

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perkembangan perekonomian suatu Negara ditentukan oleh dua aspek yaitu produktifitas dan efisiensi<sup>1</sup> Produktifitas sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, Sedangkan efisiensi diupayakan melalui deregulasi. Deregulasi dilakukan untuk mengurangi kekangan karena keterlibatan birokrasi yang terlalu kuat dibidang ekonomi, yang menghambat pelaku ekonomi untuk bersaing. Selain itu dengan adanya deregulasi akan membuat persaingan lebih luas. Deregulasi merupakan penyederhanaan dan pengendalian penurunan dari fungsi pengaturan pemerintah.<sup>2</sup> Deregulasi pada prinsipnya mencoba untuk mengurangi sejauh mungkin keterlibatan Negara dalam kegiatan ekonomi sehingga bergerak menuju sistem yang efisien.<sup>3</sup>

Sejarah Industri tepung terigu dimulai pada Orde Baru yang dibangun di bawah regulasi yang ketat melalui SK Menteri Perdagangan No. 21 Tahun 1971. Surat Keputusan Menteri Perdagangan ini ditetapkan tanggal 9 Juli 1971, dan memutuskan Bulog sebagai satu-satunya distributor dan importir

---

<sup>1</sup>Syafrin Azuari, *Perkembangan Deregulasi Telekomunikasi*(Jakarta : Pojok Makara, 2011), h.56.

<sup>2</sup>Bintoro Tjokroamidjojo dan Mustopadidjaja. *Kebijakan dan Administrasi Pembangunan Perkembangan Teori dan Penebarpan*(Jakarta: LP3ES, 1988), h.89.

<sup>3</sup>Didik J Rachbini, *Politik Deregulasi dan Agenda Kebijakan Ekonomi* (Jakarta :Info Bank,1994). h.5.

gandum dan tepung terigu. Bulog meminta bantuan kepada pihak swasta lokal yaitu PT/ ISM. Bogasari Flour Mills untuk membantu kelancaran produksi dan distribusi tepung terigu . Namun sejak krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997 timbul tekanan yang sangat kuat, agar peran pemerintah dipangkas secara drastis sehingga semua kepentingan nasional termasuk pangan harus diserahkan sepenuhnya kepada mekanisme pasar.

Industri tepung terigu adalah salah satu industri yang mengalami perubahan bisnis yang cepat sejak pertama kali diregulasi sektor pangan dilakukan pada tahun 1997. Diregulasi sektor pangan dimulai dengan diputuskannya Keppres RI No. 45 Tahun 1997 menyangkut penciptaan tugas pokok Bulog yang hanya mengelola komoditi beras dan gula pasir. Selanjutnya turun Keppres RI No. 19 Tahun 1998 tentang perubahan tugas pokok Bulog yang hanya mengatur pengadaan beras saja. Kedua deregulasi tersebut secara langsung membawa konsekuensi ekonomi dan politik dalam industri tepung terigu di Indonesia, dari sebuah industri tertutup yang hanya menerima jasa penggilingan dari pemerintah menjadi industri yang bersaing secara terbuka .Adanya deregulasi ini membuat PT. ISM Bogasari Flour Mills yang semula memonopoli pasar tepung terigu kini harus bersaing sesuai permintaan pasar. Dengan semakin banyaknya industri tepung terigu yang berdiri menyebabkan kondisi persaingan semakin ketat. Hal ini sangat dirasakan oleh PT. ISM Bogasari dimana sebelumnya PT, ISM Bogasari memegang

kendali atas perdagangan tepung terigu di Indonesia dengan *market share* diatas 90%. Seiring dengan kebijakan pemerintah tentang deregulasi tepung terigu maka secara otomatis sangat berdampak pada *market share* Bogasari. Dengan adanya deregulasi ini banyak industri tepung terigu bermunculan dengan menawarkan banyak inovasi serta penggunaan teknologi yang lebih bagus. Kondisi ini memicu PT. ISM Bogasari harus mengikuti kompetisi yang ada dipasar agar dapat tetap memenangkan persaingan dalam industri tepung terigu. PT. ISM Bogasari harus terus mempertahankan kinerja yang dimiliki sehingga dapat terciptanya keunggulan bersaing yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor.

