

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA PT TOYOTA KALLA CABANG ALAUDDIN MAKASSAR

Ahmad Firman*)

*Dosen Kopertis Wil. IX Sulawesi DPK pada STIE Nobel Indonesia Makassar
Jl. Sultan Alauddin No. 212 Makassar*

Abstract : *This study aimed to determine the effect of TQM is measured based on customer focus, continuous improvement, education and training, and empowering employees to competitive advantage at PT. Toyota Kalla Branch Alauddin Makassar, either partially or simultaneously. The research was conducted at PT. Toyota Kalla Branch Alauddin Makassar, with a total population of 103 people. The research sample was determined by using the technique of non-probability sampling techniques slovin with a total sample of 51 employees. Analysis of the data in this study using multiple linear regression analysis. The results showed that TQM is measured based on customer focus, continuous improvement, education and training, as well as employee empowerment, partially or simultaneously significant effect on the competitive advantage in the PT. Toyota Kalla Branch Alauddin Makassar. The independent variables that have a dominant influence on competitive advantage at PT. Toyota Kalla Branch Alauddin Makassar is variable continuous improvement with the greatest Beta coefficient is 0.400.*

Keywords: *Total Quality Management, Focus On Customer Repair Continuous, Education and Training, Empowerment Employees, Competitive Advantage*

Abstrak : *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan terhadap keunggulan bersaing pada PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar, dengan jumlah populasi sebanyak 103 orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel non-probability dan teknik slovin dengan jumlah sampel sebanyak 51 orang karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan, secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Variabel independen yang memiliki pengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing pada PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar adalah variabel perbaikan berkesinambungan dengan nilai koefisien Beta terbesar yaitu 0,400.*

Kata Kunci : *Total Quality Management, Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Karyawan, Keunggulan Bersaing*

PENDAHULUAN

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau berbagai aspek kehidupan. Sebagai akibatnya persaingan dalam segala aspek kehidupan juga semakin tajam. Dunia bisnis sebagai salah satu bagiannya juga mengalami hal yang sama dimana setiap organisasi/perusahaan yang dulu bersaing hanya

pada tingkat lokal, regional atau nasional kini harus pula bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh penjuru dunia. Konsekuensinya adalah, organisasi/perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas yang dapat bertahan dalam persaingan.

Adanya era perdagangan bebas AEC (*Asean Economi Community*) pada tahun 2003 dan *Asean Free Economic Agreement* (AFEA) yang berlaku pada tahun 2010, semakin menyebabkan perusahaan disetiap negara khususnya di wilayah Asean dihadapkan pada situasi persaingan global. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Selain itu, banyak negara di dunia berlomba untuk dapat memasarkan produk dan jasa yang dihasilkan ke seluruh penjuru dunia tanpa ada batas apapun. Beberapa negara yang sebelumnya menikmati kondisi ekonomi yang kuat yang mempunyai teknologi canggih dalam ilmu pengetahuan terlihat hancur perekonomiannya. Fakta dari masalah tersebut adalah bahwa ekonomi negara-negara tersebut ditopang oleh kebijakan yang sangat rapuh yang menyebabkan collaps terkena dampak krisis ekonomi global (Zulian Yamit, 2001: 46).

Kondisi yang demikian adanya semakin menuntut perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap dapat bertahan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Kinerja manajerial merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian ekstra pada era ini karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dalam merebut hati pihak eksternal sehingga perusahaan akan memperoleh *profit* semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan.

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: 35). Menurut Day dan Wensley dalam Prayhoego dan Devie (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan Total Quality Management (Prayhoego dan Devie, 2013).

Kalla Toyota sebagai objek dalam penelitian ini, menunjukkan tren positif dalam pertumbuhan penjualan pada September 2015. Kalla Toyota sebagai anak perusahaan Kalla Group di bidang otomotif mencatat pertumbuhan penjualan sebesar 40% pada September 2015. Chief Executive Officer (CEO) Kalla Toyota Hariyadi Kaimuddin mengatakan salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya penjualan pada September 2015 disebabkan karena adanya kebijakan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan terkait pemberian insentif sebesar 20% untuk tarif bea balik nama kendaraan bermotor penyerahan pertama (BBNKB I) yang berlaku hingga 31 Desember 2015. Lebih lanjut, Hariyadi Kaimuddin menuturkan bahwa hingga September

2015 realiasi penjualan sudah mencapai 70% atau 12.000 unit dari total target penjualan 17.000 unit (Setiaji, 2015).

