

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia memiliki perkembangan yang cukup menakjubkan pada dunia otomotif. Tidak hanya sekedar pernyataan belaka namun hal ini juga didukung oleh segelintir peneliti yang melakukan analisa terhadap perkembangan otomotif yang ada di Indonesia. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh sebuah perusahaan konsultan bisnis yang terlibat dalam riset dan analisis pasar, konsultasi strategi pertumbuhan, dan pelatihan perusahaan di berbagai industri (*Automotive and Transportation Practice Frost & Sullivan*) yang berkantor pusat di *Mountain View, California*, penelitiannya menyatakan bahwa Indonesia merupakan salah satu perkembangan otomotif terbesar di ASEAN setelah Thailand. *Frost & Sullivan* memprediksi Indonesia akan menjadi pasar otomotif terbesar di ASEAN pada 2019 dengan total kendaraan mencapai 2,3 juta unit. Perkembangan ini dipicu oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil, peningkatan kelas menengah dan peningkatan investasi sektor otomotif serta pemberlakuan regulasi otomotif yang mendukung pertumbuhan (Tri, 2013).

Kementerian Perdagangan (Kemendag) saat ini tengah giat mendorong perkembangan industri otomotif. Melalui ekspor beberapa kendaraan dari yang diproduksi di Indonesia, baik dalam bentuk utuh atau *Completely Built Up* (CBU) maupun dalam bentuk terurai atau *Completely Knock Down* (CKD). Industri manufaktur otomotif merupakan salah satu industri yang prospektif untuk terus dikembangkan dalam rangka meningkatkan produk kompetitif yang pada gilirannya akan meningkatkan kontribusi pada nilai ekspor dan pertumbuhan ekonomi.

Ekspor utuh kendaraan *completely build up* (CBU) di salah satu produsen kendaraan roda empat di Jakarta menyatakan bahwa sepanjang tahun 2018 mencapai 206.600 unit atau naik empat persen dibandingkan tahun 2017 yang berhenti pada angka 199.600 unit. Untuk model *Sport Utility Vehicle* (SUV) masih

menjadi kontributor terbesar ekspor CBU dengan catatan sebesar 122.000 unit, lalu selain itu untuk tipe *Hatch Back* juga berkontribusi pada ekspor dengan jumlah 31.000 unit, lantas untuk salah satu tipe Sedan mengekspor sejumlah 23.100 unit (Purnama, 2019).

Pencapaian kualitas produk otomotif Indonesia yang begitu tinggi dan diterima oleh pasar global merupakan suatu pencapaian prestasi kinerja yang lebih dari sekedar membanggakan, namun kesemuanya itu merupakan suatu keniscayaan bahwa banyak pihak-pihak terkait yang turut membantu proses keberlangsungan dari pencapaian prestasi tersebut. Semua unsur-unsur internal manajemen perusahaan sudah sangat pasti merupakan unsur utama yang memberikan *effort* signifikan, namun di sisi lain dari perspektif eksternal juga memberikan dampak yang cukup luar biasa, diantaranya adalah para pemasok komponen otomotif maupun *packaging*, sehingga dari perspektif eksternal ini dapat disimpulkan bahwasanya pencapaian kualitas tinggi produk otomotif yang dapat diterima oleh pasar global sangat berbanding lurus dari keberhasilan para pemasok dalam memenuhi standar kualitas. Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) sangat membuka kesempatan masuknya berbagai pemasok komponen otomotif dan *packaging* dari berbagai sektor skala industri selama target standar kualitas dan persyaratan lainnya terpenuhi.

Pemasok dari sektor komponen otomotif dan *packaging* nampaknya semakin mendapatkan peluang untuk masuk ke ATPM. Peluang ini justru adalah sebuah tantangan yang cukup besar, sebagai penopang gerak produksi para ATPM otomotif roda empat dimana pemasok harus tetap meningkatkan kinerja internal dan eksternal demi menjaga aliran rantai pasok yang dapat diandalkan keberadaannya, karena aliran rantai pasok sangat terintegrasi dan berpengaruh dengan kelancaran atau kesetabilan proses produksi sebuah kendaraan.

