

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia usaha bisnis menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri dengan perubahan iklim dan persaingan usaha di era liberalisasi ekonomi. Penerapan mengimplementasikan berbagai strategi kualitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan sangat ditekankan pada tantangan ini. Dalam beberapa tahun sebelumnya, nilai performa telah meningkat diantara organisasi. Selama lebih dari 30 tahun, peneliti telah berusaha untuk memahami perbedaan kinerja antar organisasi, ada beberapa konsensus bahwa praktik manajemen menjelaskan bagian dari variasi kinerja yang diamati. Manajer mereplikasi praktik atau aktivitas yang dianggap berhasil dan dapat ditransfer antar organisasi. Tidak mengherankan, di seluruh dunia saat ini, organisasi berupaya mengatasi kesenjangan kinerja, model keunggulan bisnis dan inisiatif peningkatan diterapkan.

Salah satu tantangan terbesar yang dialami didunia bisnis ini adalah perang dagang antara Amerika Serikat (AS) dengan China. Berawal dari tahun 2018, Presiden AS, Donald Trump (pada saat itu), kesal dengan neraca perdagangan AS yang selalu mengalami penurunan, yang selalu tercatat deficit dengan China. Maka Presiden Trump memutuskan untuk menaikkan bea masuk impor. Beberapa barang yang dinaikkan adalah panel surya, mesin cuci, dan baja. China pun juga ikut menaikkan tarif barang seperti produk daging dan aluminium.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Gambar 1.1 Kronologi Perang Dagang AS-China Selama Kepemimpinan Trump

Sumber: cnnindonesia

Perperangan ini terus terjadi hingga pada pertengahan Januari 2020, AS dan China menekankan kesepakatan damai dagang fase I. Salah satu poin kesepakatan damai dagang itu menyebutkan bahwa China harus setuju untuk membeli barang dari AS senilai US\$200 miliar untuk periode 2 tahun dari, 1 Januari 2020 sampai dengan 21 Desember 2021. Untuk mencapai nilai kesepakatan itu, China dan AS memasang target setiap tahunnya. (CNNIndonesia, 2020)

Perang dagang AS-China telah berdampak negatif terhadap arus perdagangan kedua negara, meskipun dampaknya dapat dirasakan di China. Aspek yang masih bermasalah sejauh ini adalah seberapa besar mitra dagang ketiga seperti Indonesia terkena dampak eskalasi perang dagang. Mengingat China adalah pusat perdagangan Asia, dampak yang meluas ke negara-negara tetangga melalui jaringan produksi dapat

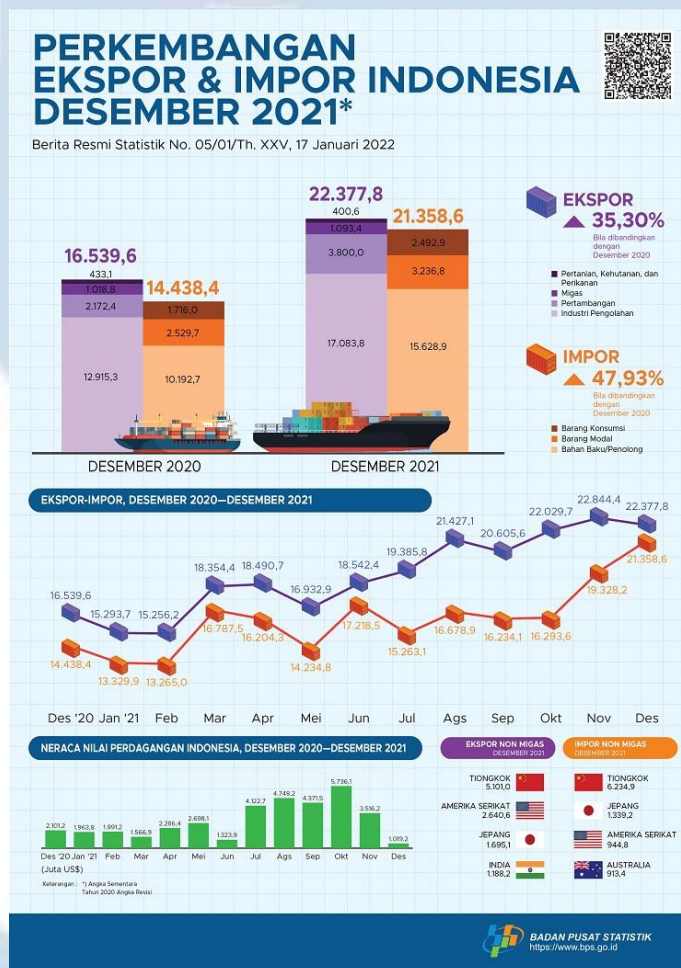
menjadi besar, berpotensi menyebabkan perdagangan yang lebih lambat dan penurunan daya saing di Indonesia

