

# Implikasi Praktek *Total Quality Management (TQM)* terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar

Ramlawati

Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia

Surachman

Djumilah Zain

Djumahir

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Abstract:** *This research was conducted in the manufacturing industry in the municipality of Makassar. Data was collected using questionnaire using Likert scale. Respondents were asked to report their perception on the application of TQM practices, competitiveness, consumer satisfaction and business performance. The hypothesis for this research was tested using path analysis. The result of this research shows that proper TQM practices can improve competitiveness, consumer satisfaction and business performance. Despite the fact that competitiveness does not directly impact business performance, but competitiveness can improve business performance indirectly through consumer satisfaction. This means that competitiveness can have better impact when the company can improve its consumer satisfaction as a result of better implementation of TQM practices.*

**Keywords:** *TQM practices, competitiveness, consumer satisfaction, business performance*

Berlakunya *Asean Free Trade Area (AFTA)* pada tahun 2003, menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah Asean dihadapkan pada situasi persaingan global. Makin ketatnya persaingan global, telah mendorong banyak organisasi untuk menerapkan *total quality management (TQM)*, manajemen kualitas total) sebagai salah satu strategi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Diyakini bahwa TQM dapat memberikan kontribusi bagi daya saing organisasional (Knod, Jr. dan Schonberger, 2001; Chase, dkk., 2006).

Secara tradisional tujuan perusahaan adalah laba yang maksimal, pangsa pasar yang luas, dan pertumbuhan penjualan yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus menghasilkan produk yang

berkualitas sehingga tercapai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan, dengan semakin meningkatnya daya beli suatu produk, membuat permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat (Lakhe dan Moharty, 1999 dalam Wahyudi, 2008). Untuk mencapai efisiensi operasi maka perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, karena dengan dipraktikkannya TQM mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samson dan Terziovski, 1999).

Beberapa penelitian yang mengkaji pengaruh praktek TQM terhadap kinerja bisnis pada umumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara praktek TQM dan kinerja. Seperti halnya penelitian yang dilakukan Cua, dkk. (2001), Sousa dan Voss (2002) dan Kaynak (2003), Lakhali, *et al.* (2006), telah menekankan pada pentingnya memahami hubungan kausal antar praktek-praktek manajemen kualitas. Selain itu, menurut Lakhali, *et al.* (2006) banyak

---

## Alamat Korespondensi:

Ramlawati, Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia Makassar

peneliti seperti Anderson dkk., 1995; Flynn, dkk., 1995a; Mohrman dkk., 1995; Choi dan Eboch, 1998; Terziovski dan Samson, 1999; Cua dkk., 2001; Douglas dan Judge, 2001; Kaynak, 2003, telah menyatakan bahwa ada hubungan positif antara praktek TQM dengan kinerja organisasional.

Berdasarkan hasil penelitiannya Lakhal, *et al.* (2006) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara praktek TQM dengan kinerja organisasional. Temuan ini mendukung temuan dari Hendricks dan Singhal (1997), Berquist dan Ramsing (1999), Tata, *et al.* (2000), Terziovski dan Samson (2000), Tena *et al.* (2001). Namun Mohrman, *et al.* (1995), menemukan bahwa hubungan antara adopsi TQM dan kinerja keuangan adalah tidak signifikan. Choi dan Eboch (1998) menemukan bahwa praktek TQM mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan konsumen dibandingkan pada kinerja pabrik, dan kinerja pabrik tidak mempunyai efek signifikan terhadap kepuasan konsumen. Forza dan Filippini (1998) menemukan bahwa praktek TQM memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

Kota Makasar adalah daerah industri yang baru berkembang. Industry manufaktur yang ada di Kota Makasar sudah mulai mempertimbangkan untuk memperoleh sertifikat di bidang kualitas seperti ISO 9000. Menurut data Kota Makassar dalam angka 2006, jumlah industri manufaktur tahun tahun 2006 adalah 155 dan pada tahun 2007 mengalami penurunan menjadi 120. Hal ini mengindikasikan bahwa menurunnya jumlah industri manufaktur di Kota Makassar dimungkinkan sebahagian perusahaan tidak mampu menghasilkan kinerja yang baik, sehingga tidak dapat bertahan dalam persaingan.

