



THE 11th FIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN *INTERNAL BENCHMARKING* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
BRI MADIUN

<p>Asti Kiana PutriKinanthi¹ Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRI Madiun astikianaputrikinanthi@gmail.com</p>	<p>Elva Nuraina² Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRI Madiun elvanuraina99@gmail.com</p>
<p>Elly Astuti³ Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRI Madiun ellyastuti@unipma.ac.id</p>	

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan *Total Quality Management* dan *Internal Benchmarking* pada bagian operasional dan Layanan sebagai pendekatan manajemen untuk meningkatkan keunggulan PT BRI KC Madiun dalam persaingan perusahaan perbankan. Jenis deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penerapan secara keseluruhan sudah efektif (2) *Internal Benchmarking* belum optimal dijalankan karena terdapat 2 hal yang belum mampu dipenuhi oleh bagian tersebut (3) Strategi keunggulan PT BRI KC Madiun yang diterapkan adalah keunggulan operasional

Kata kunci: Kualitas, Total TolakUkurKualitas,KeunggulanBersaing.

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis pada era modern dituntut untuk melakukan perubahan bisnis yang sangat cepat dan kompetitif (Ibrahim : 2016). Persaingan ini juga berlaku pada BUMN, terlebih kinerja perusahaan ini sering dinilai kurang baik oleh masyarakat. Adanya persaingan bisnis yang semakin meningkat ini, membuat masyarakat dalam memilih suatu produk atau

jasa tidak lagi hanya didasarkan atas harga yang rendah tetapi mulai melakukan seleksi kualitas atas produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi bisnis. Perbandingan kualitas yang dilakukan oleh calon konsumen tersebut dianggap penting untuk menentukan perusahaan seperti apa yang dapat memenuhi kebutuhannya secara prima sehingga terjadi suatu kepuasan.





THE 11th FIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN



Kepuasan konsumen akibat persaingan kualitas ini dapat meningkatkan pendapatan usaha sehingga dapat membentuk laba dan keberlangsungan perusahaan dapat terjamin. Atas dasar hal tersebut perusahaan harus memiliki strategi perubahan untuk mencapai tujuan tersebut melalui perbaikan kualitas. Salah satu praktik akuntansi manajemen yang tepat digunakan untuk tujuan tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM menjadi salah satu kunci agar tujuan usaha yakni unggul dalam persaingan global dapat tercapai. TQM memiliki fokus tujuan perbaikan kinerja secara sistematis dan terus menerus yang dapat meningkatkan produktivitas, kualitas dan kinerja lain dari perusahaan yang bersangkutan. TQM menekankan pada pemenuhan kepuasan pelanggan melalui penawaran kualitas yang terbaik dengan mengupayakan terjadinya efisiensi biaya (Nasution, 2015).

PT BRI (Persero) Tbk adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa perbankan pada segmen mikro, kecil dan menengah untuk penunjang ekonomi masyarakat (PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2018). Sebagai perusahaan yang menyediakan jasa perbankan di era modern dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat, BRI KC Madiun sebagai salah satu kantor cabang milik PT. BRI (Persero) Tbk juga dituntut untuk melakukan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. dengan meningkatkan kualitas produk maupun layanannya serta kinerja organisasinya sehingga dapat memenuhi harapan nasabah. Hal ini yang mendasari perusahaan memerlukan suatu sistem manajemen terpadu seperti *Total Quality Management* agar dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi (Rismawanti : 2016).

Didalam penelitian Nafisah dan Wulandari (2014) untuk meningkatkan pelayanan kesehatan dilakukan analisis *benchmarking* atau adopsi praktik terbaik pada manajemen mutu. Hal ini membuktikan bahwa *Benchmarking* dapat memaksimalkan upaya perbaikan terus menerus secara keseluruhan oleh perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*. Pengetahuan manajemen puncak mengenai penerapan TQM yang efektif dan penggunaan *Benchmarking* secara terus menerus sangat diperlukan. Penerapan keduanya dapat memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai kekuatan yang harus dipertahankan dan kelemahan yang mungkin dapat menjadi resiko bagi perusahaan dimasa mendatang. Melalui proses analisis dari kedua pendekatan itu perusahaan juga dapat mengetahui posisi perusahaan, prospek masa depan dan keberhasilan perusahaan. Proses ini perlu dilakukan mengingat keunggulan ataupun

keberhasilan benchmarking oleh perusahaan atau BRI KC Madiun saat ini dapat ditiru oleh pesaing sehingga dapat mengancam posisi perusahaan dalam persaingan global (Krismiaji dan Aryani, 2011).

Berdasarkan observasi awal ditemukan adanya penurunan kinerja di BRI KC Madiun atas target penjualan produk tabungan dan pinjaman serta jumlah nasabah terutama nasabah pinjaman selama tahun 2017. Dalam observasi tersebut terdapat pula informasi berupa asumsi masyarakat mengenai kualitas pelayanan yang dinilai kurang maksimal.

