

## ***ABSTRACT***

*At present, leads into the stridently escalating telecommunication business competition both in domestic and global market. The company, therefore, is trying to win with increasing product or service quality by obtaining ISO 9000 certification and attend on TQM.*

*The purpose of the research is to investigate the obstacles, the gap between reality and expectation TQM principles, and TQM role in increased company competitiveness.*

*The research is descriptive study with survey method using questioner instrument and direct observation at company condition. The research is using quantitative and qualitative approach. Respondent is manager and staff level with 78 samples of the total population 110 persons. The research variable for measure importance and performance TQM principles are customer focus, continuous improvement, management commitment, training, employee empowerment, benchmarking and supplier quality management.*

*The statistical results show that the main obstacle the company to implement TQM is organization culture less supported where less focused at quality. Meanwhile, the results of importance – performance analysis TQM principles is PT.Patrakom still needs to increase company quality with customer focus and continuous improvement for increasing company competitiveness.*

## **ABSTRAK**

Saat ini persaingan bisnis telekomunikasi makin meningkat tajam baik dipasar domestik maupun global. Salah satu upaya perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan peningkatan mutu produk atau jasa adalah dengan mendapatkan sertifikasi ISO 9000 dan penerapan TQM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hambatan, perbedaan antara realita dan harapan penerapan prinsip-prinsip TQM, dan peranan TQM dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian ini merupakan studi deskriptif dengan metode survey menggunakan instrumen kuesioner dan pengamatan langsung terhadap kondisi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Responden adalah level manajerial dan staff di PT.Patrakom dengan jumlah sampel 78 orang dari total populasi 110 orang. Variabel penelitian yang digunakan untuk mengukur harapan dan realita prinsip-prinsip TQM adalah fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja dan keterkaitan dengan pemasok.

Hasil analisa statistik menunjukkan bahwa hambatan utama perusahaan dalam menerapkan TQM adalah budaya organisasi kurang mendukung dimana belum sepenuhnya berfokus pada kualitas. Sedangkan hasil analisa realita dan harapan prinsip-prinsip TQM adalah PT. Patrakom masih perlu meningkatkan mutu perusahaan dengan berfokus pada pelanggan dan perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan daya saing perusahaan.

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Analisa Penerapan Sistem Manajemen Mutu / TQM  
Guna Meningkatkan Daya Saing Perusahaan  
(Studi Kasus di PT.Patrakom)**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Deddy Prijo Riyanto

NIM : 551051200246

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Maret 2009

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya akhir saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Maret 2009

Deddy Prijo Riyanto

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul “Analisa Penerapan Sistem Manajemen Mutu/TQM Guna Meningkatkan Daya Saing Perusahaan”.

Karya akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian tingkat Strata Dua (S-2) pada program Pascasarjana program Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta.

Dalam penyusunan karya akhir ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga karya akhir ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Dana Santoso, M.EngSc , selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana dan sekaligus selaku Dosen Pembimbing I.
2. Bapak Dr.Ir.Har Adi Basri, M.Ec selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Endi Rekarti, SE, ME, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Bapak-bapak, Ibu-ibu dan rekan-rekan di PT.Patra Telekomunikasi Indonesia yang telah memberikan bantuan dalam pencarian data.

5. Kedua orang tua , istriku dan keluarga penulis yang telah memberikan perhatian dan dukungan moril.
6. Rekan - rekan Jupok (Magister Manajemen Angkatan 7 Depok ) Universitas Mercu Buana yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan karya akhir ini.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih kurang dari sempurna, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran. Akhir kata semoga karya akhir ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca guna menambah wawasan di bidang manajemen.

Jakarta, Maret 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

JUDUL	
PENGESAHAN KARYA AKHIR	
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah/Identifikasi Masalah.....	2
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
<b>BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Sejarah Perusahaan.....	7

2.2	Lingkup Bidang Usaha.....	9
2.3	Sumber Daya.....	12
2.3.1	Sumber Daya Manusia.....	13
2.3.2	Teknologi.....	15
2.4	Tantangan Bisnis.....	15
2.4.1	Analisa Faktor Internal Perusahaan.....	15
2.4.2	Analisa Faktor External Perusahaan.....	19
2.4.2.1	Politik dan Ekonomi.....	19
2.4.2.2	Teknologi.....	20
2.4.2.3	Globalisasi.....	21
2.4.2.4	Regulasi.....	21
2.4.3	Pangsa Pasar.....	23
2.5	Proses Bisnis.....	24
<b>BAB III. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>		<b>27</b>
3.1	Kajian Pustaka.....	27
3.1.1	Definisi Mutu.....	27
3.1.2	Sistem Manajemen Mutu.....	27
3.1.3	Pemahaman Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.....	29
3.1.4	<i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	34
3.1.4.1	Definisi TQM.....	34
3.1.4.2	Prinsip-prinsip TQM .....	36
3.1.5	<i>Competitiveness (Daya saing)</i> .....	40
3.1.5.1	Kualitas Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing.....	42
3.1.5.2	Budaya Kualitas Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing.....	49

