

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Unit Analisis**

Pada gambaran unit analisis ini akan menjelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian, seperti sejarah singkat, aktivitas utama, struktur organisasi, dan uraian tugas yang dilakukan

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. PINDAD adalah perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer dan produk komersial. Kegiatan PT PINDAD mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan, dan fabrikasi serta perawatan. PT.PINDAD (Persero) Bandung pada mulanya adalah suatu usaha komando TNI – AD yang bergerak dalam bidang instalasi industri. Oleh karena itu maka industri ini disebut Komando Perindustrian Angkatan Darat yang disingkat dengan nama KOPINDAD. Fungsi utama KOPINDAD adalah memproduksi senjata, amunisi, untuk kebutuhan Angkatan Darat khususnya dan ABRI pada umumnya.

Pada masa penjajahan Belanda tahun 1908 didirikan *Artillerie Constractie Winkel* (ACW) di Surabaya. Pada tahun 1923 ACW dipindahkan ke Bandung dan ACW berganti nama menjadi *Artillerie Inrictigen* (AI). Sedangkan pada masa penjajahan Jepang pada tahun 1942 menjelang kemerdekaan, ACW diganti namanya menjadi *Dai Khi Kozo* (DIK) dan setelah kemerdekaan DIK diganti namanya menjadi *Ledger Productie Bredjuen* (LPB) dibawah NICA pada tahun

1947. Dengan adanya penyerahan kedaulatan dari pemerintah Belanda kepada Pemerintah Republik Indonesia Serikat (RIS) pada tahun 1950, maka instalasi ini diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia Serikat (RIS) pada tahun 1950 tepatnya pada tanggal 29 April 1950, diganti namanya menjadi Pabrik Senjata dan Mesin (PSM). Peristiwa ini kemudian dijadikan sebagai hari lahirnya Pabrik Senjata dan Mesin (PSM).

Pada tahun 1958 Pabrik Senjata dan Mesin diubah namanya menjadi Pabrik Alat Peralatan Angkatan Darat (PABAL – AD). Dalam produksinya tidak hanya memproduksi senjata tetapi juga memproduksi kebutuhan lainnya untuk Angkatan Darat. Dengan adanya perkembangan dalam bidang produksi pokok yang disesuaikan dengan prinsip – prinsip pengolahan industri mutakhir, maka tahun 1962 PABAL – AD diubah menjadi Perindustrian TNI Angkatan Darat (PINDAD). Secara keseluruhan PINDAD baru beroperasi penuh pada tahun 1968. Pada tanggal 29 April 1983 PINDAD beralih menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT.PINDAD (Persero) dimana PINDAD adalah nama, bukan singkatan.

Tahun 1989 Pemerintah membentuk Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) dan PT.PINDAD dibawah pembinaannya atau menjadi BUMN Industri strategis. Tahun 1998 BPIS dibubarkan oleh Pemerintah dan pada tahun yang sama pemerintah mendirikan BUMN dengan nama PT.Prakarya Industri Strategis, dimana PT.PINDAD menjadi anak perusahaan PT.Prakarya Industri Strategis. Pada tahun 1999 PT.Prakarya Industri Strategis berganti nama menjadi PT. Bahana Prakarnya Industri Strategis (Persero). Padatahun 2002, PT.BPIS

(Persero) dibubarkan oleh Pemerintah, dan sejak saat itu PT.PINDAD beralih status menjadi PT.PINDAD (Persero) yang langsung dibawah pembinaan Kementrian BUMN hingga sekarang.

Sesuai dengan surat keputusan Menhankam nomor : 12/M/IV/1984 tentang alih usaha PINDAD menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka sejak tanggal 19 April 1983 PINDAD beralih status menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan keputusan Presiden Republik Indonesia nomor : 114/M/1983 tanggal 23 Mei 1983, maka diangkatlah Menteri Negara Riset dan Teknologi Menristek selaku Direktur Utama PT.PINDAD (Persero).

Pada tahun 1989 perusahaan ini berada di bawah pembinaan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian pada tahun 1999 berubah menjadi PT. Prakarya Industri (Persero) dan kemudian berubah lagi namanya menjadi PT. Bahana Prakarya Industri Strategis (Persero). Tahun 2002 PT. BPIS (Persero) dibubarkan oleh pemerintah, dan sejak itu PT. PINDAD beralih status menjadi PT.PINDAD (Persero) yang langsung di bawah pembinaan Kementrian BUMN.

Dalam aktivitas perusahaan PINDAD sejak menjadi BUMN, PT.PINDAD (Persero) mempunyai fungsi ganda sebagai penunjang HANKAMNAS dalam hal pengembangan industri Kemiliteran dan juga sebagai penyelenggara komersil dalam arti kata seluas – luanya. Contoh bidang produksi komersialnya adalah generator, mesin perkakas, air brake, produk cor, produk tempa, pengait rel, mesin derek kapal, peralatan mesin, motor elektrik, dan pemutus arus.

#### 4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan PT. Pindad (Persero)

##### Visi Perusahaan:

1. Adapun visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang sehat yang mempunyai inti usaha terpadu beroperasi secara fleksibel serta mandiri secara finansial.
2. Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.

##### Misi Perusahaan:

1. PT. Pindad mengemban misi untuk melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang “alat dan peralatan untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara” serta “ alat dan peralatan industri dengan mendapatkan laba untuk pertumbuhan perusahaan melalui keunggulan teknologi dan efisiensi.
2. Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara.

##### Tujuan Perusahaan:

1. Mampu menyediakan kebutuhan Alat Utama Sistem Persenjataan secara mandiri, untuk mendukung penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Negara Republik Indonesia.

2. Melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, dan dalam bidang industri alat, perairan militer, industri manufaktur, energi dan transportasi pada khususnya. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi persero terbatas.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan PT. Pindad (Persero)**

Suatu perusahaan memerlukan suatu bagan struktur organisasi agar pimpinan dapat memperlihatkan pembagian tugas yang jelas dan secara terperinci bagi setiap bagian dan diharapkan suatu kerja sama yang baik antara personilnya dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan agar tercapai tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi yang dibuat perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, dengan demikian lalu lintas kegiatan dalam organisasi tersebut sesuai dengan kegiatannya. Struktur organisasi PT.PINDAD (Persero)

Bandung diatur berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT.PINDAD (Persero) Bandung Nomor: SKEP/12/P/BD/VII/2014 tanggal 31 Desember 2014 mengenai organisasi dan tugas perusahaan PT.PINDAD (Persero) Bandung dimana PT.PINDAD (Persero) Bandung mempunyai struktur organisasi yang berbentuk staf dan garis. Hal ini terlihat dengan adanya pembagian tugas antara satu bidang dengan bidang lainnya.

Susunan organisasi PT. PNDAD ( Persero ) adalah sebagai berikut :

1. Direksi :
  - a. Direktur Utama disingkat Dirut.
  - b. Direktur Teknologi disingkat Dirtek.
  - c. Direktur Produksi disingkat Dirprod
  - d. Direktur Umum disingkat Dirum.
2. Eselon Staf Pembantu Utama Dirut:
  - a. Kepala Inspektorat disingkat (satuan pengawas intern).
  - b. Asisten Direktur Utama Bidang Quality Assurance disingkat ADUQA.
  - c. Asisten Dierektur Utama Bidang Keuangan disingkat ADUKU.
  - d. Asisten Direktur Utama Bidang Komersial disingkat ADUKOM.
  - e. Asisten Direktur Utama Bidang Material disingkat ADUMAT.
  - f. Asisten direktur Utama Bidang koordinasi Program disingkat ADU  
KOPROG.
  - g. Kepala Pusat Komputasi disingkat KAPUSKOMP.
3. Eselon Staf Pelayanan:
  - a. Sekretaris Direktur Utama disingkat SEK DIRUT.
4. Eselon Pelaksana Produksi:
  - a. Kepala Divisi Munisi disingkat KADIVMU.
  - b. Kepala Divisi Tempa disingkat KADIV T dan C.
  - c. Kepala Divisi Perakitan disingkat KADIVKIT.
  - d. Kepala Divisi Permesinan disingkat KADIVSIN.

