# BAB 1

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Dimulainya perdagangan bebas di Asia Tenggara (*Asean Economic Community*) pada tahun 2016, menjadikan peluang keberlangsungan hidup hanya berlaku bagi perusahaan yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan, memaksa perusahaan untuk terus menerus mencari solusi terbaik dan berlatih untuk beradaptasi dengan lingkungan mereka dan dengan demikian perusahaan dapat mendapatkan keunggulan bersaing. Dalam perubahan dunia yang cepat, pemimpin menghadapi tekanan yang luar biasa untuk dapat memberikan hasil secara langsung, berbuat lebih banyak terhadap kekurangan dan mengelola beban kerja yang terus meningkat, kecepatan dan keadaan darurat sehari-hari menjadi tuntutan serta menjadi hambatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat terus bertahan dan tetap berkinerja di persaingan global, perusahaan dalam negeri diharapkan memiliki produk yang bermutu yang diakui secara global.

Suatu teori menjadi lebih umum jika menjelaskan dan memprediksi semakin luas fenomena keunggulan bersaing perusahaan (*competitive advantage*) sehingga memiliki ranah yang lebih luas di bandingkan teori khusus. Teori manajemen stratejik yang terkait dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu *Resource Base View Theory* (RBV) yang merupakan *Grand Theory* yang menjelaskan mengenai sumber daya dan kemampuan internal perusahaan serta hubungannya dengan pengambilan keputusan strategis untuk mencapai

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose 1959; Wernerflet, 1984). Asumsi RBV bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan, hal tersebut mengidentifikasikan bahwa perusahaan saat ini harus memiliki sebuah sistem yang menjamin keunggulan bersaing perusahaan tetap ada dan berkelanjutan di masa mendatang (Peteraf, 1993). Sistem yang menjamin keunggulan bersaing semakin berkembang seiring revolusi industri saat ini. Revolusi industri 4.0 yang sedang berjalan menuntut bukan hanya kemutahiran teknologi melainkan kualitas produk yang dapat di percaya serta memiliki keandalan mutu tinggi yang dibentuk oleh sistem kualitas terintegrasi, salah satunya adalah Total Quality Management (TQM). Berdasarkan runtutan sebelumnya, maka teori RBV menjadi dasar teori rujukan dalam penelitian ini.

Perkembangan mutu dalam produk cukup pesat hingga saat ini. Hal ini terbukti dengan semakin berkembangnya standarisasi kualitas proses, produk hingga layanan. Pada industri manufakur secara umum mutu menjadi sebuah titik fokus manajemen puncak yang dijaga sebagai perwujudan kinerja perusahaan. Sistem mutu terintegrasi atau yang disebut *Total Quality Management* (TQM) berkembang pesat setelah perusahaan mobil Ford melakukan inspeksi berkala pada produk Ford Mobil model T.

TQM sebagai sistem mutu (kualitas) terintegrasi hingga saat ini perkembangannya masih berfokus pada industri-industri manufaktur dan perakitan produk keras (*hardware*) untuk meningkatkan kualitas bahan, proses, sistem hingga produk akhir. Berbeda kondisi pada Industri pangan yang melihat mutu menjadi sebuah titik kritis yang tidak dapat ditoleransi. Hal ini disebabkan

karena hasil produk tersebut akan langsung dikonsumsi dalam tubuh dan menjadikan sumber tenaga bagi manusia. Dalam perkembangannya mutu menjadi poin utama pemerintah dalam menjaga kesehatan konsumen Indonesia. Terbukti dengan adanya Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia (BPOM-RI) yang mengawasi dan bertanggung jawab terhadap ijin edar produk pangan.

PT. CS2 Pola Sehat, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di sektor industri pangan (minuman) yang berfokus pada Minuman Sehat, Minuman Berperisa Buah dan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Dalam upaya pembentukan keunggulan kompetitif, perusahaan dituntut mampu melakukan perbaikan terus menerus dalam berbagai aspek. PT. CS2 Pola Sehat harus berinovasi dan senantiasa menghasilkan produk-produk minuman berkualitas tinggi yang sesuai dengan ketentuan BPOM-RI dan Sertifikasi Halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI). Apabila PT. CS2 Pola Sehat tidak dikelola secara profesional, maka dipastikan akan menimbulkan ketidakmampuan untuk bersaing, sehingga perusahaan mengalami kerugian.