Dilihat dari pangsa pasarnya idealnya BRI KC Madiun memiliki peran yang lebih besar terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat dan perekonomian karena volume nasabahnya yang lebih tinggi dibanding bank lain. Dampaknya tingkat pelayanan kepada nasabah akan sering dinilai oleh masyarakat secara luas dan akan berpengaruh kepada



reputasi perusahaan. Apabila perusahaan memiliki reputasi yang baik maka loyalitas nasabah juga akan mudah terbentuk sehingga dapat memberikan manfaat positif bagi perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Novrianto dkk (2014) untuk mengetahui mutu kualitas terpadu dan obsesi terhadap kualitas pada Industri

pertahanan dapat dilihat dari perencanaan, pengambilan tindakan, solusi masalah yang dihadapi, dan evaluasi kinerja. Berdasarkan informasi dan penelitian sebelumnya peneliti ingin menganalisis penerapan *Total Quality Management* dan *Benchmarking* yang dilakukan BRI KC Madiun untuk meningkatkan keunggulan organisasinya .

Menurut penelitian Kondojo dkk (2017) penerapan TQM menjadi langkah untuk menjamin kualitas terbaik yang dihasilkan perusahaan melalui perbaikan organisasi secara terus menerus terutama untuk menjaga kepuasan pelanggan dengan 10 unsur TQM. Adapun sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam pelaksanaan aktivitas perbankan ditujukan untuk penilaian kinerja terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan bahan evaluasi bagi seluruh karyawan. Atas penerapan kedua hal tersebut maka organisasi dapat mencapai kesuksesan. Penelitian oleh Budi (2013) menyatakan bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing PT Telkom Witel Jatim Selatan juga menganalisis strategi generic Porter yaitu diferensiasi. Hal ini didukung juga penelitian oleh Paulus dan Devie (2013) bahwa terdapat 5 dimensi untuk pengukuran keunggulan bersaing perusahaan yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk dan *time to market*. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui tingkat pelaksanaan *Total Quality Management* dan tahapan

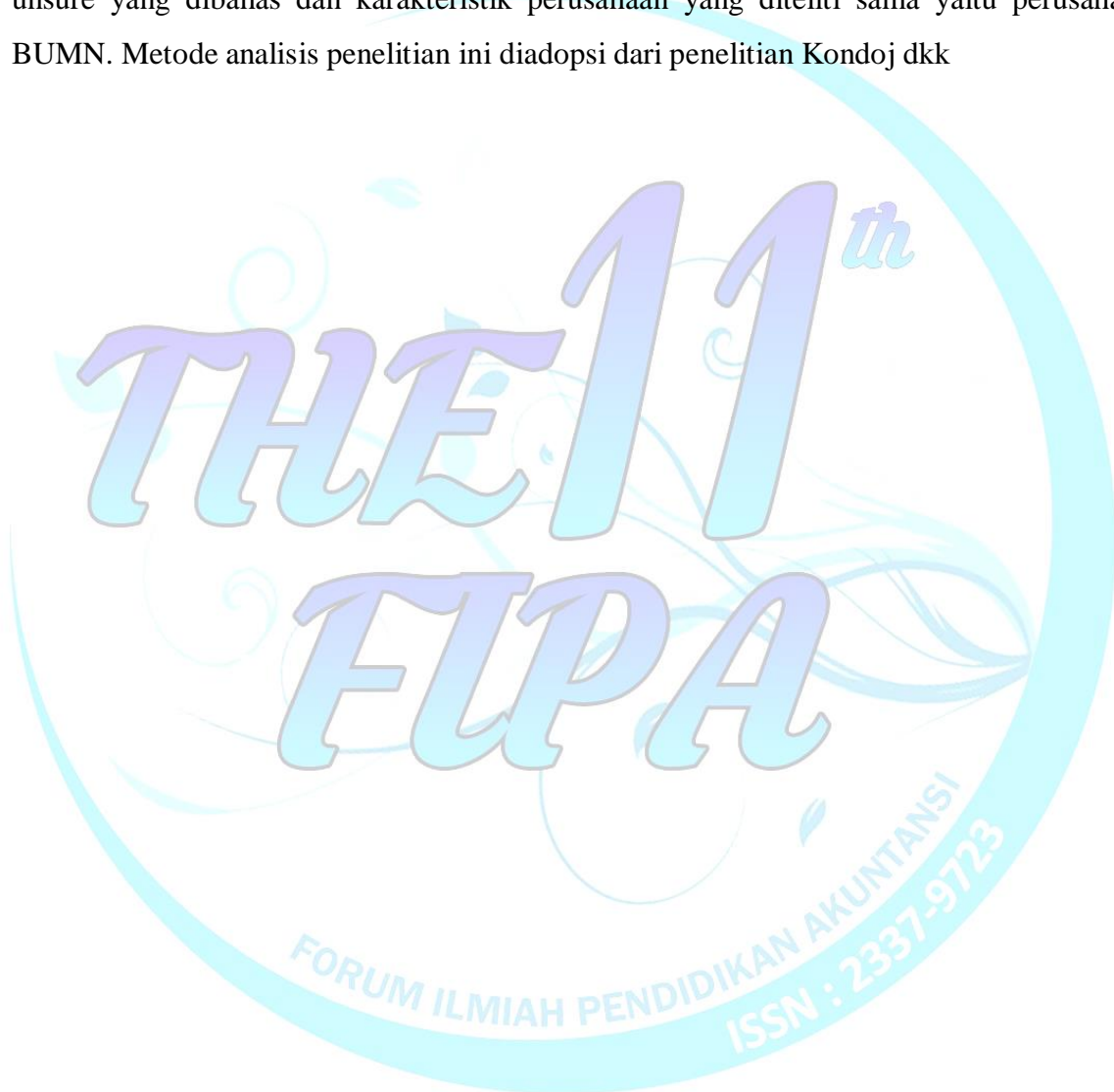


Internal Benchmarking yang dilakukan oleh Bagian Operasional dan Layanan BRI Kanca Madiun untuk mendeskripsikan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing organisasi BRI Kanca Madiun.