Supply Chain Management (SCM) atau rantai pasokan adalah mekanisme yang tersistem bagi organisasi untuk menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggan (Chopra & Meindl, 2007). Salah satu kriteria perusahaan berhasil

adalah perusahaan yang mampu menghubungkan lingkup internal dan eksternalnya dalam satu rantai yang disebut dengan *supply chain* (Frohlich & Westbrook, 2001). Terdapat beberapa pelaku utama yang memiliki kepentingan dalam manajemen *supply chain*, yaitu *suppliers*, *manufacturers*, *distribution*, *retail outlets*, dan *customer*. Hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut dapat berbentuk mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Tujuan utama dari SCM adalah penyerahan atau pengiriman produk secara tepat waktu dan tepat jumlah demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain* perusahaan.

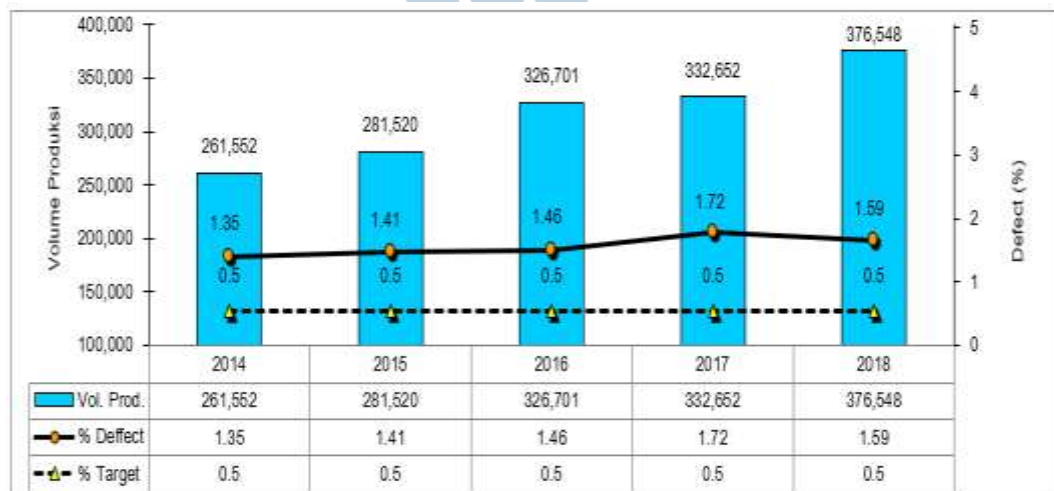
Rantai Pasok pada industri otomotif khususnya industri mobil merupakan salah satu *supply chain* yang melibatkan banyak entitas di dalamnya. Tingginya jumlah entitas juga berpengaruh terhadap tingginya daya saing antar pelaku bisnis. Hal tersebut kemudian mendorong terciptanya suatu strategi dalam jaringan bisnis yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan bisnis yang lebih dikenal dengan sebutan integrasi vertikal.

Dalam proses produksi kendaraan roda empat selain kebutuhan pasokan komponen yang tidak kalah pentingnya juga membutuhkan *packaging* yang disebut *module*, dalam bahasa sehari-hari pengertian *module* dapat diterjemahkan sebagai palet rak yang terbuat dari *steel* dan bersifat *portable* dimana fungsi utama dari *module* adalah penempatan hasil produksi sementara berupa bagian *parts* mobil baik yang berukuran besar maupun kecil yang nantinya akan diisi *parts* bagian-bagian mobil, kemudian akan dikemas sedemikian rupa dan akan diekspor ke negara-negara yang sudah ditentukan.