PT. CS2 Pola Sehat adalah anggota dari kelompok bisnis Orang Tua Group (OT Group), yang bergerak di bidang *consumer goods* sejak 1948 (ICare. 2016). Terdiri dari enam pabrik yang tersebar di Banyuasin (Palembang), Tanggerang, Caringin (Sukabumi), Pandaan (Pasuruan), Surabaya dan Maros (Makasar) yang terpusat di Tanggerang (*Plant* Barat) dan Pandaan (*Plant* Timur). PT. CS2 Pola Sehat memulai kegiatan produksi di Indonesia pada awal tahun 2011 dan saat ini telah memiliki 3 kelompok produk minuman yaitu Divisi Minuman Teh, Divisi Minuman Berperisa Buah dan Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). PT. CS2 Pola Sehat di bawah naungan Orang Tua Group

Indonesia merupakan salah satu pemimpin pasar dan perusahaan besar minuman dalam kemasan di Indonesia. Hingga saat ini jumlah tenaga kerja telah melebihi sepuluh ribu orang pada tahun 2017 di sektor produksi.

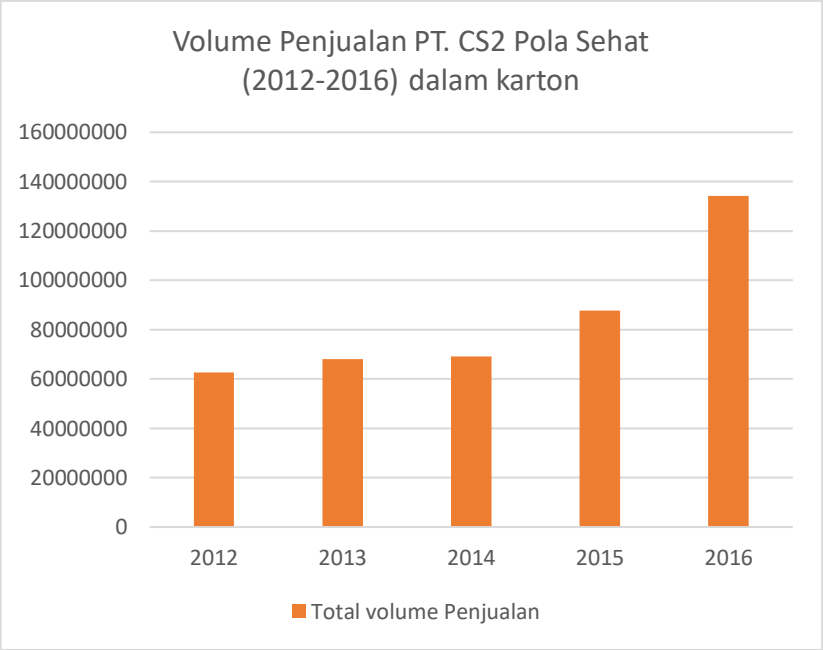
(1)

(2)

(3)

**Gambar 1.1**
Produk PT. CS2 Pola sehat Sebagai berikut: (1) AMDK Crystaline, (2) Teh Gelas, (3) Vita Jelly.
Sumber: I-Care Orang tua Group 2016 Internal Doc. Hal 34

Kinerja PT.CS2 Pola Sehat secara operasional mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang terlihat dari pertumbuhan penjualan, produktivitas produksi, optimalisasi *defect*, penuruan *turn over* karyawan. Berikut terlampir pertumbuhan penjualan PT.CS2 Pola Sehat dalam rentang tahun 2012 hingga 2016, dapat dilihat pada Gambar 1.2, halaman 5.




