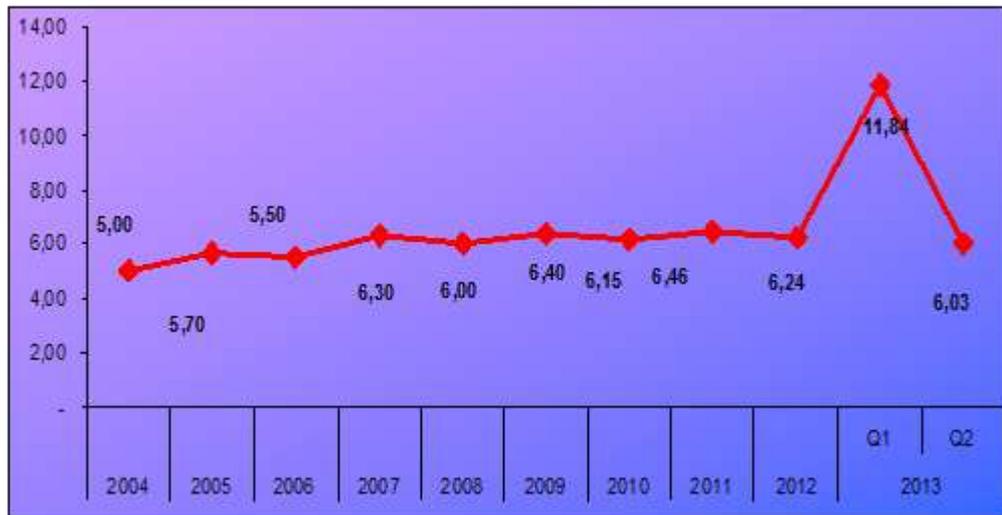


# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup baik dalam kurun waktu 10 tahun terakhir yang berada pada rata - rata 6% berimbas secara langsung kepada kondisi perekonomian masyarakat Indonesia. Hal ini sesuai dengan grafik pertumbuhan ekonomi yang dirilis oleh Bank Indonesia pada tahun 2013 seperti dibawah ini:



Sumber: Setkab Online, 2013

**Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Ekonomi Indonesia**

Pertumbuhan ekonomi yang cukup baik ini mengakibatkan pertumbuhan kelas menengah pada masyarakat Indonesia juga mengalami peningkatan 54 %<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Desk Informasi, Bank Dunia: 2013, *Ekonomi Indonesia Tumbuh 6,2 Persen, 2015 Tumbuh 6,5 Persen*. Setkab Online; <http://www.setkab.go.id/berita-7842-bank-dunia->

Data – data pertumbuhan tersebut diatas dapat berimbas pada meningkatnya daya beli masyarakat khususnya di bidang kendaraan roda empat. Hal inilah yang menjadikan industri otomotif menarik untuk diperbincangkan dalam 3 tahun kedepan. Kondisi tersebut didukung oleh kebijakan pemerintah yang akan meningkatkan pembangunan dalam hal infrastruktur seperti akan dibangunnya jalur kereta api di Sumatera Utara, Aceh dan Lampung di tahun 2014 dan rencana pemerintah untuk membuat jalan tol di sulawsi utara pada tahun 2014 dan Banten pada tahun 2015<sup>2</sup>. Pembangunan infrastruktur yang dilakukan pemerintah tersebut dapat berimbas pada semakin lancarnya distribusi kendaraan yang selama ini menjadi kendala serta dibangunnya jalan baru yang memiliki konsekuensi bertambahnya volume kendaraan.

Selain itu, krisis ekonomi yang melanda kawasan Amerika dan Eropa yang tidak juga membaik serta kondisi politik di beberapa negara timur tengah yang selama ini menopang penjualan beberapa perusahaan otomotif membuat perusahaan otomotif melirik Asia khususnya Indonesia sebagai salah satu pasar potensial yang harus mereka garap untuk dapat menopang penjualan yang selama ini

---

2013-ekonomi-indonesia-tumbuh-62-persen-2015-tumbuh-65-perse.html (diakses 4 Januari 2014) *Tumbuh 6,5 Persen*. Setkab Online; <http://www.setkab.go.id/berita-7842-bank-dunia-2013-ekonomi-indonesia-tumbuh-62-persen-2015-tumbuh-65-perse.html> (diakses 4 Januari 2014)

