

ANALISIS KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN PRAKTIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DI INDUSTRI OTOMOTIF MALAYSIA

Fadzri Priananda Madarip¹⁾, Ario Wirawan Prakoso²⁾, Elysabeth Jane Pramudita³⁾, Fasrudin Arief Gunawan⁴⁾, Nicolen Claudia Kaontole⁵⁾, Rizka Fadhila Amalia⁶⁾, Dadang Surjasa⁷⁾

^{1,2,3,4,5,6)}Program Studi Magister Manajemen Universitas Trisakti

⁷⁾Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Trisakti

Corresponding Author: nicolenclaudia@gmail.com

ABSTRAK

Persaingan di industri otomotif yang semakin kompetitif di berbagai negara produsen di Asia, membuat setiap perusahaan harus mampu menghasilkan sesuatu yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, salah satunya di negara Malaysia. Dalam proses pemenuhan kebutuhan industri otomotif di Malaysia, diperlukan analisis yang komprehensif untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara keunggulan bersaing dan praktik Total Quality Management (TQM). Untuk terus meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan manufaktur harus terus meningkatkan upaya mereka dalam operasi yang berkualitas yang dapat disebut strategi dalam perusahaan. Salah satu upaya untuk meningkatkan operasi membutuhkan Total Quality Management (TQM), dimana TQM memberikan visi yang memfokuskan setiap orang dalam suatu organisasi pada peningkatan produk, produksi dan kualitas. Berikut adalah beberapa praktik TQM yang dapat disesuaikan dengan strategi perusahaan, yaitu kepemimpinan, fokus pelanggan, pengetahuan dan manajemen proses, perencanaan kualitas strategis, pelatihan, manajemen kualitas pemasok, dan peningkatan berkelanjutan. Praktik Total Quality Management (TQM) tersebut adalah solusi terbaik untuk menghasilkan produk, proses yang berkualitas secara berkelanjutan.

Kata Kunci –*praktik TQM, otomotif, Malaysia, manufaktur.*

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, persaingan di industri manufaktur semakin kompetitif. Perusahaan dituntut untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dan menghasilkan produk berkualitas tinggi yang melebihi harapan pelanggan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan jangka panjang. *Total Quality Management* merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengelola suatu perusahaan guna mencapai keunggulan di industrinya. Penelitian ini untuk mendeskripsikan analisis komprehensif keunggulan kompetitif dan praktik *Total Quality Management* (TQM) di industri manufaktur otomotif Malaysia. Menurut data Bank Dunia dari tahun 2012, disampaikan bahwa kontribusi signifikan sebesar 26,11% terhadap PDB Negara Malaysia secara keseluruhan pada tahun 2010 disediakan oleh industri manufaktur negara tersebut.

Total Quality Management diperlukan dalam industri otomotif. Studi tersebut perlu menyediakan platform teoretis namun praktis, untuk perusahaan jasa dan manufaktur sehingga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diperoleh. Dengan menerapkan *Total Quality Management* diharapkan perusahaan otomotif di Malaysia dapat meningkatkan kualitas dan kinerjanya yang bermuara pada keuntungan perusahaan.

1.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis keunggulan kompetitif dan *Total Quality Management* (TQM) di industri manufaktur otomotif Malaysia.

II. TINJAUAN LITERATUR

2.1. Industri Otomotif Di Malaysia

Sasaran utama dari peningkatan industri otomotif adalah adanya kendala impor, penurunan pengeluaran di bursa luar negeri, pembentukan pekerjaan dan kemajuan segmen manufaktur. Pada pertengahan 1980-an dan 2020, ketergantungan orang Malaysia pada mobil meningkat ke tingkat yang menyerupai orang Amerika. Penjualan lebih dari 600.000 kendaraan (Gambar 1) pada tahun 2010 cukup luar biasa mengingat penduduk Malaysia yang hanya 28 juta. Pada 2010, Malaysia memiliki pasar mobil penumpang terbesar di ASEAN.

