

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP TINGKAT MUTU PRODUK**

**Studi kasus pada PT. Lembah Karya Padang
Sumatera Barat**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



**Oleh:
Hermansyah
NIM: 002114124**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP TINGKAT MUTU PRODUK**

**Studi kasus pada PT Lembah Karya, Padang
Sumatera Barat**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



oleh:
Hermansyah
Nim : 002114124

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

SKRIPSI

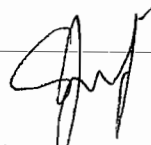
**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP TINGKAT MUTU PRODUK**

Studi kasus pada PT Lembah Karya, Padang
Sumatera Barat

Oleh:
Hermansyah
NIM: 002114124

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Drs. Anto Listianto, MSA., Ak.

Tanggal 19 Agustus 2005

Pembimbing II



M.T Ernawati, S.E., M.A.

Tanggal 21 September 2005

SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
TINGKAT MUTU PRODUK**

Dipersiapkan dan ditulis oleh

Hermansyah

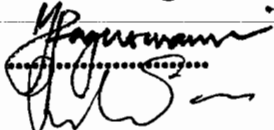



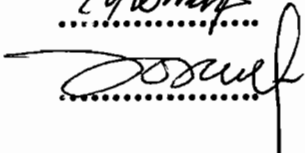
NIM : 002114124

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 10 November 2005

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M.Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, SE.M.SI.,Akt.	
Anggota	Drs. Anto Listianto, MSA., Akt.	
Anggota	M.T Ernawati, S.E., M.A.	
Anggota	Drs. Yusef Widya K., M.Si., Akt.	

Yogyakarta, 30 November 2005

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,



(Drs.Alex Kahu Lantum, M.S.)

PERSEMBAHAN

MOTTO

Waktuku adalah hari ini. Aku akan memulainya dengan ucapan syukur dan senyuman, bukan kritik. Akan kuhargai setiap detik, menit dan jam, karena tak sedetik pun dapat ditarik kembali. Hari ini tidak akan kusia-siakan, seperti waktu lalu yang terbuang percuma. Hari ini takkan kuisi dengan kecemasan tentang apa yang akan terjadi esok. Akan kupakai waktuku untuk membuat sesuatu yang kuidamkan terjadi.

No one can go back and make a brand new star

Anyone can star from now and make a brand new ending

GOD didn't promise: Day without pain, Laughter without pain, Sun without rain

But HE did promise

STRENGTH for the day

Comfort for the tears

And light for the day

Jangan katakan pada Tuhan, kau punya

MASALAH YANG BESAR.

Tapi katakan pada masalahmu, kau punya TUHAN yang besar

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk

Papa dan Mama yang sangat aku sayangi

Adik-adikku: yeyen, yelly dan caca

Kucik dan Icik yang selalu membiayai aku

Felicia yang selalu menjaga dan menyayangiku

Kenk-kenk, Godex, Rusi, Dewi, Yank-yank, Maya, dan Nina

PERSEMBAHAN

MOTTO

Waktuku adalah hari ini. Aku akan memulainya dengan ucapan syukur dan senyuman, bukan kritik. Akan kuhargai setiap detik, menit dan jam, karena tak sedetik pun dapat ditarik kembali. Hari ini tidak akan kusia-siakan, seperti waktu lalu yang terbuang percuma. Hari ini takkan kuisi dengan kecemasan tentang apa yang akan terjadi esok. Akan kupakai waktuku untuk membuat sesuatu yang kuidamkan terjadi.

No one can go back and make a brand new star

Anyone can star from now and make a brand new ending

GOD didn't promise: Day without pain, Laughter without pain, Sun without rain

But HE did promise

STRENGTH for the day

Comfort for the tears

And light for the day

Jangan katakan pada Tuhan, kau punya

MASALAH YANG BESAR.

Tapi katakan pada masalahmu, kau punya TUHAN yang besar

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk

Papa dan Mama yang sangat aku sayangi

Adik-adikku: yeyen, yelly dan caca

Kucik dan Icik yang selalu membiayai aku

Felicia yang selalu menjaga dan menyayangiku

Kenk-kenk, Godex, Rusi, Dewi, Yank-yank, Maya, dan Nina

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 10 November 2005

Penulis,

Hermansyah

an
ita

:

tal

an

ing

iel >

ah

tal

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* APPLICATION ON THE LEVEL OF PRODUCT'S QUALITY

(A Case study at PT Lembah Karya, Padang)

Hermansyah

SANATA DHARMA UNIVERSITY

2005

This study aimed to know whether the application of *total quality management* can raise the product's quality. The data were gathered using interview process and documentation.