METODE

PENELITIAN

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian kualitatif. Didalam penelitian ini peneliti mengadopsi beberapa metode penelitian dari 3 artikel terdahulu karena topik atau unsure yang dibahas dan karakteristik perusahaan yang diteliti sama yaitu perusahaan BUMN. Metode analisis penelitian ini diadopsi dari penelitian Kondo dkk



(2017) dengan menggunakan teknik analisis model interaktif dengan cara menganalisis saat proses pengumpulan data dan setelah semua data terkumpul melalui 4 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, verifikasi dan kesimpulan akhir.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data ekunder. Teknik pengumpulan data mengadopsi dari penelitian Novrianto dkk (2014) melalui pengamatan (observasi), wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilaksanakan pada jenjang manajerial, karyawan sampai nasabah. Kemudian peneliti melakukan pengujian kredibilitas untuk keabsahan data dengan triangulasi sumber, triangulasi waktu

& triangulasi teknik. Dalam penelitian Emor dkk (2014) yang diadopsi dalam penelitian ini prosedur penelitian yang diterapkan yang pertama adalah melakukan persiapan pencarian objek penelitian dan topik yang diangkat, kemudian melakukan pengumpulan data. Selanjutnya melakukan analisis dan pembahasan penelitian yang kemudian menarik kesimpulan atas hasil pembahasan penelitian tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN

PEMBAHASAN Penerapan Total

Quality Management

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, peneliti akan membahas penerapan

Total Quality Management berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebagai berikut :

Fokus pada konsumen

Dalam upaya memahami kebutuhan nasabah internal maupun eksternal BRI KC Madiun melaksanakan analisis lapangan berupa survei internal untuk kepuasan nasabah atas kualitas pelayanan dan produk dari BRI KC Madiun. Survei untuk

mengukur keinginan nasabah yang disebut dengan BRI Internal Service Survey (BISS).

Survei adalah satu bagian dari point SOLVE yang merupakan standar penilaian kinerja

operasional. Setiap point yang terdapat dalam BISS tidak dapat dianalisis secara maksimal oleh peneliti karena formulir BISS tidak bisa disampaikan BRI KC Madiun kepada peneliti. BRI Kanca Madiun juga melaksanakan langkah- langkah evaluasi dan perbaikan terutama pada infrastruktur penunjang kualitas pelayanan operasional dan meluncurkan berbagai inovasi produk dan sistem terbaru untuk segmen pasar yang berbeda-beda. Hasil dari BISS setiap bulan akan direkap pada SOLVE yang dilaporkan sebagai hasil kinerja layanan operasional, apabila baik akan dipertahankan apabila tidak maka dari hasil dari tersebut oleh manajemen akan dijadikan evaluasi untuk menentukan langkah improvement. Dengan demikian dapat dikatakan BRI KC Madiun telah memenuhi unsur TQM yakni fokus kepada pelanggan.

Obsesi terhadap kualitas

Dalam menjaga kualitas BRI KC Madiun menerapkan Sistem Manajemen Mutu Satuan Kerja Audit Internal BRI (SMM SKAI BRI) untuk menjamin kualitas organisasi. SMM SKAI BRI ini berfokus pada konsistensi dari proses kerja yang diatur oleh Buku Panduan Operasional dan SOLVE sebagai penilai kualitas kinerja operasional. Penilaian kualitas oleh BRI KC Madiun dilaksanakan oleh pihak internal melalui quality assurance. Dengan adanya SOLVE bagian operasional dan layanan dapat menilai kinerjanya secara rutin sehingga target yang diberikan kepada bagian operasional layanan dapat tercapai. Adapun cara untuk menjaga kualitas pelayanan, pihak manajemen BRI rutin mengadakan rapat bersama untuk briefing dan evaluasi kinerja pegawai.

Penerapan SMM SKAI BRI, BPO dan SOLVE tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan bagi BRI KC adalah nomor 1. SMM SKAI BRI bersifat rahasia karena merupakan strategi manajemen dan bagian dari pengembangan bisnis sehingga peneliti tidak dapat menganalisis unsure-unsur yang membentuk sistem tersebut. Selain itu inovasi juga dilakukan BRI KC Madiun untuk memenuhi harapan nasabah melalui beberapa cara seperti pengembangan teknologi dan fitur produk, serta peningkatan strategi pemasaran. Berkaitan dengan cara BRI menjaga kualitas tersebut maka dapat dikatakan bahwa unsur TQM dalam peningkatan kualitas telah memadai.