Sales and Production of Motor Vehicle in Malaysia (units) 2010-2020

Year	Sales (Units)			Production (Units)		
	Total Passenger Vehicle	Total Commercial Vehicles	Total Vehicles sales	Total Passenger Vehicle	Total Commercial Vehicle	Total Vehicle Production
2010	543,594	61,562	605,156	522,568	45,147	567,715
2011	535,113	65,010	600,123	488,261	45,254	533,515
2012	552,158	75,575	627,733	509,621	59,999	569,620
2013	576,640	79,104	655,744	543,892	57,515	601,407
2014	588,348	78,139	666,487	546,122	51,296	596,418
2015	591,275	75,402	666,677	563,883	50,781	614,664
2016	514,594	65,491	580,085	503,691	41,562	545,253
2017	514,675	61,950	576,625	459,558	40,081	499,639
2018	533,202	65,512	598,714	522,392	42,579	564,971
2019	550,179	54,108	604,287	534,115	37,517	571,632
2020	158,876	15,799	174,675	157,174	8,875	166,049

Sources: Malaysian Automotive, from <http://www.maa.org.my/statistic.html>

Notes:

1. Passenger vehicle industry reclassified in January 2007 and includes all passenger carrying vehicle. Passenger Cars, 4WD/SUV, Window Van and MPV Models.
2. Commercial Vehicles also reclassified on 1 January 2007 and includes Trucks, Prime Movers, Pick-up, Panel Vans, bus & Others

Gambar 1. Penjualan dan produksi kendaraan bermotor di Malaysia 2010 - 2020

Peresmian proyek otomotif nasional yang pertama, PROTON, pada tahun 1983 dengan terbentuknya *joint venture* antara Heavy Industry Corporation of Malaysia (HICOM), Mitsubishi Motor Corporation (MMC) dan Mitsubishi Corporation (MC) Jepang merupakan upaya pemerintah Malaysia. untuk meningkatkan konten lokal, merasionalisasi industri untuk mencapai skala ekonomi dan meningkatkan industri perakitan menjadi industri manufaktur dengan daya saing internasional [1]. Dilengkapi dengan langkah-langkah perlindungan dan subsidi dengan berbagai cara oleh pemerintah, mobil Proton pertama diluncurkan pada tahun 1985. Selanjutnya, program otomotif nasional juga mendirikan pabrik mobil kecil (PERODUA) pada tahun 1993, sebuah perusahaan kendaraan berat (Bus Malaysia dan Truck, MTB) pada tahun 1994, produsen sepeda motor (MODENAS) pada

tahun 1995, dan produsen kendaraan komersial ringan (INOKOM) pada tahun 1997. Dengan diumumkannya *National Automotive Policy* (NAP) pada tahun 2006 dan reviewnya pada tahun 2009, Pemerintah Malaysia selanjutnya mengkonfirmasi kebijakan sebelumnya untuk mengembangkan industri otomotif nasional OEM dan pemasok serta industri terkait seperti yang digambarkan pada awal 1980-an [2] [3].

2.2. Total Quality Management

Demirbag dkk. [4] menyatakan manajemen mutu adalah salah satu faktor terpenting dalam setiap organisasi. Perusahaan yang sukses memahami pengaruh dominan dari kualitas yang ditentukan pelanggan terhadap bisnis [5]. Oleh karena itu, banyak perusahaan pesaing secara konstan meningkatkan standar kualitas mereka [5]. Jika perusahaan tidak mempertimbangkan kualitas, pelanggan akan merasa tidak puas. Hasil dari pendekatan tersebut adalah hilangnya pelanggan dan peluang bagi pesaing untuk mendapatkan keuntungan dari kebutuhan pasar [5]. Seperti yang Reid dan Sanders [5] nyatakan "Itu berarti memenuhi dan melampaui harapan pelanggan dengan melibatkan semua orang dalam organisasi melalui upaya terintegrasi". Upaya terpadu ini dinamai *Total Quality Management*.

Menurut Demirbag et al. [4] TQM merupakan faktor yang dapat meningkatkan kualitas dan pendekatan holistik dalam perbaikan berkelanjutan di semua organisasi. Manajemen kualitas total diidentifikasi sebagai asal inovasi, keunggulan kompetitif, dan budaya organisasi [6]. Pengukuran TQM tidak distandarisasi dalam literatur. Dengan kata lain, variabel dimensi yang berbeda digunakan untuk mengukur satu konstruksi TQM [7]. Semangat untuk mengejar peningkatan terus-menerus tidak hanya bergantung pada permintaan pasar, tetapi juga untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk bertahan di pasar global [8].

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jurnal ini dibuat dengan menggunakan referensi jurnal dari ProQuest, Emerald, Science Direct, Elsevier, IEEE dan Google Scholar. Tinjauan literatur memanfaatkan 19 jurnal, 3 laporan, dan 1 disertasi untuk membahas analisis keunggulan kompetitif dan praktik *Total Quality Management* (TQM) di industri otomotif Malaysia.

