

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP DAYA SAING PERUSAHAAN

Carollyn Yudhanti¹, Hasmawaty², Septa hardini³

Program Studi Teknik Industri Universitas Bina Darma Palembang

Jl. Jendral Ahmad Yani No 3 Palembang

Email : yudhanticarollyn@gmail.com¹,

hasmawaty@binadarma.ac.id²,septahardini@binadarma.ac.id³

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan *Total quality Management* terhadap daya saing perusahaan pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Analisis data yang diperoleh dengan kuesioner diuji dengan menggunakan uji regresi berganda untuk melihat pengaruh penerapan *Total quality Management* terhadap daya saing perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *Total quality Management* terhadap daya saing perusahaan berpengaruh positif (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) dan signifikan terhadap daya saing perusahaan (perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan) sebesar 51,1 % dan selebihnya 48,9 % dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda.

Kata Kunci : *Total Quality Management*, daya saing, regresi linier berganda

Abstract : This study aims to find out how the effect of Total Quality Management on the competitiveness of companies in PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. The sample of this study is all employees of PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Analysis of the data obtained by the questionnaire was tested using multiple regression tests to see the effect of applying Total Quality Management to the competitiveness of the company. The results of this study prove that the application of Total Quality Management to the competitiveness of companies has a positive effect (focus on customers, continuous system improvement, education and training and employee involvement and empowerment) and significant to the competitiveness of the company (continuous system improvement, education and training) of 51,1% and the remaining 48,9% can be explained by variables not examined in this study. The method used in this study uses multiple linear regression.

Keywords: *Total Quality Management, competitiveness, multiple linear regression.*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan kemajuan teknologi yang pesat sekarang ini, pelanggan sekarang lebih canggih dan memiliki pengetahuan yang semakin tinggi serta menentukan persyaratan yang lebih banyak atas produk. Peraturan atau perundang-undangan semakin membatasi operasi bisnis. Persaingan saat ini dan akan datang semakin hebat dan bersifat global.

TQM yang berfokus pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan akan mendorong perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan produk yang bebas dari kerusakan. Perbaikan posisi persaingan dan meningkatkan penjualan, pangsa pasar dan akhirnya meningkatkan laba.

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dalam hal ini di singkat SMBR sebagai salah satu perusahaan yang telah menerapkan *TQM* yang salah satu tujuan

utamanya adalah untuk memaksimalkan daya saing perusahaan.

Banyak merek semen yang harganya lebih murah. Maka SMBR sebagai produsen BUMN terus meningkatkan kapasitas produksi melalui pembangunan pabrik baru yaitu PT Semen Baturaja II, agar tidak kalah saing dengan merek semen jenis lainnya. Penjualan semen SMBR memang mengalami kenaikan dari yang terlihat dengan pembangunan PT Semen Baturaja II yang sudah mulai beroperasi secara komersial pada 1 September 2017 yang telah menjalani dua bulan masa percobaan.

Namun, bila di lihat dari jumlah penduduk dengan pendapatan yang semakin meningkat akan mendorong pertumbuhan permintaan semen untuk perumahan dan masifnya pembangunan perumahan oleh pengembang (Kementerian Perindustrian, 2017).

Pada tahun 2017, konsumsi semen di tanah air diproyeksikan mencapai 84,96 juta ton, naik dari tahun 2012 yang masih sekitar 54,96 ton. Untuk itu, Indonesia harus menggiatkan investasi semen agar bisa memenuhi permintaan yang terus naik di dalam negeri. Jika tidak, kebutuhan yang terus meningkat akan diisi semen impor dari Vietnam, Thailand, Malaysia yang telah kelebihan produksi (Kementerian Perindustrian, 2017).

Selain tujuan diatas penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana SMBR dalam meningkatkan daya saing dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

Total Quality Management

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu : *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau Jasa), *Management* (tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi

TQM adalah sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan (Kit Sadgrove, 1995).

Ada sepuluh karakteristik *TQM* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) yaitu :

1. Fokus pada Pelanggan
Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *TQM* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan parapelanggan.
2. Obsesi terhadap Kualitas
Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.
3. Pendekatan Ilmiah
Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

- Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. **Komitmen Jangka Panjang**
TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengansukses.
 5. **Kerjasama Tim (*Teamwork*)**
 Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
 6. **Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan**
 Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses- proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.
 7. **Pendidikan dan Pelatihan**
 Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
 8. **Kebebasan yang Terkendali**
 Dalam *TQM*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
 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/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.
 10. **Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**
 Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang

lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

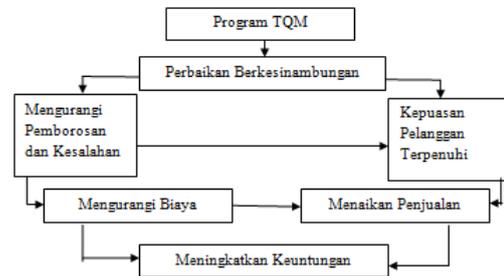
Manfaat Program TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Manfaat TQM bagi perusahaan adalah terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, dan permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat. Sedangkan manfaat TQM bagi staf organisasi adalah pemberdayaan lebih dari terlatih dan berkemampuan, dan lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang adalah membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sekedar pengikut (*follower*), membantu menciptanya *team work*, membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah.