Adanya pertumbuhan penjualan Toyota hingga September 2015 berdampak kepada kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing dengan para kompetitor. Salah satu hal yang mempengaruhi keunggulan bersaing Toyota adalah karena semakin meningkatnya kualitas produk Toyota sehingga daya beli konsumen untuk memilih *brand* Toyota juga semakin meningkat. Kualitas telah menjadi salah satu aspek penting dalam persaingan di pasar global saat ini. Secara konseptual kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005:121). Dalam hal ini, Toyota berupaya untuk menciptakan produk yang handal sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan senantiasa melakukan inovasi terhadap produk dengan perbaikan produk secara berkala. Dengan demikian, pengembangan dan peningkatan produk yang dilakukan oleh Toyota tidak terlepas dari konsep TQM (*Total Quality Management*) yang dianut oleh perusahaan dengan tujuan agar perusahaan berdaya saing.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, beberapa penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh TQM terhadap keunggulan bersaing perusahaan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Munizu, *et al.*, (2011) dalam penelitian yang dilakukannya menyimpulkan bahwa praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayhoego dan Devie (2013) yang menyimpulkan bahwa

Penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.

Ramlawati (2010) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa Praktek TQM yang baik dapat meningkatkan daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Meskipun daya saing secara langsung tidak memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja bisnis, akan tetapi daya saing mampu meningkatkan kinerja bisnis melalui kepuasan konsumen. Jadi daya saing akan mempunyai makna yang lebih baik ketika perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen sebagai wujud dari penerapan praktek TQM yang semakin baik.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Keunggulan Bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar*"

Tinjauan Pustaka

Pengertian dan Konsep TQM

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian TQM menurut beberapa ahli sebagaimana diuraikan berikut ini.

Menurut Hashmi (2004:1), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dan sebagainya), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan

organisasi. Adapun menurut Tresna dalam Supratiningrum (2003:92) mengemukakan bahwa TQM merupakan suatu prinsip dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Besterfield (2003: 26) mendefinisikan bahwa TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen. Menurut Crosby yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011: 9) TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif. Menurut Gazperz (2001:5) TQM adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa TQM adalah strategi atau pendekatan yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mendapatkan sekaligus mempertahankan produk yang berkualitas tinggi tinggi melalui beberapa proses diantaranya fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan SDM, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan diseluruh level dan fungsi perusahaan demi memenuhi ekspektasi konsumen.

Karakteristik Total Quality Management (TQM)

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Tjiptono (2003: 15-18) bahwa terdapat sepuluh karakteristik TQM sebagaimana yang diuraikan sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan
Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap Kualitas
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai pembagian.
3. Pendekatan Ilmiah
Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
4. Komitmen Jangka Panjang
TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
Perusahaan yang menerapkan TQM harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dan manajer dan antar karyawan. Perusahaan juga

- harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak-pihak lain.
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 Terkendala
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
Ada dua manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. *Pertama*, hal ini dimungkinkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif pula. *Kedua*, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.
Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti mengambil empat (4) karakteristik/dimensi TQM dalam mengukur TQM pada penelitian ini yang dianggap penting dan relevan dengan objek penelitian yang diteliti yakni:
 1. Fokus pada pelanggan
 2. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.
 3. Pendidikan dan Pelatihan. Pemberdayaan Karyawan

Keunggulan Bersaing

Pengertian dan Konsep Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Bharadwaj *et al.*,(1993) dalam Supranoto (2009) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Menurut Kottler dan Amstrong (2008:322) keunggulan bersaing adalah suatu

keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal.

Kemudian menurut Michael E Porter (2008: 4) keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Selanjutnya Sampurno (2010:154) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan, asset, skill, kapabilitas dan lainnya yang menampukan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat atau peluang-peluang yang menguntungkan perusahaan serta tidak mudah ditiru oleh pesaingnya melalui strategi inovasi, peningkatan mutu dan strategi mengurangi biaya (*cost*). Kemampuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif merupakan aspek penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang kompetitif.

Menurut Day, George S, *et al*, 1997 dalam Sampurno (2010:158-159) mengatakan bahwa untuk mengembangkan strategi persaingan ada empat kunci yang menjadi tantangan perusahaan yaitu (1) Memahami perubahan lingkungan persaingan, (2) Antisipasi aksi kompetitor, (3) Memformulasi strategi persaingan

dinamis, dan (4) Memilih alternatif strategi bersaing.