IV. DISKUSI DAN HASIL

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa TQM akan dapat mendukung dan menonjolkan kinerja produksi serta meningkatkan tingkat kinerja terkait pelanggan. TQM tidak diragukan lagi akan meningkatkan proses produksi produk bernilai tambah. Hal ini selanjutnya akan menghasilkan kinerja terkait pelanggan yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah [9].

TQM juga, jika dipraktikkan secara efektif, dapat memberikan perusahaan berbagai keuntungan seperti peningkatan efisiensi orang dan mesin, lebih sedikit kesalahan & cacat, perbaikan terus menerus dari proses dan produk, pemecahan masalah yang lebih baik, kepuasan pelanggan yang lebih baik, pemahaman

pelanggan yang lebih baik, penghematan biaya dan peningkatan profitabilitas, dan peningkatan komunikasi internal.

- 1) *Leadership*
Para pemimpin dalam sistem TQM memandang perusahaan sebagai suatu sistem; mendukung pengembangan karyawan; membangun komunikasi multipoint antara karyawan, manajer, dan pelanggan; dan menggunakan informasi secara efisien dan efektif. Komitmen dan partisipasi manajemen puncak dalam praktik TQM adalah faktor terpenting untuk keberhasilan praktik TQM.
- 2) *Customer Focus*
Dengan bantuan upaya fokus pelanggan yang sukses, produksi dapat diatur sehubungan dengan kebutuhan, harapan, dan keluhan pelanggan. Jika sebuah organisasi memberikan lebih banyak fokus pada hasil yang berkualitas, secara tidak langsung mengarah pada kepuasan dan retensi pelanggan [10].
- 3) *Knowledge and Process Management*
Manajemen proses terkait secara signifikan dengan kinerja kualitas. Dalam kaitan ini, peningkatan inovasi harus ditekankan pada standarisasi, pengendalian proses, dokumentasi, dan efisiensi. Tujuan dari manajemen proses dalam manufaktur adalah untuk mengurangi variasi proses dengan menetapkan kendali mutu dalam proses produksi [11].
- 4) *Strategic Quality Planning*
Perencanaan kualitas strategis mencakup visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Upaya perencanaan kualitas strategis yang berhasil juga mempertimbangkan kemungkinan efek samping dari rencana tersebut terhadap lingkungan sebelum produksi. Ini akan mewujudkan dan meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan [12].
- 5) *Training*
Pelatihan yang efektif dalam manajemen dan peningkatan kualitas membawa kesuksesan bagi perusahaan. Pengetahuan efektif dan kemampuan belajar karyawan akan memberikan kesinambungan manajemen mutu di perusahaan.
- 6) *Supplier Quality Management*
Manajemen rantai pasokan di TQM menyiratkan pengurangan dan perampingan basis pemasok untuk memfasilitasi pengelolaan hubungan pemasok [13], mengembangkan aliansi strategis dengan pemasok [14] [15], bekerja dengan pemasok untuk memastikan bahwa ekspektasi terpenuhi [16], dan melibatkan pemasok lebih awal dalam proses pengembangan produk untuk memanfaatkan kemampuan dan keahlian mereka [17] [18].
- 7) *Continuous Improvement*
Banyak organisasi memanfaatkan peningkatan berkelanjutan atau departemen kualitas. Delbridge dan Barton [19], menemukan bahwa banyak organisasi dalam waktu dekat, memperkenalkan satu specialist dengan tanggung jawab pada upaya perbaikan berkelanjutan.

Competitive Advantages

Suatu perusahaan/industri dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila mempunyai karakteristik atau atribut yang tidak dimiliki oleh pesaingnya,

melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaingnya, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh industri lain pada pasar yang sama [20].

Hubungan antara Keunggulan Kompetitif dan Praktik TQM

Escrig-Tena [21] mengusulkan bahwa karakter berharga dari manajemen mutu dapat muncul dari penerapan yang efektif dari beberapa praktiknya yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi lintas fungsi yang berbeda yang dapat mengarah pada produktivitas dan perolehan pendapatan yang lebih besar. Douglas dan Judge [22] berpendapat bahwa tingkat kelengkapan dalam melaksanakan program TQM yang menghasilkan efek sinergis dan menghasilkan keunggulan kompetitif.