Unit-unit pelaksana di PT.PINDAD (Persero) Bandung terdiri dari lima divisi dan satu unit khusus dengan kegiatan produksi yang berbeda-beda. Keenam divisi tersebut antara lain :

1. Divisi Munisi dibawah Direktur Produk Militer
2. Divisi Senjata dibawah Direktur Produk Militer
3. Divisi Mesin Industrial dibawah Direktur Produk Komersial
4. Divisi Tempa dan Cor dibawah Direktur Produk Komersial
5. Divisi Rekayasa dan Industri dibawah Direktur Produk Komersial
6. Unit Pengembangan Kendaraan (UnitKhusus) dibawah Direktur Produk Komersial

Adapun uraian tugas dan tanggungjawab dari masing-masing unsur yang berada di pusat adalah sebagai berikut :

1. **Direktur Utama (Dirut)**

Memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan sesuai tugas pokok untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Mengambil kebijakan untuk kepentingan perusahaan yang tidak bertentangan dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku.

2. **Kepala Satuan Pengawasan (SPI)**

Menyusun program kerja pemeriksaan tahunan, membuat laporan hasil pemeriksaan dan melaksanakan pemeriksaan laporan keuangan operasional maupun pemeriksaan khusus berdasarkan undang-undang.

3. **Kepala Pusat Pengamanan (PUSPAM)**

Bertanggungjawab atas semua aspek menyangkut keamanan Perusahaan.

#### 4. Kepala Sekretariat Perusahaan

Melaksanakan pengurusan yang berkaitan dengan perizinan asuransi mengelola kesekretariatan kantor pusat dan melaksanakan kegiatan hubungan masyarakat dan protokoler.

#### 5. Direktur Perencanaan dan Pengembangan

Melakukan kajian, menyusun dan melaksanakan langkah pokok pengembangan usaha, menyusun dan memonitor program penelitian dan pengembangan.

#### 6. Direktur Produk Militer

Menyusun potensi pasar untuk produk militer, melakukan kontrak dengan pelanggan, memonitor pelaksanaan komitmen perusahaan dengan pelanggan. Melaporkan semua kegiatan dan hasilnya serta memberikan usulan kepada Direktur Utama.

#### 7. Direktur Produk Komersial

Menyusun potensi pasar untuk produk komersial, melakukan kontrak dengan pelanggan dan melaporkan semua kegiatan dan hasilnya kepada Dirut serta memonitor program penelitian dan pengembangan.

#### 8. Direktur Administrasi dan Keuangan

Mengelola keuangan perusahaan, melakukan kontrak dengan debitur dan mengadministrasikan kegiatan perusahaan, Membina hubungan dengan lembaga atau instansi yang berkaitan dengan masalah pendanaan dan perpajakan, Melaporkan semua kegiatan dan hasilnya kepada Direktur Utama.

9. Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan Bidang Pengembangan Usaha  
Melakukan kajian atas dinamika pasae dan menyusun langkah pokok pengembangan usaha, serta menyelenggarakan hubungan kerjasama Usaha dan membina keberadaan akan perusahaan.
10. Deputi Direktur Perencanaan dan Pengembangan Bidang Pengembangan Sumber Daya  
Melakukan kajian atas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan serta melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitasnya, antara lain melalui pelatihan.
11. Deputi Direktur Produk Militer Bidang Penelitian dan Pengembangan  
Melakukan penelitian dan pengembangan atas produk-produk militer, meneliti kualitas produk agar bisa bersaing di pasar, serta merancang produk baru.
12. Deputi Direktur Produk Militer Bidang Pemasaran dan Penjualan  
Melakukan riset pasar produk militer, membuat strategi pemasaran produk militer dan melakukan kegiatan pelayanan purna jual, membina hubungan dengan pelanggan dan calon pelanggan, serta membuat kontrak penjualan.
13. Deputi Direktur Produk Komersial Bidang Pemasaran  
Melakukan riset pasar, membuat rencana strategis pemasaran, melakukan ekstensi pasar dan membina hubungan dengan pelanggan dan calon pelanggan.
14. Deputi Direktur Administrasi dan Keuangan Bidang Administrasi

Merencanakan hal-hal yang berhubungan dengan administrasi perusahaan serta menyediakan sarana dan prasarana untuk keperluan administrasi perusahaan.

#### 15. Deputi Direktur Administrasi dan Keuangan Bidang Keuangan

Merencanakan dan mengendalikan anggaran perusahaan, mengupayakan tersedianya dana, melakukan analisa biaya dan keuangan dan melakukan kegiatan akuntansi dan perpajakan. Dan juga memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan dalam misi produksi, pembinaan dan pengembangan setiap divisi yang dipimpinnya.

#### **4.1.4 Profil Divisi Mesin Industrial**

Divisi Mesin Industrial yang menjadi objek penelitian yang dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Mesin Industrial. Divisi Mesin Industrial semula bernama Divisi Mekanik yang berdiri tanggal 1 Januari 1996. Lalu sekitar pertengahan tahun 2004 Divisi Mekanik resmi berganti nama menjadi Divisi Mesin dan Jasa. Barulah pada awal tahun 2015 berganti nama menjadi Divisi Mesin Industrial. Seluruh kegiatan dari divisi ini berada dibawah tanggung jawab Direktur Produk Komersil. Struktur organisasi Divisi Mesin Industrial yang dapat terlihat dalam lampiran diatur berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT.PINDAD (Persero) Nomor : SKEP/26/P/BD/I/2015 tanggal 30 Januari 2015.

Unsur-unsur yang terdapat dalam struktur organisasi Divisi Mesin Industrial secara garis besar terdiri dari :

1. Kepala Divisi Mesin Industrial
2. Unit Pengembangan Produk
3. Biro Pengadaan
4. Kasir
5. Departemen Administrasi dan Keuangan yang tersusun atas :
  - a. Subdepartemen Akuntansi Keuangan
  - b. Subdepartemen Akuntansi Biaya
  - c. Subdepartemen Administrasi dan Umum
  - d. Sistem Informasi

Dalam divisi ini terdapat beberapa departemen produksi, dimana setiap departemen menghasilkan jenis produk yang berbeda-beda terdiri dari :

1. Departemen Produk Alat dan Peralatan Kapal Laut
2. Departemen Pemesinan
3. Departemen Sarana Kereta Api
4. Departemen Pemeliharaan Mesin Listrik
5. Departemen Laboratorium

Berikut ini akan diuraikan tugas dan tanggungjawab dari beberapa unit yang terdapat dalam Divisi Mesin Industri dan Jasa.

1. Biro Pengadaan
  - a. Membuat Daftar Penawaran Harga
  - b. Melakukan negoisasi dengan pihak rekanan
  - c. Membuat dokumen pembelian

- d. Menghasilkan material dalam jumlah yang dipesan, kualitas yang bisa dipertanggungjawabkan, dan harga yang wajar dengan jadwal pengiriman yang tepat waktu.
- e. Membuat laporan pertanggungjawaban pengadaan
- f. Membuat laporan realisasi pengadaan
- g. Membuat daftar rekanan
- h. Melakukan evaluasi terhadap kinerja rekanan
- i. Menjalin relasi yang baik dengan rekanan
- j. Melaporkan semua kegiatan dan hasilnya serta memberi usul kepada Kepala Divisi Mesin dan Jasa

2. Sub Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi/*Planing roduct Control* (SubDepRendalProd/PPC). Sub DepRendalProd/PPC terdapat di setiap Departemen Produksi, yang mana tugasnya yaitu :

- a. Membuat jadwal produksi
- b. Membuat rencana produksi yang mencakup kebutuhan jam orang, jam mesin, serta kebutuhan material dan perkakas
- c. Membuat harga pokok produksi
- d. Menyiapkan perintah pengerjaan produksi
- e. Memonitor dan mengendalikan pelaksanaan produksi
- f. Membuat laporan dan evaluasi produksi
- g. Menyelenggarakan kegiatan administrasi produksi
- h. Memeriksa pengiriman material dan jasa serta kelengkapan dokumen pengirimnya