Kesemua manfaat yang diperoleh dari implementasi program TQM tersebut dapat diringkas dalam gambar berikut ini.



TQM Work. Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, p.23

Gambar 2.2 Sistem Program TQM

Daya Saing

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. Daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing.

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaandalam pasar bersaing. Menurut Li et al, (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Beberapa indikator yang 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*.

Penelitian ini akan menggunakan indikator keunggulan bersaing menurut sudut pandang Li et al dan Thatte, yaitu :

1. Harga

Harga merupakan suatu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk berkompetisi melawan kompetitor dengan menerapkan harga yang rendah (Koufteros 1995, Rondeau *et al.* 2000). 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

Berasal dari bahasa latin '*qualis*', kualitas memiliki arti '*what it is like*' yang juga dapat diartikan 'sebagaimana kenyataannya' (Latdict, 2013). Kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian penggunaan dan termasuk di dalamnya adalah performa produk, keandalan, dan durabilitas (Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999). 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 kenggulan bersaing (Awwad, 2011).

3. *Delivery Dependability*

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 (Stonebrake & Leong, 1994). Selain waktu pengiriman, dalam dimensi *delivery dependability* ini juga mengukur tentang ketepatan jadwal pengiriman, dan sesuai perjanjian dengan konsumen (Evans,1993).

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 (Vesey,

1991 dalam Abriyani Sulistyawan no. 3). *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). 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).

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap daya saing, maka terdapat dua variabel yang akan dianalisis, yaitu :

1. Variabel Bebas
(*Independent Variable*)

Penelitian ini terdiri dari empat elemen dari *Total Quality Management (TQM)* yakni:

- a. Fokus pada pelanggan(X1)
- b. Perbaikan sistem berkesinambungan(X2)
- c. Pendidikan dan pelatihan(X3)
- d. Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X4)

2. Variabel Terikat
(*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent variable*). Yang menjadi variabel terikat pada penelitian ini adalah daya saing perusahaan (Y) yang diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh penulis dan mengacu pada penelitian sebelumnya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Instrumen Penelitian

Variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala interval 1-5 dengan teknik penilaian skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono 2006:107). Teknik penilaian skala likert yaitu dengan menyatakan setuju atau tidak setuju. Dalam penulisan ini skala likert dimodifikasi sebagaiberikut :

- a. Skor 1 berarti sangat tidak setuju
- b. Skor 2 berarti tidaksetuju
- c. Skor 3 berartinetral
- d. Skor 4 berartisetuju
- e. Skor 5 berarti sangatsetuju

Dalam pengukuran variabel x dan y untuk perhitungan *regres*, skor jawaban terhadap pertanyaan tentang variabel x dan variabel y dijumlahkan untuk masing-masing responden. Skor jawaban untukmasing-masing pertanyaan berkisar dari 1 sampai 5. Jadi setiap responden memberikan jawaban atau total skor yang merupakan nilai untuk variabel x dan y.

Teknik Pengolahan Data

Adapun teknik pengolahan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa langkah, diantaranya :

1. Analisa terhadap hasil-hasil yang diperoleh dari latar belakang masalah dan tinjauan pustaka.
2. Pembagian kuisisioner pada responden yaitu karyawan SMBR.
3. Pengambilan hasil dari pembagian kuisisioner yang sudah diberikan pada responden..
4. Data yang sudah di isi oleh responden diolah dengan menggunakan *IBM SPSS statistic 20*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik Pengambilan Sampel

Besar sampel (n) yang harus diambil dari populasi daftar dihitung menurut rumus Slovin, dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Sampel } n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ n &= \frac{263}{1+263(10\%)^2} \\ n &= 72,4 \\ n &= 72 \\ 72 &= \text{besar sampel} \\ &\text{diteliti} \end{aligned}$$

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan regresi linear berganda antara Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap daya Saing Perusahaan dengan menggunakan program SPSS 20, diperoleh hasil sebagai berikut. :

Tabel 3.2 Hasil Uji Model Regresi

| | | Coefficients ^a | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | |
| | | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | ,915 | 4,592 |
| | X1 | ,066 | ,187 |
| | X2 | ,472 | ,210 |
| | X3 | ,577 | ,275 |
| | X4 | ,333 | ,255 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data SPSS

$$Y = 0,915 + 0,066X1 + 0,472X2 + 0,577X3 + 0,333X4$$

- a. Konstanta sebesar 0,915
- b. Koefisien x_1 (b_1) = 0,066 menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan (x_1) berpengaruh positif terhadap daya saing (Y).
- c. Koefisien x_2 (b_2) = 0,472 menunjukkan bahwa perbaikan sistem berkesinambungan (x_2) berpengaruh positif terhadap daya

saing (Y).