Penelitian sebelumnya berkaitan dengan deregulasi pemerintah yang justru dapat meningkatkan daya saing perusahaan terjadi pada bidang telekomunikasi. Deregulasi pemerintah dibidang telekomunikasi menyebabkan perubahan besar dalam telekomunikasi di Indonesia, dimana sebelum adanya deregulasi, pemerintah mempunyai hak monopoli dalam telekomunikasi namun seiring dikeluarkannya deregulasi pemerintah melalui undang undang nomor 36 tahun 1999 yang menyatakan bahwa pemerintah menghapuskan monopoli dalam telekomunikasi dan membuka peluang bagi investor – investor swasta untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan akan jaringan dan layanan telekomunikasi, maka persaingan di industri telekomunikasi semakin ketat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yayat Hidayat diperoleh bahwa dengan adanya deregulasi dalam bidang

telekomunikasi tersebut PT. Indosat telah melakukan berbagai kebijakan dan kegiatan untuk mengantisipasi timbulnya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti sehingga dapat meningkatkan keunggulan daya saing PT. Indosat<sup>4</sup>

Selain dalam bidang telekomunikasi, penelitian yang berkaitan dengan adanya deregulasi yang berujung pada daya saing perusahaan juga dilakukan dalam hal pengelolaan pelumas oleh Pertamina. Lahirnya Keppres No. 21 tahun 2001 tentang pengelolaan pelumas telah membawa perubahan di sektor migas Indonesia. Pemerintah Indonesia memandang bahwa deregulasi ke arah persaingan bebas dalam industri pelumasan membawa dampak yang positif bagi perkembangan pelumas Pertamina dan konsumen. Keppres inipun menjadi babak baru bisnis bagi persaingan pelumaskhususnya sektor otomotif di Indonesia. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kautsar Ridha Pohan diperoleh bahwa Monopoli Pertamina di pasar Pelumas telah berakhir, Persaingan di pelumas otomotif semakin ketat dengan munculnya pelumas lokal dan impor. Untuk dapat mempertahankan *market share* , Pertamina harus mempunyai daya saing yang tinggi yang tertuang dalam strategi yang dapat memperkuat sumber daya baik *tangible* dan *intangibile* yang memiliki potensi dan lebih berorientasi

---

<sup>4</sup> Yayat Hidayat, *Perubahan Peranan Pemerintah dan Keunggulan Daya Saing Sektor Telekomunikasi di Indonesia* (Jakarta : Tesis, Universitas Indonesia, 2006),h.70.

kepada pasar untuk memiliki daya saing yang unggul melalui transformasi dalam BTP (*Breakthrough Project*).<sup>5</sup>

Dalam Industri tepung terigu, selain adanya deregulasi pemerintah yang dapat memicu pertumbuhan industri tepung terigu yang berujung pada tingginya tingkat persaingan, pertumbuhan industri tepung terigu dalam negeri juga dipicu oleh beberapa faktor seperti peningkatan kesadaran bahwa tepung terigu adalah merupakan bahan dasar yang akan menghasilkan makanan yang sehat dan bergizi, peningkatan konsumsi makanan berbasis tepung terigu sebagai alternatif *diversifikasi* pangan serta adanya kesadaran lebih baik untuk memproduksi di negeri sendiri tepung terigu untuk menjaga kualitas dan kandungan gizi tepung terigu.<sup>6</sup>

Peningkatan konsumsi tepung terigu juga dipicu oleh pertumbuhan penduduk Indonesia dari tahun ke tahun yang menyebabkan semakin meningkatnya konsumsi bahan pangan. Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010 (SP2010) menunjukkan bahwa jumlah penduduk di Indonesia pada bulan Mei 2010 sebanyak 237.641.326 jiwa. Jumlah itu tersebar di 33 provinsi dimana sekitar 57% dari jumlah penduduk tersebut tinggal di pulau Jawa. Dalam periode 10 tahun terakhir jumlah penduduk Indonesia meningkat dengan laju

---

<sup>5</sup>Kautsar Ridha Pohan, *Analisa Strategi Bersaing Pertamina Mempertahankan Market Leader pada Pasar Pelumas Otomotif* (Semarang : Tesis , Universitas Diponegoro ,2011), h .89.