Mengingat perang dagang tersebut disertai dengan kenaikan tarif impor antara AS dan China. Jika AS mengenakan tarif 25 persen pada barang-barang yang berasal dari China, itu akan menyebabkan harga yang lebih tinggi untuk produk China ke konsumen AS. Ada tiga reaksi berbeda terhadap kenaikan harga. Pertama, konsumen AS beralih ke produk domestik (AS), mengurangi impor dari China. Kedua, konsumen AS mengganti barang dari negara lain, seperti negara Asia lainnya, untuk barang Cina. Ketiga, konsumen AS terus mengimpor barang-barang China dan dipaksa untuk membayar harga yang lebih tinggi.

Bagi Indonesia, kebijakan AS ini memiliki efek limpahan pada penurunan total ekspor senilai \$330 juta ke pasar AS melalui China. Sebaliknya, tarif 25 persen China di AS mengurangi ekspor AS sebesar \$17 miliar. Efek limpahan dari kebijakan ini pada Indonesia adalah pengurangan \$40 juta dalam ekspor ke China melalui Amerika Serikat. Dengan kata lain, skenario tarif bilateral 25% antara AS dan China dapat berdampak tidak langsung pada ekspor Indonesia senilai \$370 juta. Dampak negatif terhadap Indonesia dapat dikurangi jika China dan AS mengalihkan permintaan ke pasar Asia lainnya di mana barang-barang alternatif dapat diproduksi. Pendekatan lain yang dilakukan peneliti tersebut adalah mempelajari dampak tarif terhadap daya saing kenaikan harga AS dan China. Setelah pengenaan tarif impor, harga komoditas ekspor mengalami kenaikan yang berdampak pada penurunan daya saing ekspor. Hilangnya daya saing ekspor AS-China akibat tarif juga merambah ke Indonesia.

Hasil perhitungannya menunjukkan bahwa dalam konteks rantai nilai global, Indonesia menghadapi situasi yang kompleks. Perubahan 1% dalam harga ekspor Tiongkok akan menyebabkan kenaikan harga komoditas Indonesia sebesar 0,19%. Artinya, perubahan harga komoditas China akan menyebabkan perubahan substansial pada permintaan ekspor Indonesia. Respon yang relatif tinggi juga menunjukkan

bahwa Indonesia semakin rentan terhadap guncangan perdagangan di negara-negara hub perdagangan dunia seperti China, Eropa dan Amerika Utara. Sementara permintaan nilai tambah Indonesia cukup elastis (dan tidak mudah digantikan oleh negara lain), hasil simulasi menunjukkan bahwa Indonesia masih akan terpengaruh. (UNAIR, 2022)



Gambar 1.2 Infografis Perkembangan Ekspor & Impor Indonesia Desember 2021

Sumber: Badan Pusat Statistik

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mengalami kenaikan tingkat nilai ekspor sebesar 35,30 persen dari Desember 2020 ke Desember 2021. Nilai ekspor Indonesia pada Desember 2021 adalah US\$22,38 miliar, dan nilai ekspor pada Desember 2020 sebesar US\$16,54 miliar. Nilai impor Indonesia juga meningkat 47,93 persen dari Desember 2020 ke Desember 2021. Nilai impor Indonesia pada Desember 2021 adalah US\$21,36 miliar, dan nilai impor pada Desember 2020 sebesar US\$14,44 miliar.

