

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, perubahan terjadi dengan sangat cepat dan serba instan. Pada era globalisasi ini persaingan usaha, persaingan harga, persaingan barang dan jasa semakin ketat. Persaingan tersebut bukan saja terjadi di dalam negeri tetapi persaingan usaha telah menjadi persaingan global. Dengan adanya persaingan tersebut, perusahaan dituntut meningkatkan *competitive advantage*, agar perusahaan dapat memproduksi barang yang mempunyai kualitas baik dengan harga bersaing.

Faktor *competitive advantage* dipengaruhi oleh *external environment* dan *internal environment*. Faktor *external environment* yang meliputi informasi tentang konsumen, pemasok, barang substitusi dan pesaing. sedangkan faktor *internal environment* meliputi *resources*, *capabilities* dan *core competence*. Pemanfaatan sumber daya yang ada dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Menurut Mast (2007: 357), *even if a company has other strong advantages, they risk being out weight if the gap in quality and efficiency become large*. Strategi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya juga harus diikuti dengan pengawasan faktor *competitive disadvantage*. Beberapa faktor seperti kurangnya kualitas produk, kurangnya efisiensi baik efisiensi waktu, biaya, tenaga maupun kurangnya efisiensi kerja dapat meningkatkan *competitive disadvantage*.

PT “X” ini merupakan produsen lembaran karet (*rubber sheet*), produk jadi perusahaan ini merupakan bahan baku bagi industri sepatu. Produk dibuat sesuai dengan permintaan dan spesifikasi dari konsumen. Karena itu sistem pemenuhan permintaan barang dilakukan dengan cara *job order*. Perusahaan membuat produk setelah konsumen memesan produk lembaran karet (*rubber sheet*) sesuai keinginan konsumen. Berbeda dengan cara kerja *mass production* yang membuat produk tanpa menunggu permintaan konsumen. Kelemahan cara *job order* adalah lemahnya efisiensi karena harus menunggu permintaan dari pelanggan, dibandingkan dengan cara *mass production* yang memproduksi dalam jumlah besar sehingga biaya per unit produk lebih murah dibandingkan cara *job order*.

Perusahaan ini berorientasi pada pasar luar negeri, 80 persen hasil jadi produk dijual pada pasar luar negeri, sedangkan 20 persen hasil produk dijual untuk pasar dalam negeri. Ada banyak negara yang menjadi konsumen perusahaan ini, untuk wilayah Asia seperti Turki, Bangladesh, Pakistan, Iran, Malaysia, Korea Selatan, Jepang, Vietnam dan Thailand. Untuk konsumen wilayah Afrika seperti Afrika Selatan, Algeria, Ghana, Nigeria dan Tunisia. Untuk konsumen wilayah Amerika latin seperti Argentina, Bolivia, Brazil, Colombia, Ekuador, Meksiko dan Peru. Untuk pasar dalam negeri produk perusahaan ini dijual di kota-kota di wilayah Jawa dan Sumatra. Untuk kota di wilayah Jawa seperti Surabaya, Pandaan, Bandung dan Jakarta. Untuk wilayah Sumatra hanya di kota Medan.

Sampai saat ini persaingan usaha untuk area dalam negeri tidak ada karena tidak ada penghasil lembaran karet selain perusahaan ini, maka perusahaan

memiliki keuntungan karena tidak ada pesaing untuk pasar dalam negeri. Maka perusahaan ini dalam kondisi monopoli karena tidak ada pesaing, namun jumlah permintaan lembaran karet tidak sebanyak jumlah permintaan lembaran karet di luar negeri. Untuk persaingan di luar negeri, ada banyak produsen penghasil lembaran karet yang dapat mengancam perusahaan. Untuk pesaing dari Eropa, produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang tinggi namun harganya mahal. Pesaing di Negara-negara Eropa memiliki pasar eksklusif untuk pasar wilayah Eropa sendiri. Pesaing-pesaing dari negara China dapat membuat produk yang murah. Produk- produk dari China memiliki harga yang murah walaupun kualitas sebagian produknya dibawah standar yang ada.

Dengan adanya persaingan yang ketat maka perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas produk yang ada dan meningkatkan efisiensinya. Kualitas produk yang baik akan meningkatkan penjualan baik untuk pasar dalam negeri dan luar negeri. Persaingan harga yang terjadi membuat perusahaan tidak dapat meningkatkan harga jual produknya sedangkan biaya produksi selalu bertambah. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensinya agar perusahaan dapat mendapatkan keuntungan tanpa meningkatkan harga jualnya. Kebijakan mutu dalam perusahaan adalah menghasilkan produk yang berkualitas, pengiriman produk jadi tepat waktu dan harga jual yang kompetitif. Kebijakan mutu yang ada memiliki arah untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan metode peningkatan kualitas yang digunakan, metode peningkatan kualitas yang digunakan oleh bagian kualitas adalah metode *Six Sigma*.