Berdasarkan fenomena bisnis dan *research gap* yang ditemukan antara praktek TQM dan kinerja, maka peneliti melihat adanya celah dan peluang untuk mengkaji lebih lanjut secara empirik tentang Bagaimana Implikasi praktek *Total Quality Management (TQM)*, terhadap Daya saing, Kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis pada perusahaan Manufaktur di Kota Makassar.

### Konsep Mutu

Mutu mempunyai arti yang sangat penting, baik untuk produk barang maupun jasa. Disatu sisi mutu adalah alat strategis untuk bersaing, dan disisi lain

adalah alat untuk memuaskan pelanggan. Sehubungan dengan itu, kita perlu mengetahui arti dari mutu atau kualitas. J.M. Juran (1995) menyatakan mutu itu memiliki banyak makna, diantaranya ada tiga yang lazim dipakai, baik dalam khazanah keilmuan maupun dalam praktik; (a) Mutu adalah keistimewaan produk yang menjawab kebutuhan konsumen (*the excellence of product that answer the consumer's need*), (b) mutu adalah bebas dari cacat atau defisiensi (*quality is zero defect*), dan (c) Mutu adalah kecocokan dengan tujuan penggunaan (*fitness for use*).

Gaspersz (2002) membagi pengertian kualitas atas pengertian konvensional dan pengertian strategik. Dapat dikatakan bahwa pengertian kualitas mengandung fokus, yaitu terhadap konsumen (*customer focused quality*), yang artinya bahwa produk atau jasa didesain, diproduksi, serta pelayanan terbaik diberikan kepada pelanggan. Sehingga kualitas senantiasa mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan.

### Kepuasan Konsumen

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan/konsumen. Dalam pendekatan TQM kualitas produk terletak pada kepuasan konsumen. Pada dasarnya kepuasan konsumen/pelanggan menurut Nasution (2005) adalah suatu keadaan di mana kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen/pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Oliver (1997), menyatakan bahwa kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya.

### Daya Saing

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

Munurut (Stevenson, 1999 dalam Muhardi, 2007) "*Competitiveness relates to how effective an*



*organizations is in the marketplace compared with other organizations that offer similar product or services*" jadi daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi dipasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa yang sama. Porter (1998) menyatakan: "*Competition is at the core of the success or failure of firms*".

### Kinerja

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat komplek, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi (Sturman, 2001). Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memilih dari berbagai metode penilaian yang selama ini banyak digunakan. Metode penilaian kinerja yang paling banyak digunakan adalah dengan menggunakan ukuran-ukuran finansial. Perusahaan dapat disebut memiliki keunggulan bersaing jika memiliki tingkat laba yang tinggi daripada tingkat laba normal dalam dalam beberapa rasio, misalnya ROE, ROS dan ROA.

Pendekatan analisis implikasi *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja melalui kepuasan konsumen dan daya saing pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar didasarkan atas kondisi riil dari perusahaan yang ada yang harus menghadapi persaingan pasar bebas. Salah satu pemicu penting terjadinya transformasi organisasional adalah aplikasi berbagai prinsip *total quality management (TQM)*. Para pemimpin perusahaan meyakini bahwa TQM dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk

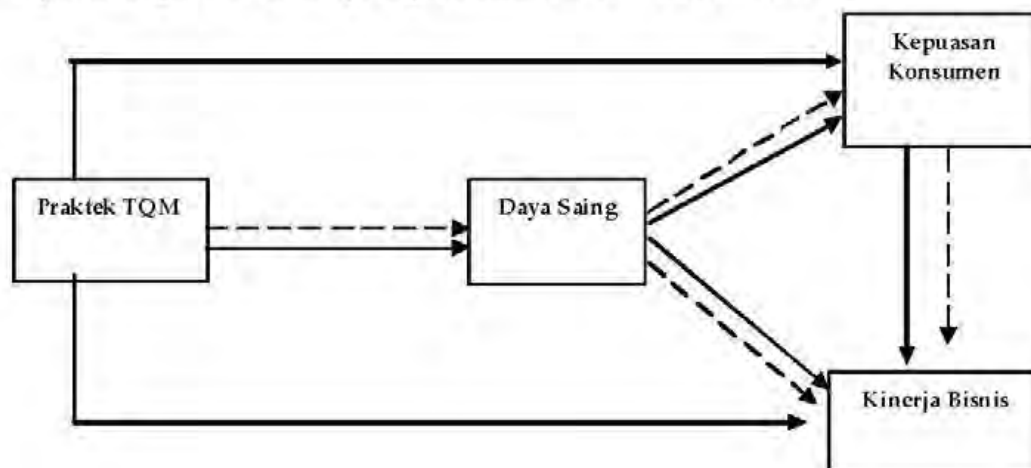
bersaing dalam pasar global yang menekankan kualitas produk dan pelayanan. Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan seperti terlihat pada Gambar 1.