Pendekatan Ilmiah

Unsur pendekatan ilmiah di BRI KC Madiun ini dilakukan pada lingkup



THE 11th FIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

pelaksanaan berupa proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang sifatnya rutin dan resiko yang rendah. Hasil analisis penelitian menunjukkan adanya kelemahan dalam pendekatan ilmiah pada aktivitas mendesain pekerjaan, hal ini berhubungan dengan proses evaluasi dan perencanaan perbaikan yang belum bisa dipenuhi BRI KC Madiun. Hal ini karena standart dalam melaksanakan perbaikan, proses perencanaan program perbaikan kualitas dan evaluasi dari perbaikan yang direncanakan menjadi kewenangan kantor pusat dan kantor wilayah. Adapun evaluasi yang dilakukan oleh BRI KC Madiun ini sifatnya untuk perbaikan jangka pendek atas permasalahan yang ada (rutin) dan diadakan satu tahun sekali dalam rapat FPK.

Kewenangan BRI KC Madiun yang terbatas ini tentu berdampak pada nilai perusahaan dimata masyarakat. Hal ini karena apabila pendekatan ilmiah setiap kantor cabang dibatasi dengan standar dan tanggungjawab yang sama akan tetapi karakteristik dari lingkungan perusahaan ataupun masalah yang dihadapi berbeda beda maka efektivitas dari pendekatan ilmiah tersebut tidak akan maksimal, terlebih evaluasi untuk rencana perbaikan kantor cabang baru akan disampaikan pemimpin cabang kepada kantor wlayah atau kantor pusat setelah mengadakan Forum



Peningkatan Kinerja (FPK) setahun sekali . Hal ini berarti pendekatan ilmiah di BRI KC Madiun dinilai belum maksimal.

Komitmen Jangka Panjang

Berdasarkan analisis penelitian yang dilakukan, dalam menerapkan Total Quality Management seluruh personel BRI KC Madiun memiliki komitmen yang telah terwujud dalam visi dan beberapa misi BRI KC Madiun. Visi misi tersebut diwujudkan dalam 5 nilai budaya kerja yang diterapkan setiap hari, 20 tindakan budaya kerja serta janji pemenang untuk masing-masing bagian di BRI KC Madiun. Berdasarkan pembahasan tersebut peneliti dapat menilai bahwa komitmen jangka panjang BRI KC Madiun sudah terlaksana dengan maksimal.

Kerjasama tim

Hasil analisis unsur kerjasama tim menyatakan bahwa unsur ini telah terlaksana dengan baik karena dalam pembentukan tim kerja dilakukan secara cross fungsional. Rapat setiap minggu diadakan dengan tujuan untuk menjalin komunikasi yang baik agar kerjasama yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar dan semua personel memahami apa tujuan yang harus dicapai bersama. Dari upaya yang dilakukan tersebut membuktikan bahwa unsur kerjasama tim BRI KC Madiun telah efektif.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Upaya perbaikan yang terlaksana di BRI KC Madiun berupa perbaikan sistem informasi bagi manajemen dalam penilaian kualitas infrastruktur dan pekerja oleh *Quality Assurance* (QA) dengan *Starweb System* dan sistem untuk mempermudah praktik *internal benchmarking* yaitu *system cross selling*. Hasil dari penilaian jasa atau produk oleh QA di BRI KC Madiun akan dilaporkan dalam rapat tahunan yakni Forum Peningkatan Kinerja (FPK) dan Focus Group Discussion (FGD) sebagai langkah evaluasi dan memutuskan perbaikan selanjutnya. Hasil dari penilaian tersebut oleh manajemen akan diolah untuk menentukan penghargaan atau teguran bagi karyawan atas kinerjanya dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja (SMK). SMK juga dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja tiap individu selama setahun bekerja. Berdasarkan informasi peneliti menilai bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan di BRI KC Madiun telah terlaksana dengan baik.

Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan analisis hasil penelitian, BRI KC Madiun dinilai sangat memperhatikan kualitas dari SDM didalam perusahaan dengan cara melaksanakan program pendidikan dan pelatihan seperti pendidikan enhasment, pendidikan development program di Coorporate University. Setiap karyawan memiliki kesempatan minimal 2 kali setahun.

Pelatihan di internal perusahaan BRI KC Madiun juga dilakukan setahun sekali. Pendidikan dan pelatihan ini terus dilakukan mengingat karyawan BRI setiap periode pada jenjang jenjang tertentu mengalami rotasi jabatan yang memerlukan ketrampilan baru untuk menunjang kinerja individual yang dapat berdampak juga pada kinerja BRI KC secara keseluruhan. BRI KC Madiun menyadari bahwa sumber daya manusia perusahaan adalah pelakasa TQM yang akan menentukan keberhasilan perusahaan itu sendiri. Atas dasar hal tersebut dapat dinilai bahwa unsur pendidikan dan pelatihan di BRI telah memadai.

Kebebasan yang terkendali

Hasil analisis mengungkapkan bahwa karyawan di BRI KC Madiun diberikan kebebasan seluasnya dalam berpendapat namun tetap dengan koridor koridor yang terdapat pada Surat Kode Etik BRI yang meliputi pembahasan mengenai strategi manajemen, pengembangan bisnis, perbaikan sistem, kerahasiaan data nasabah, dan penetapan gaji. Oleh sebab itu kebebasan yang diberikan BRI KC Madiun dinilai peneliti sebagai kebebasan yang terkendali dengan baik karena sifatnya adalah tetap memberikan hak dan dikontrol untuk kepentingan perusahaan dan karyawan secara jangka panjang.