- i. Membuat bukti material kas
  - j. Membuat berita acara penerimaan material
  - k. Meminta first article sebagai contoh pengerjaan dari vendor (First Article adalah material atau produk yang dikirim vendor sebagai contoh material dan jasa yang akan dipasoknya).
3. Sub Departemen Mutu
- Terdapat dalam setiap Departemen Produksi yang memiliki tugas :
- a. Membuat petunjuk pemeriksaan proses dan pemeriksaan akhir
  - b. Melaksanakan pemeriksaan mutu material masuk, produk dalam proses, dan produk akhir
  - c. Menyelenggarakan first article infection (pemeriksaan terhadap first article)
  - d. Merencanakan, menyusun, dan mengawasi spesifikasi mutu yang dipakai sebagai dasar penerimaan produk oleh pelanggan
  - e. Membuat laporan dan evaluasi mutu reject rate
  - f. Membuat jadwal dan memonitor pelaksanaan kalibrasi alat-alat ukur
  - g. Mengkoordinasikan kegiatan implementasi ISO
4. Departemen Administrasi dan Keuangan
- Adapun tugas dari departemen ini yaitu :
- a. Menyusun rencana anggaran divisi serta mengendalikan pelaksanaannya
  - b. Menyelenggarakan kegiatan akuntansi keuangan dan analisa data keuangan

- c. Mengatur liquiditas keuangan
- d. Menyelenggarakan administrasi pergudangan
- e. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian
- f. Membuat rencana kebutuhan SDM
- g. Membina disiplin dan tata tertib pegawai
- h. Menyelenggarakan kegiatan K3LH
- i. Melaporkan semua kegiatan serta memberikan saran atau usul kepada Kepala Divisi.

#### 5. Kasir

Bertanggungjawab atas semua masalah kebutuhan uang cash dan non cash untuk keperluan.

Adapun gambar dari Struktur Organisasi Divisi Mesin Industrial PT. Pindad dapat dilihat pada Lampiran.

#### **4.1.5 Produk yang Dihasilkan Divisi Mesin Industrial PT Pindad (Persero)**

Divisi Mesin Industrial PT Pindad (Persero) adalah divisi yang menghasilkan produk-produk komersial antara lain :

1. mesin listrik
2. sistem pengereman kereta api
3. peralatan kapal laut
4. jasa pemesinan

Produk mesin listrik yang dihasilkan PT. Pindad meliputi generator dengan kapasitas sampai 9 MW, motor traksi yang digunakan di kereta api listrik, motor magnet permanen, serta jasa perbaikan motor listrik.

PT Pindad (Persero) memproduksi *Air Brake System* dengan lisensi dari KNORR Bremse AG, Jerman sejak tahun 1983 dan telah disertifikasi oleh UIC (International Union of Railways). *Air Brake System* yang diproduksi adalah tipe KE-G-12” untuk gerbong barang dan KE-P-12” untuk kereta penumpang. *Air Brake System* ini dikembangkan untuk kebutuhan sistem pengereman KRL dan KRD. Dengan dukungan alat pengujian yang telah disertifikasi oleh KNORR, PT Pindad (Persero) mampu memproduksi *Air Brake System* lebih dari 600 set per tahun. Disamping itu, PT Pindad (Persero) dapat melakukan *maintenance* untuk komponen *Air Brake System* ini.

Lini produk *Air brake* prods:

1. *Air reservoir*
2. *Brake cylinder*
3. *Compressor set*
4. *Dual chamber air dryer*
5. *Dummy coupling*
6. *Isolating cock*
7. *distributor valve*
8. *Operating valve*
9. *Pipe brake coupling*
10. *Slack adjuster*

Produk Peralatan Kapal Laut bermula dari kerjasama yang didirikan bersama Hatlapa. Pindad telah mengembangkan berbagai produk peralatan kapal laut sejak tahun 1991 hingga saat ini dengan merek PinMarine. Dengan dukungan Sumber Daya Manusia, sistem produksi dan kualitas kontrol yang baik, PinMarine

mampu menghasilkan produk berkualitas dan kompetitif, serta memenuhi persyaratan klasifikasi Nasional & Internasional, seperti BKI, LR, ClassNK, BV, RINA, GL, ABS, dan lain-lain.

Peralatan kelautan:

1. *Winchess*
2. *Windlass*
3. *Turntable*
4. *A Frame*
5. *Capstan*
6. *Provision Crane*
7. *Sludge Crane*
8. *Telescopic Crane*
9. *Naval seat*
10. *Jasa Steering gears*
11. *Towing winch Kelautan*
12. *Tuna long line equipment*
13. *Dbl drum mooring winch*
14. *Electric anchor winch*

Jasa pemesinan didukung fasilitas mesin bubut horizontal dengan kapasitas hingga 6 meter, bubut vertikal hingga diameter 3 meter, *double column milling machine* dengan kapasitas hingga diatas 2 x 4 meter yang dioperasikan secara komputerisasi (CNC).

## **4.2 Analisis Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Penerapan *Total Quality Management (TQM)* PT Pindad (Persero)**

PT Pindad (Persero) menerapkan *Total Quality Management* untuk menjamin agar produk-produk yang dihasilkan dapat memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan, yang bertujuan dengan melakukan penerapan *Total Quality Management* ini diharapkan perusahaan akan mampu meningkatkan permintaan dari pelanggan serta meningkatkan keuntungan.

Penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pernyataan-pernyataan kuesioner berisi tentang penerapan *Total Quality Management* sesuai dengan indikator, yang akan diuraikan dari data hasil penelitian sebagai berikut:

### **1. Fokus Pada Pelanggan**

PT Pindad (Persero) Bandung selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Hal tersebut dibuktikan dengan perusahaan memiliki sasaran kualitas diantaranya yaitu kecepatan respon dan penanganan terhadap *complain* dari pelanggan dengan optimal, sehingga pelanggan puas atas produk dan jasa yang diberikan perusahaan dan menjadi pelanggan yang loyal. Dalam memenuhi kepuasan pelanggan PT Pindad berusaha menyediakan produk yang berkualitas dan jasa layanan yang unggul.

Fokus pada pelanggan ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarkan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi fokus pada pelanggan akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Adanya visi, misi, dan komitmen perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan.

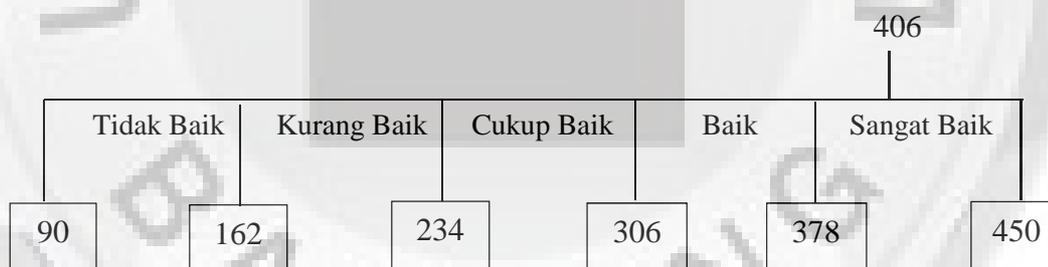
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.1 tanggapan responden mengenai indikator fokus pada pelanggan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tanggapan responden mengenai indikator fokus pada pelanggan**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
1	17(5)	13(4)	(3)	(2)	(1)	137
2	18(5)	12(4)	(3)	(2)	(1)	138
3	14(5)	13(4)	3(3)	(2)	(1)	131
<b>Total</b>	245	152	9	0	0	406

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator dari fokus pada pelanggan di atas berjumlah 406. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 406 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi fokus pada pelanggan termasuk kategori sangat baik. Hal ini didukung dengan adanya visi, misi, dan komitmen perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, dan secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan.

Langkah awal yang dapat perusahaan lakukan ketika melakukan proses perbaikan kualitas adalah membuat visi dan misi perusahaan yang jelas dan realistis, agar para karyawan termotivasi untuk mewujudkan visi yang perusahaan inginkan. 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.

## **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.

Obsesi terhadap kualitas ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarkan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi obsesi terhadap kualitas akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan berupaya untuk menciptakan produk yang baik.
2. Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk.

3. Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas.