Nilai ekspor non-migas pada Desember 2021 menyentuh US\$21,28 miliar, naik 37,13 persen dibanding ekspor nonmigas Desember 2020. Ekspor non- migas pada Desember 2021 yang terbesar adalah ke Tiongkok yaitu sebesar US\$5,10 miliar, lalu diteruskan oleh Amerika Serikat sebesar US\$2,64 miliar dan Jepang sebesar US\$1,70 miliar. Kontribusi dari ketiganya mencapai 44,34 persen. Sementara itu, ekspor ke ASEAN dan Uni Eropa (27 negara) masing-masing sebesar US\$3,93 miliar dan US\$1,71 miliar.

Menurut provinsi asal barang, ekspor Indonesia terbesar pada Januari–Desember 2021 berasal dari Jawa Barat dengan nilai US\$33,86 miliar (14,62 persen), diikuti Kalimantan Timur US\$24,32 miliar (10,50 persen) dan Jawa Timur US\$23,00 miliar (9,94 persen). (Badan Pusat Statistik, 2022)

Dengan adanya perang dagang antara AS dan China, barang dari China susah untuk masuk ke Amerika dikarenakan harga tariff impor yang sangat tinggi. Young American Corporation (YCAI) adalah perusahaan induk dan salah satu anak perusahaannya adalah Astera Inc. Aktivitas bisnis GA dan Astera Inc. FL di AS adalah pemasaran peralatan dapur untuk perusahaan pengembangan real estat AS. Pemilik YCAI adalah Philip Young (Warga Negara Indonesia Amerika). YCAI memiliki perusahaan di China yang melakukan bisnis yang sama, yaitu produksi peralatan dapur. Namun karena perang dagang antara China dan Amerika Serikat,

YCAI harus mengalokasikan pabriknya dari China ke Indonesia untuk menghindari tarif impor yang tinggi akibat perang dagang.. Nama perusahaan tersebut adalah PT. Young Indonesia Pratama (PT. YIP).



Gambar 1.3 Logo perusahaan Young Corporation of America Inc.

Sumber: youngcorporation

PT. YIP adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi *kitchen set cabinet* dan juga *quartz slab counter top*. PT. YIP berfokus pada memproduksi barang produksi untuk diekspor ke Astera Inc. GA dan Astera Inc. FL, yang berada di Amerika Serikat (AS). Dikarenakan umur perusahaan PT. YIP yang dapat terbilang muda, maka tentu akan ada beberapa yang tidak diinginkan, terutama dalam tingkat kualitas produksi.



Gambar 1.4 Logo PT. Young Indonesia Pratama

Sumber: PT. Young Indonesia Pratama

Hal ini memaksa perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara untuk menghasilkan produk dan layanan terbaik untuk melayani pelanggannya. Perusahaan harus mengembangkan strategi yang optimal untuk mengurangi kesalahan dalam memproduksi barang. Dalam menghasilkan produk perusahaan diperlukan peran serta karyawan di dalam perusahaan.