The research procedures to answer the problem were:

1. Counting the defective products
2. Counting the percentage of the defective product before and after the application of *Total Quality Management*
3. The data were analyzed using the hypothesis test of differences means of small-independent samples

Based on the result of the study statically, the result was: calculated t was 34 and t table was 1.717. Because the calculated t was higher than t table, therefore, H_0 was rejected.

Meaning that there was difference in the number of defective products before and after the application of *Total Quality Management*. Thus, the application of *Total Quality Management* can raise the level of product quality.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik berupa bimbingan, saran, dorongan (moril dan materiil) serta berbagai fasilitas penunjang lainnya dari berbagai pihak, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi atas bantuan dan perhatiannya.
2. Bapak Ir.Drs.Hansiadi Yuli H.,M.si.,akt selaku Kaprodi/ Kepala Jurusan Akuntansi atas bantuan dan perhatiannya.
3. Bapak Drs.Anto Listianto, MSA., Ak. Selaku Dosen Pembimbing I atas perhatian, pengarahannya, dan waktu yang telah disediakan selama bimbingan , dari awal pemilihan judul hingga skripsi ini selesai.
4. Ibu M.T Ernawati, S.E., M.A. Selaku Dosen Pembimbing II atas pikiran dan waktu yang diberikan untuk berdiskusi dan mengoreksi skripsi penulis.
5. Bapak Antonius Diksa Kuncara, SE. Selaku Dosen Pembimbing Akademik atas bimbingan dan nasehatnya.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan bantuan selama penulis duduk di bangku kuliah.

7. Bapak Drs. Yulman selaku Direktur PT Lembah Karya yang sudah meluangkan waktu dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
8. Papa dan mama yang selalu mendoakan dan memberikan perhatian serta dorongan selama masa-masa sulit.
9. Adik-adikku: Yeyen, Yelly, Caca yang selalu mendukung dan menyayangiku.
10. Kucik Hau, Icik Oni, Aku Wansin yang telah membiayai penulis selama masa kuliah ini.
11. Yang sangat ku sayangi Felicia, yang selalu sabar dan membantu penulis untuk melewati masa-masa yang sulit.
12. Teman-teman kuliah: "Tosa, Yanderi, Yuli, Yudis, Handoko, Menik, Ratno, Handaru, dan semua teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu, khususnya anak-anak dari Akuntansi kelas B, terima kasih atas persahabatannya.

13. Teman-teman KKN yang sangat special: Widi (bapak ketua), Mei (ibu ketua), Suster yang baik hati, Anna, Bala, Unggul, Windi. Semoga sukses selalu.
14. Teman-teman kos: Heri(Akong), Welly(n'cik bd), Jerry(kecik), Peter(n'cik sobar), Ko San-san, Jimmy(bos sidarharja), Chandra(bedul), Terima kasih atas persahabatannya.
15. My best friend: Kenk-kenk, Godex, Rusi, Dewi, Maya, Yank-yank, Nina, Hasto. Terima kasih banyak atas hari-hari yang kita lalui, ayo sama-sama berjuang lagi demi masa depan kita.



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<hr/>	
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan.....	4

BAB II. LANDASAN TEORI.....	6
A. <i>Total Quality Management</i>	6
1. Pengertian <i>Total Quality Management</i>	6
2. Sejarah Singkat Perkembangan <i>TQM</i>	6
3. Latar Belakang Perlunya <i>TQM</i>	8
4. Prinsip dan Unsur Pokok <i>TQM</i>	8
5. Tujuan dan Manfaat <i>TQM</i>	13
B. MUTU.....	14
1. Pengertian Mutu.....	14
2. Pentingnya Mutu.....	15
3. Dimensi Mutu.....	16
C. Produk.....	18
D. Produk Cacat.....	18
1. Pengertian Produk Cacat.....	18
2. Penyebab Produk Cacat.....	18
E. Pengaruh <i>TQM</i> Terhadap Peningkatan Mutu Produk.....	19
F. Penelitian Terdahulu.....	20
BAB III.METODOLOGI PENELITIAN.....	26
A. Jenis Penelitian.....	26
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	26
C. Subyek Dan Objek Penelitian.....	26