- d. Koefisien x_3 (b_3) = 0,577 menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (x_3) berpengaruh positif terhadap daya saing (Y).
- e. Koefisien x_4 (b_4) = 0,333 menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (x_4) berpengaruh positif terhadap daya saing (Y).
- f. Standar error (e) menunjukkan tingkat kesalahan pengganggu.

Dari hasil analisis regresi berganda diatas, diperoleh hasil bahwa semua variabel yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap daya saing. Hal ini berarti bahwa semua variabel tersebut apabila ditingkatkan, maka akan meningkatkan daya saing perusahaan.

b. Uji F

Dari hasil perhitungan statistik diperoleh nilai F sebesar 19,556 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan df 1 = 4, df 2 = 68 didapat F tabel 2,51. Maka apabila F hitung 19,556 > F tabel 2,51 hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan ada pengaruh signifikan secara simultan antara variabel bebas variabel terikat.

c. Uji T

Tabel 3.4 Hasil Uji T

| | | Coefficients ^a | |
|-------|--|-----------------------------|--------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | |
| | | Stand d | ardize d |
| | | | Coef ficient |
| | | | s |

| | B | Std. Error | Beta | |
|------------|------|------------|------|-------|
| (Constant) | ,915 | 4,592 | ,199 | |
| X1 | ,066 | ,187 | ,039 | ,353 |
| X2 | ,472 | ,210 | ,298 | 2,247 |
| X3 | ,577 | ,275 | ,275 | 2,101 |
| X4 | ,333 | ,255 | ,210 | 1,305 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data SPSS

1. Uji Hipotesis Fokus pada pelanggan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa t hitung $0,353 < t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_0 di terima artinya tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel fokus pada pelanggan terhadap daya saing.
2. Uji Hipotesis Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa t hitung $2,247 > t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_1 di tolak artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap daya saing.
3. Uji Hipotesis Pendidikan dan Pelatihan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa t hitung $2,101 > t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_2 di tolak artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pendidikan dan Pelatihan terhadap daya saing.
4. Uji Hipotesis Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa t hitung $1,305 < t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_3 di terima artinya

tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap daya saing.

d. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (independent) dapat menjelaskan variasi variabel terikatnya (dependent).

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS 20 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang dapat dilihat dari *Adjusted R Square*, diperoleh sebesar 0,511. Hal ini berarti keterlibatan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah 51,1 %. Sedangkan sisanya sebesar 48,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan Pengaruh Penerapan Fokus pada Pelanggan terhadap Daya Saing

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_0) fokus pada pelanggan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,353 < t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_0 di terima artinya tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel fokus pada pelanggan terhadap daya saing.

Pengaruh Perbaikan Bersinambungan terhadap Daya Saing.

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_1) perbaikan sistem secara berkesinambungan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,247 > t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_1 di tolak artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap daya saing.

Pengaruh Penerapan Pendidikan & Pelatihan terhadap Daya Saing

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_2) pendidikan & pelatihan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,101 > t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_1 di tolak artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan & pelatihan terhadap daya saing.

Pengaruh Penerapan Keterlibatan & Pemberdayaan Karyawan terhadap Daya Saing

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_3) keterlibatan & pemberdayaan karyawan menunjukkan hasil bahwa dengan t tabel 1,996 menunjukkan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1,305 < t$ tabel 1,996 hal ini berarti H_3 di terima artinya tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel keterlibatan & pemberdayaan karyawan terhadap daya saing.

5. SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk selama 4 bulan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan fokus pada pelanggan tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel fokus pada pelanggan terhadap daya saing.
2. Penerapan perbaikan bersinambungan ada pengaruh yang signifikan antara variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap daya saing.
3. Penerapan pendidikan & pelatihan ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan & pelatihan terhadap daya saing.
4. Penerapan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak terjadi pengaruh yang signifikan

antara variabel keterlibatan & pemberdayaan karyawan terhadap daya saing.

Berdasarkan penelitian bahwa ke 4 (empat) variabel bebas memiliki kontribusi terhadap daya saing perusahaan, namun dari ke 4 (empat) variabel bebas hanya ada 2 (dua) variabel bebas yang memiliki pengaruh terhadap daya saing perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Chairany, Nurul dan Lestari Wahyuni P. 2011. *Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan*. Tugas Akhir Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin.
- Eriyundani. 2013. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Laba Perusahaan pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Skripsi Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
- Khairunnisa, Rifka. 2008. *Pengaruh Total Quality Management dan Just In Time Terhadap Kinerja Kualitas Perusahaan*. Skripsi Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kusmindari, Desi. 2015. *Diktat Statistika Industri II*. Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Bina Darma Palembang.
- Mukhril. 2014. *Penerapan Pada Industri Total Productive Maintenance & Total Quality Management*. Penerbit Megakarya, Tangerang.
- Prayhoege, Cahystha dan Devie. 2013. *Analisa Pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*.

Skripsi Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas kristen Petra.

Saputra, Ardi. 2016. *Pengaruh Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya Terhadap Kinerja Departemen Melalui Penerapan TQM*. Skripsi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Bina Darma Palembang.

Yamit, Zulian. 2013. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Penerbit Ekonosia, Yogyakarta.