Kesatuan tujuan

Penyatuan tujuan karyawan terhadap BRI KC Madiun dilakukan melalui bentuk 5 nilai budaya di BRI yang disebut dengan Salam Brilliant yang terdiri atas nilai perusahaan yang diunggulkan yaitu *integrity, professionalism, trust, innovation* dan *customer centrix*. Serta membekali karyawan saat training bahwa nilai customer adalah yang paling utama di BRI KC Madiun. Hal ini sesuai dengan misi dan nilai bdaya kerja yang diterapkan. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat dikatakan bahwa unsur kesatuan tujuan di BRI KC Madiun telah dijalankan dengan baik.

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan di BRI Madiun mengenai keterlibatan karyawan adalah karyawan dapat memberikan saran kepada atasan setiap minggu saat evaluasi, serta pemberdayaan karyawan sendiri berupa kewenangan karyawan dalam mengambil keputusan sendiri apabila masih dalam oridor tugas dan tanggungjawabnya. Pemberdayaan tidak sekedar melibatkan tetapi dapat memberikan pengaruh yang berarti misalkan dengan menyusun pekerjaan yang memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil keputusan demi perbaikan proses pekerjaannya atau lewat curah pendapat untuk mengetahui pendapat semua karyawan dalam organisasi. Selain pemberdayaan tersebut BRI KC Madiun juga menetapkan hak-hak karyawan sesuai kemampuan kerjanya seperti adanya penghargaan finansial pada waktu waktu tertentu.

Berdasarkan semua unsure TQM yang telah diterapkan BRI KC Madiun, perusahaan ini telah memperoleh beberapa manfaat atas hal tersebut, diantaranya yaitu terjadinya peningkatan pendapatan dan laba, terbentuknya budaya kerja yang baik, pangsa pasar yang lebih luas dan meningkatnya prestasi BRI KC Madiun ditingkat Kantor Wilayah dan perusahaan perbankan di seluruh Indonesia melalui penghargaan-penghargaan yang telah diterima SDM BRI KC Madiun. Kelemahan dari penerapan ini adalah pada proses evaluasi yang membutuhkan waktu setahun setelah rapat FPK dan FGD sehingga rencana perbaikan tidak segera ditetapkan dan dijalankan. Hal ini yang menjadi faktor penghambat TQM dalam upaya mengatasi masalah perusahaan yang sifatnya jarang terjadi karena kewenangan untuk melaksanakan perbaikan secara menyeluruh masih terdapat pada kantor pusat ataupun kantor wilayah. Proses perencanaan perbaikan organisasi yang terlalu lama ini juga akan berdampak pada lingkungan bisnis menjadi tidak kondusif.

*Internal
benchmarking*

Berdasarkan hasil analisis bagian operasional dan layanan di BRI KC Madiun memiliki peranan penting dalam mempertahankan loyalitas nasabah melalui pelayanan yang diberikan. BRI melihat adanya peluang dari bagian operasional dan layanan untuk menjadi marketer pasif bagi nasabah yang *lock in customer* sehingga dapat menambah pendapatan perusahaan. Atas dasar hal tersebut maka bagian ini diperintahkan oleh BRI Pusat untuk melaksanakan *cross selling* sebagai bentuk penggunaan *internal benchmarking*. Selain potensial dilaksanakan oleh frontliner, *cross selling* semakin ditingkatkan karena pada tahun 2017 BRI KC Madiun sempat mengalami penurunan target penjualan produk pinjaman dan simpanannya walaupun laba masih meningkat.

Dalam upaya menyiapkan SDM yang kompeten untuk melaksanakan *cross selling*, BRI telah melaksanakan *Total Quality Management* yang baik sehingga unsur-unsur seperti kerjasama tim, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, penyatuan tujuan sudah terkonsep dengan baik dan membentuk budaya kerja yang siap untuk selalu melaksanakan perubahan. Proses *internal benchmarking* ini masih menjadi wewenang BRI Pusat hal ini berarti pelaksanaan praktik, sistem yang dipakai serta target *cross selling* masih ditentukan pusat.

Pencapaian target *cross selling* di BRI KC Madiun selalu mengalami peningkatan, terbukti dari hasil wawancara dan rekap dokumentasi peneliti mengenai target *cross selling* oleh CS BRI KC Madiun yang sudah melebihi 100% dari target meskipun baru pertengahan tahun. Efektivitas dari penerapan *cross selling* oleh bagian operasional dan layanan di BRI KC Madiun dapat tercapai karena setiap minggu selalu diadakan rapat dan rutin berkoordinasi dengan bagian pemasaran.