D. Data Yang Diperlukan.....	27
E. Teknik Pengumpulan Data.....	27
F. Teknik Analisa Data.....	27
G. Teknik Analisis Data	28
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	31
A. Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan.....	31
B. Struktur Organisasi.....	33
C. Personalia.....	38
D. Proses Produksi.....	40
E. Pemasaran.....	42
F. Gambaran <i>TQMPT</i> Lembah Karya.....	44
BAB V. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	47
A. Analisis Data.....	47
B. Pembahasan.....	53
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
A. Kesimpulan.....	56
B. Keterbatasan Penelitian	56
C. Saran	57

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel IV.1 Jumlah Tenaga kerja PT Lembah Karya.....	39
Tabel V. 1 Data Mengenai Total Produksi PT Lembah Karya. Padang	48
Tabel V. 2 Data Mengenai Jumlah Produk Baik PT Lembah Karya. Padang.....	48
Tabel V. 3 Data Mengenai Jumlah Produk Cacat PT Lembah Karya. Padang.....	49
Tabel V.4 Persentase Tingkat Mutu Produk Tahun 1998.....	49
Tabel V.5 Persentase Tingkat Mutu Produk Tahun 1999.....	50
Tabel V.6 Data Produk Cacat tahun 1998 sebelum penerapan TQM.....	52
Tabel V.7 Data Produk Cacat tahun 1998 setelah penerapan TQM.....	52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Interaksi pengaruh TQM terhadap mutu produk.....	20
Gambar IV.1. Struktur Organisasi PT Lembah Karya.....	34

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemberlakuan *Asean Free Trade Area* (AFTA) pada tahun 2003, menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah Asean dihadapkan pada situasi persaingan global. Persaingan global ini ditandai dengan adanya perubahan teknologi maju secara drastis yang mengharuskan adanya perubahan cara pandang sekaligus filosofi tentang mutu produk yang dihasilkan berbagai industri di berbagai kawasan dunia.

Filosofi baru tersebut tercermin dari kalimat *product quality has become a primary order winning dimension for organization* (produk bermutu telah menjadi dimensi primadona untuk memenangkan pesanan dari konsumen) (Suyadi, 2001: 1). Produk bermutu merupakan faktor dasar yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa yang berkembang pesat dewasa ini. Mutu telah menjadi satu-satunya kekuatan terpenting yang membuahkan keberhasilan organisasi dan pertumbuhan perusahaan baik di pasar berskala nasional maupun internasional.

Produk bermutu prima hanya dihasilkan oleh perusahaan yang mempunyai struktur organisasi yang baik, pelatihan dan desain kerja yang mantap, desain proses yang baik, proses produksi yang handal, dan manajemen pembelian bahan yang prima. Agar diperoleh suatu produk

yang berkualitas prima dan unggul dalam persaingan global, perusahaan harus mampu memperbaiki komponen-komponen yang ada secara berkesinambungan. Salah satu cara terbaik bagi perusahaan agar mampu menghasilkan produk yang bermutu dan unggul dalam menghadapi persaingan global adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) atau dalam Bahasa Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Manajemen Mutu Terpadu.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2000: 4). *Total Quality Management* sendiri memiliki 10 unsur pokok yang terdiri dari: berfokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Tingkat Mutu Produk”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahan yang akan diteliti, yaitu: “Apakah penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk?”.

C. Batasan Masalah

Total Quality management mempunyai cakupan yang sangat luas, karena menyangkut seluruh aspek yang ada dalam perusahaan. Penerapan *Total Quality Manajemen* bertujuan untuk mencegah terjadinya produk cacat dengan melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus menerus. Dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah dengan memproksi mutu produk dengan produk cacat.

D. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan *Total Quality management* dapat meningkatkan mutu produk.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tentang penggunaan *Total Quality Management* dan peningkatan mutu produk.

2. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, penulis dapat memperoleh kesempatan untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan pengalamannya yang telah didapatkan selama kuliah.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat menambah kepustakaan dan referensi Universitas Sanata Dharma.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada dan diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengolahan data selanjutnya

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini akan dijelaskan deskripsi tentang sejarah berdirinya perusahaan dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, proses produksi, dan pemasaran.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis data yang terdapat di perusahaan, apakah penerapan *Total Quality Management* meningkatkan mutu produk.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari pembahasan yang dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran yang diberikan kepada perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Total Quality Management

1. Pengertian *Total Quality Management*

Definisi *Total Quality Management* ada bermacam-macam. *Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan. (Ishikawa dalam Nasution, 200: 28). Definisi lainnya menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992: 33). Menurut Tjiptono dan Diana (2000: 4) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

2. Sejarah Singkat Perkembangan *Total Quality Management*

Evolusi gerakan *total quality* dimulai oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut

telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/ketrampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *Total Quality Management*.

Meskipun konsep *Total Quality Management* banyak dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa *Total Quality Management* 'made in Japan'. Hal ini dikarenakan banyak aspek *Total Quality Management* yang bersumber dari Amerika (Tjiptono & Diana, 2000: 6) diantaranya:

- a. Manajemen ilmiah, yaitu pemimpin berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Dinamika kelompok, yaitu pemimpin mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
- c. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia.
- d. Motivasi berprestasi.

- e. Keterlibatan karyawan.
- f. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi menggunakan sistem yang terbuka.
- g. Pengembangan organisasi.
- h. Budaya organisasi, yaitu menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
- i. Teori kepemimpinan baru, yaitu: pemimpin menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
- j. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu: pemimpin membentuk tim fungsional silang.
- k. Perencanaan strategik.

3. Latar Belakang Perlunya *Total Quality Management*

Dasar pemikiran perlunya *Total Quality Management* sangatlah sederhana, yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

4. Prinsip dan Unsur Pokok *Total Quality Management*

Prinsip-prinsip yang ada dalam *Total Quality Management* (Nasution, 2001: 33-34), adalah:

a. Kepuasan Pelanggan.

Dalam *Total Quality Management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang.

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta.

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*).

Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu:

- 1) Prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.
- 2) Variasi atau variabilitas kerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Unsur pokok dalam *Total Quality Management* (Goetsch dan Davis, 1994: 14) adalah:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *TQM*, pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas, manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pelanggan eksternal dan internal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa telah ditentukan.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi *TQM*, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Untuk itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

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.

i. Kesatuan tujuan

Supaya *TQM* dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Dua manfaat utama adanya usaha keterlibatan karyawan adalah, pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang melibatkan orang yang harus melaksanakannya.

5. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Tujuan *Total Quality Management* adalah menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan duplikasi atau pemborosan usaha, meyakinkan hubungan dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat menyempurnakan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan jasanya secara kompetitif, tepat waktu dan efektif. Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan.

Manfaat lain dari penerapan *Total Quality Management*, yaitu:

- a. Moral kerja karyawan yang lebih tinggi
- b. Proses yang lebih efisien
- c. Lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
- d. Biaya yang lebih rendah
- e. Kepuasan pelanggan yang meningkat

B. Mutu

1. Pengertian Mutu

Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988: 467) memberikan pengertian bahwa kualitas sama dengan mutu, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu. Menurut Juran (1993: 32), mutu adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya. David L. Goetsch dan Stanley Davis (1994) mengatakan bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungannya yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.

Istilah mutu tak terlepas dari manajemen mutu yang mempelajari setiap area dari manajemen operasi dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasil. Komitmen terhadap mutu adalah suatu sikap yang diformulasikan dan didemonstrasikan dalam setiap lingkup kegiatan dan kehidupan, serta mempunyai karakteristik hubungan yang paling dekat dengan anggota masyarakat.