Konsep keunggulan bersaing yang dideskripsikan oleh Porter (1985) dalam Schuller and Susan E Jackson (2006: 36) menyatakan tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Inovasi (*Innovation strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup: kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerjasama dan saling ketergantungan, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, berani menghadapi resiko, dan memiliki toleransi tinggi ambiguitas dan ketidakpastian. Fokus Utamanya adalah penawaran sesuatu yang baru dan berbeda dan yang terpenting menjadi produsen paling unik, sehingga harus menciptakan kondisi-kondisi untuk berinovasi,

2. Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*)

Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen para karyawan dalam merubah proses produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku yang relatif berulang dan dapat diramalkan, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, aktivitas pengambilan resiko yang rendah atau *low risk taking*,

dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*)

Fokus utama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yaitu biaya output per orang yang bisa berarti pengurangan jumlah karyawan dan atau pengurangan tingkat gaji. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Pengurangan biaya juga dapat dicapai melalui peningkatan penggunaan paruh waktu, sub kontraktor, penyederhanaan kerja dan prosedur-prosedur pengukuran, otomatisasi, perubahan-perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan kerja

Strategi Memperoleh Keunggulan Bersaing

Menurut Proter dalam Jatmiko (2004:143) menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)
Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan superior dalam biaya dan /atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan

keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu :

- a) Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).
 - b) Laba yang lebih tinggi dapat di reinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
 - c) Menghalangi masuknya pesaing baru.
 - d) Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.
2. Strategi Differensiasi
Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.
 3. Strategi Fokus
Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu (*special product for special segment, or for special market*).

Adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Porter (2008:261) yaitu sebagai berikut :

1. Meredam fluktuasi Permintaan
2. Meningkatkan Kemampuan Diferensiasi
3. Melayani Segmen yang kurang menarik
4. Menjadi Pelindung Biaya Cost (Cost Umbrella)
5. Meningkatkan Posisi Tawar Tenaga kerja dan Pembuat Undang-undangan.
6. Memperkecil Risiko Antimonopoli
7. Meningkatkan Motivasi

Indikator Keunggulan Bersaing

Penelitian ini menggunakan indikator keunggulan bersaing menurut Bharadwaj *et al* (1993) dalam Supranoto (2009) yaitu sebagai berikut:

1. Keunikan produk, adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan.
2. Harga bersaing, adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.
3. Jarang dijumpai, berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan.
4. Tidak mudah ditiru, berarti dapat ditiru oleh pesaing tetapi dengan tidak sempurna.
5. Tidak mudah digantikan, berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

Hubungan Antara TQM dan Keunggulan Bersaing

Menurut Day dan Wensley dalam Prayhoego dan Devie (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan

mengimplementasikan *Total Quality Management* (Prayhoego dan Devie, 2013). Artinya bahwa dengan adanya penerapan TQM yang terpadu melalui mekanisme fokus kepada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, adanya pendidikan dan pelatihan serta adanya pemberdayaan karyawan, maka akan semakin meningkatkan daya saing perusahaan.

Metode Penelitian

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar secara khusus karyawan yang berada pada bagian penelitian dan pengembangan (litbang), bagian akuntansi dan keuangan, bagian pemasaran, serta bagian sumber daya manusia sebanyak 103 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian kali ini yaitu teknik pengambilan sampel *non-probability* dengan teknik slovin dengan jumlah sampel sebanyak 51 orang pegawai.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi dan regresi berganda. Model Regresi Linier Berganda ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh dua atau lebih Variabel Independen terhadap satu variabel dependen. Gujarati (2006: 126) mendefinisikan analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan (*The explained variabel*) dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (*The explanatory*). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan Uji Signifikan Parsial (Uji-t) Uji Signifikan Simultan (Uji-f), dan Koefisien Determinan (R^2).