<sup>6</sup>*Prospek dan Perkembangan Tepung Terigu di Indonesia* (Jakarta :Data Pratama, 2010), h 64.

pertumbuhan per tahun 1.49 persen. Pada periode 10 tahun sebelumnya ( 1990 – 2000) laju pertumbuhan penduduk pertahun sekitar 1.44 persen.<sup>7</sup>

Dari jumlah penduduk di Indonesia yang diperkirakan mencapai angka 237 juta jiwa tersebut , sampai dengan saat ini pulau jawa masih merupakan pulau terpadat dengan jumlah populasi sebesar 129.996 .000 jiwa. Menjadi sebuah keuntungan bagi bangsa Indonesia, dimana pertumbuhan jumlah penduduk juga diikuti oleh pertumbuhan perekonomian. Berdasarkan survey dari BPS tahun 2012 yang dicantumkan dalam SP 2010 didapatkan bahwa perekonomian Indonesia triwulan III – 2012 tumbuh sebesar 6.12 persen terhadap triwulan I – 2012. Apabila dibandingkan dengan triwulan yang sama tahun 2011, pertumbuhan ekonomi triwulan III – 2012 ini tumbuh sebesar 6.17 persen .<sup>8</sup>Pertumbuhan ekonomi ini akan mendorong minat investasi. Perkembangan investasi berdampak pada peningkatan kegiatan perekonomian sehingga tercemin pada trend akumulasi kapital yang meningkat. Peningkatan kapasitas produksi tepung terigu di Indonesia dapat dilihat pada tabel dibawah.

---

<sup>7</sup>Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi(Jakarta :Badan Pusat Statistik, 2013), h 38.

<sup>8</sup>Ibid. h.39 .

Tabel 1.1  
Kapasitas Produksi Tepung Terigu Nasional

Tahun	Kapasitas Produksi	Pertumbuhan (%)
2005	4.728.000	
2006	5.100.600	7.9
2007	5.700.00	11.7
2008	5.800.600	1.8
2009	6.133.600	5.7
2010	6.211.600	1.3
2011	6.641.160	8.3
2012	6.911.600	4.1
Rata –rata		5.8

Sumber :Data Pratama - Prospek Perkembangan Tepung Terigu di Indonesia (2010)

Apabila dilihat dari tabel 1.1 dan berdasarkan data APTINDO tahun 2010 menunjukkan bahwa pada tahun 2005 kapasitas produksi tepung terigu tercatat sebanyak 4.7 juta ton. Kemudian pada tahun tahun berikutnya terus mengalami peningkatan sejalan dengan beroperasinya pabrik – pabrik baru .Pada tahun 2009 kapasitas produksi tepung terigu sudah mencapai 6.1 juta ton pertahun.Dan pada tahun 2012 kapasitas produksi tepung terigu di Indonesia sudah mencapai 6.9 juta ton pertahunnya.Dalam delapan tahun terakhir, kapasitas produksi naik rata-rata 5.8% setiap tahun.<sup>9</sup> Hingga tahun 2012 , industri tepung terigu yang saat ini ada di Indonesia berjumlah 21 produsen tepung terigu.

---

<sup>9</sup>*Ibid*, h. 69.