2. Pentingnya Mutu

Istilah mutu sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena (Ariani, 1999: 3-5):

a. Reputasi perusahaan

Perusahaan/organisasi yang telah menghasilkan suatu produk/jasa yang bermutu akan mendapat predikat sebagai organisasi yang mengutamakan mutu dan mendapat nilai “lebih” di mata masyarakat.

b. Penurunan biaya

Perusahaan yang mengutamakan mutu akan berorientasi pada *customer satisfaction*, yaitu dengan mendasarkan jenis, tipe, waktu, jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian tidak ada pemborosan yang terjadi yang harus dibayar mahal oleh perusahaan tersebut.

c. Peningkatan pangsa pasar

Pangsa pasar akan meningkat bila minimisasi biaya tercapai, sehingga harga dapat ditekan walaupun mutu tetap menjadi yang terutama. Hal-hal inilah yang mendorong konsumen untuk membeli dan membeli lagi produk/jasa tersebut sehingga pangsa pasar meningkat.

d. Pertanggungjawaban produk

Dengan semakin meningkatnya mutu produk atau jasa yang dihasilkan, maka organisasi atau perusahaan akan nampak semakin bertanggungjawab terhadap desain, proses, dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

e. Penampilan produk dan jasa

Mutu akan membuat produk/jasa dikenal, hal ini akan membuat perusahaan/organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa juga dikenal dan dipercaya masyarakat luas. Hal ini akan menimbulkan fanatisme tertentu dari para konsumen terhadap produk apapun yang ditawarkan oleh perusahaan/organisasi tersebut.

f. Mutu yang dirasakan

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan mutu produk. Mutu mempunyai banyak dimensi yang bersifat subyektif. Sebagai produsen, perusahaan/organisasi dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Oleh karena itu, yang dimaksud mutu bukan hanya mutu produk itu sendiri, melainkan mutu secara menyeluruh (*Total Quality*). *Total quality* memaksimumkan persaingan organisasi melalui perbaikan secara menyeluruh dalam mutu produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan.

3. Dimensi Mutu

Banyak ahli yang mendefenisikan mutu yang secara garis besar orientasinya adalah kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada mutu. Secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk/jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Garvin mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk (Nasution, 2001: 17-18), yaitu:

- a. Performa (*performance*), yaitu kesesuaian produk dengan fungsi utama produk itu sendiri atau karakteristik operasi dari suatu produk.
- b. *Feature*, yaitu ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang merupakan karakteristik pelengkap dan mampu menimbulkan kesan yang baik bagi pelanggan.
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kepercayaan pelanggan terhadap produk karena keandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah.
- d. Konformitas (*conformance*), yaitu kesesuaian produk dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standard yang telah ditetapkan.
- e. Daya tahan (*durability*), yaitu tingkat keawetan produk atau lama umur produk.
- f. Kemampuan pelayanan (*service ability*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (*aesthetics*), yaitu keindahan atau daya tarik produk tersebut.
- h. *Perception*, yaitu fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu karena citra atau reputasi produk itu sendiri.

C. Produk

Pada umumnya produk merupakan segala sesuatu yang dihasilkan melalui usaha manusia, proses alam, atau proses yang dikerjakan oleh manusia. Suatu produk dapat berwujud (*tangible*), tidak berwujud (*intangibile*), atau kombinasi keduanya (Gaspersz, 1997:5). Kotler (1997:9) mendefinisikan produk sebagai berikut: produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Dalam perusahaan manufaktur dapat timbul produk cacat, yaitu produk yang dihasilkan dalam kondisi rusak atau tidak memenuhi ukuran mutu yang sudah ditentukan.

D. Produk Cacat

1. Pengertian Produk Cacat

Produk cacat adalah produk dihasilkan yang kondisinya rusak atau tidak memenuhi ukuran mutu yang sudah ditentukan, akan tetapi produk tersebut masih dapat diperbaiki secara ekonomis menjadi produk baik (Supriyono, 1999: 121).