Analisis Regresi Linear Berganda

Adapun hasil analisis regresi berganda sebagai berikut:

Tabel 1 : Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.296	.640		2.024	.049
X1	.272	.085	.299	3.195	.003
X2	.352	.091	.400	3.862	.000
X3	.214	.070	.226	3.075	.004
X4	.105	.045	.098	2.334	.024

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Olah Data SPSS, 2016

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program SPSS menggunakan *Full Model Regression* di atas, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

$$Y = 1,296 + 0,272 X_1 + 0,352 X_2 + 0,214 X_3 + 0,105 X_4 + e$$

Dimana:

- Y : Keunggulan Bersaing
- α : Konstanta
- b : Koefisien regresi
- X₁ : Fokus pada pelanggan
- X₂ : Perbaikan berkesinambungan
- X₃ : Pendidikan dan pelatihan
- X₄ : Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan
- e : Error

Adapun penjelasan dari persamaan regresi tersebut sebagai berikut:

- a. $\alpha = 1,296$, artinya jika Fokus pada pelanggan (X₁), Perbaikan berkesinambungan (X₂), Pendidikan dan pelatihan (X₃) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X₄) sama dengan nol, maka keunggulan bersaing (Y) akan meningkat sebesar 1,296 atau 0,129%.
- b. $b_1 = 0,272$, koefisien regresi Fokus pada pelanggan (X₁) sebesar 0,272, menyatakan bahwa jika variabel Fokus pada pelanggan (X₁) naik satu point, maka keunggulan bersaing (Y) akan naik sebesar 0,272%. Dengan asumsi Perbaikan berkesinambungan (X₂), Pendidikan dan pelatihan (X₃) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X₄) konstan.
- c. $b_2 = 0,352$, koefisien regresi Perbaikan berkesinambungan (X₂) sebesar 0,352,

menyatakan bahwa jika variabel Perbaikan berkesinambungan (X₂) naik satu point, maka keunggulan bersaing (Y) akan naik sebesar 0,352%. Dengan asumsi Fokus pada pelanggan (X₁), Pendidikan dan pelatihan (X₃) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X₄) konstan.

- d. $b_3 = 0,214$, koefisien regresi Pendidikan dan pelatihan (X₃) sebesar 0,214, menyatakan bahwa jika variabel Pendidikan dan pelatihan (X₃) naik satu point, maka keunggulan bersaing (Y) akan naik sebesar 0,214%. Dengan asumsi Fokus pada pelanggan (X₁), Perbaikan berkesinambungan (X₂), serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X₄) konstan.

$b_4 = 0,105$, koefisien regresi Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X₄) sebesar 0,105, menyatakan bahwa jika variabel Keterlibatan

dan Pemberdayaan karyawan (X_4) naik satu point, maka keunggulan bersaing (Y) akan naik sebesar 0,105%. Dengan asumsi Fokus pada pelanggan (X_1), Perbaikan berkesinambungan (X_2), serta Pendidikan dan pelatihan (X_3) konstan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil perhitungan regresi nilai R^2 (koefisien determinan) untuk melihat pengaruh simultan variabel-variabel yang diteliti dapat dilihat pada hasil analisis pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 ^a	.969	.967	.655

a. Predictors: (Constant), X_4 , X_3 , X_1 , X_2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Olah data SPSS, 2016

Berdasarkan tabel pada hasil analisis model *summary*, besarnya pengaruh variabel independen (Fokus pada pelanggan (X_1), Perbaikan berkesinambungan (X_2), Pendidikan dan pelatihan (X_3) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan

(X_4)) dapat diketahui dari besarnya nilai koefisien determinan (R^2). Nilai koefisien determinan sesuai hasil perhitungan regresi linier adalah $R^2 = 969$ atau 96.%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang terdiri atas Fokus pada pelanggan (X_1), Perbaikan berkesinambungan (X_2), Pendidikan dan pelatihan (X_3) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X_4) secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen yaitu keunggulan bersaing (Y) sebesar 96,9%, sedangkan sisanya sebesar 3,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam model.

Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Uji t untuk menguji kemaknaan atau keberartian koefisien regresi partial. Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0.05$. Uji t berpengaruh signifikan apabila hasil perhitungan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) atau probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ($p < 0.05$). Hasil uji hipotesis secara parsial sebagai berikut:

Tabel Hasil Perhitungan Uji-t (parsial) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.296	.640		2.024	.049
X1	.272	.085	.299	3.195	.003
X2	.352	.091	.400	3.862	.000
X3	.214	.070	.226	3.075	.004
X4	.105	.045	.098	2.334	.024

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Olah Data SPSS, 2016

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diuraikan hasil pengujian variabel independen Fokus pada pelanggan (X_1), Perbaikan berkesinambungan (X_2), Pendidikan dan pelatihan (X_3) serta Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X_4) terhadap keunggulan bersaing (Y) PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar adalah sebagai berikut:

1. Variabel Fokus pada pelanggan (X_1) menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,272 dengan $t_{hitung} = 3,195$. Adapun untuk nilai t_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, df: 46, maka nilai t_{tabel} sebesar 2,013. Maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,195 > 2,013$) dan probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ($0,003 < 0,05$), yang

- berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Adapun nilai koefisien beta bertanda positif (0,299), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif, yang artinya hipotesis yang menduga "Fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar" **dapat diterima.**
2. Variabel Perbaikan sistem berkesinambungan (X_2) menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,362 dengan $t_{hitung} = 3,862$. Adapun untuk nilai t_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, df: 46, maka nilai t_{tabel} sebesar 2,013. Maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,862 > 2,013$) dan probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Adapun nilai koefisien beta bertanda positif (0,400), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif, yang artinya hipotesis yang menduga "Perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar" **dapat diterima.**
 3. Variabel Pendidikan dan pelatihan (X_3) menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,214 dengan $t_{hitung} = 3,075$. Adapun untuk nilai t_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, df: 46, maka nilai t_{tabel} sebesar 2,013. Maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,075 > 2,013$) dan probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ($0,004 < 0,05$), yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Adapun nilai koefisien beta bertanda positif (0,226), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif, yang artinya hipotesis yang menduga "Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar" **dapat diterima.**
 4. Variabel Pemberdayaan karyawan (X_4) menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,105 dengan $t_{hitung} = 2,334$. Adapun untuk nilai t_{tabel} dengan

menggunakan tingkat keyakinan 95%, df: 46, maka nilai t_{tabel} sebesar 2,013. Maka diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,334 > 2,013$) dan probabilitas kesalahan lebih kecil dari 5% ($0,024 < 0,05$), yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Adapun nilai koefisien beta bertanda positif (0,098), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif, yang artinya hipotesis yang menduga "Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar" **dapat diterima.**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat pula disimpulkan bahwa variabel independen yang memiliki pengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar adalah variabel Perbaikan sistem berkesinambungan (X_2), dimana sesuai dengan nilai koefisien Beta terbesar yaitu 0,400 dibandingkan dengan nilai koefisien beta variabel independen lainnya.

Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Analisis dari uji F ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu "TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar". Uji statistik F atau uji signifikansi simultan, pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen Y. Uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Uji F mempunyai pengaruh signifikan apabila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% ($P < 0,05$). Hasil perhitungan uji F disajikan sebagai berikut:

Tabel Hasil analisis uji Simultan (Uji F)ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	626.438	4	156.609	365.335	.000 ^a
	Residual	19.719	46	.429		
	Total	646.157	50			

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Olah Data SPSS, 2016

Berdasarkan pada tabel di atas, maka hasil perhitungan analisis *Full Model Regression* dengan bantuan program SPSS diperoleh F_{hitung} sebesar 365.335 dengan tingkat probabilitas 0.000 (signifikan). Sedangkan nilai F_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, α : 5%, df_1 : 4 , df_2 : 46 , maka hasil yang diperoleh sebesar 2,57. Dengan demikian maka F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($365,335 > 2,57$) dan juga probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, berarti bahwa hipotesis yang menduga ” TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar” **dapat diterima.**

Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Artinya bahwa semakin tinggi fokus pada pelanggan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah fokus pada pelanggan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ramlawati

(2013), bahwa Praktek TQM yang baik (salah satu indikatornya yaitu Fokus terhadap konsumen), akan dapat meningkatkan daya saing. Lebih lanjut, Ramlawati (2013) menyimpulkan bahwa, daya saing akan mempunyai makna yang lebih baik ketika perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen sebagai wujud dari penerapan praktek TQM yang semakin baik.

Pengaruh Perbaikan Sistem Berkesinambungan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Artinya bahwa semakin tinggi perbaikan sistem berkesinambungan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah perbaikan sistem berkesinambungan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Prayhoego dan Devie (2013), bahwa *Total Quality Management* yang salah satu indikatornya yaitu perbaikan yang berkelanjutan, berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Kemudian Munizu, *et al* (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa praktek TQM melalui perbaikan secara berkesinambungan atas

kualitas produk berpengaruh secara langsung terhadap daya saing.