Dapat disimpulkan bahwasannya *module* sangat berperan penting dalam mendukung kelancaran proses produksi (khususnya produk ekspor) dalam pembuatan sebuah kendaraan roda empat, sebagai contoh jika ada satu saja *module* yang bermasalah maka bisa saja terjadi *stop line* karena part hasil produksi (*work in process*) tidak bisa ditempatkan sementara ke dalam *module*, Selain itu juga bisa saja terjadi *module* yang tidak standar akan merusak atau

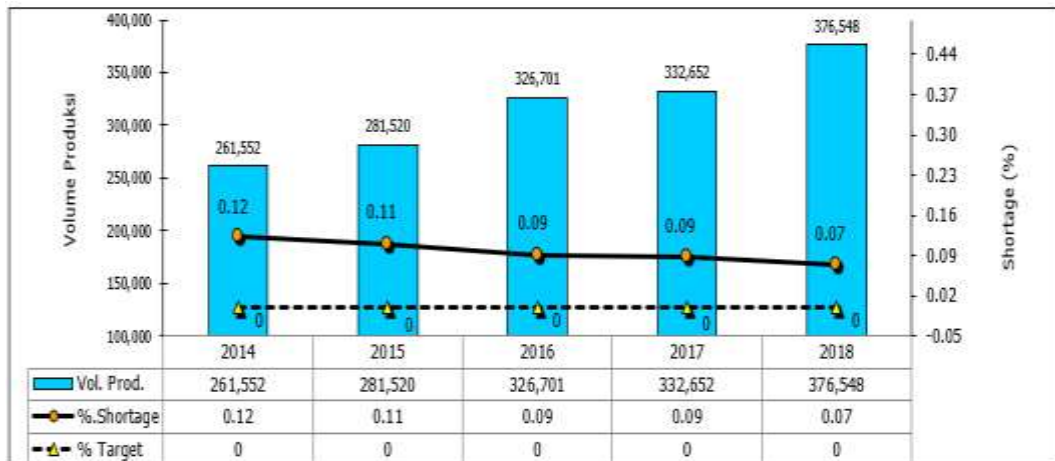
memberikan dampak cacat pada *part* mobil hasil produksi. Mengingat sangat pentingnya *module* dalam proses produksi, maka dalam hal ini produsen industri mobil juga sangat fokus terhadap kinerja supliernya, diantaranya *module* dalam proses produksinya selalu dipantau dan di *trial* sampai kondisi sesuai standar yang dibutuhkan *part* yang akan *loading* di dalam *module* tersebut sampai *approval* sehingga diharapkan tidak ada masalah pada saat status *part* harus *running mass production* dan saat pengiriman ekspor.

Melalui tahapan *trial* yang dilakukan produsen mobil ternyata masih banyak *output* yang masih di luar standar dilakukan oleh *module maker supplier* pada saat tahap *mass production*. Atas dasar hal ini produsen mobil selalu mengevaluasi kualitas dari *module* tersebut dengan membuat indikator target pencapaian *module maker* atau yang biasa disebut *Key Performance Indicator (KPI)*, dimana ada 3 indikator utama, yaitu fokus di *quality, shortage delivery, delay delivery*. Pada Gambar 1.1 sampai dengan Gambar 1.3 disajikan *module maker performance*.



Gambar 1.1. *Module Defects Base on Problem Findings*
 Sumber: Laporan KPI perusahaan otomotif (data diolah, 2019)

Melihat dari laporan hasil KPI dari perspektif *module defect* pada lima tahun ke belakang terdapat *gap* antara aktual dengan target yang akan dicapai, dimana rata-rata *gap* cacat (*defect*) adalah 1,01% dari target yang seharusnya tidak melebihi 0,5%.



Gambar 1.2. *Shortage Delivery Module*
 Sumber: Laporan KPI perusahaan otomotif (data diolah, 2019)

Melihat dari laporan hasil KPI dari perspektif *Shortage Delivery* pada lima tahun ke belakang terdapat gap antara actual dengan target yang akan dicapai, dimana rata-rata gap *shortage delivery* adalah 0,10% dari target yang seharusnya tidak melebihi 0% (harus tepat jumlah).