**Gambar 1.2**
Total Penjualan PT. CS2 Pola Sehat rentang 2012 – 2016.
Sumber: Dokumen *Internal Control* OT group 2016 yang di olah.

Pertumbuhan penjualan di PT. CS2 Pola Sehat dalam penjualan, dapat dilihat pada Gambar 1.2 yang menyatakan pertumbuhan penjualan pada tahun 2012 sebesar 6.270.000 karton, tahun 2013 meningkat sebesar 8.6% yaitu 6.809.550 karton, tahun 2014 meningkat sebesar 1.5 % yaitu 6.914.600 karton, tahun 2015 meningkat sebesar 26.8 % yaitu 8.768.100 karton, tahun 2016 meningkat signifikan dari tahun 2015 sebesar 53.2% yaitu 13.428.910 karton.

Peningkatan kinerja di PT. CS2 Pola Sehat, ditunjang dengan pencapaian produktivitas di lantai produksi yang berfokus pada menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dan higienis untuk konsumen Indonesia maupun pasar ekspor wilayah Asia (Malaysia, Singapura, Myanmar, China, Filipina).

Peningkatan produktivitas produksi dan penurunan *defect product* di PT.CS2 Pola Sehat untuk keseluruhan pabrik terlihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**
Produktivitas PT.CS2 Pola Sehat Indonesia

| *Plant* | Produktivitas Produksi | | | | | *Defect Product* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Tanggerang | 0,86 | 0,86 | 0,86 | 0,89 | 0,94 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,11 | 0,06 |
| Pelembang | 0,82 | 0,82 | 0,83 | 0,84 | 0,88 | 0,18 | 0,18 | 0,17 | 0,16 | 0,12 |
| Sukabumi | 0,89 | 0,90 | 0,91 | 0,83 | 0,95 | 0,11 | 0,10 | 0,09 | 0,17 | 0,05 |
| Surabaya | 0,92 | 0,93 | 0,93 | 0,94 | 0,94 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,06 | 0,06 |
| Pandaan | 0,90 | 0,91 | 0,91 | 0,91 | 0,94 | 0,10 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,06 |
| Makasar | 0,87 | 0,88 | 0,88 | 0,91 | 0,93 | 0,13 | 0,12 | 0,12 | 0,09 | 0,07 |
| **Kinerja** | | **0,93%** | **0,14%** | **0,01%** | **5,09%** | | **-6,55%** | **-1,09%** | **-0,06%** | **-39,12%** |

Sumber: Dokumen *Internal Control* OT group 2016 yang diolah.

Tingkat produktivitas pada tahun 2012 hingga 2013, naik sebesar 0.933% dan mengalami penurunan *defect product* sebesar 6.551%. Produktivitas pada tahun 2013 hingga 2014, naik sebesar 0.143 % dan *defect product* mengalami penurunan sebesar 1.087 %. Produktivitas pada tahun 2014 hingga 2015, naik sebesar 0.008 % dan *defect product* mengalami penurunan 0.058% dari tahun sebelumnya. Fase ini menjadi perhatian serius bagi manajemen PT.CS2 Pola Sehat, sehingga pihak manajemen menerapkan menajemen kualitas terintegrasi sebagai sebuah sistem yang diharapkan dapat mengoptimalisasi produktivitas produksi dan *defect product*. Dalam perjalanan implementasinya produktivitas pada tahun 2015 hingga 2016, mengalami kenaikan sebesar 5.091 % dan *defect product* mengalami penurunan sebesar 39.117 %.

