

Studi Tentang Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Kaitannya Dengan Keunggulan Bersaing pada Divisi Mesin Industrial Pt. Pindad (Persero) Bandung

¹Sandra Octarina, ²Yuni Rosdiana, ³Nurleli

^{1,2,3}*Prodi Akuntansi, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

Email: ¹sandraoctarina@gmail.com, ²yuni_sjafar@yahoo.com, ³lelinur@yahoo.com

Abstract: In the current era of globalization companies are required to be able to produce high quality products at a competitive price because of competition in the business world today is increasing. This is what underlies the idea of the necessity of an integrated management system such as Total Quality Management in order to produce a variety of products and services of high quality. The purpose of this study was to determine the application of Total Quality Management PT Pindad, PT Pindad competitive advantage, and the link between Total Quality Management with a competitive advantage in the Industrial Machinery Division PT Pindad. The method used are descriptive analysis and case studies. To measure the application of Total Quality Management and competitive advantage, then distributed questionnaires to the respondents related. The data collection techniques are carried out through interviews, questionnaires and documentation. Results from this study stated that the application of Total Quality Management and competitive advantage in Pindad show both criteria. The application of TQM can be one of the success factors of competitive advantage because TQM focuses on customers by doing continuous improvement in every process, products and services. So that, in any activity that is in the enterprise can be performed optimally by involving all members of the organization in order to produce quality products and services at competitive prices in order to achieve customer satisfaction. Therefore, the good application of Total Quality Management, then it would be good too for the companies competitive advantage.

Keywords: Total Quality Management and Competitive Advantage.

Abstrak: Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi dengan harga jual yang kompetitif karena persaingan di dunia usaha saat ini semakin meningkat. Hal inilah yang mendasari pemikiran akan perlunya suatu sistem manajemen terpadu seperti Total Quality Management agar dapat menghasilkan berbagai produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui penerapan Total Quality Management PT Pindad, keunggulan bersaing PT Pindad, dan kaitan antara Total Quality Management dengan keunggulan bersaing pada Divisi Mesin Industrial PT Pindad. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analisis dan studi kasus. Untuk mengukur penerapan Total Quality Management dan keunggulan bersaing, maka disebarkan kuesioner kepada responden yang terkait. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan adalah melalui wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Penerapan Total Quality Management dan keunggulan bersaing pada PT Pindad menunjukkan kriteria baik. Penerapan TQM dapat menjadi salah satu faktor kesuksesan keunggulan bersaing karena TQM berfokus pada pelanggan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan pada setiap proses, produk dan jasa. Sehingga, dalam setiap kegiatan yang ada di dalam perusahaan dapat dilakukan secara optimal dengan melibatkan seluruh anggota organisasi agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif agar tercapai kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, dengan penerapan Total Quality Management yang baik maka akan baik pula keunggulan bersaing perusahaan.

Kata Kunci: Total Quality Management dan Keunggulan Bersaing.

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi dengan harga jual yang kompetitif karena persaingan di dunia usaha saat ini semakin meningkat. Terlebih lagi pada tahun 2015 ini kesepakatan

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) mulai berlaku, dengan tujuan untuk mewujudkan kawasan ekonomi ASEAN yang stabil, makmur dan berdaya saing tinggi (Imaroh, 2014). Daya saing domestik negara Asia Tenggara harus diperkuat di segala bidang jika ingin tetap bisa bersaing satu sama lain. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dan memenuhi harapan pelanggan (Anggia, 2014).

Menurut Li *et al.*, (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Strategi untuk meningkatkan daya saing tentunya dapat dicapai bila perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa berkualitas, yang dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Pelanggan merupakan inti dari kesuksesan perusahaan, pelanggan selalu menuntut kualitas produk yang tinggi kepada perusahaan selain itu juga kepuasan pelanggan pada akhirnya akan menciptakan loyalitas dan *persistence* kepada perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan. Untuk memenuhi tuntutan ini perusahaan harus melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dan menghindari produk cacat (*defect product*). Hal inilah yang mendasari pemikiran akan perlunya suatu sistem manajemen terpadu seperti *Total Quality Management (TQM)* agar dapat menghasilkan berbagai produk dan jasa yang berkualitas tinggi. *Total Quality Management* merupakan suatu proses perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) untuk meraih kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) (Riwayadi, 2014:7).

