

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management (TQM)*

Semakin ketatnya persaingan global, telah mendorong banyak organisasi untuk menerapkan *Total Quality Management*. *TQM* membutuhkan usaha yang terus menerus dari setiap orang di dalam organisasi untuk memahami, memenuhi dan melebihi harapan pelanggan internal dan eksternal. Menurut Dubrin dan Ireland (1993) dalam (Tjiptono, Fandy dan Anastasia, 2003:4), *Total Quality Management* adalah suatu komitmen strategis dari perusahaan dalam memperbaiki kualitas produk secara berkesinambungan untuk memuaskan pelanggan.

2.1.1.1 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". Masih dalam buku yang sama Nasution (2005:23) menyatakan definisi lainnya bahwa: "*Total Quality Management*

merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi". Definisi *TQM* menurut Tjiptono, Fandy dan Anastasia, (2003:4) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Definisi *Total Quality Management (TQM)* menurut Supriyono (1999: 179) yaitu:

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu total (MMT) adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai penyempurnaan mutu barang dan jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan konsumen.

Dari definisi tersebut dapat ditarik beberapa anak kalimat penting yaitu:

1. *TQM* adalah suatu pendekatan system.

TQM merupakan suatu pendekatan system yang mempertimbangkan setiap interaksi di antara berbagai elemen organisasi. Sebagai sistem *TQM* terdiri atas beberapa subsistem yang mencakup semua fungsi organisasi dalam daur hidup produk misalnya: (1) desain dan pengembangan, (2) pengadaan masukan, (3) produksi, (4) pemasaran, (5) distribusi, dan (6) pelayanan (*service*).

2. Mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam organisasi.

TQM merupakan proses terintegrasi secara terus-menerus karena *TQM* melibatkan semua orang pada semua level dan fungsi organisasi dan keterkaitan aktivitas-aktivitasnya. *TQM* memusatkan pada tujuan lintas-

fungsional, teknik-teknik manajemen, dan penyempurnaan seluruh organisasi secara berkesinambungan. Integrasi merupakan ciri khas perusahaan yang menerapkan *TQM* dan integrasi tersebut tidak pernah berhenti dalam organisasi. *TQM* mengintegrasikan : (1) berbagai aktivitas *value-chain* (rantai nilai) dalam perusahaan, (2) keterkaitan dan kemitraan perusahaan konsumen-konsumennya melalui penciptaan keselarasan tujuan.

3. Penyempurnaan mutu barang dan jasa secara berkesinambungan.

TQM selalu mencari cara-cara untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas aktivitas-aktivitas untuk mengurangi pemborosan, meningkatkan mutu, dan mengurangi biaya.

4. Untuk mencapai kepuasan konsumen

Tujuan *TQM* adalah mencapai kepuasan konsumen atau nilai konsumen yaitu selisih antara yang diterima oleh konsumen dibandingkan dengan yang dikorbankannya, semakin besar selisih tersebut berarti kepuasan konsumen semakin tinggi. Hanya dengan memuaskan konsumen suatu organisasi dapat berkembang dan mencapai profitabilitas.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menjadikan mutu atau kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan cara melakukan perbaikan terus-menerus terhadap kualitas produk atau jasa dan melibatkan semua pekerja dalam

pelaksanaannya melalui pemberdayaan karyawan yang bertujuan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.1.1.2 Karakteristik dan Unsur-unsur *Total Quality Management (TQM)*

Penerapan *Total Quality Management* cenderung dikembangkan oleh masing-masing perusahaan sesuai dengan kebutuhan manajemen organisasinya. 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

Penjelasan dari karakteristik di atas adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam *TQM*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, penentu akhir kualitas yaitu pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan

tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menetapkan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.

8. Kebebasan yang Terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Unsur ini dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat banyak.

9. Kesatuan Tujuan

Agar *TQM* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen mengenai karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup

pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Total Quality Management merupakan suatu konsep manajemen yang berfokus pada semua tenaga kerja pada keseluruhan level manajemen yang bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan kualitas produk atau jasa yang diberikan kepada para pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk atau jasa yang dihasilkan. Konsep *TQM* ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

Menurut Hensler dan Burnell yang diterjemahkan oleh Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana (2003: 77) pada dasarnya *TQM* mengandung tiga unsur, yaitu: (1) Strategi Nilai Pelanggan, (2) Sistem Organisasional, (3) Perbaikan Kualitas Berkelanjutan.