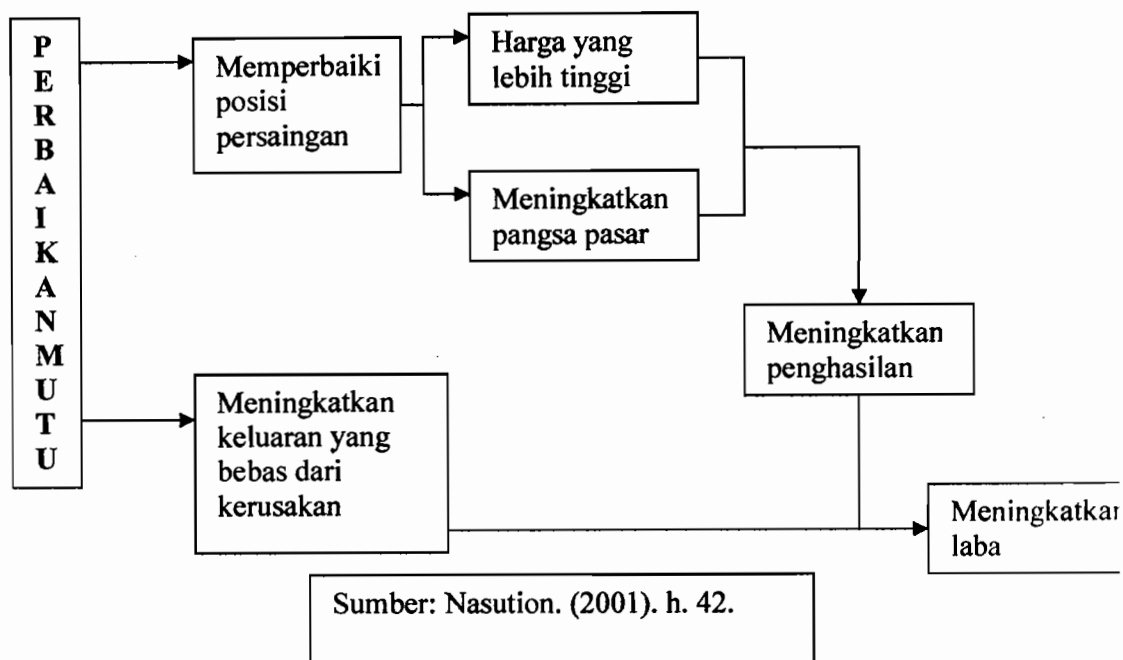
2. Penyebab Produk Cacat

Penyebab produk cacat antara lain, adalah:

- a. Produk cacat yang disebabkan sulitnya pengerjaan
- b. Produk cacat yang sifatnya normal dalam perusahaan
- c. Produk cacat yang disebabkan kurangnya pengawasan dalam perusahaan

E. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Peningkatan Mutu Produk

Setiap perusahaan memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. *Total Quality Management* merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap perubahan yang ada. *Total Quality Management* lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono dan Diana, 2000: 328). Peningkatan mutu produk akan menghasilkan produk yang bermutu dan berkurangnya produk yang rusak atau cacat. Peningkatan mutu produk akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu: pendapatan dari hasil penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang diperlukan lebih rendah. Secara umum keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa yang bermutu adalah meningkatkan profitabilitas dan meningkatnya pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2001: 42). Interaksi pengaruh *Total Quality Management* terhadap mutu produk dapat dilihat pada gambar berikut ini:



F. Penelitian Terdahulu

Indriyani (2000) melakukan penelitian tentang Analisa Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Produk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan *Total Quality Management* terhadap peningkatan produktivitas dan peningkatan kualitas produk. Dalam pengumpulan data digunakan metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan analisis dampak produktivitas berkait laba dan membandingkan rata-rata mutu sebelum penerapan *Total Quality Management* dan sesudah penerapan *Total Quality Management*. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa produktivitas sesudah penerapan *Total Quality Management* (1996) lebih baik dari pada produktivitas sebelum

pelaksanaan *Total Quality Management* (1995). Hal ini ditunjukkan dari perhitungan kuantitas masukan netral produktivitas sebesar Rp 18.646.144.676,13 dan biaya kini sesungguhnya sebesar Rp 18.183.381.370,60 sehingga hasil perhitungan dampak produktivitas berkait laba diperoleh angka positif sebesar Rp 462.763.306,07. kualitas produk sesudah penerapan *Total Quality Management* (1996-1998) lebih baik dari pada sebelum penerapan *Total Quality Management* (1993-1995), terdapat peningkatan sebesar 0,49% dari 99,24% sebelum penerapan *Total Quality Management* menjadi 99,73% sesudah penerapan *Total Quality Management*.