<sup>2</sup>Desk Informasi, *Pemerintah Prioritaskan 40 Proyek Infrastruktur MP3EI untuk Dorong Pertumbuhan Kawasan Timur Indonesia*, Setkab Online; <http://www.setkab.go.id/mp3ei-8495-pemerintah-prioritaskan-40-proyek-infrastuktur-mp3ei-untuk-dorong-pertumbuhan-kawasan-timur-indonesia.html> (diakses 4 Januari 2014)

terganggu oleh hal tersebut diatas. Indikasi peningkatan investasi ini tercermin pada data BKPM yang dirilis pada tahun 2014 yang menunjukkan pertumbuhan investasi di bidang otomotif yang cukup signifikan dibandingkan dengan tahun – tahun sebelumnya seperti yang digambarkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1. 1**  
**Pertumbuhan Investasi Indonesia**

NO.	SEKTOR / Sector	2010		2011		2012		2013	
		P	I	P	I	P	I	P	I
<b>I</b>	<b>SEKTOR PRIMER / Primary Sector</b>	<b>428</b>	<b>3.033,9</b>	<b>713</b>	<b>4.883,2</b>	<b>734</b>	<b>5.933,1</b>	<b>1.467</b>	<b>6.471,8</b>
1	Tanaman Pangan & Perkebunan / <i>Food Crops &amp; Plantation</i>	159	751,0	264	1.222,5	261	1.601,9	520	1.605,3
2	Peternakan / <i>Livestock</i>	11	25,0	14	21,1	14	19,8	19	11,3
3	Kehutanan / <i>Forestry</i>	12	39,4	15	10,3	16	26,9	39	28,8
4	Perikanan / <i>Fishery</i>	19	18,0	29	10,0	31	29,0	69	10,0
5	Pertambangan / <i>Mining</i>	227	2.200,5	391	3.619,2	412	4.255,4	820	4.816,4
<b>II</b>	<b>SEKTOR SEKUNDER / Secondary Sector</b>	<b>1.091</b>	<b>3.337,3</b>	<b>1.643</b>	<b>6.789,6</b>	<b>1.714</b>	<b>11.770,0</b>	<b>3.322</b>	<b>15.858,8</b>
6	Industri Makanan / <i>Food Industry</i>	194	1.025,7	308	1.104,6	347	1.782,9	797	2.117,7
7	Industri Tekstil / <i>Textile Industry</i>	110	154,8	166	497,3	149	473,1	241	750,7
8	Ind. Barang Dari Kulit & Alas Kaki / <i>Leather Goods &amp; Footwear</i>	30	130,4	59	255,0	73	158,9	91	96,2
9	Industri Kayu / <i>Wood Industry</i>	31	43,1	29	51,1	38	76,3	59	39,5
10	Ind. Kertas dan Percetakan/ <i>Paper and Printing Industry</i>	32	46,4	42	257,5	57	1.306,6	103	1.168,9
11	Ind. Kimia dan Farmasi / <i>Chemical and Pharmaceutical Industry</i>	159	793,4	223	1.467,4	230	2.769,8	430	3.142,3
12	Ind. Karet dan Plastik / <i>Rubber and Plastic Industry</i>	100	104,3	148	370,0	147	660,3	231	472,2
13	Ind. Mineral Non Logam / <i>Non Metallic Mineral Industry</i>	8	28,4	46	137,1	48	145,8	138	874,1
14	Ind. Logam, Mesin & Elektronik / <i>Metal, Machinery &amp; Electronic</i>	269	589,5	383	1.772,8	364	2.452,6	679	3.327,1
15	Ind. Instru. Kedokteran, Presisi & Optik & Jam/ <i>Medical Preci. &amp; Optical Instru, Watches &amp; Clock Industry</i>	2	-	5	41,9	4	3,4	12	26,1
16	Ind. Kendaraan Bermotor & Alat Transportasi Lain/ <i>Motor Vehicles &amp; Other Transport Equip. Industry</i>	97	393,8	147	770,1	163	1.840,0	342	3.732,2
17	Industri Lainnya / <i>Other Industry</i>	59	27,6	87	64,7	94	100,2	199	111,7
<b>III</b>	<b>SEKTOR TERSIER / Tertiary Sector</b>	<b>1.557</b>	<b>9.843,6</b>	<b>1.986</b>	<b>7.801,7</b>	<b>2.131</b>	<b>6.861,7</b>	<b>4.823</b>	<b>6.286,9</b>
18	Listrik, Gas dan Air / <i>Electricity, Gas &amp; Water Supply</i>	42	1.428,6	64	1.864,9	65	1.514,6	156	2.221,8
19	Konstruksi / <i>Construction</i>	65	618,4	63	353,7	77	239,6	146	526,8
20	Perdagangan & Reparasi / <i>Trade &amp; Repair</i>	735	773,6	899	826,0	983	483,6	2.233	606,5
21	Hotel & Restoran / <i>Hotel &amp; Restaurant</i>	181	346,6	205	242,2	223	768,2	448	462,5
22	Transportasi, Gudang & Komunikasi/ <i>Transport, Storage &amp;</i>	87	5.072,1	86	3.798,9	93	2.808,2	198	1.449,9
23	Perumahan, Kawasan Ind & Perkantoran/ <i>Real Estate, Ind. Estate &amp; Business Activities</i>	71	1.050,4	109	198,7	131	401,8	285	677,7
24	Jasa Lainnya / <i>Other Services</i>	376	553,9	560	517,3	559	645,8	1.357	341,7
<b>JUMLAH / Total</b>		<b>3.076</b>	<b>16.214,8</b>	<b>4.342</b>	<b>19.474,5</b>	<b>4.579</b>	<b>24.564,7</b>	<b>9.612</b>	<b>28.617,5</b>