PT.CS2 Pola Sehat selain berfokus pada pembenahan pertumbuhan penjualan, produktivitas produksi dan *defect product*, Implementasi manajemen kualitas terintegrasi yang dalam penelitian ini disebut TQM (*Total Quality Management*) berdampak pada tingkat *turn over* karyawan secara keseluruhan pada seluruh level (Manajer, Supervisor, Harian Kontrak dan Harian Lepas) di PT. CS2 Pola Sehat yang terlihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**
Level *Turn Over* PT.CS2 Pola Sehat per *Plant*

| *Level Turn Over* | Tahun / Orang | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Plant* | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Tanggerang | 126 | 131 | 133 | 112 | 76 |
| Pelembang | 102 | 98 | 111 | 87 | 42 |
| Sukabumi | 78 | 67 | 92 | 53 | 24 |
| Surabaya | 56 | 23 | 34 | 29 | 17 |
| Pandaan | 91 | 82 | 65 | 56 | 41 |
| Makasar | 52 | 67 | 41 | 31 | 18 |
| **Total** | **91** | **79** | **77** | **61** | **36** |
| **Level *Turn Over*** | | **-13.553%** | **-1.695%** | **-20.690%** | **-40.761%** |

Sumber: Dokumen *Internal Control* OT group 2016 yang di olah.

Tingkat *Turn Over* di PT. CS2 Pola Sehat yang terlampir dalam Tabel 1.2. Tahun 2012 hingga 2013 mengalami penurunan sebesar 13.53%, Tahun 2013 hingga 2014 mengalami penurunan sebesar 1.695%, Tahun 2014 hingga 2015 mengalami penurunan sebesar 20.69% dan terjadi penurunan signifikan pada tahun 2015 hingga 2016 sebesar 40.761% setelah dilakukan implementasi TQM di seluruh pabrik. Budaya organisasi berorientasi kualitas yang diterapkan secara simultan diduga memberi kontribusi untuk pencapaian implementasi TQM. Kondisi tersebut di tunjang oleh ketersediaan sistem informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi di seluruh pabrik sehingga diduga memberi kontribusi pada efektivitas kinerja tiap *plant* dan *preventif action* operasional.

Masalah yang dihadapi oleh PT. CS2 Pola Sehat pada rentang 2012 hingga 2014 secara spesifik antara lain Produktivitas Produksi, *Defect Product*, dan *Turn Over* karyawan. Hal ini disebabkan karena belum tersedia sistem kualitas terintegrasi pada rentang tahun 2012 hingga 2014. Kondisi ini membuat manajemen mengkaji ulang target perusahaan secara keseluruhan dan faktor-faktor yang menghambat pencapaian target perusahaan. Akhir tahun 2014 manajemen memutuskan menerapkan implementasi TQM. Proses ini melibatkan

seluruh lapisan perusahaan dan implementasi TQM didukung penuh oleh manajemen puncak dengan diadakan pelatihan serta sosialisasi menyeluruh di tingkat pengambil kebijakan perusahaan di tiap pabrik. Tujuan dari implementasi TQM yang diharapkan manajemen puncak di pabrik adalah meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh, meliputi kualitas bahan, proses, sumberdaya manusia, sistem dan produk dari hulu hingga hilir untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal.

Upaya peningkatan kinerja perusahaan seperti yang diharapkan oleh manajemen puncak dipandang perlu, sehingga dilakukan penelitian yang menguji dan menganalisis faktor–faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan melalui implementasi TQM. Kajian tentang kepemimpinan stratejik, budaya organisasi dan SIM yang menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi TQM dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja adalah faktor kepemimpinan stratejik dan budaya organisasi. Kepemimpinan stratejik dan budaya organisasi diharapkan mampu mendukung konsistensi implementasi TQM, namun tidaklah cukup tanpa dukungan ketersediaan SIM yang memadahi dalam era globalisasi saat ini, guna meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang dicapai akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendukung perbaikan terus menerus dalam perusahaan.

Kepemimpinan stratejik di perusahaan sangat diperlukan mengingat komitmen kualitas dalam industri pangan merupakan sebuah hal yang utama dalam mencapai kepuasan pelanggan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan stratejik di PT.CS2 Pola Sehat memiliki pola-

pola tertentu yang berorientasi kualitas bergantung pada kondisi lingkungan kerja, kompetisi dan kemampuan masing-masing sang pemimpin. Oleh sebab itu kepemimpinan stratejik adalah suatu isue dihadapi perusahaan saat ini dalam konsistensi mendukung implementasi TQM.