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Artinya bahwa semakin tinggi pendidikan dan pelatihan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah pendidikan dan pelatihan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ramlawati (2010), bahwa praktek *Total Quality Management* (salah satu indikatornya yaitu pelatihan karyawan) yang diterapkan dengan baik akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Artinya bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah pemberdayaan karyawan PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Munizu, *et al* (2011) menunjukkan bahwa praktek TQM melalui keterlibatan seluruh

karyawan berpengaruh secara langsung terhadap daya saing. Kemudian, Ramlawati (2010) menyimpulkan bahwa praktek *Total Quality Management* (salah satu indikatornya yaitu pemberdayaan karyawan) yang diterapkan dengan baik akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing.

Pengaruh TQM yang diukur berdasarkan Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan Dan Pelatihan, serta Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Artinya bahwa semakin baik TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan, maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin tinggi, sebaliknya semakin kurang baik TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan, maka keunggulan bersaing PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Munizu, *et al.*, (2011) dalam penelitian yang dilakukannya menyimpulkan bahwa praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayhoego dan Devie (2013) dan Ramlawati (2010) yang menyimpulkan bahwa Praktek TQM yang baik dapat meningkatkan daya saing, Jadi

daya saing akan mempunyai makna yang lebih baik ketika perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen sebagai wujud dari penerapan praktek TQM yang semakin baik melalui fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Hal ini didasarkan pada nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,195 > 2,013$), dan nilai koefisien beta bertanda positif (0,299) yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif.
2. Perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Hal ini didasarkan pada nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,862 > 2,013$) dan nilai koefisien beta bertanda positif (0,400), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif.
3. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Hal ini didasarkan pada nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,075 > 2,013$) dan nilai koefisien beta bertanda positif (0,226), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif.
4. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Hal ini didasarkan pada nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,334 > 2,013$) dan nilai koefisien beta bertanda positif (0,098), yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif.
5. TQM yang diukur berdasarkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan

karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar. Hal ini didasarkan pada nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($365,335 > 2,57$).

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Manajemen PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin disarankan agar dapat mempertahankan praktek *Total Quality Management* khususnya mengenai perbaikan yang berkesinambungan, dikarenakan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing PT. Toyota Kalla Cabang Alauddin Makassar.
2. Perlunya peningkatan pemberdayaan karyawan dalam praktek TQM, sehingga upaya dalam memaksimalkan daya saing produk Toyota akan semakin baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat memperluas cakupan penelitian, baik dalam hal jumlah sampel, objek penelitian, maupun jumlah variabel yang diteliti terkait dengan TQM dan Keunggulan Bersaing suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar. 2002. *Reliabilitas dan Validitas*, edisi III. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Besterfield, Dale H., 2003, *Total Quality Management*, 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall
- Chairany, Nurul dan Wahyuni Lestari P. 2011. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan..* Makassar: FT Universitas Hasanuddin.
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs. 2005. *Operation Management for*

- Competitive Advantage*, Eleventh Edition, USA: McGrawHill Inc.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Basic Econometric*. New York: McGraw-hill Book Company.
- Gumilar, Ivan. 2007. *Metode Riset Untuk Bisnis*. Bandung: Utama
- Hashmi, K. 2004. *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, (online), <http://www.isisigma.com>, diakses 23 November 2015, 10.33.
- Jatmiko, RD, 2004, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler dan Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Edisi 12. Jakarta: Erlangga
- Munizu, Musran. 2010. *Praktik Total Quality Management dan Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.12, No.2, Hal.185-194 (JMK-2010-12-2).
- Muhardi. 2007. *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prayhoego, Callystha., dan Devie. 2013. *Analisa Pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Business Accounting Review*. Vol. 1.
- Ramlawati. 2010. *Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) Terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar*, Disertasi PPs. FEUniversitas Brawijaya, Malang.
- Sampurno. 2010. *Manajemen Strategik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Setiaji, Stefanus Arief. 2015. *Penjualan Kalla Toyota Tumbuh 40%* <http://otomotif.bisnis.com/read/20151007/275/480000/penjualan-kalla-toyota-tumbuh-40> (akses tanggal 17 November 2015)
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Tindakan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung; Penerbit Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supranoto, Meike. 2009. *Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Supratinungrum, dan Zulaikha. 2003. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (reward) sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)*. Simposium Nasional Akuntansi VI, 16-17 Oktober, hal 775-788.
- Tjiptono, Fandy. 2003. *Total Quality Management*, Edisi ke empat. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Zulian Yamit, 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Ekonesia.

