

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi dibentuk karena ada tujuan yang ingin dicapai, termasuk organisasi bisnis, dalam hal ini perusahaan. Perusahaan selalu melakukan usaha atau aktivitas baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang untuk tercapainya suatu tujuan yang telah ditentukan oleh setiap *level* manajemen. Dari berbagai usaha atau aktivitas tersebut, perusahaan harus memiliki beberapa metode atau pendekatan yang dipakai untuk memperoleh hasil yang optimal dan maksimal serta mempunyai daya saing yang lebih baik diantara perusahaan lain. Salah satunya dengan melakukan pendekatan yang dapat diterapkan oleh perusahaan bisnis adalah *Total Quality Management (TQM)*.

Didalam penerapan TQM sendiri perusahaan tidak mengandalkan satu sisi dalam meningkatkan produktivitas perusahaannya, melainkan melihat dari berbagai aspek, seperti yang diungkapkan Ishikawa (dalam Pawitro 1993: 135; Fandy Tjiptono & Anastasia Diana 2001:4), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa

dalam Fandy Tjiptono & Anastasia Diana 2001: 4).

Fauziah Nurlaeli, 2013

PENERAPAN PRINSIP CONTINUAL IMPROVEMENT

DALAM KERANGKA TOTAL QUALITY MANAGEMENT : Studi Fenomenologi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.upi.edu | Perpustakaan.upi.edu

Pada awalnya penerapan TQM untuk setiap organisasi ini dilatarbelakangi oleh kisah perusahaan manufaktur di Amerika Serikat pada tahun 1980-an. Pada tahun tersebut AS pernah menikmati situasi dimana hidupnya berdiri paling tinggi di dunia untuk jangka waktu lebih dari 100 tahun. Mereka jadi pelopor dan pemimpin dalam perkembangan faktor-faktor pendorong utama bagi peningkatan standar hidup dalam kemampuan kemanufakturannya yang berbasis ekonomi. Namun seiring dengan berjalannya waktu, AS tertinggal dari Jepang.

Dalam kasus tersebut, sebelumnya Jepang menyadari bahwa kekurangan yang ada pada perusahaan Jepang dikarenakan kurangnya kualitas suatu produk atau jasa, semenjak itu Jepang mulai menerapkan sistem yang dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas dalam perusahaannya yakni melalui pendekatan *Total Quality Management* dengan memberikan kepuasan pada pelanggan. Penerapannya dimulai dengan memperbaiki kinerja perusahaan yang berdampak pada mutu produk, penurunan biaya, produktivitas, daya saing yang terus menerus. Untuk menghasilkan mutu terbaik maka upaya perbaikan tersebut akan berkesinambungan dengan kemampuan sumber daya manusia, proses, lingkungan dan kepuasan pelanggan. Pada akhirnya bisa dilihat bahwa Jepang sekarang berada di tingkat paling tinggi. Telah diketahui bahwa peningkatan produktivitas perusahaan harus mempunyai *input* dan *output* yang dapat membantu menjalankan bisnis perusahaan baik dalam manufaktur maupun jasa.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Muhammad Ardiansyah, agar penerapan TQM sukses harus ada pemimpin yang mempunyai visi dan sebuah

Fauziah Nurlaeli, 2013

PENERAPAN PRINSIP CONTINUAL IMPROVEMENT

DALAM KERANGKA TOTAL QUALITY MANAGEMENT : Studi Fenomenologi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.upi.edu | Perpustakaan.upi.edu

manajemen yang mempunyai kepercayaan penuh terhadap produk dan jasa yang dihasilkan, dan yang lebih penting lagi dalam TQM adalah keterlibatan dan pemberdayaan sumber daya manusia (karyawan).