Rowe (2001), dalam penelitiannya menyatakan bahwa "…*strategic leadership is the ability to influence others to voluntary make day to day decision that enchance the long term viability of the organization*". Hal ini berarti bahwa pemimpin stratejik dapat menyeimbangkan kebutuhan operasional jangka pendek dari organisasi dengan peluang stratejik jangka panjang yang mungkin tersedia. Mereka mengintegrasikan visi, kreatifitas, inovasi dan teknologi yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang dengan fokus operasional dan pemahaman yang mempertahankan stabilitas organisasi. Pemimpin stratejik dapat terhubung dengan orang–orang di sekitar mereka dan memiliki harapan kinerja yang kuat.

Berdasarkan definisi kepemimpinan stratejik tersebut tampak jelas bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam upaya mengoptimalkan sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Adanya kepemimpinan yang tidak efektif akan menjadi penghambat impelementasi TQM dan tercapainya kinerja perusahaan.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang ada dan tercipta dalam sebuah perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasi berorientasi kualitas merupakan bingkai kerja yang mendukung implementasi TQM yang telah dicanangkan manajemen puncak PT.CS2 Pola Sehat sejak tahun 2015. Pengembangan budaya organisasi berorientasi kualitas di PT.CS2 Pola Sehat bertujuan untuk mensukseskan implementasi TQM yang

menjawab tuntutan peningkatan kemampuan bersaing perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengembangan budaya organisasi ditekankan pada penciptaan budaya kerja yang kondusif dan efisien. Pengembangan tersebut di implementasikan dalam budaya 5R (ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin) yang merupakan serapan manajemen kualitas Jepang, pencapaian *Good manufacturing practice* (GMP) dan upaya penuh dalam pencapaian ISO 22000 yang mencakup keamanan pangan.

Mosadegh (2006), dalam penelitiannya menyatakan:

> *"…for TQM to be successful, an effective quality organization must be established to be channels for communication, the bureaucratic system must be transformed, a strategic plan must be established to be guidelines for execution, strategies and processes must be aligned and integrated within a quality culture".*

Dijelaskan bahwa keberhasilan TQM membutuhkan kolaborasi antara budaya berorientasi kualitas dan manajemen puncak dalam jangka panjang. Upaya tersebut harus didukung oleh komitmen karyawan, keterlibatan pemimpin stratejik dan sistem informasi yang mendukung dalam perbaikan berkelanjutan. Sluti et al. (1995), menyebutkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kualitas, operasional dan kinerja perusahaan.

Sistem informasi manajemen di PT. CS2 Pola Sehat hingga saat ini terus berkembang memenuhi tuntutan era digital yang semakin cepat. PT.CS2 Pola Sehat telah menggunakan sistem *Data Base* ORACLE yang terintegrasi dengan enam pabrik lainya. SIM menjadi tulang punggung rantai pasok di PT.CS2 Pola Sehat yang berhubungan langsung dengan pemasok, gudang dan pengecer. Ketersediaan sumberdaya SIM diharapkan mampu mendukung perbaikan berkelanjutan dan implementasi TQM di masa mendatang. Hal ini seiring tuntutan

kompetisi di pasar industri mamin yang harus cepat, tepat dan berkualitas dalam menyajikan produk kepada pelanggan.

Qasim dan Zafar (2013), dalam penelitiannya menyatakan, "…*that information system support total quality management in the manufacturing industry*". Hal ini sejalan dengan pemikiran dan komitmen manajemen puncak PT.CS2 yang telah mempersiapkan intergrasi data, perangkat keras (*hardware*) dan piranti lunak (*software*). Pada kenyataanya pemanfaatan SIM di PT. CS2 Pola Sehat dilihat masih belum optimal dan efisien. Masih banyak ditemukan ketidaksesuaian pemenuhan kebutuhan operasional produksi yang telah dijadualkan, karena permintaan pembelian (*purchase order*) tidak sesuai. Apabila PT.CS2 Pola Sehat tidak mengelola SIM secara profesional, maka dipastikan akan menimbulkan ketidakmampuan untuk bersaing, sehingga perusahaan akan mengalami kerugian.