Ada beberapa penelitian yang telah menguji tentang *TQM* dan kaitannya dengan keunggulan bersaing diantaranya Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, dan Solimum (2012) melakukan penelitian untuk mempelajari dan menganalisis Pengaruh Praktik *Total Quality Management (TQM)* terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *TQM* berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Callystha Prayhoego dan Devie (2013) tentang Analisa Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing. Penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).
2. Untuk mengetahui keunggulan bersaing Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).
3. Untuk mengetahui kaitan antara *Total Quality Management (TQM)* dengan keunggulan bersaing pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).

C. Kajian Pustaka

1. *Total Quality Management (TQM)*

Definisi *Total Quality Management (TQM)*

Definisi *Total Quality Management* menurut Edward Blocher yang diterjemahkan oleh Susty Ambarriani (2007:388) yaitu: “*TQM* merupakan usaha yang dilakukan secara terus-menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan”. Nasution (2005:22) mendefinisikan *Total Quality Management* adalah “Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”.

Karakteristik *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana (2003: 4) terdapat karakteristik TQM sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim
6. Perbaikan sistem berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

2. Keunggulan Bersaing

Definisi Keunggulan Bersaing

Menurut Li *et al.*, (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Sedangkan Pengertian keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) menurut Michael E Porter (2008) adalah suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Indikator Keunggulan Bersaing

Beberapa indikator dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan. Li *et al.* (2006) dalam (Prayhoego, Callystha dan Devie, 2013) mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Kelima indikator ini juga digunakan oleh Thatte (2007) dalam penelitiannya.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan *TQM* memberikan dampak yang baik dan positif dalam perkembangan usaha PT Pindad. Hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada pihak-pihak yang terkait di PT Pindad, menunjukkan bahwa penerapan *TQM* pada PT Pindad termasuk kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner dengan total skor 3.778. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 3.061–3.780 yang menunjukkan kriteria “baik”. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Hasil Rekapitulasi Data Variabel Penerapan *TQM*

NO	Indikator	Skor Rata-rata	Kriteria
1	Fokus pada pelanggan	406	Sangat Baik
2	Obsesi terhadap kualitas	410	Sangat Baik
3	Pendekatan ilmiah	394	Sangat Baik
4	Komitmen jangka panjang	389	Sangat Baik
5	Kerjasama tim	390	Sangat Baik
6	Perbaikan sistem berkesinambungan	372	Baik
7	Pendidikan dan pelatihan	348	Baik
8	Kebebasan yang terkendali	343	Baik
9	Kesatuan tujuan	374	Baik
10	Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	352	Baik
Total		3.778	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Hasil kuesioner tentang keunggulan bersaing pada PT Pindad juga menunjukan kriteria “baik” yaitu dengan total skor 1.216. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 1.021–1.260. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2
Hasil Rekapitulasi Data Variabel Keunggulan Bersaing

NO	Indikator	Skor Rata-rata	Kriteria
1	Harga	226	Baik
2	Kualitas	266	Sangat Baik
3	<i>Delivery Dependability</i>	234	Baik
4	Inovasi Produk	252	Sangat Baik
5	<i>Time to Market</i>	238	Baik
Total		1.216	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Hasil dari kuesioner tersebut dapat menjadi bukti adanya keberhasilan PT Pindad menerapkan *TQM* dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil kuesioner pada PT Pindad, maka dapat diketahui sejauh mana penerapan *TQM* di PT Pindad dan bagaimana kaitannya dengan keunggulan bersaing PT Pindad, berikut penjelasannya:

1. Fokus pada Pelanggan

Kondisi saat ini yang sangat kompetitif mengharuskan setiap perusahaan lebih fokus pada pelanggannya. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa PT Pindad telah melakukannya dengan sangat baik. Perusahaan mendapatkan informasi dari pelanggan dengan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan sekurang-kurangnya dilakukan sekali dalam setahun. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat secepatnya melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan apabila ada *complain* dari pelanggan. PT Pindad juga secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan dengan cara melakukan kunjungan langsung kepada pelanggan dan juga komunikasi terbuka antara pihak perusahaan dengan pelanggan dalam setiap kesempatan. PT Pindad juga senantiasa memberikan kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif bagi produk-produknya, dengan hal tersebut PT Pindad dapat terus mempertahankan keunggulan bersaing.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Kualitas suatu produk merupakan salah satu unsur penting dalam menarik minat pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Dengan kualitas yang telah ditetapkan, PT Pindad selalu terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditetapkan tersebut. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa PT Pindad telah melakukannya dengan sangat baik. Dalam menjaga kualitasnya, PT Pindad selalu mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas agar secepatnya melakukan pencegahan dan perbaikan. Dengan kualitas yang baik maka keunggulan bersaing perusahaan pun dapat terus dipertahankan bahkan dapat semakin meningkat.

3. Pendekatan Ilmiah

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa PT Pindad dalam menggunakan pendekatan ilmiah untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah termasuk kategori sangat baik. Pendekatan kepada pelanggan yang dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai harapan dan keluhan pelanggan, serta analisis kegagalan dan masalah yang terjadi sebelumnya digunakan oleh PT Pindad sebagai pendekatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Konsep serta teori-teori yang berkaitan dengan *TQM* yang diberikan kepada karyawan PT Pindad melalui pelatihan juga merupakan bekal yang penting dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini tentunya akan menunjang keberhasilan dalam mempertahankan keunggulan bersaing PT Pindad.

4. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang dari manajemen puncak dan karyawan PT Pindad untuk senantiasa bekerjasama mencapai sasaran visi dan misi perusahaan termasuk kategori sangat baik berdasarkan hasil kuesioner. Dalam penerapan *TQM*, manajemen puncak dan karyawan PT Pindad berkomitmen untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dan selalu berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Dengan komitmen jangka panjang yang baik dari manajemen puncak dan karyawan PT Pindad dapat terus mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

5. Kerjasama (*teamwork*)

PT Pindad sangat mengutamakan kerjasama tim dalam mencapai tujuan perusahaan, ini terbukti dari hasil kuesioner yang menunjukkan kategori sangat baik. Tentunya hal ini sangat mendukung penerapan *TQM* di PT Pindad. Adanya konsep sinergi, rasa saling percaya dan saling membantu, serta komunikasi yang terbina dengan baik merupakan faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk *teamwork*. Keunggulan bersaing pada PT Pindad salah satunya disebabkan oleh keberhasilan *teamwork* dari para karyawan. Dengan kerjasama yang baik, perusahaan dapat terus konsisten dalam mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan bersaing.

6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa PT Pindad selalu melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan baik. PT Pindad selalu menyelesaikan masalah yang ada dengan cara melihat kegagalan dan masalah yang ada sebelumnya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kegagalan lagi dalam menyelesaikan masalah yang telah ada. Semua aktivitas ini dilakukan oleh manajemen PT Pindad untuk mendukung penerapan *TQM*. Pemeliharaan kualitas dan performa mesin selalu dilakukan secara rutin. Dengan kualitas yang baik maka perusahaan dapat terus memperthankan keunggulan bersaing.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan hasil kuesioner, diketahui bahwa PT Pindad melakukannya dengan baik dalam hal memperhatikan kualitas sumber daya manusia (karyawan) yang ada dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh PT Pindad dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan. Dalam penerapan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dan berperan sangat penting dalam mendukung penerapan *TQM*, karena yang menjadi objek pelaku dalam *TQM* adalah sumber daya manusia. Dengan SDM yang baik maka akan tercipta kualitas yang baik pula, maka akan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