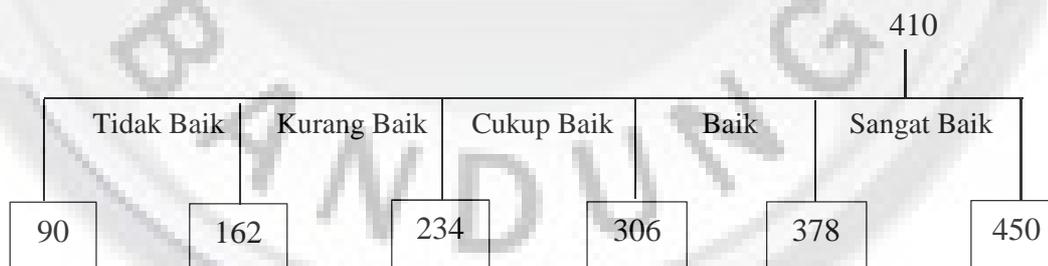
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.2 tanggapan responden mengenai indikator obsesi terhadap kualitas sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Obsesi terhadap kualitas**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
4	19(5)	11(4)	(3)	(2)	(1)	139
5	18(5)	12(4)	(3)	(2)	(1)	138
6	16(5)	11(4)	3(3)	(2)	(1)	133
<b>Total</b>	265	136	9	0	0	410

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator dari obsesi terhadap kualitas di atas berjumlah 410. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 410 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa obsesi terhadap kualitas termasuk kategori sangat baik. Hal ini didukung dengan manajemen perusahaan berupaya untuk menciptakan produk yang baik, informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk, dan

mengevaluasi akar penyebab masalah untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas.

Perusahaan selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik dan ramah lingkungan serta selalu menjaga kualitas produk-produknya. Informasi dari pelanggan merupakan sumber yang sangat penting untuk dimanfaatkan dalam menghasilkan produk/jasa yang baru dalam mencapai kepuasan pelanggan. PT Pindad juga selalu mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas agar secepatnya melakukan pencegahan dan perbaikan.

### **3. Pendekatan Ilmiah**

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menetapkan *Total Quality Management*. PT Pindad sering melakukan studi banding dengan perusahaan-perusahaan domestik maupun mancanegara. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing agar produk PT Pindad tidak ketinggalan jaman dan bisa sejajar, bahkan melampaui kualitas produk negara lain.

Pendekatan ilmiah ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarkan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi pendekatan ilmiah akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan.
2. Mengupayakan pemecahan atau solusi yang tepat.
3. Penelitian dan pengembangan (litbang) dilakukan secara berkelanjutan.

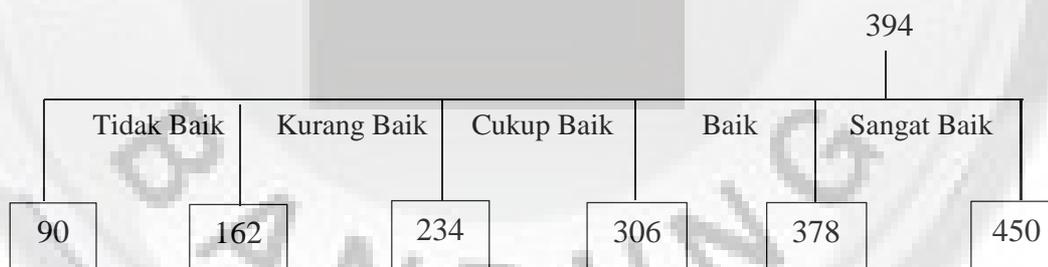
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.3 tanggapan responden mengenai indikator pendekatan ilmiah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Pendekatan ilmiah**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
7	17(5)	12(4)	1(3)	(2)	(1)	136
8	15(5)	13(4)	2(3)	(2)	(1)	133
9	10(5)	15(4)	5(3)	(2)	(1)	125
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>160</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>394</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai pendekatan ilmiah di atas berjumlah 394. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 394 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi pendekatan ilmiah termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini didukung dengan pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan, selalu mengupayakan pemecahan atau solusi yang tepat, dan penelitian dan pengembangan (litbang) dilakukan secara berkelanjutan.

Manajemen perusahaan selalu mengupayakan pemecahan atau solusi yang tepat, yang dilakukan dengan mengevaluasi akar penyebab masalah yang dilihat dari kegagalan sebelumnya. Penelitian dan pengembangan (litbang) juga dilakukan secara terus menerus agar produk produk PT Pindad terus berinovasi dan berkembang.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

Dalam melaksanakan *Total Quality Management*, PT Pindad tidak hanya menerapkannya untuk satu periode saja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa berhasil dilaksanakannya *Total Quality Management* dalam perusahaan.

Komitmen jangka panjang ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi komitmen jangka panjang akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Sebelum memproduksi suatu produk, terlebih dahulu perusahaan melihat prospek produk tersebut.
2. *Total Quality Management* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja.
3. Komitmen jangka panjang diterapkan agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

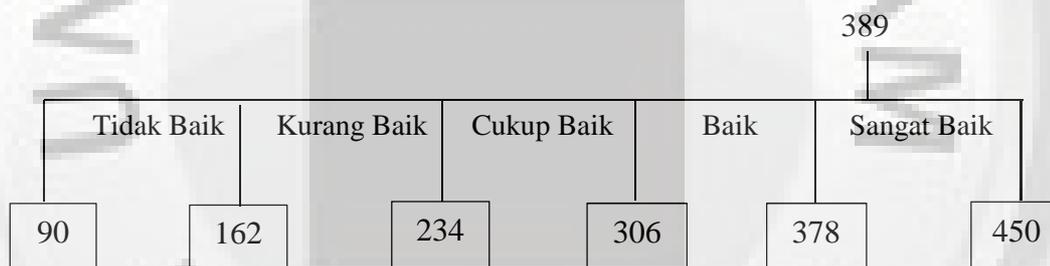
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.4 tanggapan responden mengenai indikator komitmen jangka panjang sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Komitmen jangka panjang**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
10	18(5)	9(4)	3(3)	(2)	(1)	135
11	10(5)	17(4)	3(3)	(2)	(1)	127
12	11(5)	15(4)	4(3)	(2)	(1)	127
<b>Total</b>	195	164	30	0	0	389

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai komitmen jangka panjang di atas berjumlah 389. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 389 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi komitmen jangka panjang termasuk dalam kriteria sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan sebelum memproduksi suatu produk, terlebih dahulu perusahaan melihat prospek produk yang akan diproduksi oleh PT Pindad agar tidak terjadi kerugian. PT Pindad tidak hanya menerapkan *Total Quality Management* pada satu periode saja, oleh sebab itu dibutuhkan komitmen jangka panjang agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

## 5. Kerjasama (*team work*)

Penyelesaian masalah kualitas dalam perusahaan sangat membutuhkan kerjasama tim (*team work*) dari semua lini perusahaan dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Kerjasama tim juga dapat mempererat hubungan antar karyawan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Kerjasama (*team work*) ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi kerjasama (*team work*) akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan.
2. Setiap karyawan bekerja sama dalam menciptakan produk yang dapat diterima konsumen.
3. Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.5 tanggapan responden mengenai indikator kerjasama (*team work*) sebagai berikut:

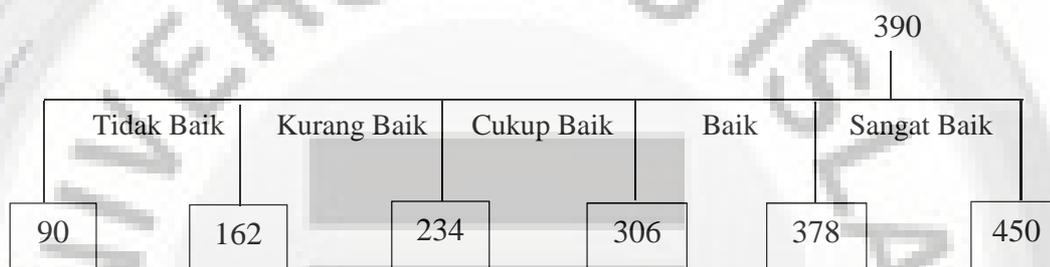
**Tabel 4.5**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Kerjasama (*team work*)**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
13	11(5)	15(4)	4(3)	(2)	(1)	127
14	14(5)	14(4)	2(3)	(2)	(1)	132

15	13(5)	15(4)	2(3)	(2)	(1)	131
<b>Total</b>	190	176	24	0	0	390

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai kerjasama (*team work*) di atas berjumlah 390. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 390 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi kerjasama (*team work*) termasuk kategori sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan dalam membuat suatu produk PT Pindad selalu melibatkan semua lini perusahaan agar tercipta produk yang baik dan bebas cacat dan dapat diterima pelanggan sehingga pelanggan pun merasa puas. Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya agar tidak terjadi *miss communication* atau kesalahpahaman.