Praktik manajemen kualitas harus menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari namun beberapa praktik telah ditemukan terkait langsung dengan kinerja, yang lain dianggap dimediasi melalui pengambilan keputusan dan upaya karyawan. Dari perspektif manajemen operasi, manajemen kinerja menerjemahkan strategi organisasi menjadi realitas unit kerja dan akhirnya kepada karyawan. Menyebarluaskan strategi organisasi, menetapkan target, dan memantau adalah cara untuk melibatkan tenaga kerja dengan tujuan strategis dan mendorong sikap pemecahan masalah untuk pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Praktik-praktik ini merupakan inti dari setiap inisiatif perbaikan dan mencerminkan dua tahapan utama dalam siklus manajemen kualitas: yaitu perencanaan kualitas dan informasi dan analisis. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja diperlukan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan dan, idealnya, memastikan bahwa semua subsistem dalam suatu organisasi bekerja secara optimal menuju tujuan yang diinginkan. Manajemen kinerja secara luas dapat didefinisikan sebagai proses reguler untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja tenaga kerja yang sejalan dengan tujuan strategis. Pendekatan berbasis proses ini sering digambarkan sebagai gaya manajerial yang berusaha untuk memaksimalkan kontribusi karyawan melalui kontrol yang ketat dan tuntutan yang lebih besar, yang secara negatif mempengaruhi kesejahteraan.

Organisasi di sektor publik maupun swasta berusaha untuk mencapai tingkat kinerja dan keunggulan tertinggi. Organisasi yang hebat memiliki beberapa nilai inti, yaitu fokus pada hasil dan kepuasan pelanggan, kepemimpinan dan tujuan spesifik, manajemen proses dan faktual, pengembangan dan keterlibatan karyawan,

pembelajaran, inovasi, kreativitas, dan tanggung jawab sosial. Keunggulan organisasi adalah proses pengembangan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai kinerja operasional yang sesuai dengan organisasi dan lingkungannya, memelihara proses penerapan rencana ini, dan meninjaunya sesuai dengan pendekatan pengendalian kualitas total, perbaikan berkelanjutan, dan pembelajaran organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, untuk tetap berada dalam lingkungan yang kompetitif, nilai kinerja di antara organisasi global telah meningkat. Saat ini, nilai sebagai tujuan akhir tidak lagi menjadi pilihan, tetapi kebijakan yang diperlukan untuk menyenangkan konsumen dan meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk alasan ini, organisasi mulai mencari praktik terbaik dan cara untuk mencapai keunggulan, titik awal, kesuksesan, dan tujuan akhir. Di antara strategi dan praktik tersebut, termasuk *Total Quality Management (TQM)*, dianggap oleh banyak peneliti sebagai prasyarat untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu peningkatan kualitas produk dan layanan untuk memuaskan pelanggan. *Total Quality Management (TQM)* adalah sistem manajemen mutu yang berfungsi sebagai alat bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Komponen utama kewirausahaan dan strategi adalah *Entrepreneurial Orientation (EO)* atau Orientasi Wirausaha. Mereka berpendapat bahwa itu mencerminkan visi manajemen dan menginformasikan upaya yang dibutuhkan organisasi untuk menghasilkan inovasi yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan bisnis yang melayani mereka. Singkatnya, EO mewakili tren dalam aktivitas kewirausahaan pendukung keputusan organisasi di dalam perusahaan. EO adalah gaya dan pendekatan khusus untuk arah strategis, pengambilan keputusan, dan eksekusi bisnis. EO berarti bahwa sebuah perusahaan bersedia untuk berpartisipasi dalam inovasi produk dan siap menghadapi tantangan untuk mengembangkan dan meluncurkan produk atau layanan baru yang tidak terduga ke pasar baru. EO juga menyarankan perusahaan untuk melihat peluang baru secara tepat sebelum pesaing mereka.



Gambar 1.5 Lima Kesalahan Umum Pada Proses Pengendalian Kualitas Produk

Sumber: hashmicro

Menurut artikel diatas, proses pengendalian kualitas produk harus dilakukan baik dan teliti. Hal ini, bila terjadi kesalahan, akan berdampak besar pada kepuasan pelanggan. Artikel tersebut membahas kesalahan yang sering terjadi pada proses inspeksi produk. Terdapat 5 kesalahan umum yang dapat terjadi pada saat proses pengendalian kualitas produk.