Masih banyak perusahaan atau organisasi bisnis yang belum menggunakan pendekatan *Total Quality Management* dalam menjalankan aktivitasnya, masih sedikit yang mengimplementasikan sistem yang sesuai dengan kaidah manajemen yang benar dalam pengelolaannya sehingga terkesan tidak profesional atau belum optimal, sehingga kepuasan yang diharapkan baik manajemen maupun pelanggan belum terpenuhi. Pada umumnya organisasi yang telah berhasil menerapkan sistem yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan dari segi manapun akan mendapatkan sertifikat *International Standardization of Organization* (ISO).

International Standardization of Organization (ISO) adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. Menurut Vincent Gaspersz (2002: 1) persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan pelanggan, dimana organisasi tersebut bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia yang biasa dikenal dengan PT. INTI telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun. Sejak berkembangnya tren konvergensi antara teknologi telekomunikasi dan teknologi informasi (IT), PT. INTI telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang

semula berbasis *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokom dan integrasi teknologi.

Dalam melakukan operasi perusahaannya, PT. INTI berusaha menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, proses internal maupun organisasi dan SDM, menjadi perusahaan yang memberikan kesejahteraan kepada karyawan, memberikan nilai yang tinggi untuk produk dan jasa kepada pelanggan, memberikan nilai kembali yang memadai atas saham, turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri telekomunikasi, elektronika dan informatika dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi Perseroan Terbatas. Hal tersebutlah yang membuat PT. INTI berhasil mendapatkan akreditasi *Quality Management System* ISO 9001: 2008 dan ISO 14001: 2004 dari *SGS International Certification Service*. Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada ISO 9001:2008.

PT. INTI juga telah berhasil dalam melakukan proses perbaikan yang berkesinambungan, hal itu bisa dilihat dari respon pelanggan yang tetap berlangganan pada PT. INTI. PT. INTI selalu memfokuskan perbaikan berkesinambungan tanpa melihat atau memperbaiki yang hanya terjadi masalah besar saja. Proses perbaikan berkesinambungan selalu dilakukan setiap saat tanpa melihat adanya masalah besar saja. Selain itu perbaikan tersebut bersifat menyeluruh dengan melibatkan total seluruh elemen perusahaan. Berikut data

perusahaan mengenai Standar Operasional Prosedur yang telah di-*sampling* atas perbaikan yang terus dilakukan:

Tabel 1.1

Perubahan SOP Sebagai Akibat dari Perbaikan Berkelanjutan

No.	Standar Operasional Prosedur	Perubahan Yang Dilakukan (dalam Tahun)		
		2011	2012	2013
001	Pengendalian Dokumen	Ada, dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan CIQS 2000:2002 ke CIQS 2000:2009 3. Penambahan penerapan Sistem Manajemen Lingkungan	Ada, dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan struktur organisasi yang mengakibatkan perubahan daftar distribusi dan kode rahasia 3. Penambahan pengendalian dokumen internal	Tidak ada perubahan
003	Pengendalian Produk tidak sesuai	Ada, dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan CIQS 2000:2002 ke CIQS 2000:2009 3. Penambahan penerapan Sistem Manajemen Lingkungan	Ada dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan struktur organisasi yang mengakibatkan perubahan daftar distribusi dan kode rahasia	Tidak ada perubahan
004	Audit Internal dan Evaluasi Penataan	Ada dengan perubahan: 1. Revisi tujuan 2. Revisi prosedur 3. Revisi lampiran dan penambahan UU dan peraturan lain	Ada, dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan struktur dan kode organisasi, serta penetapan periode evaluasi penataan 3. Penambahan persyaratan kualifikasi dan kompetensi Tim Audit Internal dan	Tidak ada perubahan

Fauziah Nurlaeli, 2013

PENERAPAN PRINSIP CONTINUAL IMPROVEMENT

DALAM KERANGKA TOTAL QUALITY MANAGEMENT : Studi Fenomenologi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.upi.edu | Perpustakaan.upi.edu