3.1.5.3 Berfokus Pada Budaya Kualitas.....	50
3.1.6 Tinjauan Empiris TQM dan Daya Saing.....	52
3.2 Kerangka Pemikiran.....	55
<b>BAB IV. METODE Riset</b> .....	<b>56</b>
4.1 Obyek Penelitian.....	56
4.2 Metode Penelitian.....	56
4.2.1 Variabel Penelitian.....	56
4.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	59
4.2.2.1 Sumber Data.....	59
4.2.2.2 Teknik Pengumpulan Data.....	60
4.2.2.3 Populasi dan Sampel.....	61
4.2.3 Teknik Analisis Data.....	61
<b>BAB V. HASIL DAN ANALISA</b> .....	<b>67</b>
5.1 Hasil dan Analisa Prinsip-prinsip TQM.....	67
5.1.1 Karakteristik Responden.....	67
5.1.2 Analisa <i>Mean</i> Hambatan Penerapan TQM.....	68
5.1.3 Analisa Importance – Performance Prinsip-prinsip TQM.....	73
5.1.4 Analisa Uji-T Prinsip-prinsip TQM.....	86
5.2 Analisa Daya Saing dan TQM.....	88
5.2.1 Keadaan Persaingan Dalam Industri Berbasis VSAT.....	88
5.2.2 Penerapan TQM Berbasis ISO 9001:2000.....	91
5.2.3 Peranan TQM Dalam Meningkatkan Daya Saing.....	92



5.2.3.1	Komitmen Manajemen.....	92
5.2.3.2	Budaya Kualitas Untuk Meningkatkan Daya Saing.....	94
5.2.3.3	Fokus Pada Pelanggan dan Perbaikan Berkelanjutan.....	95
<b>BAB VI.</b>	<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>110</b>
6.1	Kesimpulan.....	110
6.2	Rekomendasi.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>113</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>116</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>		<b>138</b>

## DAFTAR TABEL

2.1	Sasaran Mutu Patrakom	25
3.1	Prinsip-Prinsip TQM	39
3.2	Penelitian Terdahulu Tentang Faktor-Faktor TQM	54
4.1	Hambatan Perusahaan Selama Menerapkan TQM Berbasis ISO 9001:2000	57
4.2	Operasional Variabel Prinsip-Prinsip TQM	58
4.3	TQM, Proses Bisnis dan Daya Saing	66
5.1	Persepsi Level Manajerial terhadap hambatan selama penerapan TQM berbasis ISO 9001:2000 di perusahaan	70
5.2	Persepsi Level Staff terhadap hambatan selama penerapan TQM berbasis ISO 9001:2000 di perusahaan	70
5.3	Nilai mean dan gap prinsip fokus pada pelanggan	73
5.4	Nilai mean dan gap prinsip perbaikan berkelanjutan	74
5.5	Nilai mean dan gap prinsip pelatihan	75
5.6	Nilai mean dan gap prinsip pemberdayaan karyawan	76
5.7	Nilai mean dan gap prinsip komitmen manajemen	77
5.8	Nilai mean dan gap prinsip perbandingan kinerja	78
5.9	Nilai mean dan gap prinsip keterkaitan dengan pemasok	79
5.10	Kuadran 1	81
5.11	Kuadran 2	82
5.12	Kuadran 3	83
5.13	Kuadran 4	84
5.14	Nilai mean dan gap prinsip-prinsip TQM	84

5.15 Hasil Uji-T untuk Prinsip Fokus Pada Pelanggan	87
5.16 Profile Pelanggan Operator VSAT Domestik	89
5.17 Bobot Pelanggan terhadap kontribusi revenue	99
5.18 Bobot per kontak layanan siklus jasa	100
5.19 Hasil CSI, CLI dan HFI per kontak layanan	101
5.20 Sumber Ketidakpuasan pelanggan	101
5.21 Interaksi TQM, Kepuasan Pelanggan dan Daya Saing	105