Literatur manajemen kualitas menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen puncak sangat penting untuk menciptakan lingkungan dan arah untuk perbaikan berkelanjutan [23], sedangkan fokus pada pelanggan [21], merupakan kompetensi khusus yang dapat menjadi sumber peningkatan loyalitas merek yang mengarah pada penjualan dan margin yang lebih besar dibandingkan pesaing.

V. KESIMPULAN DAN RENCANA PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Di industri Malaysia khususnya otomotif, penerapan TQM dilakukan sekitar tahun 1990-an. Pengakuan untuk praktik terbaik TQM di Malaysia baru dimulai pada tahun 2008 oleh *Malaysian Productivity Corporation* (MPC). Praktik penerapan TQM berdampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Persaingan pasar meningkatkan harapan dan permintaan pelanggan, praktik TQM tampaknya dianggap sebagai solusi terbaik untuk hasil dari semua itu dan juga dapat diperluas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami berterima kasih kepada Program Studi Magister Manajemen Universitas Trisakti Jakarta yang telah memberikan izin untuk memublikasikan paper ini

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsomad, K., 1999, "Promoting industrial and technological development under contrasting industrial policies: the automotive industry in Malaysia and Thailand", New York, Industrial Technology Development in Malaysia: Industry and Firm Studies.
- MIDA, 2006, "Third Industrial Master Plan 2006-2020. Malaysia – Towards Global Competitiveness", MITI, Kuala Lumpur.
- MITI, 2009, "Review of National Automotive Policy", Media release 28 October, 2009.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S, 2006, "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-47.

- Reid, R.D., & Sanders, N. R, 2007, "Operation Management", USA, WILEY
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D, 2004, "Total quality management and corporate culture: Constructs of organizational excellence", *Technovation*, 24, 643-50.
- Kaynak, H, 2003, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Ooi K B, Lin B, The P. L. and Chong A. Y. L, 2012, "Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry?", *Journal of Business Economics and Management* 13 366–93.
- Gaither, N. & Frazier, G, 2002, Operations Management, 9rd Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Anil, A.P. and P., Satish K, 2019, "QUALITY PAPER TQM practices and its performance effects—an integrated model", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 36 No. 8, 2019, pp. 1331.
- Long, C.S., Aziz, M.H.A. et. al, 2015, "IMPACT OF TQM PRACTICES ON INNOVATION PERFORMANCE AMONG MANUFACTURING COMPANIES IN MALAYSIA", *South African Journal of Industrial Engineering* May 2015 Vol 26(1), pp 75-85.
- Sadikoglu, E. and Olcay, H, 2014, "The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and the Reason of and the Barriers to TQM Practices in Turkey", *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences* Volume 2014, Article ID 537605, pp 3.
- Department of Statistics, Malaysia. 2013. National accounts: Gross Domestic Product (GDP, Retrieved from http://www.statistics.gov.my/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1589&Itemid=111&lang=en. Accessed on 1st of September 2014.
- Lee, V.-H., Ooi, K.-B., Tan, B.-I. & Chong, A.Y.-L. 2010. A structural analysis of the relationship between TQM practices and product innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 18(1), pp. 73-96.
- F. Criado and A. Calvo-Mora, "Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems," *Total Quality Management*, vol. 20, no. 6, pp. 655–679, 2009.
- D. L. Goetsch and S. B. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence*, Pearson, New Jersey, NJ, USA, 6th edition, 2010.
- R. M. Monczka, R. J. Trent, and T. J. Callahan, "Supply base strategies to maximize supplier performance," *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, vol. 24, no. 1, pp. 42–54, 1994.
- G. L. Ragatz, R. B. Handfield, and T. V. Scannell, "Success factors for integrating suppliers into new product development," *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, no. 3, pp. 190–202, 1997.

- Delbridge, R. and Barton, H. (2002), "Organizing for continuous improvement: structures and roles in automotive component plants", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 680-692.
- Porter, M. E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Phan, A.C., Abdallah, A.B. and Matsui, Y, 2011) "Quality management practices and competitive performance: empirical evidence from Japanese manufacturing companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, pp. 518-529.
- Ebrahimi, M. and Sadeghi, M, 2013), "Quality management and performance: An annotated Review", *International Journal of Production Research*, Vol. 51, pp. 5625-5643.
- Powell, T.C, 1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.