Yang pertama adalah tidak melatih semua orang yang terlibat. Manajemen berasumsi bahwa manajer dan supervisor sudah memahami tanggung jawab mereka. Karena itu, perusahaan akan lebih sering memprioritaskan pelatihan untuk karyawan biasa. Tindakan tersebut kurang tepat karena manajer dan supervisor lah yang nantinya mengambil sebuah keputusan.

Yang kedua adalah tidak memahami spesifikasi dan standar produk. Seringkali, karena banyaknya barang produksi yang harus melewati tahap pengecekan, akan ada beberapa detail-detail kecil yang terlewatkan. Akibatnya saat barang sudah terkirim, dan pelanggan menemukan sebuah cacat pada produk maka barang akan menjadi barang reject, karena tidak bisa dipakai.

Ketiga, menggunakan peralatan yang tidak tepat. Beberapa alat digunakan untuk melakukan pengecekan, akan tetapi apakah alat tersebut memadai? Jika tidak maka hasil laporan akan menjadi tidak akurat.

Keempat. Melibatkan *Management Representatif* (MR) dalam pelaporan. Terkadang tim MR mencoba meyakinkan inspektur bahwa masalah dalam laporan bukanlah bagian dari cacat produk, tidak memengaruhi fungsi dari produk, dan oleh karena itu tidak perlu dilaporkan. Hal tersebut akan menjadi masalah ketika ternyata cacat produk tidak masuk dalam daftar persyaratan untuk lolos uji kualitas. Oleh karena itu, tim inspeksi harus selalu melaporkan cacat produk sesuai dengan standar produksi.

Kelima. Melakukan pengecekan secara manual. Pengendalian kualitas menjadi sangat tidak efektif jika dilakukan secara manual, metode ini hanya membuang waktu menyortir produk dalam dokumen. Teknologi seperti perangkat lunak atau *software* manufaktur dapat membantu pekerjaan lebih cepat dan lebih akurat.

TANGGAL	TYPE	PROBLEM	ACTION
21/3 - 2022	Drawer L/R 100	salah grinding, jarak bar salah	buat ganti
21/3 - 2022	side panel base	rolling oak * 2* ada warna dozer	proses ulang
24/3 - 2022	Drawer L/R 100	grinding pada grebel	proses ulang
25/3 - 2022	V(24124) HC SP/V (24126) HC SP	bottom drawer ukuran salah (cutting list) 522x490 dipotong Aqua Sfb	523x490 dirongsear ganti
2/4 - 2022	W4248 foundry E1123	shelf ukuran salah (cutting list) → 908x490 harusnya 894x490	
2/4 - 2022	V (210126) / V(210127)	bottom dan back support salah (cutting list) 145x528 harusnya 1415x528	
		Backlers like concrete + licence	
4/4 - 2022	USB 36 # sunny side	Edging bottom nalis - turun	edging ulang
6/4 - 2022	wxx 24 NS	→ kecampur dengan wxx 24 (dari setting)	di-set ulang
9/4 - 2022	W3027 Aqua Maples 789	Back panel ukuran 791x665	dipotong ukuran 791x655 (Paling ulang)
18/4 - 2022	Sp wall xx 30 dan door 3629	Edging batu	
NOTE : Rolling oak * 5 * Drawer front SB - 30 salah ukuran cutting list inside panel, inside panel, dan back panel vanity salah ukuran cutting list			
21/5 - 2022	bottom drawer V(24133) HC / V(23124) HC	Novel 319 salah potong ulang ukuran 522 x 490	cutting list ukuran 523 x 490
23/5 - 2022	B-p Bb214p dan B-29	venesia Sfb ukuran lebar 10mm	potong ulang
NOTE : V(24133) HC cek kembali shelf dan bottom Drawernya, karena Siring salah ukuran. drawer F/b 21" sering salah ukuran 98 x 426 / 153 x 426 ukuran seharusnya 98 x 496 / 153 x 496. Middle B-bb214p" middle siring salah Edging.			