Penjelasan unsur-unsur pada konsep *TQM*:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan perbaikan kualitas produk secara berkelanjutan, akan dapat memuaskan pelanggan.

2.1.1.3 Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam *Total Quality Management*

Program umum *TQM*, diperlukan aktivitas-aktivitas yang mendukung agar *TQM* dapat dilaksanakan secara nyata dalam perusahaan. Ada berbagai aktivitas yang dapat dilakukan menurut (Tjiptono, 2003:20), yaitu; (1) gugus kendali mutu, (2) sistem sasaran, (3) otomatisasi, (4) pemeliharaan total, (5) aktivitas kelompok kecil. Aktivitas tersebut hampir sama seperti yang dikemukakan oleh Vincent Gaspersz (2001: 84) yang diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Gramedia Pustaka Utama, aktivitas-aktivitas tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Gugus Kendali Mutu
2. Sistem Saran
3. *Automation*
4. Pemeliharaan Total
5. Perbaikan Kualitas
6. *Just In Time* (JIT)

7. *Zero Defect* (cacat nol)
8. Aktivitas Kelompok Kecil

Penjelasan dari aktivitas-aktivitas diatas adalah sebagai berikut:

1. Gugus Kendali Mutu

Adalah sekelompok karyawan yang terdiri dari empat sampai dua belas karyawan yang berasal dari tempat atau bidang pekerjaan yang sama dalam perusahaan yang secara sukarela berkumpul untuk mengidentifikasi, menganalisis dan memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan menerapkannya dalam kegiatan operasional perusahaan.

2. Sistem Saran

Adalah saran atau masukan dari karyawan, baik secara pribadi maupun berkelompok dan baik atas permintaan pihak pimpinan perusahaan atau atas inisiatif sendiri

3. *Automation*

Penggunaan kecepatan perkembangan teknologi, misalnya dalam bidang computer, Sistem Informasi Manajemen (SIM), *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing* (CAD/CAM), penggunaan internet dan Office Automation yang serba terpadu dan cepat.

4. Pemeliharaan Total

Memelihara seluruh modal yang dimiliki, seperti peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia

5. Perbaikan Kualitas

Tindakan yang diambil untuk memperbaiki suatu kondisi terhadap kebutuhan kualitas

6. *Just In Time* (JIT)

Adalah meningkatkan produktivitas sistem produksi atau operasi dengan cara menghilangkan semua macam kegiatan yang tidak menambah nilai bagi suatu produk. Kegiatan yang tidak menambah nilai inilah yang disebut dengan pemborosan.

7. *Zero Defect*

Artinya dari sejak perancangan produk, proses produksi hingga menjadi produk akhir tidak menghasilkan cacat atau kesalahan nol

8. Aktivitas Kelompok Kecil

Adalah kelompok-kelompok kerja yang dikelola sendiri oleh para karyawan dalam suatu tim yang biasanya didasari oleh kebutuhan pihak karyawan untuk berkumpul dan membahas berbagai masalah. Kelompok ini cenderung dibentuk secara informal.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh setiap perusahaan itu berbeda. Hal ini tergantung pada tingkat kemampuan pelaksanaannya, tingkat kebutuhan, dan karakteristik perusahaan.

2.1.1.4 Rangkaian Hasil *Total Quality Management*

Menurut Hansen-Mowen (2004:156) yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani, M. Si. Dan Deny A. Kwary penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan perusahaan akan memberikan rangkaian hasil mencakup: (1) perbaikan kualitas, (2) peningkatan produktivitas, (3) penurunan biaya, dan (4) peningkatan pangsa pasar”.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut:

1. Perbaikan Kualitas

Merupakan cara untuk meningkatkan kualitas secara berkesinambungan meliputi perbaikan desain produk dan metode kerja melalui pelatihan dan perencanaan kerja. Hal ini akan berpengaruh terhadap:

a. Tingkat Kualitas Produk

Usaha-usaha yang telah dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk tentunya akan meningkatkan kualitas produk itu sendiri menjadi lebih baik.