Tabel 1.2  
Produsen Tepung Terigu Indonesia

NO	Perusahaan	Lokasi	Tahun Berdiri
1	PT. ISM Bogasari FM	Jakarta Surabaya	1971
2	PT. Eastern Pearl FM	Ujung Pandang	1972
3	PT. Sriboga Raturaya	Semarang	1984
4	PT. Pangan Mas	Cilacap	1997
5	PT. Fugui Flour and Grain	Cilegon,	2007
6	PT. Berkah Indah Gemilang	Tangerang	2007
7	PT. Asia Raya	Sidoarjo	2008
8	PT. Pakindo Jaya	Sidoarjo	2008
9	PT. Purnomo Sejati	Sidoarjo	2008
10	PT. Jakaranatama	Medan	2008
11	PT. Pundi Kencana	Cilegon	2009
12	PT. Ceres Star Flour Mills	Cilegon	2010
13	PT. Lumbang Nasional	Bekasi	2010
14	PT. Bumi Alam Segar	Bekasi	2011
15	PT. Golden Grain	Cilegon	2011
16	PT. Horizon Investment	Bekasi	2011
17	PT. Halim Sari	Medan	2011
18	PT. Agrifirst	Medan	2012
19	Pioner Flour Mills	Sidoarjo	2012
20	Mustafa	Tangerang	2012

Sumber : Data Pratama – Prospek Industri Tepung Terigu (2010)

PT. Eastern Pearl Flour Mills merupakan perusahaan tepung terigu dengan investor dari Malaysia dan Belanda. Perusahaan ini berlokasi di Ujung pandang dengan kapasitas 643,5 ribu ton pertahun. Untuk memaksimalkan

operasinya, PT. Eastern Pearl menggunakan kombinasi tenaga ahli lokal dan tenaga ahli asing.

PT. Sriboga Ratu Raya didirikan tahun 1994 berlokasi di Tanjung Emas Semarang Jawa Tengah. PT. Sriboga merupakan perusahaan industri tepung terigu pertama yang menghadirkan teknologi terbaru dalam pengolahan tepung terigu yaitu *mixing plant* , dengan teknologi tersebut , PT. Sriboga Ratu Raya memperbaharui proses produksi tepung terigu konvensional atau *wheat blending* menjadi *flour mixing*. Selain untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, sekitar 20% hasil produksinya dilempar ke pasaran ekspor.

PT. Asia Raya pabriknya berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur memiliki kapasitas produksi 72 ribu ton . Pemegang saham untuk PT. Asia Raya adalah Purnomo, Gunawan dan Go Hwa Khing .PT. Purnomo Sejati yang pabriknya berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur memiliki kapasitas 120 ribu ton pertahun. Perusahaan yang beroperasi sejak tahun 2007, pemegang sahamnya sama seperti PT. Asia Raya.

PT. Fugui Flour and Grain Indonesia merupakan perusahaan dalam rangka penanaman modal asing (PMA) ini pabriknya berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki kapasitas 270 ribu ton pertahun. Saham dari perusahaan ini dimiliki oleh *Fugui Flour & Grain Ltd* dan *Yu Hong Enterprises Ltd*.

PT. Kwala Intan New Grain, berlokasi di daerah Kuala Tanjung Asahan, Sumatera Utara memiliki kapasitas 210 ribu ton pertahun . Pemegang saham industry ini adalah Sin wei Ming dan Mariady.

Meskipun kebutuhan tepung terigu nasional dapat dipenuhi oleh industri tepung terigu yang ada, namun karena prospek usaha tepung terigu ini sangat menguntungkan dan kecenderungan kebutuhan tepung terigu nasional yang terus meningkat, maka proyeksi menurut APTINDO (sosiasi Pengusaha Tepung Terigu Indonesia) industri tepung terigu akan terus mengalami peningkatan. Peningkatan kebutuhan tepung terigu nasional dipicu oleh adanya deregulasi pemerintah tahun 1999, peningkatan jumlah penduduk di Indonesia serta adanya kesadaran penduduk Indonesia untuk mencari makanan pokok yang tidak hanya menggunakan bahan baku beras sebagai bahan baku utamanya, dan salah satunya adalah bahan makanan yang menggunakan tepung terigu sebagai bahan bakunya . Produk olahan tepung terigu dapat berupa Roti, Mie serta biskuit.