Gambar 1.6 Laporan Harian Produksi

Sumber: PT. Young Indonesia Pratama

PT. Young Indonesia Pratama atau disingkat menjadi PT. YIP, memiliki beberapa kesalahan ada saat memproduksi barang. Diantaranya ada kesalahan pada pemotongan bahan, edging, grooving, dan pengeboran. Berikut adalah laporan harian IndoCabinets:

Dari gambar 1.6, dapat dilihat bahwa masih ada beberapa kesalahan yang ditemukan pada saat proses produksi. Dalam laporan tersebut, masih ada kesalahan pada gruving bahan dan juga kesalahan pada pemotongan bahan yang mengakibatkan harus diganti dengan yang baru. Permasalahan lainnya ada pada proses edging, dimana solusinya adalah untung edging ulang.

Beberapa masalah juga ditemukan oleh pelanggan yaitu Astera Inc. Berikut adalah beberapa masalah yang ditemukan:



Gambar 1.7 Foto Pengeboran Yang Salah

Sumber: Astera Inc.

Dapat dilihat dari gambar 1.7 bahwa terjadi pengeboran yang salah, akibatnya engsel pintu tidak bisa dipasang.



Gambar 1.8 Foto Edging Pada Sisi Yang Salah

Sumber: Astera Inc.

Pada gambar 1.8, ada kesalahan edging pada sisi yang salah mengakibatkan panel tersebut tidak terdapat dipasangkan.



Gambar 1.9 Foto Kabinet Tidak Memiliki Backpanel

Sumber: Astera Inc.

Dari gambar diatas, dijelaskan oleh Astera Inc. bahwa semua kabinet tipe tersebut tidak memiliki backpanel yang seharusnya ada.

Karena masalah-masalah diatas, penulis tertarik untuk mengkaji Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Organisational Excellence*, dan *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organisational Performance* pada PT. Young Indonesia Pratama.

1.2 Rumusan Masalah

Dari batasan masalah yang telah diuraikan, penulis mendapatkan masalah sebagai dasar dari kajian penelitian yang dilakukan:

1. Apakah TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan?
2. Apakah keunggulan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan?
3. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan di teliti, maka dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Melakukan analisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi.
2. Melakukan analisis pengaruh *Organisational Excellence* terhadap kinerja organisasi.

3. Melakukan analisis pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Pihak-pihak yang diharapkan menerima manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti Berikutnya:

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi penelitian selanjutnya bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti tentang

2. Pihak Lain dan Pembaca:

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi pembaca dan pihak lainnya yang ingin mencari informasi tentang

3. Peneliti:

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti dalam rangka menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang

1.5 Batasan Penelitian

Berikut adalah batasan-batasan masalah yang ditetapkan agar penelitian dapat menghindari adanya kegiatan diluar jalur penelitian:

1. Objek penelitian adalah PT Young Indonesia Pratama
2. Responden adalah karyawan yang bekerja di PT Young Indonesia Pratama

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut adalah gambaran dari sistematika penulisan pada masing-masing Bab dimana dalam penelitian ini terdiri dari Lima (5) Bab, yaitu: Pendahuluan, Landasan Teori, Metodologi Penelitian, Analisis dan Pembahasan, dan Kesimpulan dan Saran. Sistematika Penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I terdiri dari Latar Belakang, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab II menjelaskan tentang teori-teori umum dan khusus yang digunakan dan mendukung penelitian ini. Sumber yang dipakai adalah dari buku dan jurnal.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III menjelaskan tentang objek penelitian, desain penelitian, data penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, dan teknik pengolahan analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV menjelaskan tentang data kuesioner, data profil responden, hasil kuesioner, dan hasil analisis yang telah dilakukan oleh penulis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V menjelaskan tentang kesimpulan dan saran sesuai dengan telah hasil penelitian yang telah dilakukan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A