Menurut Zainal dkk (2014) tahapan benchmarking terdiri atas 4 langkah yaitu menentukan nilai pelanggan, membina kemitraan dengan target benchmark, melakukan kerjasama untuk bertukar data, proses adopsi secara menyeluruh. Namun proses *internal benchmarking* di bagian operasional dan layanan BRI KC Madiun bersifat rahasia. Adapun tahapan yang ada di BRI KC Madiun hanya sebatas pelaksanaan, pengembangan dan evaluasi praktik karena tahapan perencanaan praktik ada pada Kantor Wilayah ataupun Kantor Pusat. Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian tersebut peneliti hanya dapat menganalisis hasil dari pelaksanaan *cross selling* yang menunjukkan efektivitas proses benchmarking melalui hasil kinerja dan evaluasi *cross selling*. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa proses pengumpulan data atau analisis keberhasilan

praktik *cross selling* masih bersifat rendah karena tidak ada dokumen secara tertulis oleh *tim benchmark* sehingga dipastikan hasil evaluasi atas pencapaian *cross selling* tidak optimal untuk dilaksanakan secara terus menerus meskipun hasil dari pencapaian target *cross selling* selalu tercapai.

Adapun *tim benchmark* yang ditugaskan untuk mengevaluasi adalah karyawan yang melaksanakan *cross selling* itu sendiri. Dalam kasus seperti ini akan terdapat kelemahan karena hasil perbandingan praktik tidak dilakukan oleh pihak manajerial secara langsung karena tingkatan manajemen memiliki kemampuan analisa dan perencanaan yang lebih baik dari karyawan biasa. Berdasarkan analisis hasil penerapan *internal benchmarking* yang tidak sesuai dengan teori maka *internal benchmarking* dinilai kurang optimal dijalankan oleh BRI KC Madiun. Hal ini karena tujuan evaluasi *internal benchmarking* ini harus dicapai sebuah keputusan untuk tindak lanjut praktik kedepannya agar kinerja dari *cross selling* ini tetap terjaga dan meningkat, apalagi jika praktik ini telah diadopsi oleh perusahaan atau bank lain.

Implementasi *Total Quality Management* dan *Internal benchmarking* pada Bagian

Operasional dan Layanan dalam Mewujudkan Keunggulan Bersaing BRI KC Madiun

Dalam upaya mencapai keunggulan bersaing, strategi keunggulan yang dipilih BRI KC Madiun adalah strategi pengukuran nilai pelanggan yang terdiri atas 3 dimensi yakni kedekatan dengan pelanggan, keunggulan operasional dan produk unggulan. Penggunaan strategi didalam perusahaan perlu didukung dengan tata manajerial yang baik didalam perusahaan. Hal ini bertujuan agar strategi yang akan diterapkan sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam menerapkannya. Oleh sebab itu peran *Total Quality Management* dan *Internal benchmarking* menjadi penting diterapkan di BRI KC Madiun karena tujuan dari perusahaan ini adalah memberikan kualitas terbaik kepada nasabah dan menjadi bank yang memiliki tingkat kompetisi yang tinggi.

Manfaat dari kedua pendekatan manajerial tersebut dapat diukur secara kualitatif yakni kualitas sumber daya manusia yang semakin kompeten untuk melaksanakan perubahan, pengembangan bisnis yang sudah dilakukan serta sistem manajerial yang semakin terarah sehingga budaya organisasi yang baik terbentuk. Jika dari sisi kuantitas



**THE 11th FIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

seperti yang sudah dijelaskan pada pembahasan bahwa dengan keberhasilan penerapan *Total Quality Management* dan *Internal benchmarking* posisi perusahaan ditingkat persaingan



perbankan semakin meningkat, yakni dibuktikan dengan peningkatan laba, jumlah asset, pangsa pasar atau jumlah nasabah. Apabila prestasi itu terus dipertahankan maka tidak hanya nasabah yang memiliki loyalitas baik kepada BRI KC Madiun tapi para *stakeholder* atau investor yang diharapkan dapat bekerjasama dengan BRI KC Madiun sehingga tujuan BRI KC Madiun yang tertuang dalam visi dan misi akan mudah tercapai.

SIMPULAN

Berdasarkan data penelitian dan pembahasan maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

- 1) Secara keseluruhan implementasi *Total Quality Management* BRI KC Madiun telah efektif karena sudah memenuhi semua unsur *Total Quality Management*.
- 2) *Benchmarking internal* yang diterapkan di Bagian Operasional dan Layanan BRI KC Madiun masih belum dijalankan secara optimal karena ada 2 hal yang kurang dimaksimalkan.
- 3) Strategi keunggulan BRI KC Madiun sudah diterapkan secara maksimal dan memberikan manfaat terutama untuk keunggulan perusahaan yang dapat dipertahankan dengan adanya penerapan *Total Quality Management* dan *Benchmarking Internal* secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan untuk memperoleh data berupa pedoman mutu, standar untuk kepuasan nasabah, prosedur bisnis dan strategi pemecahan masalah yang bersifat material serta data keuangan yang menunjukkan keberhasilan perusahaan dari segi keuangan. Sebab itu saran dari penelitian ini adalah peneliti lain dapat melakukan evaluasi terhadap hasil penerapan *Total Quality Management* dan *Internal Benchmarking* yang telah diterapkan dengan cara melakukan analisis SWOT terhadap kedua pendekatan tersebut.