Diproyeksikan bahwa dari tahun 2012 sampai tahun 2014 akan terjadi penambahan kapasitas produksi sebesar 8.6% . Proyeksi penambahan kapasitas produksi ini menunjukkan bahwa industri tepung terigu masih menjadi industri yang menarik di dunia usaha.

Dari data yang diperoleh dari APTINDO tahun 2010 , berikut kontribusi penjualan masing masing industri tepung terigu. Tabel 1.3

menunjukkan kontribusi masing masing industri tepung terigu yang ada di Indonesia .

Tabel 1.3  
Kontribusi Penjualan pada Industri Tepung Terigu

Perusahaan	( 000 Ton)	Kontribusi (%)
PT. ISM Bogasari	2.895,7	73.8
PT. Eastern Pearl	506,2	12,9
PT. Sriboga Raturaya	219,1	5,6
PT. Pangan Mas Inti	127,8	3,3
PT. Pundi Kencana	53,0	1,4
Lainnya	122	3.0

Sumber : Data Pratama – Prospek Industri Tepung Terigu (2010)

Apabila dilihat dari tabel,1.3, pada tahun 2010 Bogasari masih memegang angka kontribusi penjualan tertinggi jika dibandingkan dengan kompetitornya. Untuk menjaga agar kontribusi penjualan tepung terigu dari Bogasari tidak semakin turun diperlukan upaya - upaya untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut mengingat Bogasari merupakan *market leader* dalam industri tepung terigu. Kompetensi perusahaan harus terus ditingkatkan melalui kinerja sehingga dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat.Persaingan digambarkan sebagai suatu siklus perusahaan

yang ditentukan oleh empat komponen persaingan (4C) yaitu *Company, Customers, competitor dan change*.<sup>10</sup>

Sebagai perusahaan yang menjadi *market leader* pada industri tepung terigu yang telah berdiri sejak tahun 1974, dengan hampir diatas 20 tahun berbisnis tanpa ada pesaing, membuat PT, ISM Bogasari berada pada posisi *comfort zone*. Namun dengan bermunculannya industri tepung terigu membuat PT ISM Bogasari harus terus memperbaiki kinerja organisasi agar dapat memenangkan persaingan yang cukup ketat. Bagi sebuah organisasi, kinerja perusahaan merupakan hal penting untuk dapat memenangkan kompetensi. Kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing harus tetap diperhatikan untuk dapat menjaga Perusahaan sebagai *market leader* sekaligus sebagai pemegang *market share* terbesar di Indonesia. Sebagai Industri tepung terigu terbesar, PT. ISM Bogasari mempunyai kekuatan dalam hal ketersediaan dan pendistribusian produk, sehingga produk dapat dijangkau oleh pelanggan dengan mudah. Selain itu kekuatan dan kemampuan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan, membuat perusahaannya akan lebih mudah dalam melakukan ekspansi, inovasi sehingga akan memperoleh produk yang berdaya saing tinggi. Dalam menghadapi kompetitor dengan keunggulan dalam penerapan teknologi baru berupa

---

<sup>10</sup>Kotler, Philip, *Marketing Management 12<sup>nd</sup> Edition*. (New Jersey : Prentice – Hall Inc. ,2002),hh. 30-35.

*wheat blending* dimana dengan teknologi ini akan mempermudah perusahaan dalam menciptakan produk sesuai keinginan pelanggan, maka Inovasi produk sesuai dengan keinginan pelanggan menjadi hal penting yang harus dikembangkan oleh Bogasari agar mampu memenangkan persaingan dalam industri tepung terigu.