Menurut **Mast (2006: 455)**, *Six Sigma projects help avoid competitive disadvantage, Six Sigma brings with its capabilities and skills that managements can use to build competencies that cannot so easily be bought on the market or copied by competitors.* Metode *Six Sigma* ini dapat mengurangi tingkat *competitive disadvantage*. Peningkatan kualitas dilakukan bukan saja pada kualitas produk tetapi juga pada perbaikan proses produksi. Penerapan *Six Sigma* pada PT “X” ini telah dilakukan sejak bulan Mei tahun 2009. Dari laporan hasil kualitas tahun 2009 dapat dilihat perubahan persentase kecacatan setelah menerapkan metode *Six Sigma* pada bulan Mei 2009. Sejak menerapkan metode *Six Sigma* ini persentase kecacatan produk menurun dari 14,21% pada bulan Januari tahun 2009 menjadi 10,40 % pada bulan Desember 2009. Kemudian mulai bulan Januari 2010 sampai bulan April 2010 rata-rata persentase kecacatan produk pada PT “X” sebesar 9,4 persen.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan saat ini, laporan-laporan yang ada serta teori-teori yang terkait maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan metode *Six Sigma* yang telah diterapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan efisiensi kerja, peningkatan ini akan mengurangi *competitive disadvantage* terhadap pesaing dari luar negeri dan mempertahankan dominasi pasar dalam negeri.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian

Sejak bulan Mei 2009 perusahaan ini menerapkan metode *Six Sigma*. Setelah menerapkan metode *Six Sigma*, kualitas produk yang dihasilkan

mengalami peningkatan dan persentase kecacatan produk mengalami penurunan. Dari beberapa keadaan yang disebutkan dapat disebutkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Six Sigma* dapat meningkatkan kualitas produk pada PT. “X”?
2. Bagaimana penerapan *Six Sigma* dapat meningkatkan efisiensi pada PT. “X”?
3. Bagaimana peningkatan kualitas produk dan peningkatan efisiensi dapat mengurangi *competitive disadvantage*?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan yang terkait dengan penerapan metode *Six Sigma* pada PT. “X” agar perusahaan memperoleh *sustainable profitability*. Dari rumusan masalah di atas dapat ditentukan tujuan penulisan sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan metode *Six Sigma* dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan efisiensi bagi perusahaan.
2. Mengetahui penerapan tehnik operasional yang digunakan dengan penerapan metode *Six Sigma* dapat mendukung strategi yang tepat bagi perusahaan
3. Mengetahui strategi yang dihasilkan untuk digunakan dalam menghadapi masalah dan mencari solusi bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan global.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penulisan dalam bahasan penerapan metode *Six Sigma* dengan memperhatikan aspek-aspek operasional adalah :

1. Pembaca mampu memilih dan menggunakan aspek-aspek operasional terkait dengan proses manufaktur dan siklus yang terjadi di dalamnya dengan mencoba menemukan aplikasi dan solusi keadaan praktikal.
2. Pihak manajemen perusahaan, khususnya *owner*, bagian produksi , bagian gudang bahan baku, bahan jadi, bagian PPIC, bagian QC dan pihak internal terkait penerapan tehnik operasional yang tepat bagi perusahaan untuk meningkatkan *sustainable profitability* bagi perusahaan, sehingga dengan adanya penerapan tehnik operasional serta metode *Six Sigma* perusahaan dapat membuat langkah-langkah strategis, langkah taktis dan langkah operasional.
3. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penulisan selanjutnya yang berhubungan dengan tehnik operasional dengan menerapkan metode *Six Sigma* dengan tepat.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya ditujukan untuk mengetahui aspek kualitas yaitu metode *Six Sigma* terhadap peningkatan kualitas dan efisiensi sehingga dapat mengurangi tingkat *competitive disadvantage*. Batasan penelitian ini ditujukan agar penelitian ini fokus pada hubungan antara aspek kualitas dan *competitive disadvantage*. Batasan penelitian ini juga terjadi karena keterbatasan waktu saat

penelitian dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Adapun batasan-batasan pada penelitian ini, penelitian ini tidak dibahas tentang aspek-aspek *human resources*. Penelitian ini tidak membahas tentang faktor-faktor persaingan dan kondisi pesaing dibandingkan kondisi perusahaan. Penelitian ini juga tidak membahas secara detail tentang aspek eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan seperti ekonomi global mengingat perusahaan ini merupakan produsen yang menjual produknya pada negara lain. Penelitian ini tidak melakukan penelitian tentang peramalan kondisi perusahaan di masa depan sehingga hasil metode kualitas terbatas sampai pada hasil pada saat penelitian dilakukan, dan juga tidak membahas secara detail tentang strategi-strategi bisnis.