Gambar 1.3. *Delay Delivery Module Base on Receiving*
 Sumber: Laporan KPI perusahaan otomotif (data diolah, 2019)

Melihat dari laporan hasil KPI dari perspektif *Delay Delivery* pada lima tahun ke belakang terdapat gap antara actual dengan target yang akan dicapai, dimana rata-rata gap *shortage delivery* adalah 0,09% dari target yang seharusnya tidak melebihi 0% (harus teapt waktu).

Berdasarkan fenomena ini maka dapat diambil kesimpulan belum ada perubahan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke belakang maka akan berdampak sangat besar terhadap kelancaran rantai pasok khususnya pada proses produksi tahap awal (*tier 1*) industri mobil, dan suatu hal yang sangat relevan jika asosiasi *modul maker* melakukan perbaikan manajemen secara menyeluruh yang berbasis pada *Total Quality Management* (TQM). Di samping itu pula masih dalam fenomena ketidaktercapaian KPI khususnya indikator kualitas menunjukkan angka 0,64% dimana hal ini bisa dinyatakan sebagai masalah tertinggi dan utama *supplier module maker*, oleh karena itu perlu segera dilakukan identifikasi penyebab utama cacat produk yang cukup tinggi sebagai satu langkah awal upaya penerapan TQM.

Sehingga *problem* pada industri *module maker* perlu dilakukan perbaikan dengan 2 tahap penyelesaian, yaitu :

1. Melakukan rancangan perbaikan manajemen mutu di seluruh lini organisasi dengan melakukan penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Mengingat adanya fenomena yang belum berubah terjadi dalam kurun waktu 5 tahun ke belakang baik melihat secara umum tidak tercapainya KPI dan secara khusus tidak tercapainya target kualitas produk adalah alasan yang sangat mendasar *customer* meminta segera dilakukannya perbaikan kualitas secara menyeluruh dan terus menerus. Respon dari Asosiasi Industri *module maker* adalah melakukan tindakan *preventive* menuju perubahan ke arah manajemen mutu yang bersifat lebih unggul, terstruktur, dan terintegrasi di semua lini perusahaan, salah satu tindakan yang akan dilakukan adalah berencana melakukan implementasi TQM, maka penulis dengan persetujuan asosiasi mencoba untuk membantu dalam rencana tersebut dengan melakukan analisis faktor-faktor keberhasilan dalam implementasi TQM. Selain itu, dapat memberikan naungan informasi tentang pedoman penerapan TQM di dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang serupa dengan topik ini sudah dilakukan oleh Bayazit & Karpak, (2007) dimana dalam penelitian tersebut adalah dalam upaya untuk mensukseskan implementasi TQM di industri yang berada di

Negara Turki maka tahap awal dilakukan penentuan faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP). Beberapa penelitian terdahulu yang telah dikhususkan untuk memeriksa proses implementasi TQM telah menekankan tujuan dan hasil. Reed *et al.* (2000) memberikan kesimpulan bahwa TQM memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Mereka mengklaim bahwa menghasilkan keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada TQM tetapi juga pada kesesuaian antara strategi, orientasi perusahaan, dan lingkungan. Saat ini semakin banyak organisasi yang menerapkan TQM untuk menghasilkan keunggulan kompetitif (Nilsson *et al.*, 2001; Chan & Quazi, 2002). Sebuah studi penelitian oleh Chong (1998) berpendapat bahwa TQM mungkin memberikan cara mendasar dalam melakukan bisnis, membuat organisasi lebih kompetitif dan layak, dengan TQM mendorong perubahan dan peningkatan. Banyak studi penelitian TQM mengklaim bahwa keberhasilan implementasi TQM juga dapat menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, biaya lebih rendah, pelanggan yang lebih puas, dan karyawan yang diberdayakan (Agus dan Abdullah, 2000; Wadsworth *et al.*, 2002; Chin *et al.*, 2003). Chin *et al.* (2003) menyimpulkan bahwa hasil TQM yang berhasil meningkatkan laba atas investasi, dan pangsa pasar juga. Responden survei beranggapan bahwa fokus dan kepemimpinan pelanggan sebagai faktor kriteria terpenting untuk menerapkan TQM di industri manufaktur Hong Kong (Chin *et al.*, 2003, 2002a). TQM berpotensi tidak sekedar untuk meningkatkan daya saing, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Ugboro & Obeng, 2000; Fok *et al.*, 2001).