## 6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

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. Oleh sebab itu sistem yang ada pun harus selalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Perbaikan sistem berkesinambungan ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi perbaikan sistem berkesinambungan akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Sistem yang dimiliki oleh perusahaan terus mengalami perbaikan.
2. Dalam penyelesaian masalah yang ada perusahaan harus melihat dari kegagalan dan masalah yang ada sebelumnya.
3. Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan.

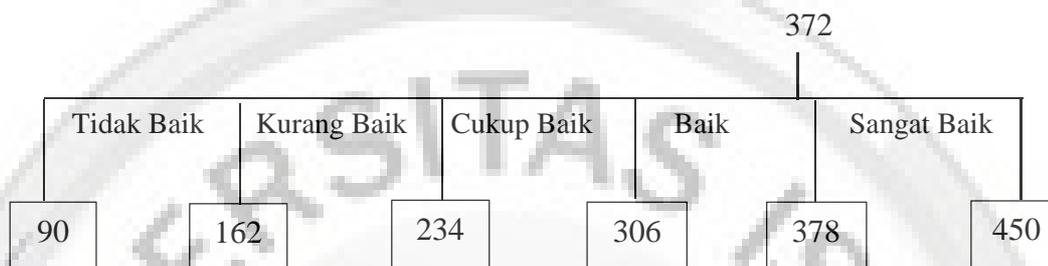
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.6 tanggapan responden mengenai indikator perbaikan sistem berkesinambungan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Perbaikan sistem berkesinambungan**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
16	10(5)	13(4)	7(3)	(2)	(1)	123
17	7(5)	20(4)	3(3)	(2)	(1)	124
18	10(5)	15(4)	5(3)	(2)	(1)	125
<b>Total</b>	135	192	45	0	0	372

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai perbaikan sistem berkesinambungan di atas berjumlah 372. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 372 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi perbaikan sistem berkesinambungan termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan sistem yang dimiliki oleh perusahaan terus mengalami perbaikan, dalam penyelesaian masalah yang ada perusahaan selalu melihat dari kegagalan dan masalah yang ada sebelumnya, dan sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan.

## 7. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber Daya Manusia merupakan unsur penting dalam suatu perusahaan. Apabila SDM yang dimiliki perusahaan berkualitas maka produk yang dihasilkan pun akan berkualitas juga. PT Pindad menyelenggarakan pelatihan yang rutin dilakukan untuk para karyawannya agar dapat meningkatkan kompetensi para karyawan

Pendidikan dan pelatihan ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil

analisis dari dimensi pendidikan dan pelatihan akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin. Kegiatan ini minimal dilakukan satu tahun sekali.
2. Manajemen perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan.
3. Perusahaan mengevaluasi secara berkala hasil pelatihan dan pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

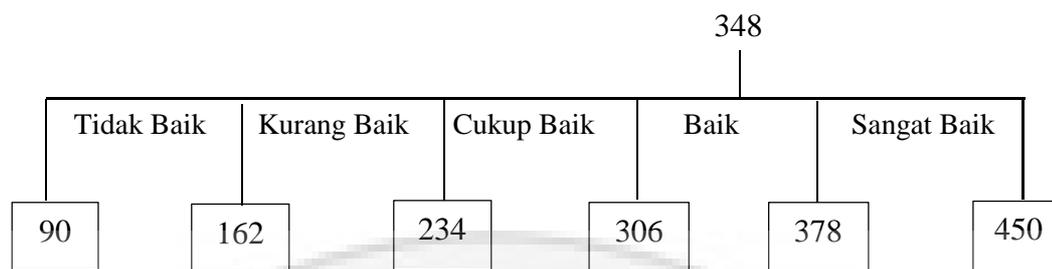
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.7 tanggapan responden mengenai indikator pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Pendidikan dan pelatihan**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
19	6(5)	13(4)	7(3)	(2)	(1)	116
20	8(5)	20(4)	3(3)	(2)	(1)	119
21	5(5)	15(4)	5(3)	2(2)	(1)	113
<b>Total</b>	135	168	81	4	0	348

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai pendidikan dan pelatihan di atas berjumlah 348. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 348 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi pendidikan dan pelatihan termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan manajemen perusahaan menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin dan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan. PT Pindad juga mengevaluasi secara berkala hasil pelatihan dan pendidikan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan juga termasuk dalam kategori baik.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Setiap karyawan PT Pindad sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah yang ada pada perusahaan.

Kebebasan yang terkendali ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarkan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi kebebasan yang terkendali akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan.
2. Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah.

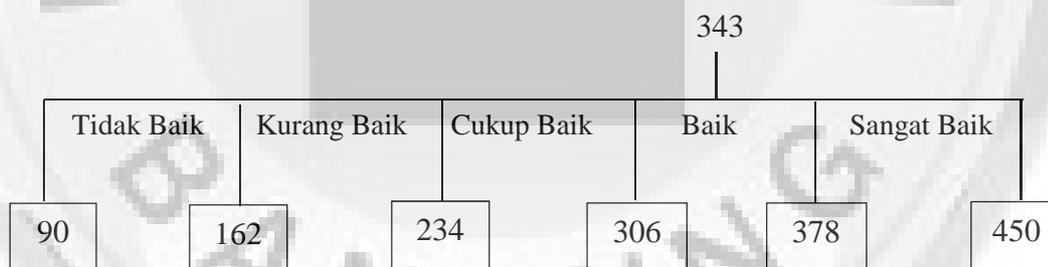
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.8 tanggapan responden mengenai indikator kebebasan yang terkendali sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Kebebasan yang terkendali**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
22	6(5)	17(4)	4(3)	3(2)	(1)	116
23	4(5)	14(4)	10(3)	2(2)	(1)	110
24	7(5)	15(4)	6(3)	2(2)	(1)	117
<b>Total</b>	85	184	60	14	0	343

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai kebebasan yang terkendali di atas berjumlah 343. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 343 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi kebebasan yang terkendali termasuk dalam kategori baik. Hal ini didukung dengan adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan, adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kebebasan yang diberikan pada karyawan PT Pindad untuk menggunakan

pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan tanpa harus mengikuti prosedur dari perusahaan, namun tetap dapat dipertanggungjawabkan.

## 9. Kesatuan Tujuan

Karyawan PT Pindad selalu menginginkan hal yang terbaik untuk perusahaan. Setiap karyawan PT Pindad selalu berusaha agar perusahaan dapat berjalan dengan baik yaitu mendapatkan laba setiap tahunnya dan berusaha agar PT Pindad tidak merugi.

Kesatuan tujuan ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarikan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi kesatuan tujuan akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Para karyawan memiliki tujuan yang sama dalam bekerja.
2. Para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Perusahaan menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan.

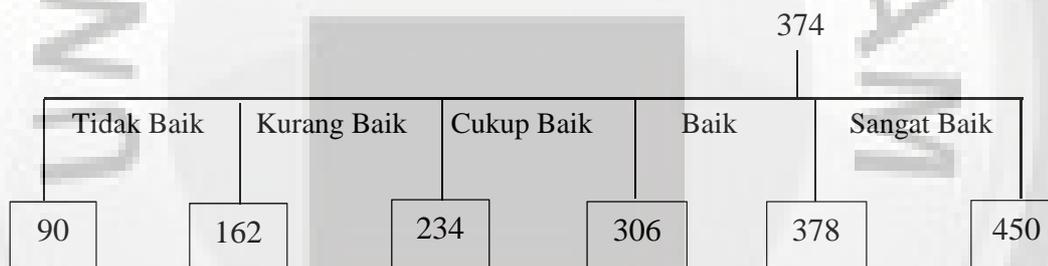
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.9 tanggapan responden mengenai indikator kesatuan tujuan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
Tanggapan responden mengenai indikator Kesatuan tujuan

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
25	9(5)	15(4)	6(3)	(2)	(1)	123
26	10(5)	18(4)	2(3)	(2)	(1)	128
27	8(5)	17(4)	5(3)	(2)	(1)	123
<b>Total</b>	135	200	39	0	0	374

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai kesatuan tujuan di atas berjumlah 374. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 374 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi kesatuan tujuan termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan para karyawan memiliki tujuan yang sama dalam bekerja, para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan laba dan kepuasan pelanggan, dan perusahaan menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan.

## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Masukan/saran dari karyawan mambantu manajemen dalam mengambil keputusan harus disampaikan melalui kepala bagiannya masing-masing.
2. Manajemen perusahaan berperan penting dalam mempraktikan disiplin kerja dengan cara mengeluarkan peraturan yang harus dipatuhi semua karyawan.
3. Mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkat organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.10 tanggapan responden mengenai indikator adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sebagai berikut:

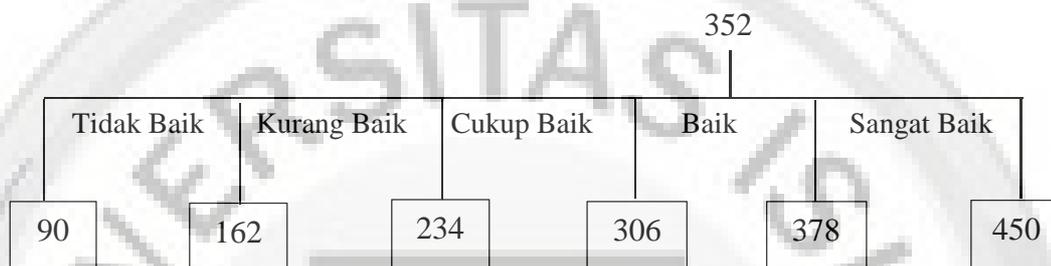
**Tabel 4.10**

**Tanggapan responden mengenai indikator Adanya keterlibatan dan pemberdayaan Karyawan**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
28	7(5)	12(4)	10(3)	1(2)	(1)	115
29	8(5)	18(4)	4(3)	(2)	(1)	124
30	6(5)	15(4)	5(3)	4(2)	(1)	113
<b>Total</b>	105	180	57	10	0	352

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di atas berjumlah 352. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 352 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan, 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 dan adanya sistem pemberian *reward and punishment*.

Selanjutnya merekapitulasi jawaban responden untuk penerapan *Total Quality Management* dalam Tabel 4.11 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.11

## Tanggapan Responden Mengenai Penerapan TQM

No. Pernyataan	Skor	No. Pernyataan	Skor	No. Pernyataan	Skor
1	137	11	127	21	113
2	138	12	127	22	116
3	131	13	127	23	110
4	139	14	132	24	117
5	138	15	131	25	123
6	133	16	123	26	128
7	136	17	124	27	123
8	133	18	125	28	115
9	125	19	116	29	124
10	135	20	119	30	113
<b>Total Skor</b>					<b>3.778</b>

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa penerapan *TQM* pada PT Pindad termasuk dalam kategori baik. Hal ini didasarkan pada hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada responden di PT Pindad dengan total skor 3.778. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 3.061–3.780 yang menunjukkan kriteria “baik”. Untuk dapat menggambarkan secara detail suatu data variabel penerapan *TQM* yang diteliti, maka pada Tabel 4.12 berikut ini akan diuraikan hasil rekapitulasi dari data variabel penerapan *TQM* dalam penelitian ini yang meliputi sepuluh jenis indikator, terdiri dari skor rata-rata dan kriteria.

**Tabel 4.12**  
**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

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat diketahui sejauh mana penerapan TQM telah dilakukan di PT Pindad secara lebih mendetail untuk setiap indikator yang diteliti. Indikator fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), menempati posisi lima teratas dengan kriteria penerapan “sangat baik”. Indikator perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mengikuti peringkat berikutnya dengan kriteria penerapan “baik”.

Kondisi lingkungan perusahaan yang saat ini sangat kompetitif mengharuskan setiap perusahaan lebih fokus pada pelanggannya. Dalam hal ini PT Pindad melakukannya dengan sangat baik. Respon dari pelanggan baik berupa

keluhan ataupun saran dimanfaatkan dengan sangat baik oleh pihak PT Pindad untuk mengembangkan produk/jasa yang diinginkan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari adanya visi, misi, dan komitmen perusahaan untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam menciptakan kepuasan pelanggannya, PT Pindad memanfaatkan informasi dari pelanggan untuk penyempurnaan produk dan proses perbaikan berkelanjutan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Obsesi terhadap kualitas sangat penting bagi sebuah perusahaan industri manufaktur agar perusahaan dapat terus-menerus mengembangkan kualitas produk dan jasanya. Hal ini jugalah yang selalu dilakukan oleh PT Pindad terbukti dengan jawaban dari responden yang memilih kriteria “sangat baik” untuk indikator obsesi terhadap kualitas. Kualitas yang baik akan menciptakan kepuasan pelanggan. Informasi dari pelanggan merupakan sumber yang sangat penting untuk dimanfaatkan dalam menghasilkan produk/jasa yang baru dalam mencapai kepuasan pelanggan. Perusahaan juga selalu mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas agar secepatnya melakukan pencegahan dan perbaikan. Sehingga pelanggan akan loyal kepada perusahaan.

Pendekatan ilmiah yang dilakukan PT Pindad dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan dengan sangat baik. Manajemen perusahaan selalu mengambil keputusan berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan, hal ini dilakukan agar manajemen dapat mengupayakan pemecahan atau solusi yang tepat. Penelitian dan pengembangan juga dilakukan secara

berkelanjutan agar produk-produk yang dihasilkan terus mengikuti perkembangan jaman dan keinginan pelanggan.

Komitmen jangka panjang dari manajemen puncak dan seluruh staf perusahaan tentu saja sangat diperlukan untuk senantiasa bekerjasama mencapai sasaran visi dan misi perusahaan. Dalam hal ini, PT Pindad telah mampu menerapkannya dengan sangat baik. Terutama adanya komitmen manajemen puncak merupakan unsur penentu suatu keberhasilan penerapan *TQM*. Oleh karena itu sangat dibutuhkan kekonsistenan dan sikap teladan dari manajemen puncak dalam hal pola pikir, sikap, maupun tindakan.

Terwujudnya pemahaman dan pengalaman yang baik mengenai konsep penerapan *TQM* akan membuat setiap karyawan perusahaan berusaha secara simultan dan bekerjasama dalam mencapai tujuan. Hal ini juga diterapkan dengan sangat baik di PT Pindad, terlihat dari adanya kerjasama tim (*teamwork*) dan kesatuan tujuan di semua lini perusahaan. Kerjasama tim (*teamwork*) sangat dibutuhkan dalam mengatasi setiap permasalahan yang berkaitan dengan kualitas produk/jasa, dimana semuanya ini dilakukan demi satu tujuan, yaitu peningkatan kualitas produk/jasa yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Perbaikan proses berkesinambungan harus senantiasa dilakukan, karena suatu perusahaan harus memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. PT Pindad selalu berusaha melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan baik. PT Pindad selalu menyelesaikan masalah yang telah ada dengan cara melihat kegagalan dan masalah yang ada sebelumnya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi

kegagalan lagi dalam menyelesaikan masalah yang telah ada. Oleh sebab itu sistem yang ada pun harus selalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi semua karyawan sangat dibutuhkan dalam hal ini. Diketahui bahwa PT Pindad juga sudah baik dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Adanya pendidikan dan pelatihan maka pemahaman terhadap konsep penerapan *TQM* akan tersampaikan kepada semua karyawan, karena terkadang pada pelaksanaannya dilapangan masih terdapat beberapa karyawan yang kurang memperhatikan pentingnya mengutamakan kepuasan pelanggan. Hal ini juga dapat disebabkan penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan yang diadakan untuk karyawan masih belum konsisten diadakan dengan jadwal tertentu, terkadang diadakan sekali dalam empat bulan, terkadang diadakan sekali dalam lima bulan, sehingga dalam setahun diadakan 2-3 kali pelatihan dan pendidikan dengan jadwal yang belum tetap. Pelatihan dan pendidikan ini sangat dibutuhkan, dengan demikian setiap karyawan perusahaan akan didorong untuk lebih bertanggungjawab, dapat berkomunikasi dengan efektif, lebih kompeten dan profesional, serta lebih kreatif dan inovatif.