Adapun saran lain adalah peneliti selanjutnya dianjurkan untuk memilih objek penelitian berupa perusahaan induk atau kantor pusat, apabila target penelitian adalah badan pemerintah, peneliti harus memastikan bahwa pedoman mutu objek penelitian bersifat terbuka sehingga dapat dijadikan acuan penilaian atas kualitas perusahaan sebagai bentuk penerapan *Total Quality Management*. Pemilihan objek ini juga diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya apabila ingin melakukan analisis benchmarking karena wewenang secara menyeluruh untuk melaksanakan praktik tersebut terdapat pada kantor pusat sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan maupun semua pihak yang bersangkutan dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Budi, J. D. (2013). *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, Vol.3 No 2. 1-14.
- Emor, G., Tinangon, J.J dan Tirayoh, V.Z. *Evaluasi Penerapan Total Quality Management pada Kinerja Manajerial di PT Telkom Manado. Jurnal EMBA* Vol. 2. No. 3. 895 – 901.
- Ibrahim, A. (2016). Analisis Implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional pada Industri Ekstraktif di Sulawesi Utara (Studi Komparasi pada Pertanian, Perikanan, dan Peternakan). *Jurnal EMBA*, Vol.4 No.2. 859-869
- Krismiaji dan Aryani, Y. A. (2011). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Kondo, F. C.O., Nangoi, G. B. & Gerungai, N. Y. T. (2017). *Analisis Penerapan Total Quality Management dan Sistem Penilaian Kinerja pada PT Bank Sulutgo. Jurnal EMBA* Vol.5 No.2. 1011-1019.
- Novrianto, Y., Soenoko, R., dan Santoso, P.B. (2014). *Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Industri Pertahanan Nasional (Studi Kasus pada Industri Senjata)*. JEMIS, Vol.2 No.1. 19-25.
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nafisah, U. & Wulandari, R. D. (2014). Benchmarking Mutu Pelayanan Antenatal Care Di Puskesmas Berdasarkan Trilogi Juran. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, Vol.02No. 4, 263-271.
- Paulus, M. dan Devie. (2013). *Analisis Pengaruh Benchmarking terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review, Vol 1, No.2. 39-49.

Rismawanti, E. (2016). Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Laba P.T Joyfull Bakery Makassar. *Jurnal Economix*, Vol.4 No.1, 35-42.





THE 11th FIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

Zainal, V. R., Ramly, M. E., Mutis, T. dan Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya*

Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta : Rajawali Pers



Lampiran. Instrumen Wawancara

Pedoman Wawancara *Total Quality Management*

No	Pertanyaan Umum
1	Bagaimana upaya perusahaan untuk memahami kebutuhan nasabah?
2	Bagaimana pengukuran kualitas yang dilakukan oleh BRI KC Madiun ? Serta bagaimana upaya untuk menjaga kualitas pelayanan bagi nasabah ?
3	Bagaimana pendekatan ilmiah yang dilakukan BRI untuk perbaikan berkesinambungan dan pemecahan masalah selama ini?
4	Berkaitan dengan perubahan budaya sebagai paradigma penerapan TQM, bagaimana perubahan budaya organisasi di BRI KC Madiun?
5	Bagaimana pembentukan tim kerja karyawan oleh BRI KC Madiun?
6	Apa bentuk upaya perbaikan yang terus dilakukan bri untuk mempertahankan kualitas pelayanan di BRI KC Madiun ?
7	Adakah kebebasan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat ?
8	Strategi apa yang dilakukan untuk menyamakan persepsi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dalam bekerja sehingga selalu mengutamakan kualitas terbaik untuk nasabahnya?
9	Apa saja bentuk pemberdayaan karyawan yang diberikan kepada karyawan BRI KC Madiun ?
10	Bagaimana keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah di BRI KC?
11	Apakah dalam penerapan TQM di BRI KC terdapat hambatan ? Strategi apa yang anda lakukan dalam mengatasi hambatan TQM tersebut?
12	Bagaimana efektivitas dari penerapan TQM di BRI KC Madiun? Dan pengaruh positif apa yang didapat perusahaan setelah menerapkan TQM?
13	Adakah evaluasi untuk penerapan TQM yang sudah dilaksanakan di BRI KC Madiun?