Dewi (2003) melakukan penelitian tentang Analisa Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Tingkat Mutu Produk dan Biaya Mutu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan tingkat mutu produk, trend tiap elemen biaya mutu terhadap biaya mutu total dan persentase total biaya mutu terhadap total penjualan baik sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management*. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada objek tertentu (perusahaan) dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi, dan penyimpulan data berdasarkan objek penelitian hanya berlaku pada perusahaan yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian, hal-hal yang dapat disimpulkan adalah, pertama, tingkat mutu produk setelah penerapan *Total Quality Management* meningkat secara persentase dibandingkan tingkat mutu produk sebelum penerapan *Total Quality Management*. Kedua, trend untuk tiap elemen biaya mutu adalah biaya pencegahan dan penilaian mengalami peningkatan dan biaya kegagalan

internal dan eksternal mengalami penurunan setelah penerapan *Total Quality Management*. Ketiga, persentase total biaya mutu terhadap total penjualan terus menurun setelah penerapan *Total Quality Management* akan tetapi belum bisa mencapai angka 2,5% sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan mutu di perusahaan belum berjalan sempurna.

Selia (2002) melakukan penelitian tentang Peranan Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Mutu Produk dan Produktivitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Apakah mutu produk sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan mutu produk sebelum pelaksanaan manajemen mutu.
2. Apakah produktivitas bahan baku dan tenaga kerja sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan produktivitas bahan baku dan tenaga kerja sebelum pelaksanaan manajemen mutu.

Untuk menjawab masalah hanya diteliti dua mutu produk yaitu *steamer chair* dan *side chair* yang berbahan baku jati. Data yang dikumpulkan adalah mutu produk dan produktivitas bahan baku dan tenaga kerja sebelum dan sesudah pelaksanaan manajemen mutu. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan pihak terkait di PT Alis Jaya Ciptama. Masalah pertama dianalisis dengan teknik uji beda dua mean dan masalah kedua dianalisis dengan melihat dampak produktivitas berkait laba. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian teoritik yang telah dilaksanakan, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Terbukti bahwa mutu produk baik *steamer chair* maupun *side chair* sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Untuk mutu produk *steamer chair* menghasilkan t hitung sebesar 6,052507851 lebih besar dari t table 1,711 dan mutu produk *side chair* menghasilkan t hitung sebesar 4,434700604 lebih besar dari t tabel 1,711.
2. Terbukti bahwa produktivitas baik bahan baku maupun tenaga kerja sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan analisis dampak produktivitas berkait laba, untuk produk *sreamer chair* diperoleh selisih positif antara Biaya Kuantitas Netral Produktivitas dan Biaya Kuantitas Sesungguhnya Rp. 130.565.398 dan produk *side chair* diperoleh selisih positif antara Biaya Kuantitas Netral Produktivitas dan Biaya Kuantitas Sesungguhnya Rp. 145.594.629,5.

Angelia Ratna Damayanti (1997), menjelaskan secara terperinci mengenai manajemen mutu sebagai sistem manajemen yang menganut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisa data pada periode dua tahun sebelum penerapan manajemen mutu dan dua tahun sesudah penerapan manajemen mutu pada PT Sari Husada Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: pertama, apakah mutu produk sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan mutu produk

sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Kedua, apakah produktivitas sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Dalam pengumpulan data digunakan metode observasi, dokumentasi dan wawancara dengan pihak yang terkait. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan cara: pertama, dianalisis dengan uji beda dua mean. Kedua, dianalisis dengan produktivitas berkait laba. Hasil penelitian menunjukkan: pertama, terbukti bahwa mutu produk sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan mutu produk sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Dilihat dari hasil perhitungan analisis uji beda dua mean menghasilkan t hitung sebesar 4,63395952735 lebih besar dari t tabel= 1,711. Kedua, terbukti bahwa produktivitas sesudah pelaksanaan manajemen mutu lebih tinggi dibandingkan produktivitas sebelum pelaksanaan manajemen mutu. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan analisis produktivitas berkait laba, diperoleh angka positif Rp 743.412.756,28.