Berdasarkan pada kajian empirik dan kajian teoritis maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H1 : Semakin baik penerapan praktek TQM maka secara langsung akan semakin meningkatkan daya saing perusahaan, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis perusahaan.
- H2 : Semakin baik penerapan praktek TQM maka secara tidak langsung melalui peningkatan daya saing dan kepuasan konsumen akan semakin meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

### METODE

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2004). Populasi target dalam penelitian ini yaitu seluruh Industri manufaktur di Kota Makassar yang menerapkan praktek *total Quality Management (TQM)* yaitu sebanyak 43 industri. Subyek penelitian adalah para manajer, yang menjadi responden dari setiap perusahaan yang terpilih. Responden (manajer) yang dipilih adalah manajer produksi, manajer keuangan, manajer pemasaran. Dengan demikian responden dalam satu perusahaan ada 3 orang, sehingga jumlah semua responden dari 43 perusahaan yang telah menerapkan TQM adalah  $3 \times 43 = 129$ .



**HASIL**

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.

- Daya saing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen dengan  $P = 0.000 (< 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3.398 > 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.430, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila daya saing perusahaan meningkat maka kepuasan konsumen akan semakin meningkat.

**Tabel 1. Pengujian Hipotesis**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Effect		
		Standardize	p-value	Keterangan
Praktek TQM	Daya Saing	0,382	0,007	Signifikan
Praktek TQM	Kepuasan konsumen	0,353	0,005	Signifikan
Daya Saing	Kepuasan konsumen	0,430	0.000	Signifikan
Praktek TQM	Kinerja bisnis	0,540	0.000	TidakSignifikan
Daya Saing	Kinerja bisnis	0,073	0,566	Signifikan
Kepuasan konsumen	Kinerja bisnis	0,345	0,012	Signifikan
Praktek TQM	Kepuasan Konsumen	D Saing	0,164	Signifikan
Praktek TQM	Kinerja bisnis	D Saing dan Kep konsumen	0,159	Signifikan
Daya Saing	Kinerja bisnis	Kepuasan Konsumen	0.133	Signifikan

(Sumber: Hasil olah Data)

Dari keseluruhan model Lima jalur signifikan, satu jalur tidak signifikan. (jalur langsung), dan ada 3 jalur tidak langsung juga signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5.16 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Praktek TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing dengan  $P = 0.007 (< 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2.681 > 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.382, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila praktek TQM diterapkan dengan baik maka daya saing perusahaan akan semakin baik.
- Praktek TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen dengan  $P = 0.005 (< 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2.786 > 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.353, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila praktek TQM diterapkan dengan baik maka kepuasan konsumen akan semakin meningkat.
- Praktek TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bisnis dengan  $P = 0.000 (< 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4.423 > 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.540, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila praktek TQM diterapkan dengan baik maka kinerja bisnis akan semakin baik.
- Daya saing mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja bisnis dengan  $P = 0.566 (> 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $0,574 < 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0,073, koefisien ini menunjukkan bahwa walaupun daya saing semakin baik, namun belum tentu secara langsung akan meningkatkan kinerja bisnis, namun daya saing berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui kepuasan konsumen dengan nilai koefisien 0,133 yang berarti bahwa daya saing yang baik akan meningkatkan kepuasan konsumen sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis.