b. Tingkat Kerusakan Produk

Produk rusak adalah produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan, yang secara ekonomis tidak dapat diperbaiki menjadi produk yang baik. Melalui usaha perbaikan kualitas yang dilakukan, maka perusahaan dapat meminimalisir tingkat kerusakan produk yang dapat terjadi selama proses produksi.

c. Minimalisasi Jumlah Retur Produk

Usaha perbaikan kualitas yang dilakukan akan membantu perusahaan dalam rangka meminimalisir jumlah retur produk yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian kualitas yang telah ditetapkan dalam proses penyortiran atau saat produk telah dipasarkan.

d. Pencapaian *Zero Defect*

Zero Defect dapat diartikan titik nol kesalahan, sejak dari perancangan produk, proses produksi hingga menjadi produk akhir menghasilkan dalam hal ini *zero defect* dapat tercapai saat perusahaan dapat memproduksi produknya dengan tingkat kesalahan nol, dimana tidak terdapat lagi produk cacat atau rusak saat proses penyortiran.

2. Peningkatan Produktivitas

Merupakan usaha-usaha yang dilakukan pihak perusahaan untuk dapat menghasilkan output produk yang lebih banyak dalam proses produksi melalui pemanfaatan waktu dan sumber daya perusahaan dengan tepat.

Peningkatan produktivitas yang dilakukan akan berpengaruh langsung terhadap:

a. Waktu Siklus (*cycle time*) produk

Adalah suatu peningkatan produktivitas sistem produksi atau operasi dengan cara menghilangkan segala macam kegiatan yang tidak menambah nilai bagi suatu produk. Kegiatan yang tidak menambah nilai inilah yang disebut pemborosan.

b. Efisiensi Sumber Daya Perusahaan

Melalui peningkatan produktivitas yang telah dilakukan, maka diharapkan tidak terdapat lagi kasus salah produksi yang akan membuang waktu dan biaya bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat efisiensi pada setiap sumber daya perusahaan dapat tercapai.

3. Penurunan Biaya

Merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk dapat mencapai target produksi dengan penghematan sumber daya sehingga akan mengurangi biaya untuk menghasilkan sebuah produk, namun penurunan biaya yang dilakukan tidak boleh merubah kualitas dari produk tersebut dan tidak lepas dari :

a. Terpenuhinya Target Produksi

Kebijakan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi tentunya akan sangat membantu perusahaan dalam memperbanyak jumlah produk yang dihasilkan sehingga target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai tepat pada waktunya.

b. Peningkatan *Customer Value*

Customer Value merupakan nilai kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Hal ini dapat tercapai saat perusahaan mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dan kualitas produk yang tetap terjaga khasiatnya dengan baik sehingga dapat memberikan manfaat bagi penggunanya.

4. Peningkatan Pangsa Pasar

Merupakan akibat atau hasil yang didapat kan perusahaan melalui perbaikan kualitas dan kinerja yang telah dilakukan. Peningkatan pangsa pasar ditandai dengan meningkatnya jumlah permintaan produk yang secara otomatis akan meningkatkan volume penjualan.

a. Meningkatnya Jumlah Permintaan Produk

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu bersaing, dalam hal ini mampu mempertahankan jumlah *repeat order*nya, bahkan meningkatkan jumlah permintaan produk dengan segala kelebihan yang dimilikinya.

b. Peningkatan volume penjualan

Saat perusahaan mengalami peningkatan jumlah permintaan produk, maka secara otomatis volume penjualan juga akan mengalami peningkatan. Sehingga perusahaan memiliki cakupan pangsa pasar yang lebih luas.

2.1.1.5 Manfaat *Total Quality Management*

Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh yang positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hessel yang dikutip dalam (Nasution, 2010:353) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* bagi organisasi antara lain:

1. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, product features, dan serviceability.
2. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi

Selain itu, menurut Stephen (1994:8), manfaat *Total Quality Management*

sebagaimana yang dikutip oleh Nasution (2005) adalah sebagai berikut:

1. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas dari pada pesaingnya.
2. Pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi dari pada pesaingnya.
3. Produk tersebut dianggap memiliki nilai yang lebih tinggi.

4. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
5. Perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik dari pada pesaing.
6. Menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
7. Menghasilkan biaya yang lebih rendah dari pada pesaing.
8. Menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Manfaat penerapan *TQM* akan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan tersebut menerapkan konsep yang dalam *TQM* itu sendiri. *TQM* akan memberikan dampak pada kinerja karyawan dan perkembangan perusahaan dalam mengelola perusahaan dan mempertahankan pelanggan. *TQM* juga dapat membantu perusahaan dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas operasional.

2.1.2 Keunggulan Bersaing

2.1.2.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Seiring dengan meningkatnya persaingan yang semakin tajam, perusahaan dituntut untuk menjadi yang paling baik dari yang terbaik untuk dapat bertahan di era globalisasi ini. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk dapat menjadi yang terbaik adalah dengan memiliki *corporate strategy* yang baik sehingga dapat memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Day dan Wensley (1988) dalam (Prayhoego, Callystha dan Devie, 2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

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.

Berdasarkan pengertian diatas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing adalah suatu keunggulan diatas pesaing dengan menawarkan sekumpulan keistimewaan perusahaan atau produk dari perusahaan tersebut sehingga dapat diterima oleh target pasar, dimana keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya.

2.1.2.2 Indikator Keunggulan Bersaing

Beberapa indikator dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan. Li *et al.* (2006) 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. Penelitian ini akan menggunakan indikator keunggulan bersaing menurut sudut pandang Li *et al.* dan Thatte (Prayhoego, Callystha dan Devie, 2013).

1. Harga

Harga merupakan suatu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk berkompetisi melawan kompetitor dengan menerapkan harga yang rendah. Li *et al.* (2006) juga menyebutkan bahwa perusahaan dapat melawan kompetitor dengan menetapkan harga yang lebih murah, atau menekan biaya serendah mungkin. 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 dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

2. Kualitas

Kualitas berasal dari bahasa latin '*qualis*', kualitas memiliki arti '*what it is like*' yang juga dapat diartikan 'sebagaimana kenyataannya'. Kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian penggunaan dan termasuk di dalamnya adalah performa produk, keandalan, dan durabilitas. Menurut Deming (1982), Kualitas produk adalah kesesuaian produk dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar – benar memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing.

3. *Delivery Dependability*

Delivery Dependability atau pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan suatu perusahaan dimana dapat memberikan produk secara tepat

waktu, dan dengan jenis dan volum yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Li *et al.*, 2006). Sebuah perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dari segi jumlah, jenis produk, dan waktu (Li *et al.*, 2006).

Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen. Selain waktu pengiriman, dalam dimensi *delivery dependability* ini juga mengukur tentang ketepatan jadwal pengiriman, dan sesuai perjanjian dengan konsumen.

4. Inovasi Produk

Thompson (1965) dalam Hurley and Hult (1998) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Sedangkan Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

5. *Time to Market*

Time to market adalah waktu yang dibutuhkan sejak produk/jasa pertama kali digagaskan, hingga produk/jasa telah siap untuk diluncurkan ke pasar. *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing. Kecepatan

untuk meluncurkan produk ke pasar menciptakan kesempatan bagi perusahaan untuk mencapai pangsa pasar, kepemimpinan pasar, dan laba. *Time to market* adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaingnya. (Vesey, 1991; Li, *et al.*, 2006).

2.1.3 Studi Tentang Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Kaitannya dengan Keunggulan Bersaing

Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bertumbuh dan mendapatkan keuntungan di tengah-tengah banyak perusahaan lain yang ada di dalam pasar. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang (Muhardi, 2007).

Munurut Stevenson (1999) dalam (Muhardi, 2007) "*Competitiveness relates to how effective an organizations is in the marketplace compared with other organizations that offer similar product or services*" jadi daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa yang sama.

Penerapan *TQM* dapat menjadi salah satu faktor kesuksesan keunggulan bersaing karena *TQM* berfokus kepada pelanggan, dan melakukan perbaikan berkesinambungan pada setiap produk, jasa dan proses (Gorji, 2011). Pencetus *TQM*, Deming dan Juran menegaskan bahwa memenangkan persaingan bisnis

perlu peningkatan kualitas pada produk dan jasa secara berkesinambungan. Peningkatan kualitas tidak hanya bermanfaat pada pengurangan biaya tetapi juga memaksimalkan *profit* bisnis. Selain itu, kualitas yang baik tentunya akan membuat pelanggan semakin puas.