Implementasi TQM di PT.CS2 Pola Sehat telah menjadi komitmen pimpinan puncak untuk terus menjalankan dengan baik. Hal itu tercermin dengan adanya program pencapaian orientasi kualitas dan pelanggan. Kedua hal tersebut merupakan sebagian dari tujuan awal TQM yang menjamin pengadaan kualitas dari pemasok, penerimaan material, proses operasional produksi, proses pengiriman dan proses penjualan. Sejak 2015 manajemen PT.CS2 Pola Sehat terus berbenah baik secara manajemen proses dan perbaikan berkelanjutan. Prioritas pembenahan di PT. CS2 Pola Sehat juga melihat faktor pemasok, *inventory*, produksi, karyawan dan pelanggan. Hal ini tercermin dari pemenuhan pembayaran pembelian bahan sesuai ketentuan *turn of payment* (ToP) dan inovasi bersama dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan. Sektor internal yang berfokus di

pengembangan dan keikutsertaan karyawan dalam implementasi TQM di PT. CS2 Pola Sehat Hal ini terlihat dari antusiasme karyawan dalam mengikuti program pelatihan berorientasi kualitas dan implementasi di tempat kerja masing-masing sesuai bidang kerja.

Gadenne dan Bishnu (2009), dalam penelitiannya menyatakan bahwa "…*TQM factors were found to be associated with improving overall performance, Furthermore, employee and customer involvement and efficiency improvement appear to also contribute to customer satisfaction*", Kalimat tersebut menjelaskan bahwa faktor-faktor yang ada pada TQM dapat memberikan kepuasan pelanggan yang berujung pada keunggulan bersaing berkelanjutan untuk setiap perusahaan. Hal ini menjadi dasar bagi pemimpin puncak untuk terus berkomitmen dalam melaksanakan TQM di seluruh pabrik. Dalam perjalananya implementasi TQM memiliki beberapa kendala seperti perbaikan berkelanjutan yang belum optimal dan efisiensi proses yang belum maksimal, hal ini terlihat dari masih belum tercapainya target produksi dan *defect product* di pabrik. Apabila tidak segera dibenahi akan menimbulkan kerugian keuangan bagi masing-masing pabrik.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan stratejik, budaya organisasi, SIM terhadap implementasi TQM untuk mendukung pencapaian kinerja PT.CS2 Pola Sehat. Adanya implementasi TQM sebagai variabel intervening dalam penelitian ini karena diharapkan memperkuat pengaruh kepemimpinan stratejik, budaya organisasi dan SIM sebagai variabel eksogen terhadap kinerja perusahaan yang merupakan variabel endogen. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT.CS2 Pola Sehat pada level Staff Tinggi seperti: Kepala sift (*Head of shift)*, Kepala seksi

divisi (*Head of section Div*), Kepala Bagian (*Section manajer of Div*) dan Kepala Operasional Pabrik (*Plant Operation Manager*) di enam plant. Dari sejumlah populasi tersebut, sebagian populasi akan dijadikan sampel dengan mengacu pada kriteria teknik sampling. Fokus penelitian ini akan melihat adanya beberapa faktor independen yang mempengaruhi Implementasi TQM dan pencapaian kinerja perusahaan PT.CS2 Pola Sehat, yaitu kepemimpinan stratejik, budaya organisasi dan SIM. Selanjutnya penelitian ini ingin mengetahui dan menjawab pengaruh faktor mana yang paling berpengaruh terhadap pencapian kinerja perusahaan.

