

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang masalah**

Diskusi tentang kualitas dilakukan oleh beberapa kalangan mulai dari kalangan profesional ahli dibidang kualitas maupun kalangan industri yang berada dalam tingkatan level manajemen di sebuah industri. Berubahnya cara pandang pemangku kepentingan di bidang usaha terkait kualitas sekaligus menggeser paradigma lama yakni menganggap kuantitas yang terpenting, pemikiran tersebut bisa dilandasi dari logika dimana sebuah industri mampu memproduksi sebanyak – banyaknya produk dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat maka industri tersebut akan memimpin dalam hal perolehan laba dibandingkan industri yang memproduksi lebih sedikit produk dan jasa. Hal tersebut tidak sepenuhnya benar, dikarenakan volume kuantitas produksi dari industri tanpa memperhatikan kualitas barang dan jasa yang diproduksi akan menimbulkan kekecewaan pada pengguna produk dan jasa tersebut yang pada gilirannya tingkat loyalitas kustomer terhadap produk dan jasa tidak ada, dan apabila tingkat loyalitas pelanggan beralih ke produk dan jasa industri lain bisa dipastikan laba perusahaan juga menurun. Hal tersebut menunjukkan betapa kualitas menjadi tolak ukur penilaian masyarakat terhadap suatu obyek (Deming,1986).

Kualitas dalam suatu industri merupakan syarat mutlak dalam menciptakan sebuah produk dan jasa. Karena dengan kualitas, industri mampu memenuhi harapan pelanggan akan sebuah produk dan jasa dengan berbagai tingkatan harga

yang berbanding lurus dengan kualitas dari produk dan jasa itu sendiri. Kualitas bisa diterapkan pada semua industri baik yang menciptakan produk atau industri yang menciptakan jasa.

Adapun ada beberapa definisi tentang kualitas menurut para ahli meskipun tidak ada definisi yang diakui secara universal, namun terdapat kesamaan poin dari definisi kualitas yang diungkapkan oleh para ahli diantaranya kualitas mencakup upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, kualitas meliputi (produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan), dan kualitas merupakan sebuah kondisi dinamis Suyanto (2000). Kualitas dikatakan kondisi dinamis karena belum tentu produk atau jasa yang saat ini dianggap memiliki kualitas oleh pelanggan akan sama memiliki kualitas dilain waktu. Seperti yang diungkapkan Goetsh dan Davis (1994) yakni kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Saat ini cukup banyak konsep yang telah diterapkan oleh industri guna mempertahankan kualitas produk dan jasa yang diproduksi diantaranya adalah *Total Quality Management*(TQM), *Six Sigma*, *The Shingo System*, *Lean Management*, *Just In Time*, *Service Quality*(SERVQUAL) dan *External Benchmarking* (Chase et al, 2004). Dimana semua konsep tersebut sebagai jawaban pelaku industri untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa mereka. Dari sekian banyaknya konsep tadi terdapat sebuah konsep kualitas yang mencakup keseluruhan kualitas dari sebuah industri dan paling sering di praktikkan dalam perusahaan yakni *Total Quality Management* (TQM). TQM atau

manajemen kualitas total mulai dikenal tahun 1950an di Jepang dan pada tahun 1980an TQM mulai diadaptasi oleh industri industri negara barat. Secara sederhana TQM tidak hanya berguna dalam membantu industri untuk merumuskan kualitas dan penerapan kualitas saja namun juga membantu industri untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus.

Metode TQM tidak hanya menitikberatkan pada pihak manajemen saja yang bertanggung jawab dalam upaya pemenuhan keinginan pelanggan, melainkan juga peran seluruh anggota dalam organisasi untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya. Bennett dan Kerr(1996) pernah menyampaikan bahwa metode TQM memerlukan komitmen dan keterlibatan seluruh organisasi dalam perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan secara konsisten.

Sejalan dengan komitmen perusahaan saat ini untuk terus berupaya menjaga kualitas secara tersistem dan berlangsung terus menerus. Konsep diatas sekaligus menggaris bawahi pernyataan Kiswanto (2007) dimana TQM menggambarkan sistem yang menyeluruh, dimana sistem tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dengan memperbaiki kualitas.

Penerapan TQM dalam sebuah perusahaan memang tidaklah mudah. Hal ini disebabkan karena heterogenitas anggota organisasi baik dari aspek tingkat pendidikan, pengalaman bekerja, lama bekerja, dan lain-lain. Namun hal ini harus dilakukan agar kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan bisa meningkat dengan harga bersaing yang diharapkan nantinya perusahaan dapat

bersaing dengan kompetitornya. Diyakini bahwa untuk memenangkan persaingan, perusahaan perlu berfokus pada kualitas atau dengan penerapan TQM (Domingo,1994).

Sebagaimana dinyatakan oleh Evans dan Lindsay dalam Yenni (1996) bahwa manajemen kualitas modern berawal dari bidang manufaktur, maka penerapan manajemen kualitas lebih banyak pada perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur secara mudah dapat melakukan pengukuran terhadap kualitas, terutama terhadap kualitas produk yang diproduksi, hal ini disebabkan karena perusahaan manufaktur menghasilkan barang yang berwujud, sehingga pengukuran terhadap kualitas produk dapat dilakukan secara nyata.

Konsep TQM menurut beberapa literatur berkaitan erat dengan strategi organisasi(diferensiasi dan *cost leadership*). Reed et al (1996) berpendapat bahwa isi dari TQM dapat dibedakan berdasarkan dua isu orientasi bisnis : orientasi pelanggan dan orientasi proses. Dengan orientasi pelanggan, organisasi akan berfokus pada memperoleh keuntungan pasar di mana mereka dapat mengalahkan pesaing mereka dalam hal menarik lebih banyak pelanggan dengan produk dibedakan dan menetapkan harga premium. Meskipun tidak secara implisit disebutkan, gagasan ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan dengan strategi diferensiasi. Di sisi lain adalah orientasi proses , perusahaan akan mengejar peningkatan efisiensi proses untuk menghilangkan cacat, yang mana secara implisit hal ini terkait dengan strategi *cost leadership*.