- Kepuasan konsumen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja bisnis dengan  $P = 0.012 (< 0.05)$  dan nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2.522 > 2.132$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0.345, koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan konsumen yang terjaga dengan baik akan meningkatkan kinerja bisnis.
- Praktek TQM mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan konsumen melalui daya saing dengan nilai koefisien sebesar 0.164, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila Praktek TQM diterapkan dengan baik maka daya saing akan semakin baik dan memberi dampak pada terciptanya kepuasan konsumen
- Praktek TQM mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui daya saing dan kepuasan konsumen dengan nilai koefisien sebesar 0.159, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila Praktek TQM diterapkan dengan baik maka daya saing akan semakin baik sekaligus akan menciptakan kepuasan konsumen dan memberi dampak pada kinerja bisnis.
- Daya saing mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui kepuasan konsumen dengan nilai koefisien sebesar 0.133, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila daya saing semakin baik maka akan menciptakan kepuasan konsumen dan memberi dampak pada kinerja bisnis.

## PEMBAHASAN

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan antara praktek TQM dan mengidentifikasi efek langsung dan tak langsung dari praktek TQM terhadap daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Dengan menguji model struktural yang dihipotesakan, yang dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur secara komprehensif, maka tujuan dari penelitian ini telah berhasil dicapai. Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

TQM difokuskan pada peningkatan efektifitas dan kesigapan (*responsiveness*) dari organisasi di dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Maka tujuan dari TQM adalah keunggulan organisasional dan

kepuasan konsumen. Fokusnya adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan, dimana ini selanjutnya akan meningkatkan kinerja finansial secara keseluruhan (Hendricks dan Singhal, 1996; Hendricks dan Singhal, 2001).

Praktek TQM mempengaruhi daya saing. Hal ini berarti bahwa praktek TQM memberi kontribusi yang besar terhadap peningkatan daya saing pada industri manufaktur di Kota Makassar. Temuan ini sesuai dengan dengan pendapat Deming (1986) yang menyatakan bahwa TQM bisa berperan secara efektif untuk mewujudkan efektifitas organisasional. Maksudnya, TQM bisa meminimalkan total biaya lewat pengadaan tunggal (*sole sourcing*), dengan mengkonsentrasikan hanya pada sedikit pemasok saja, dan memberikan pelatihan dan teknologi yang diperlukan para pemasok ini, serta dengan memantau kinerja mereka, maka variabilitas pada produk pemasok bisa dikurangi, kualitas produk bisa ditingkatkan, biaya yang ditimbulkan oleh keterlambatan dan pengerjaan ulang bisa diminimalkan. Porter (1998) berpendapat bahwa Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Menurut Singh, *et al.* (2007) Daya saing perusahaan adalah tingkat sejauhmana sebuah organisasi bisa menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam perbandingannya dengan pesaingnya. Daya saing mencakup kemampuan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mendiferensiasi dirinya dari pesaingnya, dan daya saing ini didapatkan lewat pengambilan keputusan kritis oleh manajemen.

Penelitian ini mendukung temuan dari Tata dkk (2000) bahwa praktek TQM terhadap kinerja operasional adalah positif. Narasimhan dan Jayaram (1998) mendapati bahwa praktek TQM dapat menghasilkan keunggulan daya saing lewat perbaikan pada dimensi-dimensi persaingan seperti kualitas dan biaya. Menurut (Stevenson, 1999 dalam Muhardi, 2007) berbagai kecenderungan yang berhubungan dengan dengan variable atau aspek yang mendorong terjadinya daya saing diantaranya adalah *Total Quality Management (TQM)* Mohrman, *et al.* (1995) mendapati bahwa praktek TQM memiliki efek positif terhadap daya saing. Forker (1996) meneliti kontribusi dari manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis dan menyimpulkan bahwa manajemen kualitas dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan daya saing dengan cara menyediakan barang-barang yang



dapat memenuhi kebutuhan konsumen untuk dibawa ke pasar. Temuan ini didukung oleh Anderson dan Sohal (1999) menyatakan bahwa efek dari praktek TQM berpengaruh terhadap daya saing, penjualan dan pangsa pasar secara keseluruhan. Khalifah dan Aspinwal (2000) mendapati bahwa kualitas adalah keunggulan bersaing yang penting di masa datang. Sila (2007) menemukan bahwa efek dari TQM terhadap efektifitas organisasional adalah positif, juga sejalan dengan temuan dari Han, *et al.* (2007) menemukan bahwa praktek TQM berpengaruh positif terhadap daya saing.