Kepemimpinan stratejik tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan tetapi juga menghasilkan iklim kondusif dalam budaya organisasi yang menembus ke semua karyawan (Redmond, 2013; Arikan dan Didem, 2016). Das et al (2011), menyatakan perlunya memiliki pemimpin stratejik yang kompeten untuk melibatkan semua sumberdaya organisasi dalam upaya mencapai kinerja perusahaan. Semua prinsip TQM dapat dilaksanakan dengan baik dengan adanya komitmen pimpinan puncak, mempertimbangkan fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan dan prinsip manajemen mutu pemasok dapat meningkatkan kualitas produk lebih baik. Das et al. (2011), membuktikan bahwa kepemimpinan stratejik yang konsisten dapat mempercepat proses implementasi TQM. Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Das et al. (2011) dan memprediksi bahwa kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM.

Seorang pemimpin stratejik harus mampu menyeimbangkan gaya kepemimpinan visoner dan kepemimpinan manajerial untuk meningkatkan efektifitas strategi jangka panjang dan memastikan pencapaian kinerja perusahan

(Redmond, 2013). Prediksi penelitian ini ialah bahwa kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Prediksi ini mengacu pada hasil penelitian Redmond (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Mosadegh (2006), Nikolic dan Natasic (2010), memberikan bukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dalam kesuksesan implementasi TQM. Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Cheng dan Liu (2007), Antonio et al. (2012), memprediksi bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM.

Kekuatan nilai-nilai budaya ditemukan berkorelasi dengan kinerja perusahaan dalam beberapa kondisi. Oparanma (2010), menemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel penting penunjang tercapainya kinerja perusahaan. Menurut Duke dan Edet (2012), "…*that improvement in organizational culture leads to better performance*", dari pernyataan Duke dan Edet (2012), terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Sebaliknya Salih dan Kaya (2013), dalam hasil temuannya menyebutkan bahwa, "…*that there seems to be no relationship between cultural dimensions and performance. By showing no direct link between organisational culture and performance*". Kalimat tersebut menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara budaya organisasi dan pencapain kinerja perusahaan. Hal ini menjadi ketertarikan bagi peneliti untuk melihat lebih dalam. Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Cheng dan Liu (2007), memprediksi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Zakaria et al. (2012), dalam penelitiannya menyatakan:

> *"…that the IT benefits for TQM implementation more in the 'information and analysis', 'output quality assurance', the 'important innovation', the 'customer satisfaction', the 'leadership' and the 'strategic planning process, IT can be used and deployed to support the 'quality results' and 'quality supplier assurance".*

Hasil penelitian Zakaria et al. (2012), mendukung pernyataan bahwa SIM berperan besar dalam mendukung implementasi TQM. Selain itu SIM dapat berperan dalam memodifikasi proses kerja dalam rangka meningkatkan kualitas produk dan produktivitas operasional. Sejalan dengan pernyataan Qasim dan Zafar (2016), bahwa SIM memiliki peran penting dalam mendukung implementasi TQM di perusahaan, hal ini menjadi dasar keyakinan dalam penelitian ini yang mengacu pada Qasim dan Zafar (2016) bahwa SIM berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM.

Sunil et al. (2011), menyatakan bahwa, *"...information management capability plays an important role in developing other firm capabilities for customer management, process management, and performance management*". Kalimat tersebut menyatakan bahwa kemampuan SIM yang memadahi mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan komitmen perusahaan dalam implementasi SIM untuk mempermudah proses kerja, sistem *database* operasional, sistem *database* karyawan dan semua hal yang berbasis konvensional. Penelitian ini mengacu pada Sunil et al. (2011), memprediksi bahwa SIM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Valmohammadi (2011), dalam menyatakan bahwa "*...TQM practices have positive and significant impacts on organizational performance*". Kalimat ini menyatakan bahwa implementasi TQM berpampak positif dan signifikan terhadap