Dalam penerapan *TQM*, memberikan kebebasan yang terkendali pada karyawan merupakan hal yang penting. Penerapan unsur ini di PT Pindad walaupun belum optimal, namun telah dilakukan dengan baik. Karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan tanpa harus

mengikuti prosedur dari perusahaan, namun harus dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, faktor ini perlu ditingkatkan lagi penerapannya.

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat mendukung penerapan *TQM* pada suatu perusahaan. PT Pindad juga telah menerapkan unsur ini dengan baik. Setiap karyawan PT Pindad telah dilibatkan secara aktif dalam mempraktikkan disiplin kerja dan juga diberi hak untuk menyampaikan saran melalui kepala bagian masing-masing. Namun pada dasarnya banyak sekali karyawan yang menginginkan agar saran dan masukan mereka bisa langsung disampaikan kepada pihak manajemen atau pihak yang terkait.

#### **4.2.2 Keunggulan Bersaing PT Pindad (Persero)**

Untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*), PT Pindad terus menerus meningkatkan aktivitas dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Pernyataan-pernyataan kuesioner berisi tentang Keunggulan Bersaing sesuai dengan indikator, yang akan diuraikan dari data hasil penelitian sebagai berikut:

## 1. Harga

Harga ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarikan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi harga akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Perusahaan menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
2. Perusahaan menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

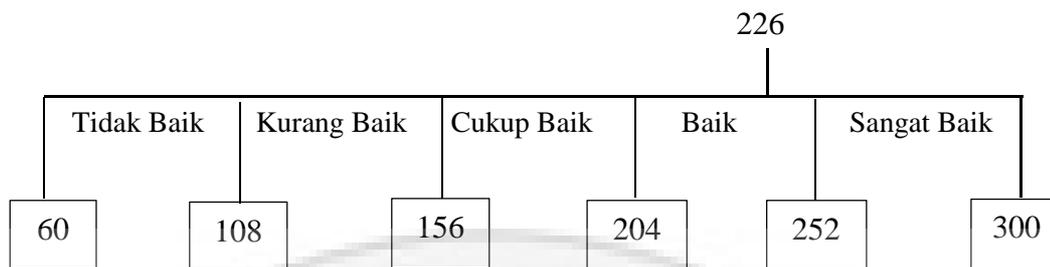
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.13 tanggapan responden mengenai indikator harga sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Harga**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
1	11(5)	13(4)	6(3)	(2)	(1)	125
2	5(5)	8(4)	10(3)	7(2)	(1)	101
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>226</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator harga di atas berjumlah 226. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 226 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi harga termasuk dalam kategori baik. Kategori baik yang dimaksud adalah perusahaan menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing dan perusahaan menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Pada tingkat harga tertentu yang telah dikeluarkan, pelanggan dapat merasakan manfaat dari produk yang telah dibelinya. Pelanggan akan merasa puas apabila manfaat yang mereka dapatkan sebanding atau bahkan lebih tinggi dari nominal uang yang mereka keluarkan.

## 2. Kualitas

Kualitas ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarikan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi kualitas akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Perusahaan menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.
2. Kualitas produk menjadi hal yang paling utama bagi perusahaan.

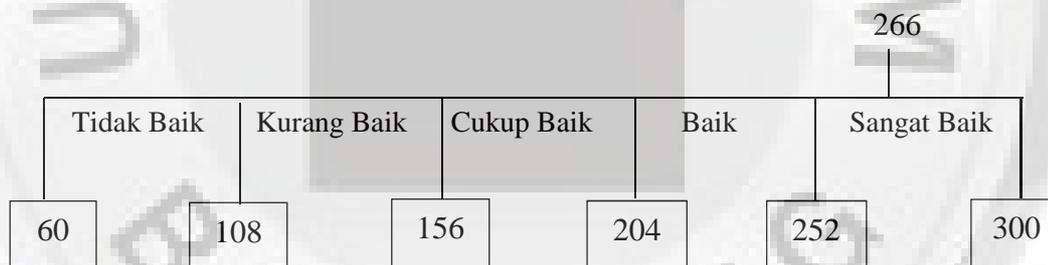
Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.14 tanggapan responden mengenai indikator kualitas sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan responden mengenai indikator Kualitas**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
3	14(5)	14(4)	(3)	2(2)	(1)	130
4	17(5)	12(4)	1(3)	(2)	(1)	136
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>104</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>266</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator kualitas di atas berjumlah 266. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 266 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi kualitas termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing dan kualitas produk menjadi hal yang paling utama bagi perusahaan. Selama ini PT Pindad terus menerus meningkatkan kualitas produk-produknya. Produk yang berkualitas dan memiliki performa yang baik dan dapat memberikan nilai tambah terhadap pelanggan yang lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya.

### 3. *Delivery Dependability*

*Delivery dependability* ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarikan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi *delivery dependability* akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Perusahaan melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
2. Perusahaan melakukan pengiriman barang sesuai dengan jumlah dan pesanan konsumen dibandingkan dengan pesaing.

Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.15 tanggapan responden mengenai indikator *delivery dependability* sebagai berikut:

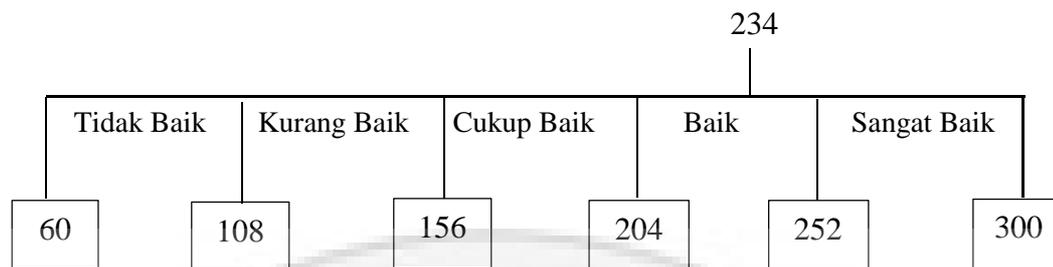
**Tabel 4.15**

**Tanggapan responden mengenai indikator *Delivery Dependability***

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
5	4(5)	11(4)	14(3)	1(2)	(1)	108
6	10(5)	16(4)	4(3)	(2)	(1)	126
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>108</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>234</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator *delivery dependability* di atas berjumlah 234. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 234 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi *delivery dependability* termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing dan perusahaan melakukan pengiriman barang sesuai dengan jumlah dan pesanan konsumen dibandingkan dengan pesaing. PT Pindad selalu mengupayakan agar mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dari segi jumlah, jenis produk, dan waktu.

#### 4. Inovasi Produk

Inovasi produk ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi inovasi produk akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Perusahaan melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
2. Perusahaan senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.

Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.16 tanggapan responden mengenai indikator inovasi produk sebagai berikut:

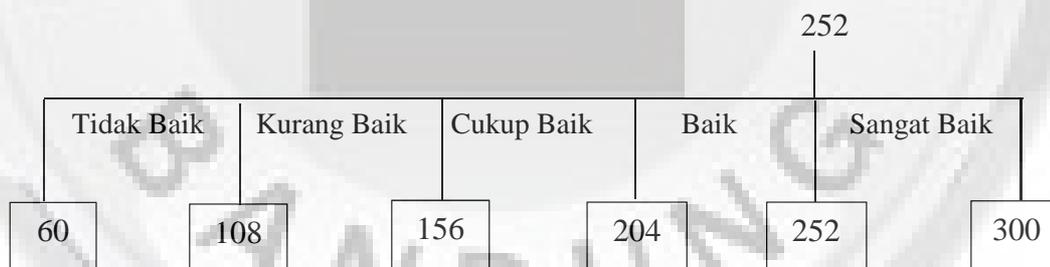
**Tabel 4.16**

**Tanggapan responden mengenai indikator Inovasi Produk**

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
7	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	125
8	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	127
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>144</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator inovasi produk di atas berjumlah 252. Interval kategori untuk skor tanggapan responden yang berjumlah 252 dari pernyataan di atas merupakan kategori sangat baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori di atas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi inovasi produk pesaing termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing dan perusahaan senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing. PT Pindad sering melakukan litbang (penelitian dan

pengembangan) agar produk-produknya dapat terus berinovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

### 5. *Time to Market*

*Time to market* ini memiliki indikator yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuesioner dan disebarakan kepada responden. Hasil analisis dari dimensi *time to market* akan diuraikan pada setiap indikator yang terdiri dari berbagai pernyataan sebagai berikut:

1. Perusahaan merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
2. Perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan dan meluncurkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Dari hasil penelitian, berikut disajikan dalam Tabel 4.17 tanggapan responden mengenai indikator *time to market* sebagai berikut:

**Tabel 4.17**

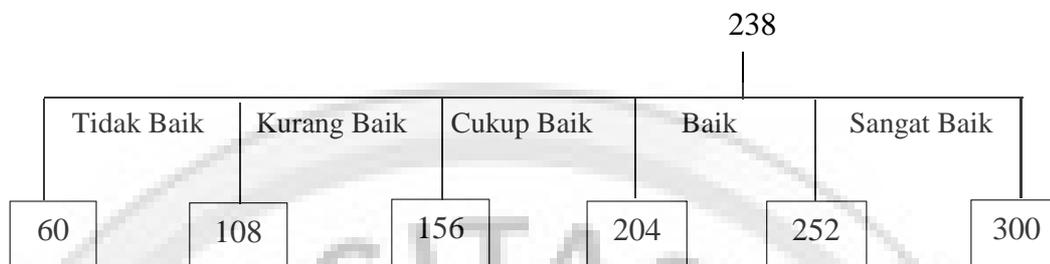
**Tanggapan responden mengenai indikator *Time to Market***

No. Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
	SL	SR	KK	JR	TP	
9	9(5)	16(4)	5(3)	(2)	(1)	124
10	4(5)	16(4)	10(3)	(2)	(1)	114
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>128</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>238</b>

Sumber: Hasil Perhitungan Kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai indikator *time to market* di atas berjumlah 238. Interval kategori untuk

skor tanggapan responden yang berjumlah 238 dari pernyataan di atas merupakan kategori baik, sesuai dengan garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas, maka dapat dikatakan bahwa dimensi *time to market* termasuk dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing dan perusahaan bergerak cepat dalam mengembangkan dan meluncurkan produk baru dibanding dengan pesaing. PT Pindad selalu berusaha untuk memperkenalkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya namun dengan tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan.

Selanjutnya merekapitulasi jawaban responden untuk keunggulan bersaing dalam Tabel 4.18 yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.18**

**Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing**

No. Pernyataan	Skor
1	125
2	101
3	130
4	136
5	108

6	126
7	125
8	127
9	124
10	114
<b>Total</b>	<b>1.216</b>

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat diketahui bahwa keunggulan bersaing pada PT Pindad termasuk dalam kategori baik. Hal ini didasarkan pada hasil kuisioner yang telah disebarluaskan kepada responden di PT Pindad dengan total skor 1.216. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 1.021–1.260 yang menunjukkan kriteria “baik”.

Untuk dapat menggambarkan secara detail suatu data variabel keunggulan bersaing yang diteliti, maka di bawah ini disajikan Tabel 4.19 hasil rekapitulasi dari data variabel keunggulan bersaing dalam penelitian ini yang meliputi lima jenis indikator, terdiri dari skor rata-rata dan kriteria.

**Tabel 4.19**

**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

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat diketahui bagaimana keunggulan bersaing pada PT Pindad secara lebih mendetail untuk setiap indikator yang diteliti. Indikator kualitas dan inovasi produk posisi dua teratas dengan kriteria “sangat baik”. Indikator harga, *delivery dependability* dan *time to market* mengikuti peringkat berikutnya dengan kriteria penerapan “baik”.

Harga merupakan salah satu atribut yang harus dievaluasi oleh pelanggan sehingga manajer perusahaan perlu benar-benar memahami tentang betapa pentingnya harga untuk mempengaruhi sikap pelanggan. Dalam hal ini PT Pindad selalu mengupayakan agar produk-produk yang dijualnya mempunyai harga yang kompetitif dengan pesaingnya namun tetap dengan kualitas yang baik. Dengan kata lain, pada tingkat harga tertentu yang telah dikeluarkan pelanggan dapat merasakan manfaat dari produk yang telah dibelinya. Dan pelanggan akan merasa puas apabila manfaat yang mereka dapatkan sebanding atau bahkan lebih tinggi dari nominal uang yang mereka keluarkan.

Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing, oleh sebab itu PT Pindad terus menerus meningkatkan kualitas produknya. Hal ini terlihat dari hasil kuesioner dimana indikator kualitas termasuk dalam kategori sangat baik. Perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek kualitas apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan produk yang berkualitas dan memiliki performa yang baik dan dapat memberikan nilai tambah terhadap pelanggan yang lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya. Kualitas yang baik tentunya akan membuat pelanggan merasa puas sehingga dapat menciptakan loyalitas kepada perusahaan.

*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. PT Pindad selalu berusaha agar mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dari segi jumlah, jenis produk, dan waktu. Namun dalam praktiknya, masih terdapat keterlambatan pengiriman barang kepada pelanggan. Hal tersebut diakibatkan oleh persediaan bahan baku yang terlambat karena harus diimpor langsung dari luar negeri yang menyebabkan proses produksi terhambat. Oleh sebab itu, komunikasi dengan pemasok harus lebih ditingkatkan lagi.

Inovasi produk diperlukan agar produk yang dihasilkan perusahaan *up to date* dan tidak ketinggalan zaman. Dalam hal ini PT Pindad melakukannya dengan sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan PT Pindad sering melakukan penelitian dan pengembangan agar produk-produknya terus berinovasi. Perusahaan yang mampu menghasilkan sebuah produk yang inovatif sesuai keinginan pelanggan dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar, sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah ketatnya persaingan. Oleh karena itu, inovasi produk merupakan salah satu kriteria pengukuran keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

*Time to market* adalah sejauh mana perusahaan mampu memperkenalkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya. PT Pindad terus berusaha agar dapat terus memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya. Oleh karena itu, PT Pindad harus memperhatikan ketepatan waktu dalam meluncurkan produk kepada pelanggan. PT Pindad juga harus memahami momen-momen yang tepat untuk meluncurkan produk tersebut. Tidak

hanya itu, perusahaan harus dapat mengembangkan produknya sesuai dengan harapan pelanggan sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya.

#### **4.3 Studi tentang Penerapan *Total Quality Management* dalam Kaitannya dengan Keunggulan Bersaing**

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”. Hasil kuesioner tentang keunggulan bersaing pada PT Pindad juga menunjukkan kriteria “baik” yaitu dengan total skor 1.216. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 1.021–1.260. 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. Sesuai dengan tujuan penerapan *TQM*, PT Pindad selalu berusaha untuk melakukan langkah-langkah yang

berorientasi pada permintaan dan kepuasan pelanggan. 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 selain itu juga

PT Pindad sering melakukan inovasi produk agar produk-produk yang dihasilkannya terus berkembang sesuai dengan perubahan zaman.

### **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. Pada dasarnya pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik daripada satu orang, selain itu 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. Oleh sebab itu sistem yang ada pun harus selalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan. 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 (karyawan). 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, efisiensi, dan efektivitas mutu produk/jasa. Hasil kuisisioner 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 dan adanya sistem pemberian *reward and punishment*. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan maka keunggulan bersaing pun akan dapat terus dipertahankan. .

Berdasarkan uraian penjelasan di atas dapat diketahui bahwa terdapat kaitan antara penerapan *Total Quality Management* dan keunggulan bersaing pada Divisi Mesin Industrial PT Pindad. 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 (*competitive advantage*) perusahaan.