TQM dalam beberapa literatur juga dijelaskan memiliki keterkaitan dengan kinerja organisasi. Prajogo dan Sohal (2006) mengidentifikasi kinerja

organisasi dalam penelitiannya menjadi tiga yakni kualitas produk (*product quality*), inovasi produk (*product innovation*), dan inovasi proses (*process innovation*). Di lain pihak ada sebuah literatur yang menjelaskan bahwa ada hubungan antara strategi organisasi dengan kinerja organisasi. Mengutip Miller (1986), bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi diferensiasi akan mendorong adanya produk baru dan teknologi baru serta menekankan pada penelitian dan pengembangan dan menjelajah pasar yang baru. Lebih lanjut Miller juga mendukung hubungan yang signifikan antara strategi diferensiasi dan kualitas produk karena kualitas adalah aspek diferensiasi termasuk di dalamnya desain, gaya, atau inovasi teknologi. Selain itu Ghobeli (1994) dalam Prajogo dan Sohal (2006) menunjukkan bahwa sehubungan dengan strategi diferensiasi perusahaan yang inovatif juga menekankan pengembangan produk baru. Deming dalam Prajogo dan Sohal (2004) menegaskan bahwa organisasi dapat meningkatkan daya saing mereka dengan meningkatkan kualitas melalui pengurangan biaya. Pengurangan biaya ini kemudian akan menyebabkan perluasan pangsa pasar yang lebih besar. Crosby (1979) dan Juran (1993) juga mendukung argument ini dengan konsep mereka tentang biaya kualitas. Penelitian empiris oleh Maani et al (1994) perbaikan dalam hal kualitas menyebabkan penurunan biaya manufaktur.

Perusahaan keramik di wilayah Surabaya dan Gresik yakni PT Keramik Diamond Industries, PT Arwana Citramulia Tbk, PT Keramika Indonesia Asosiasi, dan PT Platinum Ceramic Indonesia adalah perusahaan keramik di wilayah Surabaya dan Gresik yang sudah menerapkan total quality management di perusahaannya. Hal ini bisa dilihat dari perusahaan PT Keramika Indonesia

Asosiasi yang telah menerapkan TQM dalam perusahaannya (sumber: annual report perusahaan dalam bentuk pdf tahun 2012 halaman 5), PT Arwana Citra Mulia Tbk (sumber: annual report tahun 2011 dan <http://baristandsurabaya.kemenperin.go.id/98-baristand-news.html?start=50>).

PT Keramik Diamond Industries (sumber: <http://citraindonesia.com/pemerintah-akan-berikan-78-penghargaan-bidang/> dan website perusahaan). Adapun menurut Anjarnoko (2008) dalam penelitiannya dengan obyek PT Paltinum Ceramic Indonesia menyatakan bahwa PT Platinum Ceramic Indonesia juga telah menerapkan TQM diperusahaannya. Untuk itulah peneliti mencoba melihat pengaruh antara strategi organisasi dengan total quality management, pengaruh antara TQM dengan kinerja organisasi, pengaruh antara strategi organisasi dengan kinerja organisasi pada empat perusahaan keramik (PT Keramik Diamond Industries, PT Arwana Citramulia Tbk, PT Keramika Indonesia Asosiasi, dan PT Platinum Ceramic Indonesia) tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh strategi organisasi, TQM, dan kinerja organisasi dari keempat perusahaan keramik. Berlandaskan latar belakang tersebut maka judul penelitian ini adalah Strategi Organisasi, Total Quality Management, dan Kinerja Organisasi pada Empat Perusahaan Keramik.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi organisasi berpengaruh signifikan terhadap penerapan TQM pada Empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik?
2. Apakah TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik?
3. Apakah strategi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas maka dapat dibuat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh strategi organisasi terhadap penerapan TQM pada empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh dari penerapan TQM terhadap kinerja organisasi pada empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara strategi organisasi terhadap kinerja organisasi pada empat Perusahaan Keramik di Surabaya dan Gresik..

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan di atas maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk mendapatkan informasi mengenai TQM dengan lebih baik khususnya pada empat perusahaan keramik di Surabaya dan

Gresik, serta mengetahui ada tidaknya hubungan strategi organisasi, penerapan TQM, dan kinerja organisasi di perusahaan terkait.

## 2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu dijadikan referensi yang bisa dipergunakan sebagai dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

## 3. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan tentang sejauh mana strategi organisasi di perusahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh TQM.

### **1.5 Sistematika Skripsi**

Secara garis besar, penelitian ini disusun dalam lima bab dengan sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

#### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini membahas latar belakang diadakannya penelitian mengenai hubungan strategi organisasi, TQM, dan kinerja organisasi dengan dimediasi TQM, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : Tinjauan Pustaka**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, penelitian sebelumnya, hipotesis, dan kerangka pemikiran teoritis serta pengembangan hipotesis penelitian.



### BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya meliputi desain Penelitian, Populasi, Unit Analisis, Ukuran Sampel, Teknik Sampel, Respon Rate dan Jumlah Responden, Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional dan Instrumen Penelitian, serta Teknik Analisis Data.

### BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan dan menguraikan tentang data penelitian, hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian.

### BAB V : Simpulan, Saran dan Implikasi Penelitian

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, keterbatasan dan saran-saran terhadap pengembangan teori dan aplikasi.