kinerja perusahaan. Selain itu terdapat hubungan positif terhadap kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan (Vinod et al., 2009). Rameswar (2015), menyatakan implementasi TQM dapat memberikan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang berkelanjutan untuk setiap perusahaan di sektor manufaktur. Sebaliknya banyak perusahaan yang berhenti di tengah jalan saat melakukan implementasi TQM. Penelitian ini mengacu pada Rameswar (2015), memprediksi bahwa implementasi TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah Das et al. (2011), yang membuktikan bahwa kepemimpinan stratejik yang konsisten dapat mempercepat proses implementasi TQM. Redmond (2013), membuktikan bahwa kepemimpinan stratejik terhadap kinerja perusahaan. Seorang pemimpin stratejik harus mampu menyeimbangkan daya kepemimpinan visioner dan kepemimpinan manajerial untuk meningkatkan efektifitas strategi jangka panjang dan memastikan pencapaian kinerja perusahan. Nikolic dan Natasic (2010), memberikan bukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dalam kesuksesan implementasi TQM. Oparanma (2010) menemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel penting penunjang tercapainya kinerja perusahaan. Qasim dan Zafar (2016), bahwa SIM memiliki peran penting dalam mendukung implementasi TQM di perusahaan. Sunil et al. (2011), menyatakan bahwa kemampuan SIM yang memadahi mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Rameshwar (2015), menyatakan implementasi TQM dapat memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk setiap perusahaan di sektor manufaktur. Sebagian penelitian menyatakan tidak setuju bahwa

implementasi TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan, seperti Cao et al. (2000), dalam penelitiannya menyatakan bahwa kegagalan implementasi TQM terjadi karena kurangnya pemahaman tentang konsep TQM. Carlos dan Santos (2011), dalam temuannya menyatakan implementasi TQM di industri manufaktur tidak memberi pengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja bisnis secara keseluruhan. Hal ini menjadi kesenjangan (gap) pada penelitian ini yang diangkat dan di telaah lebih mendalam dalam implementasinya di Industri pangan.

Temuan peneliti-peneliti terdahulu, rujukan teoritis dan hasil telaah fenomena menjadi dasar dugaan peneliti, apakah kepemimpinan stratejik, budaya organisasi dan SIM berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM dan kinerja perusahaan di sektor pangan. Sebagian penelitian terdahulu melihat TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sebaliknya beberapa peneliti melihat implementasi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, hal ini menjadi gap dalam penelitian. Berdasarkan rujukan tersebut maka kebaharuan penelitian ini terhadap penelitian-penelitian sebelumnya adalah Penelitian ini mempertimbangkan Implementasi TQM di sektor Industri pangan yang melihat kualitas sebagai faktor kritis pencapaian kinerja perusahaan pangan di Indonesia, yang mana Implementasi TQM lebih banyak diimplementasikan di industri manufaktur. Implementasi TQM didukung oleh faktor Kepemimpinan stratejik, Budaya organisasi dan Sistem informasi manajemen. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya maka perlu dilakukan penelitian untuk mengkaji lebih mendalam mengenai **"Pengaruh Kepemimpinan Stratejik, Budaya Organisasi, Sistem Informasi Manajemen Terhadap Implementasi TQM dan Kinerja Perusahaan Pada PT.CS2 Pola Sehat"**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
3. Apakah SIM berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
4. Apakah kepemimpinan stratejik berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
6. Apakah SIM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?
7. Apakah Implementasi TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sub berisi tentang tujuan umum dan tujuan khusus penelitian ini.

### 1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan stratejik, budaya organisasi, SIM terhadap implementasi TQM dan kinerja perusahaan secara simultan di PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.

### 1.3.2 Tujuan Khusus

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah pengujian secara parsial sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap implementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh SIM terhadap impelementasi TQM pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh SIM terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja perusahaan pada PT. CS2 Pola Sehat di Indonesia.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan akan mendukung pengembangan teori RBV menurut Wernerfelt (1984), Manajemen operasi menurut George (1971), dan TQM menurut Pekar (1995) pada implementasi di Industri Pangan Indonesia.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat praktis bagi perusahaan PT.CS2 Pola Sehat di Indonesia sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan kualitas terintegrasi, keputusan stratejik operasional dan program pengembangan bisnisnya. Bagi peneliti berikutnya, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai referensi, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan stratejik, budaya organisasi berorientasi kualitas, sistem informasi manajemen, implementasi TQM dan kinerja perusahaan di sektor Industri Pangan Indonesia.