Hessel (2003:72) telah meneliti hubungan antara penerapan *TQM* dengan kinerja dan keunggulan bersaing beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan. *TQM* merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan *TQM* memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan (Nasution, 2005:42).

Menurut Gasperzs (2005), bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). *TQM* merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. Oleh sebab itu, dengan penerapan *Total Quality Management* yang baik maka akan baik pula keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh *TQM* terhadap keunggulan bersaing telah banyak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel dibawah ini mengenai beberapa penelitian terdahulu mengenai Studi

tentang penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO.	PENELITI & TAHUN	JUDUL	VARIABLE	HASIL
1.	Callystha Prayhoego dan Devie (2013)	Analisa Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	<i>Total Quality Management</i> , Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara <i>Total Quality Management</i> terhadap keunggulan bersaing. Penerapan <i>TQM</i> pada perusahaan di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
2.	Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, dan Solimum (2012)	Pengaruh Praktik <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan	<i>Total Quality Management (TQM)</i> , Budaya Kualitas, Daya Saing, dan Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik <i>TQM</i> berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung

				terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing.
3.	Ramlawati, Surachman, Djumilah Zain, dan Djumahir (2011)	Implikasi Praktek <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis	<i>Total Quality Management (TQM)</i> , Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis	Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menyebutkan bahwa daya saing sangat signifikan meningkatkan kepuasan konsumen pada perusahaan industri manufaktur. Dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (<i>low cost</i>), Kualitas tinggi (<i>high quality</i>), dan inovasi yang berkesinambungan

				(<i>innovativeness</i>). Baik dari aspek fleksibilitas maupun pada aspek kecepatan pengiriman.
--	--	--	--	--

Sumber: Berbagai Jurnal

2.3 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia usaha yang begitu pesat menyebabkan persaingan usaha yang begitu kompetitif baik di pasar domestik maupun global. Hal ini menuntut perusahaan untuk melakukan usaha yang keras agar produk atau jasanya dapat diterima dan memiliki nilai lebih bagi penggunanya, yaitu dengan memberikan perhatian pada kualitas produk atau jasanya.

Untuk meraih keunggulan dalam berkompetisi perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan daya saing dan kualitas yang dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Hal itulah yang mendasari munculnya *TQM*. Seperti yang dikatakan oleh Tjiptono, Fandy dan Anastasia (2003:4) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sedangkan menurut Supriyono (1999:179), *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai penyempurnaan mutu barang dan jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan konsumen.

Menurut Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana (2001: 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

Merujuk pada uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan *Total Quality Management* merupakan salah satu upaya untuk meraih nilai yang optimal dalam menjalankan usaha dengan melibatkan keseluruhan unsur perusahaan. Apabila penerapan *Total Quality Management* semakin baik maka akan berakibat semakin baik pula keunggulan bersaing suatu perusahaan (Prayhoego, Callystha dan Devie, 2013).

Setiap perusahaan dapat meningkatkan daya saing melalui kapabilitas yang dimiliki dalam organisasi. Kemampuan bersaing setiap perusahaan mengacu pada posisi relatif perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain dalam pasar lokal atau global (Kuncoro, 2008) dalam (Munizu *et al*, 2012). Konsep daya saing mempunyai interpretasi atau tafsiran yang beragam dalam literatur. Tidak ada satupun para penulis yang mengklaim konsep daya saing sebagai "definisi baku" yang dapat diterima semua pihak. Hal ini secara tegas disampaikan oleh Michael E Porter (1998) bahwa:

There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it . . . ; "Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance.

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. Menurut Heizer dan Render (2004) dalam (Munizu *et al*, 2012) keunggulan bersaing 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 dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi Produk, dan *time to Market* dibandingkan pesaingnya di pasar.

Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramlawati *et al* (2011) bahwa keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (*low cost*), Kualitas tinggi (*high quality*), dan inovasi yang berkesinambungan (*innovativeness*). Baik dari aspek fleksibilitas maupun pada aspek kecepatan pengiriman.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat dikatakan bahwa terdapat kaitan antara *Total Quality Management* dengan keunggulan bersaing. Seperti yang dikatakan oleh Nasution (2005:43), *TQM* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Berdasarkan uraian di atas tersebut dibawah ini disajikan skema *Total Quality Management* yang dikaitkan dengan Keunggulan Bersaing sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