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Konfigurasi Jaringan VSAT SCPC	10
2.2	Konfigurasi Jaringan VSAT <i>Share</i> Berbasis <i>Broadband IP</i>	11
2.3	Konfigurasi Jaringan Komunikasi <i>Terrestrial MPLS</i>	13
2.4	Struktur Organisasi PT.Patrakom	17
2.5	Proses Bisnis	26
3.1	Model Sistem Manajemen mutu berdasarkan proses	29
3.2	Lima kekuatan persaingan (Porter, 1985)	42
3.3	Komitmen Kualitas dalam TQM	46
3.4	Kerangka Perpaduan Kualitas	47
3.5	Manfaat TQM	48
3.6	Konsep model TQM dan performansi Bisnis	52
3.7	Kerangka Pemikiran	55
4.1	Diagram Kartesius (Kotler, 2000)	62
5.1	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip fokus pada pelanggan ( <i>Customer Focus</i> )	74
5.2	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip perbaikan berkelanjutan ( <i>Continous Improvement</i> )	75
5.3	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip pelatihan ( <i>Training</i> )	76
5.4	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip pemberdayaan karyawan ( <i>Employee Empowerment</i> )	77
5.5	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip komitmen manajemen ( <i>Management Commitment</i> )	78

5.6	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip perbandingan kinerja ( <i>Benchmarking</i> )	79
5.7	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> prinsip keterkaitan dengan pemasok ( <i>Supplier Quality Management</i> )	80
5.8	Diagram kartesius <i>importance-performance</i> Prinsip-prinsip TQM	85
5.9	Faktor-faktor penentu persaingan industri jasa VSAT	88
5.10	Kontak layanan siklus jasa	100
5.11	Model TQM, Kepuasan Pelanggan dan Daya Saing	104

## DAFTAR GRAFIK

2.1	Komposisi SDM Patrakom berdasarkan latar belakang akademis karyawan	14
2.2	Sebaran Jumlah Node Pada Masing-masing Segmen Pasar	24
5.1	Persepsi Level Manajerial terhadap hambatan selama penerapan TQM berbasis ISO 9001:2000 di perusahaan	69
5.2	Persepsi Level Staff terhadap hambatan selama penerapan TQM berbasis ISO 9001:2000 di perusahaan	69
5.3	Penguasaan pangsa pasar VSAT domestik	89
5.4	Pangsa pasar VSAT untuk berbagai kegiatan Industri	88
5.5	Pangsa pasar berdasar pada cakupan area	91
5.6	Pencapaian availability per sistem tahun 2008	97
5.7	Pencapaian utilisasi transponder tahun 2008	98

## DAFTAR SINGKATAN

APJT3I	: Asosiasi Penyelenggara Jaringan Telekomunikasi Tetap Tertutup Indonesia.....	13
CBD	: Central Business Distrik .....	90
CLI	: Customer Loyalty Index .....	100
CSI	: Customer Satisfaction Index .....	100
HFI	: Hassle Free Index .....	100
IP	: Internet Protokol .....	20
MPLS	: Multi Protocol Label Switching .....	11
PATRAKOM	: Patra Telekomunikasi Indonesia .....	7
QoS	: Quality of Service .....	15
SDM	: Sumber Daya Manusia .....	13
TDMA	: Time Division Multiple Access .....	10
TQM	: Total Quality Management .....	1
UU	: Undang-Undang .....	21
VPN	: Virtual Privat Network .....	20
VSAT	: Very Small Aperture Terminal .....	8

## DAFTAR LAMPIRAN

1.	Jadwal Kegiatan – Pelaksanaan Penyusunan Karya Akhir.....	116
2.	Kuesioner TQM.....	117
2.1.	Hambatan Perusahaan Selama Menerapkan TQM Berbasis ISO 9001: 2000 .....	118
2.2.	Prinsip-prinsip Total Quality Management.....	119
3.	Hasil Uji-T Prinsip-prinsip TQM .....	122
3.1.	Hasil Uji-T Prinsip Fokus Pada Pelanggan.....	122
3.2.	Hasil Uji-T Prinsip Perbaikan Berkelanjutan.....	123
3.3.	Hasil Uji-T Prinsip Pelatihan.....	124
3.4.	Hasil Uji-T Prinsip Pemberdayaan Karyawan.....	125
3.5.	Hasil Uji-T Prinsip Komitmen Manajemen.....	126
3.6.	Hasil Uji-T Prinsip Perbandingan Kinerja.....	127
3.7.	Hasil Uji-T Prinsip Keterkaitan dengan Pemasok.....	128
4.	Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	129