Dalam menghadapi persaingan, PT. ISM Bogasari memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen – komponen sumber daya manusia, proses dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *total quality management*. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan. Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global <sup>11</sup>*Total quality management* memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Disamping pengiriman yang cepat, kualitas produk juga menjadi salah satu element

---

<sup>11</sup>Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta :Penerbit Andi, 2001), hh 34-35.

yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing. *Total quality mangement* adalah bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.<sup>12</sup>

Berdasarkan *total quality management* tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif, diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa. Mutu juga merupakan sesuatu kekuatan yang dapat menghasilkan keberhasilan perusahaan<sup>13</sup>

Dengan dinamikan lingkungan eksternal yang terus berubah, dalam persaingan ekonomi yang tajam mengharuskan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan yang diperoleh dengan perbaikan secara terus menerus baik pada sumber daya, proses serta lingkungan kerja yang dapat dicapai dengan penerapan *total quality management*. Dimana sistem manajemen mutu ini diyakini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Waldman menyatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem yang dirancang

---

<sup>12</sup>Sila I et all, "Examining Effect of Complextual Factor on TQM and Performance Through the Lens of Organizational Theory an Empirical Study." *Journal of Operation Management* Vol 25 No 1, 2007, hh.83 -109.

<sup>13</sup>Prawirosentono, S, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis Kiat Membangun Bisnis Kompetitif Bernuansa Market Leader* (Jakarta :Bumi Aksara, 2004),hh 30-35.

sebagai kesatuan yang memfokuskan pendekatan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan untuk konsumen<sup>14</sup>

Untuk memenangkan persaingan dalam bisnisnya, PT. ISM Bogasari juga harus melakukan perbaikan secara terus menerus pada sistem management mutu sehingga dapat diperoleh efisiensi, efektifitas serta organisasi yang mampu beradaptasi dengan kompetisi yang ada yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penerapan *total quality management* di Bogasari diwejawantahkan dalam bentuk sertifikat mutu internasional seperti dilakukannya sertifikasi ISO 9001 dan ISO 14001 pada lingkungan usaha di Bogasari. Selain itu dibentuknya Kelompok Kerja Mutu pada setiap department (QIT) diharapkan dapat mengoptimalkan penerapan *total quality management* di Bogasari. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farida Hastuti, didapatkan hasil bahwa *total quality management* telah dilakukan secara efisien di lingkungan kerja Bogasari.<sup>15</sup>

Dengan mengoptimalkan kinerja yang dimiliki oleh PT. ISM Bogasari FM, maka diharapkan akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Kompetensi yang dimiliki akan menjadi sumber keunggulan bersaing ketika kompetensi yang dimiliki

---

<sup>14</sup>Walman, D.A , "The Contribution of TQM to a Theory of Work Performance." *Academy of Management Review* ,1999, h.19.

<sup>15</sup> Farida Hastuti, *Implementasi Total Quality Management di PT. ISM Bogasari Flour Mills Pengaruh Profil dan Karakteristik Tugas* ( Jakarta :Tesis, Universitas Gunadarma, 2010), h.75.

adalah kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan<sup>16</sup>. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan. Faktor – faktor yang mempengaruhi tersebut dapat dikatakan sebagai lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis dibedakan menjadi lingkungan Eksternal dan lingkungan Internal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Sedangkan lingkungan Internal terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, serta sumber daya organisasi.<sup>17</sup> Dengan semakin kompleksnya lingkungan eksternal dan adanya keinginan untuk terus melakukan perbaikan dalam proses kerja sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan dengan cara penerapan *total quality management* tersebut, diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja PT. ISM Bogasari yang diharapkan dapat meningkatkan juga daya saing perusahaan tersebut dalam dunia usahanya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka judul penelitian yang akan dilakukan adalah :Pengaruh lingkungan eksternal organisasi dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja dalam rangka mewujudkan keunggulan bersaing.

## **B. Identifikasi Masalah**

---

<sup>16</sup>Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol 17, 1991, h. 99-120.