2. Melakukan identifikasi penyebab utama terjadinya cacat produk yang cukup tinggi berbasis TQM.

Segala faktor yang berdampak terhadap penurunan kualitas ini harus segera diperbaiki dengan cara menganalisis penyebab utama tidak tercapainya target kualitas yg sudah ditetapkan oleh *customer*. Penelitian terdahulu banyak menyajikan permasalahan yang sama mengenai masalah cacat (*problem defect*) dengan menggunakan metode PDCA, DMAIC tools of Six Sigma, TQM, Lean Manufacturing, SPC, Quality Tools dan lain-lain. Dalam penelitian ini untuk

meningkatkan kualitas suatu produk dengan melakukan tahap awal mencari penyebab utama masalah yang sedang dialami dalam proses pembuatan, penulis menggunakan *Quality Tools* dengan mengambil dua alat utama yaitu diagram *Pareto* dan *Fishbone Diagram*, penelitian serupa pernah dilakukan oleh Nurdin dan Purba (2017) dalam fenomena masalah menurunkan cacat (*defect*) produk pada industri kimia dengan menggunakan alat kualitas berupa *Pareto* dan *Fishbone Diagram* yang pada sebagian hasil dari penelitian tersebut membuat tabel *countuermeasure* atau *improvement action plan*, selain itu banyak juga terdapat studi penelitian dalam menganalisis *problem defect* dengan menggunakan *pareto* dan *fishbone diagram* dan menjalankan hasil *improvement action palan* seperti di dalam penelitian Joshi dan Kadam, (2014) menyatakan dapat menurunkan semua cacat di atas 70%, Awaj, et al. (2013) menyimpulkan cacat berkurang dari 23,44% (Maret) menjadi 13,51% (April); cacat lecet berkurang dari 3,14% (Maret) menjadi 2,51% (April).

Penelitian ilmiah ini diharapkan dapat membantu mencari solusi *problem* tidak tercapainya target KPI yang telah ditentukan oleh pelanggan, khususnya penyebab akar masalah cacat (*defect*), dan sebagai bukti keseriusan *industry module maker* dengan melakukan persiapan perencanaan perbaikan mutu (*quality improvement*) secara menyeluruh untuk di masa yang akan datang dengan rencana melakukan implementasi *Total Quality Management* (TQM).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi TQM yang berhasil sebagai upaya memperbaiki kualitas dan mencapai KPI di masa yang akan datang?
2. Bagaimana penerapan TQM pada produk cacat di industri *module maker*?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini terdiri dari 2, yaitu :

1. Menentukan dan menganalisis faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM pada industri *module maker*

2. Identifikasi penyebab utama terjadinya cacat produk dan membuat rencana tindakan perbaikan yang berbasis TQM

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Membantu menganalisis faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM dan merekomendasikan industri *module maker* dalam membuat rencana tindakan perbaikan dalam mendukung program TQM.
2. Memberikan kontribusi penelitian akademis bidang quality yang berkaitan dengan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dalam proses produksi.

1.4. Batasan Masalah dan Asumsi

1.4.1. Batasan Masalah

Dalam penulisan penelitian ini dibatasi sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di industri *module maker* sebagai pemasok industri otomotif roda empat (mobil).
2. Product *module* yang digunakan sebatas pada tujuan ekspor.
3. Penelitian fokus pada bagian pintu depan dan samping mobil.
4. Penelitian dilakukan untuk *module* yang bersifat *returnable*.

1.4.2. Asumsi

1. Semua kondisi sumber daya yang dimiliki perusahaan industri *module maker* pada level yang sama.
2. Semua perusahaan industri *module maker* yang ada menjadi pemasok ke semua ATPM.