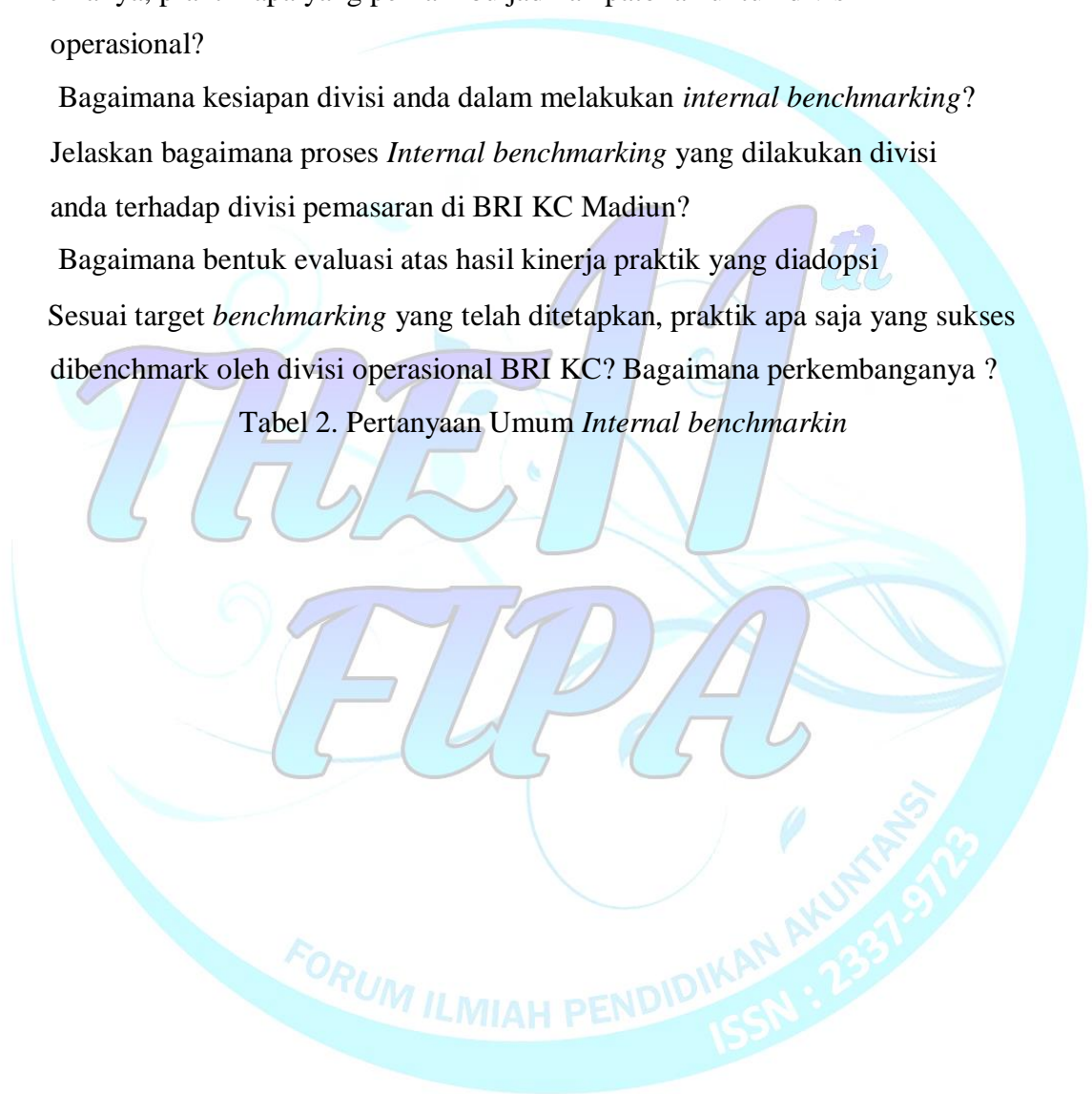
Tabel 1. Pertanyaan Umum *Total Quality Management*

Pedoman Wawancara *Internal benchmarking*

No	Pertanyaan
1	Bagaimana ibu menanggapi fenomena bahwa kompetisi diperbankan

- semakin ketat? Strategi apa yang ibu lakukan untuk divisi ibu sehingga dapat membantu BRI KC Madiun untuk berkompetisi dengan pesaing?
- 2 Melihat posisi BRI KC yang unggul dalam perolehan laba pada tahun 2017, Bagaimana hasil kinerja bagian operasional dan layanan selama anda bekerja disini? Apakah bagian operasional dan layanan pernah melakukan *benchmarking* secara internal terhadap divisi lain?
Jika iya, praktik apa yang pernah ibu jadikan patokan untuk divisi operasional?
 - 3 Bagaimana kesiapan divisi anda dalam melakukan *internal benchmarking*?
Jelaskan bagaimana proses *Internal benchmarking* yang dilakukan divisi anda terhadap divisi pemasaran di BRI KC Madiun?
 - 4 Bagaimana bentuk evaluasi atas hasil kinerja praktik yang diadopsi
 - 5 Sesuai target *benchmarking* yang telah ditetapkan, praktik apa saja yang sukses dibenchmark oleh divisi operasional BRI KC? Bagaimana perkembangannya ?

Tabel 2. Pertanyaan Umum *Internal benchmarkin*



Pedoman Wawancara Keunggulan Bersaing

- | No | Pertanyaan |
|----|---|
| 1 | Strategi apa yang diterapkan BRI KC Madiun dalam menyediakan jasa kepada pelanggan? |
| 2 | Bagaimana penawaran harga yang diberikan BRI KC kepada nasabah atau masyarakat dibanding pesaing? |
| 3 | Bagaimana kualitas produk atau pelayanan yang diberikan BRI KC kepada nasabah atau masyarakat dibanding pesaing? |
| 4 | Strategi apa yang dilakukan BRI KC untuk melakukan pengiriman produk atau penyediaan jasa secara on time dan sesuai pesanan ? |
| 5 | Inovasi produk atau layanan apa saja yang telah dilakukan BRI KC Madiun dalam memenuhi kebutuhan nasabah ? |
| 6 | Bagaimana cara BRI KC Madiun untuk memperkenalkan produk terbaru perusahaan lebih cepat dibanding pesaing? |
| 7 | Apa manfaat perusahaan menerapkan TQM dan <i>Internal Benchmarking</i> ? |
| 8 | Menurut anda, sekarang apa keunggulan BRI KC Madiun dibanding dengan bank lain ? Bagaimana upaya BRI KC Madiun dalam mempertahankan keunggulan yang sudah dimiliki? |

Tabel 3. Pertanyaan Umum Keunggulan Bersaing