			Evaluasi Penataan	
005	Tindakan Perbaikan	Ada dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan CIQS 2000:2002 ke CIQS 2000:2009 3. Penambahan penerapan Sistem Manajemen Lingkungan	Ada dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan struktur organisasi yang mengakibatkan perubahan daftar distribusi dan kode rahasia	Tidak ada perubahan
006	Tindakan Pencegahan	Ada dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan CIQS 2000:2002 ke CIQS 2000:2009 3. Penambahan penerapan Sistem Manajemen Lingkungan	Ada dengan perubahan: 1. Perubahan struktur organisasi 2. Perubahan struktur organisasi yang mengakibatkan perubahan daftar distribusi dan kode rahasia	Tidak ada perubahan

Seperti yang telah dipaparkan diatas, PT. INTI telah menerapkan manajemen mutu ISO dengan mengadopsi prinsip-prinsip *Total Quality Management* demi meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nursya'bani (2005) bahwa TQM dengan ISO memiliki kaitan erat. Kebanyakan perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip ISO pada saat yang bersamaan juga mengadopsi prinsip-prinsip TQM. Banyak ahli manajemen kualitas yang berpendapat bahwa penerapan ISO merupakan langkah awal penerapan TQM. Pandangan ini kemudian muncul sebagai pandangan optimis. Dalam Gotzamani dan Tsotras (2001) dalam Nursya'bani (2005) disebutkan bahwa menurut pandangan optimis meskipun ISO 9000 dengan TQM ada perbedaan, namun implementasi ISO merupakan langkah awal menuju TQM.

Fauziah Nurlaeli, 2013

PENERAPAN PRINSIP CONTINUAL IMPROVEMENT

DALAM KERANGKA TOTAL QUALITY MANAGEMENT : Studi Fenomenologi pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.upi.edu | Perpustakaan.upi.edu

Terdapat dua hal yang akan diangkat dalam penelitian di sini, yakni situasi dan kondisi perusahaan. PT. INTI merupakan perusahaan besar yang apabila dilihat dari kondisinya PT. INTI memiliki banyak karyawan, kesibukan manajemen puncak yang tak tentu, dan pelanggan yang terbatas dan sangat berpengaruh. Namun PT. INTI berhasil mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2008 dan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* salah satunya adalah perbaikan berkesinambungan.

Selanjutnya bila ditinjau dari situasinya, PT. INTI mulai mendapatkan sertifikat ISO khususnya 9001:2008 yakni pada tahun 2002 tepatnya pada tanggal 25 November 2002, hingga tahun 2013 berarti sudah kali ketiga mendapatkan sertifikat ISO. Memulainya pada tahun 2001, dalam kurun waktu satu tahun PT. INTI telah berhasil mendapatkan sertifikat dalam manajemen mutu tersebut.

Hal inilah yang melatar-belakangi peneliti untuk melakukan penelitian terhadap PT. INTI berdasarkan pendekatan *Total Quality Management*, dengan judul **“Penerapan Prinsip *Continual Improvement* dalam Kerangka *Total Quality Management* (Studi Fenomenologi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana prinsip perbaikan berkesinambungan *Total Quality Management* diterapkan oleh manajemen PT. INTI?

2. Apa saja yang menjadi hambatan dan pendukung dalam penerapan TQM khususnya pada prinsip perbaikan berkesinambungan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti berusaha mendeskripsikan:

1. Proses perbaikan berkesinambungan *Total Quality Management* yang diterapkan oleh manajemen PT. INTI.
2. Hambatan, kendala dan pendukung dalam penerapan TQM khususnya pada prinsip perbaikan berkesinambungan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Dapat digunakan untuk tambahan referensi dan informasi bagi pengembangan penerapan *Total Quality Management*, Terutama bagi PT. INTI dalam mengambil kebijakan dalam pengembangan penerapan *Total Quality Management*.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai landasan penelitian yang akan datang, selain itu dapat menambah pengetahuan dalam mengidentifikasi permasalahan sekaligus menambah wawasan tentang penerapan *Total Quality Management*.