Hasil uji praktek TQM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Ini selaras dengan phylosofi kunci dari TQM bahwa tujuan dari TQM adalah untuk memuaskan konsumen. Deming (1982) berpendapat bahwa kepuasan konsumen adalah dampak yang paling penting dari praktek TQM. Sebagian besar model-model penghargaan kualitas juga memandang dampak yang dirasakan konsumen sebagai efek yang signifikan dari TQM. Hasil pengujian hipotesis penelitian dalam penelitian ini menyebutkan bahwa daya saing sangat signifikan meningkatkan kepuasan konsumen pada perusahaan industri manufaktur di Kota makassar.

Dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (*low cost*), Kualitas tinggi (*high quality*), dan inovasi yang berkesinambungan (*innovativeness*). Baik dari aspek fleksibilitas maupun pada aspek kecepatan pengiriman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek TQM berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Temuan ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan praktek TQM maka akan semakin meningkatkan kinerja bisnis, sekaligus memberikan dukungan terhadap teori reaksi berantai kualitas (*Quality Chain Reaction Theory*) dari Deming (1982) yang menyatakan bahwa focus terhadap kualitas akan menghasilkan dampak-dampak seperti kepuasan pegawai dan kepuasan konsumen, efisiensi dan profitabilitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Terziovski dan Samson (1999) Kaynak, (2003); Mehra, *et al.* (2001) bahwa organisasi manufaturing lebih mungkin

untuk mencapai keberhasilan hubungan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja bisnis dengan TQM. Beberapa penelitian yang mengkaji pengaruh praktek TQM terhadap kinerja bisnis pada umumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara praktek TQM dan kinerja.

### **Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini telah menghasilkan temuan yang berkaitan dengan hubungan antara praktek TQM, daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis, namun penelitian ini masih menghadapi beberapa keterbatasan. Keterbatasan yang dirasakan menonjol dan dapat berakibat kurang sempurnanya penelitian ini sehingga diharapkan akan disempurnakan oleh peneliti lain adalah sebagai berikut:

- Penelitian ini mengkaji tentang hubungan praktek TQM dengan kinerja bisnis melalui daya saing dan kepuasan konsumen. Pengujian ini mengukur persepsi menggunakan kuesioner. Manajer diminta untuk menilai praktek TQM yang diterapkan diperusahaannya. Penilaian ini bisa menjadi bias karena para responden (manajer) cenderung memberikan penilaian yang tinggi, sehingga peneliti mendatang diharapkan untuk menilai praktek TQM dilihat dari persepsi karyawan juga agar bisa memverifikasi persepsi itu.
- Generalisasi penelitian terbatas hanya pada perusahaan yang menerapkan TQM, tidak dengan perusahaan yang belum merapkan TQM. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengjaji keduanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta beberapa temuan dari pengujian konsistensi terhadap integrasi pengaruh praktek TQM, daya saing, kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

*Pertama.* Penelitian ini memberi kontribusi bagi literatur TQM dengan memvalidasi hubungan langsung dan tidak langsung antara praktek TQM terhadap kinerja bisnis. Praktek TQM yang diteliti dalam



penelitian ini mewakili ranah yang lebih luas dari peneliti sebelumnya.

*Kedua*, Industri manufaktur di Kota Makassar telah menerapkan praktek *total quality management* (TQM) sehingga perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen yang diukur dari komplain konsumen, tingkat pembelian ulang dan retensi konsumen. Secara umum praktek TQM yang paling tinggi berada pada perbaikan berkesinambungan, dan praktek TQM terlemah berada pada informasi dan analisa kualitas.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis, implikasi dan keterbatasan maka diajukan saran sebagai berikut:

#### Saran untuk Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sepuluh indikator yang merepleksikan variabel praktel TQM; Komitmen manajemen puncak, kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, fokus kepada konsumen, pelatihan karyawan, perbaikan berkesinambungan, penggunaan informasi kualitas internal, disain produk, keterlibatan karyawan, dan penggunaan teknik kualitas statistik meningkatkan daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Sudah seharusnya perusahaan manufaktur di Kota Makassar sedapat mungkin mempertahankan penerapan praktek TQM agar perusahaan lebih survive dan mampu bersaing dipasar global.