<sup>17</sup>Wheelen dan Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 8<sup>th</sup> Edition (New York :Prentice Hall, 2012) h.64.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas , masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya peningkatan konsumsi tepung terigu pada masyarakat Indonesia menyebabkan terjadinya pertumbuhan industri tepung terigu dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini memicu investor untuk melakukan investasi pada industri tepung terigu
2. Seiring dengan pertumbuhan investasi pada industri tepung terigu, akan sangat mempengaruhi posisi PT. ISM Bogasari selaku *market leader* untuk industri tepung terigu.
3. Untuk dapat mempertahankan posisi sebagai *market leader* pada industri tepung terigu, maka PT. ISM Bogasari FM harus mampu meningkatkan kinerja yang dapat menciptakan keunggulan bersaing, sehingga dapat memenangkan persaingan dengan pesaingnya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak melebar serta mencegah dan mengurangi timbulnya kesalahan dalam pembahasan masalah yang diteliti, maka masalah yang diteliti harus diberi batasan yaitu apakah terdapat pengaruh antara Lingkungan eksternal organisasi dan Penerapan *total quality management* dengan kinerja perusahaan di PT. ISM Bogasari serta pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing sehingga dapat memenangkan persaingan pada

industri tepung terigu yang semakin ketat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian ini mempunyai batasan – batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel dengan populasi yang terbatas yaitu karyawan PT. ISM Boagasari Flour Mills *Plant* Jakarta , dengan penyebaran questioner untuk mendapatkan data primer untuk golongan Jabatan kepala bagian, Asisten Manager serta Manager.
2. Sesuai dengan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lingkungan eksternal organisasi, Aplikasi *total quality management* , kinerja perusahaan serta keunggulan bersaing

#### **D. Rumusan masalah**

Melihat perkembangan industri tepung terigu yang semakin gencar , hal ini akan semakin mengakibatkan banyaknya persaingan dalam industri tepung terigu . Sadar akan banyaknya pesaing, maka PT. ISM Bogasari ingin dapat mempertahankan posisi sebagai *market leader* dalam industri tepung terigu melalui kemampuannya untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kinerja Perusahaan. Dari penelitian ini juga akan diketahui seberapa besar pengaruh lingkungan luar perusahaan seperti banyaknya kompetitor , keinginan pelanggan yang beragam sehingga perusahaan dapat merebut pasar tepung terigu,serta strategi yang berkesinambungan dari Bogasari untuk tetap menjaga loyalitas konsumen

sehingga tetap dapat mempertahankan posisi bogasari sebagai *market leader* serta seberapa besar pengaruh Aplikasi *total quality management* terhadap kinerja yang akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan diatas, perumusan masalah yang diajukan dibuat dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah Lingkungan Eksternal organisasi berpengaruh terhadap kinerja PT. ISM Bogasari Flour Mills
2. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja PT.ISM. Bogasari Flour Mills
3. Apakah peningkatan kinerja perusahaan dapat mempengaruhi terciptanya keunggulan bersaing di PT. ISM Bogasari Flour Mills..
4. Apakah Lingkungan eksternal berpengaruh secara langsung terhadap terciptanya keunggulan bersaing di PT. ISM Bogasari Flour Mills.
5. Apakah penerapan *Total Quality Manajemen* berpengaruh secara langsung terhadap terciptanya keunggulan bersaing di PT. ISM Bogasari Flour Mills.

## **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan lebih memperluas kajian dan pengetahuan tentang pengaruh lingkungan luar perusahaan dan aplikasi *total quality management* terhadap kinerja perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang dapat memenangkan persaingan usaha. Dengan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan peranan dalam mengembangkan hasil penelitian yang telah ada sebelumnya dan memberi masukan strategi bagi kegiatan penelitian selanjutnya.

### 2. Manfaat praktis

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan yang positif bagi PT. ISM Bogasari Flour Mills untuk dapat mengetahui hubungan antara lingkungan luar perusahaan dan aplikasi *Total Quality Management* terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dalam rangka memenangkan persaingan usaha tepung terigu.

## BAB II