8. Kebebasan yang Terkendali

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa PT Pindad termasuk kategori baik dalam memberikan kebebasan yang terkendali kepada karyawan. Karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah selama masih dalam koridor peraturan yang telah ditetapkan, secara terkendali dan dapat dipertanggungjawabkan. Peningkatan kinerja dan kualitas kerja karyawan ini tentunya sangat berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

9. Kesatuan Tujuan

Berdasarkan hasil kuisisioner, diketahui bahwa PT Pindad telah menetapkan prinsip kesatuan tujuan dengan baik. Prinsip kesatuan tujuan ini berkaitan erat dengan kegiatan menyamakan persepsi perusahaan terhadap pentingnya mengutamakan kualitas. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa hal ini juga diterapkan pada manajemen PT Pindad yang terbukti dengan adanya kesamaan persepsi dan tujuan yang dimiliki setiap anggota perusahaan mulai dari manajemen puncak hingga karyawan. Setiap karyawan PT Pindad selalu berusaha agar perusahaan dapat berjalan dengan baik

yaitu mendapatkan laba setiap tahunnya dan berusaha agar PT Pindad tidak merugi. Dengan menyamakan persepsi diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam menerapkan *TQM*, partisipasi penuh dari atasan dan karyawan menjadi kunci utama dalam pencapaian produktivitas mutu produk dan jasa. Hasil kuisioner menunjukkan bahwa PT Pindad menerapkan hal ini dengan baik. Karyawan diajak bekerjasama karena pada dasarnya karyawanlah yang lebih memahami persoalan yang terjadi dalam perusahaan. Masukan/saran dari karyawan selalu membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang disampaikan melalui kepala bagiannya masing-masing dan manajemen PT Pindad selalu berperan penting dalam mempraktikkan disiplin kerja dengan cara mengeluarkan peraturan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan serta dengan adanya pembangunan motivasi kerja. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan maka keunggulan bersaing pun akan dapat terus dipertahankan.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing pada PT Pindad, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* pada PT Pindad termasuk dalam kategori baik.
2. Keunggulan bersaing PT Pindad termasuk dalam kategori baik.
3. Penerapan *Total Quality Management* dan keunggulan bersaing pada PT Pindad menunjukkan kriteria baik. Penerapan *TQM* dapat menjadi salah satu faktor kesuksesan keunggulan bersaing karena *TQM* berfokus pada pelanggan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan pada setiap proses, produk dan jasa. Sehingga, dalam setiap kegiatan yang ada di dalam perusahaan dapat dilakukan secara optimal dengan melibatkan seluruh anggota organisasi agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif agar tercapai kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, dengan penerapan *Total Quality Management* yang baik maka akan baik pula keunggulan bersaing perusahaan.

Daftar Pustaka

- Anggia. 2014. *Industri Permesinan dan Transportasi Indonesia Menghadapi MEA 2015*.
<http://pindad.com/pameran-industri-permesinan-dan-transportasi>.
- Blocher, Edward J, Gary Cokins, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2007. *Cost Management: Penekanan Strategis* Buku 2. Edisi 3. diterjemahkan oleh Dra. A. Susty Ambarrini, M.Si., Akt. Jakarta: Salemba Empat.
- Imaroh, Tukhas Shilul, M.M. 2014. Pendidikan *Entrepreneurship* Sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Bangsa dalam Menghadapi AEC. Seminar Nasional.

- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba. (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. *Omega*, 34, 107-124.
- Martin, Firdel. 2010. *Analisis Total Quality Management dalam Mengefisiensikan Biaya Operasional*. Universitas Islam Bandung, Bandung
- Munizu, Musran, Ubud Surachman, Salim, Solimum. 2012. *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 10 No. 3.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter, M. E. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. January 2008.
- Prayhoego, Callystha dan Devie. 2013. *Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra*, Vol. 1.
- Riwayadi. 2014. *Akuntansi Biaya: Pendekatan Tradisional dan Kontemporer*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thatte, A.A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. *Doctoral dissertation, The University of Toledo*.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- www.pindad.com