Sumber: Setkab Online, 2013

Kondisi ini didukung oleh kebijakan pemerintah Indonesia yang meluncurkan program *Low Cost Green Car (LCGC)* yang memberikan

keringanan pajak kepada jenis jenis kendaraan dengan syarat tertentu yang berdampak pada semakin murahnya harga kendaraan roda empat di Indonesia.

Hal ini dibuktikan dengan penjualan roda empat di tahun 2012 yang mencapai 1,11 juta unit atau naik 24,8% dari tahun sebelumnya<sup>3</sup>. Besarnya pasar Indonesia dan tingginya penjualan tersebut mendorong berbagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) untuk mencoba memelihara pasar yang ada dengan membangun kepercayaan dimata konsumen sehingga dapat menimbulkan konsumen yang loyal terhadap mereknya. Hal ini juga dilakukan oleh Toyota sebagai penguasa pasar kendaraan roda empat di Indonesia yang pada tahun 2012 menguasai 36,3% pasar Indonesia atau 405.026 unit<sup>4</sup>.

Kendaraan Toyota pertama kali masuk ke Indonesia secara resmi pada tanggal 1 Juli 1969 ditandai dengan ditunjuknya PT. Astra International sebagai distributor resmi kendaraan Toyota di Indonesia. Pada tahun 1971, PT. Astra International dan Toyota Motor Company (TMC) membentuk sebuah perusahaan bersama (joint venture) yang dinamakan PT. Toyota-Astra Motor (TAM) yang bertindak sebagai distributor kendaraan Toyota di Indonesia. Pada tahun 1973, Astra mendirikan PT. Multi Astra Assembly Plant, disusul dengan pendirian PT. Toyota Mobilindo pada tahun 1982 dan PT. Toyota Engine

---

<sup>3</sup>Bisnis Indonesia, "Kinerja Toyota Tumbuh Pesat Ditengah Persaingan Ketat," Kamis, 7 Januari 2013, h. 32.

<sup>4</sup>*Ibid.*, h. 32.

Indonesia yang kemudian pada tahun 1989 bergabung menjadi PT. Toyota-Astra Motor yang memproduksi kendaraan Toyota di Indonesia.

Penggabungan tersebut berlangsung hingga tahun 2003. Pada tahun 2003, PT. Toyota-Astra Motor mengalami pemecahan kembali ditandai dengan berdirinya PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) yang berfungsi merakit kendaraan Toyota dan melakukan ekspor kendaraan Toyota. Sejak pemisahan tersebut PT. Toyota-Astra Motor kembali bergerak sebagai distributor kendaraan Toyota di Indonesia.

Dalam menjalankan distribusinya di Indonesia, Toyota menunjuk PT. Toyota – Astra Motor (TAM) sebagai satu – satunya Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota Indonesia. Kemudian untuk mempermudah jalur distribusi tersebut PT. Toyota – Astra Motor menunjuk 5 dealer utama yaitu Astra International (Auto2000), Hadji Kalla, New Ratna, Agung Automall dan Hasjrat Abadi dengan pola sebaran seperti yang diilustrasikan gambar dibawah ini:



Sumber: Data Internal PT. Astra International Tbk - TSO

**Gambar 1. 2 Skema Sebaran Dealer Toyota di Indonesia**

PT. Astra International Tbk melalui salah satu unit bisnisnya Toyota Sales Operation atau yang biasa dikenal sebagai Auto2000 merupakan dealer yang paling berpengaruh terhadap penjualan kendaraan Toyota di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan angka penjualan yang dibukukan sebesar 80% dari seluruh penjualan Toyota di Indonesia.<sup>5</sup>