#### Saran untuk Pemerintah

Penelitian ini menyarankan kepada pemerintah Kota Makassar agar PT Kawasan Industri Makassar (PT KIMA) tidak hanya menjalankan bisnisnya sebagai penyedia lahan siap pakai untuk kebutuhan pembangunan industri tetapi diharapkan bahwa PT KIMA juga mampu memberikan perhatian dan dorongan pada perusahaan industri yang berada di kawasan Industri Makassar untuk berusaha menghasilkan keluaran yang memiliki kualitas dan daya saing yang handal sebagai antisipasi menyambut era perdagangan bebas. Dengan demikian akan berdampak terhadap pemerintah Kota Makassar terutama terhadap PAD Kota Makassar.

### DAFTAR RUJUKAN

- Adam, E.E., Jr, Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J., Lee, T.S., Rho, B.H., Ribera, J., Samson, D., and Westbrook, R., 1997. An international study of quality improvement approach and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 7 No. 9, pp. 842-73
- Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, 1996. Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, Vol 27(1) Winter
- Anderson, E. W., Fornell, C. and D. R. Lehmann. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 58.3: 53-66.
- Anderson, M., Sohal, A.S., 1999. A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality and Reliability Management* 16 (9), 859-877.
- Augusty, F. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip
- Barnes, G., James. 2003. *Secrets of Customer Relationship Management*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Jogyakarta.
- Beer, Michael. 2003. Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*; pg. 623.
- Bergquist, B., Fredriksson, M. and Svensson, M. 2005. TQM: terrific quality marvel or tragic quality malpractice? The TQM Magazine, Vol. 17 No. 4, pp. 309-21.
- Beskese, A., and Cebeci, U. 2001. Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey, *The TQM Magazine* Volume 13 . Number 1. pp. 69-73.
- Chase, Richard, B., N.J. Aquilano. 1995. *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*. Penerbit Richard D. Irwin, Chicago.
- Chase, Richard, B., N.j. Aquilano, dan F.R. Jacobs. 2001. *Operation Management For Competitive Advantage*. Mc. Graw Hill Irwin.
- Choi, T.Y., & Eboch, K. 1998. The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 17.
- Chow-Chua, C.M., Goh, M., and T.B. Wan. 2003. Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality and Reliability Management*. 20.8:936-953.



- Christos, B.F., and Evangelos, L. P 2009 The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, pp. 150–163.
- Daniel, I.P. I 2007 The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107 No. 1, pp. 69–83.
- Daniel, I.P., and Soon, W.H. 2008. The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation* 28 855–863.
- Dayton, N.A. 2003. The demise of total quality management. *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 6, pp. 391–6.
- Deming, E.W. 1986. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Douglas, T.J., and Judge, W.Q. Jr. 2001 Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 158–69.
- Easton, G.S., and S.L. Jarrell. 1998. The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *Journal of Business*. 71.2:253–307.
- Evans, James, R., and William, M.L. 1996. *The Management and Control of Quality*, 3th Edition, West Publishing Company, Minneapolis.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. 1995. The impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Science*. 26.5.
- Forker, L.B., Vickery, S.K., and Droge, C.L.M. 1996. The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, pp. 44–62.
- Garvin, D.A. 1988, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York, NY.
- Gaspersz, V. 2003. "ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement," Edisi Manajemen Bisnis Total, Gramedia, Jakarta.
- Gibson, J.L., et al. 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 7<sup>th</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Grant, M.R., Shani, R., and Krishnan, R. 1994. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 2, pp. 25–35.
- Hansen, Don, R., Mowen, M.M. 2000. *Manajemen Biaya: akuntansi dan pengendalian*, Buku satu, Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Juran, J.M. 1989. *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, NY.
- Muhardi. 2007. *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Murdifin, H. 2006 *Studi Soft Element dalam Manajemen Mutu Terpadu di Kalangan Perusahaan Manufaktur Terpilih di Kota Makassar*. Disertasi. Universiti Tun Abdul Razak Malaysia.
- Porter, M.E. 1993. *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*, Penerjemah: Agus dharmia, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga.
- Solimun. 2006. Modul Materi: Manajemen Metode Kuantitatif untuk Manajemen. Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Terziowski, M. 2006. Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News* Vol.29 No.7 pp 414–424.
- Zhang, Z. 2000. "Quality Management Approach In China". *The TQM Magazine*, Vol.12 No. 2-2000, P.92-104, MBC University Press, United Kindom.
- Zulian, Y. 2002. *Manajemen Kualitas: "Produk dan Jasa"*, Edisi Pertama, cetakan kedua. Yogyakarta: Ekonisia.