Sebagai dealer yang menjadi tulang punggung penjualan Toyota di Indonesia, PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation berada pada zona nyaman. Tetapi seiring masuknya banyak produk baru kendaraan roda empat ditambah lagi dengan dijadikannya Indonesia sebagai salah satu pasar utama oleh kompetitor menghangatkan kembali kursi yang selama ini sudah nyaman di duduki oleh Toyota khususnya PT. Astra International Tbk – Toyota

<sup>5</sup> Eva Martha Rahayu. *Auto2000 Berkontribusi 80% Penjualan Toyota*. <http://swa.co.id/business-strategy/marketing/auto-2000-berkontribusi-80-penjualan-toyota>. 25 Agustus 2012 (published) 14 September 2014 (Diakses)

Sales Operation. Hal ini dibuktikan dengan tergerusnya angka penjualan Toyota khususnya pada produk – produk yang menjadi tulang punggung penjualannya.

**Tabel 1. 2**  
**Lima Merek Dengan Penjualan Terlaris**

Tipe	Merek	2013		Tipe	Merek	2014	
		Jan–Des	Posisi			Jan-Jul	Posisi
		Unit				Unit	
Avanza	Toyota	213.458	1	Avanza	Toyota	100.544	1
Xenia	Daihatsu	64.611	2	Mobilio	Honda	52.671	2
Innova	Toyota	64.539	3	Agya	Toyota	41.520	3
Ertiga	Suzuki	63.317	4	Innova	Toyota	36.834	4
Grand Max	Daihatsu	48.012	5	Xenia	Daihatsu	28.805	5

Sumber: Kompas, 2014

Penerapan manajemen kualitas pada sebuah organisasi dan peningkatan kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memenangkan kompetisi.

Untuk dapat tetap menjaga pertumbuhan dan memenangkan persaingan dalam bisnisnya, PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation harus terus menerus melakukan perbaikan (*continuous improvement*) pada sistem manajemen mutu sehingga dapat diperoleh organisasi yang efektif dan efisien dan mampu bersaing dengan kompetisi yang ada.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menjalankan manajemen mutu adalah *Total Quality Management* (TQM). Waldman mengatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem yang dirancang

sebagai kesatuan yang memfokuskan pendekatan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan untuk konsumen.<sup>6</sup>

Selain memperhatikan penerapan manajemen kualitas, PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation juga harus memperhatikan lingkungan eksternal lingkungan bisnis (seperti pergerakan kompetitor dsb) dan kinerja sehingga dapat diperoleh organisasi yang efisien dan efektif yang mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang ada.

Dengan mengoptimalkan ketiga elemen tersebut diatas, maka diharapkan PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation akan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantages*). Kompetensi yang dimiliki akan menjadi keunggulan bersaing ketika kompetensi yang dimiliki adalah kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan.<sup>7</sup>

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, peneliti ingin meneliti “Pengaruh Kinerja Perusahaan, Penerapan *Total Quality Management* dan Lingkungan Eksternal Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan.”

---

<sup>6</sup> Walman, D.A, “The Contribution of TQM to a theory of work performance,” *Academy of Management Review* , 1994 vol 19 no 3.

<sup>7</sup> Barney, “Firm Resources and sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, 1991 , hh. 99-120.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dirumuskan di atas, maka timbullah masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Krisis ekonomi yang terjadi di benua Amerika dan Eropa menyebabkan produsen melirik Asia khususnya Indonesia sebagai target pasar potensial untuk menjual kendaraan yang mereka produksi
2. Masuknya investasi pada industri otomotif yang cukup signifikan di Indonesia akan sangat berpengaruh pada penjualan PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation selaku dealer terbesar Toyota di Indonesia
3. Agar dapat mempertahankan posisinya, PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation harus mampu meningkatkan kinerja, implementasi manajemen kualitas dan memperhatikan lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam bisnisnya.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dipaparkan, maka peneliti membatasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada 3 cabang PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation yang berada di wilayah DKI Jakarta, dan objek yang diteliti adalah karyawan PT. Astra International Tbk –

Toyota Sales Operation, dengan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data primer

2. Sesuai dengan yang telah diuraikan diatas, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan, penerapan *Total Quality Management*, Lingkungan Eksternal Perusahaan dan Keunggulan Bersaing.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka timbullah pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation?
2. Apakah terdapat pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Keunggulan Bersaing PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation
3. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Eksternal Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation?

## E. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada peneliti dan praktisi tentang hubungan antara Kinerja Perusahaan, Penerapan *Total Quality Management* dan Lingkungan Eksternal Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing
2. Memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Strategis, khususnya tentang bagaimana kinerja perusahaan, penerapan *Total Quality Management* dan lingkungan eksternal perusahaan terhadap keunggulan bersaing suatu perusahaan.