I Made Narsa dan Rani (2003) meneliti tentang Pengaruh Interaksi Antara TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, TQM, interaksi antara sistem pengukuran dan TQM, dan interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial. Teknik pengumpulan data adalah survey, dengan mengirimkan daftar pertanyaan kepada seluruh anggota populasi. Populasinya adalah senior manager dan staf. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier

berganda. Hasil penelitian yang didapat dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda adalah koefisien regresi semuanya bertanda positif, berarti semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil *Standard Error of The Estimate* (SEE) kecil, yang artinya semakin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang memusatkan diri secara intensif terhadap satu obyek tertentu, dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada Perusahaan PT Lembah Karya Padang

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dari bulan Desember 2004 sampai dengan bulan Januari 2005.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Pihak-pihak yang berhubungan dengan proses produksi dalam perusahaan dan pimpinan perusahaan.

2. Obyek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian yaitu data mengenai mutu produk sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management*.

D. Data yang diperlukan

Data mengenai gambaran perusahaan secara umum meliputi sejarah berdiri dan letak perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, bentuk usaha, dan kegiatannya.

1. Data mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan peningkatan mutu.
2. Data mengenai total produksi, data jumlah produk cacat sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management*.

E. Teknik Pengumpulan Data :

1. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pegawai, manajer, dan konsumen tentang unsur dan prinsip *Total Quality Management*.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Teknik ini digunakan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, total produksi.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu: apakah penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk, penulis menggunakan uji hipotesis beda dua mean populasi sampel-sampel kecil independent, selain itu juga dihitung tingkat prosentase mutu produk sebelum penerapan dengan sesudah penerapan *Total Quality Management*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Mengumpulkan data mengenai total produk, data jumlah produk cacat sebelum dan sesudah penerapan *Total Quality Management*.
2. Menghitung jumlah produk cacat dengan rumus:
Produk cacat = total produksi – jumlah produk baik
3. Menghitung persentase produk baik dengan rumus:

$$\frac{\text{totalproduksi} - \text{jumlahprodukcacat}}{\text{totalproduksi}} * 100\%$$

4. Pengujian Hipotesa

1) Merumuskan hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

H_o = penerapan *Total Quality Management* tidak dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat)

H_a = penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat).

2) Menentukan *level of significance* (α)

Dalam penelitian *level of significance* ditentukan sebesar 5% dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) atau $df = (n_1 + n_2 - 2)$

3) Menentukan t_{tabel}

t_{tabel} dapat dilihat dengan menggunakan dasar α dan *degree of freedom*

$$(df) = (n_1 + n_2 - 2)$$

4) Menghitung uji statistik t

$$t_{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

dimana:

n_1 = jumlah sampel sebelum penerapan *Total Quality Management*

n_2 = jumlah sampel setelah penerapan *Total Quality Management*

x_1 = jumlah produk cacat sebelum penerapan *Total Quality Management*

x_2 = jumlah produk cacat setelah penerapan *Total Quality Management*

S dicari dengan rumus:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

5) Menentukan kriteria pengujian hipotesis

Kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

H_0 diterima jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

H_0 ditolak jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

6) Mengambil keputusan

Membandingkan nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} untuk mengambil keputusan dengan kriteria sebagai berikut:

H_o diterima apabila: $t_{hitung} \leq t_{(\alpha; n_1 - 1)}$

H_o ditolak apabila: $t_{hitung} > t_{(\alpha; n - 1)}$

7) Mengambil kesimpulan

Apabila H_o diterima maka penerapan *Total Quality Management* tidak dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat). Bila H_o ditolak maka penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Lembah Karya Padang ini didirikan tahun 1932 dengan nama N.V Lam Kiaw. Pada mulanya perusahaan ini berlokasi di Rimbo Kaluang di daerah Padang Baru. Pada tahun 1947 kilang ini dibakar oleh Belanda, kemudian pada tahun 1948 didirikan lagi dengan lokasi di Simpang Haru dalam bentuk modern yaitu pabrik. Pada tahun 1949 diadakan perluasan usaha dengan mendirikan tiga pabrik lagi yaitu pabrik sabun cuci, pabrik botol, dan pabrik kaleng. Lokasi pabrik terletak di Simpang Haru Kecamatan Padang Timur Kotamadya Padang, sedangkan untuk kantor pusat yang juga tempat pemasaran hasil produksi terletak di Jalan Tepi Pasang No. 44 dan 46 Padang. Pada tahun 1965 tepatnya pada tanggal 4 Agustus Anggaran dasar perseroan diubah dari bahasa Belanda ke dalam bahasa Indonesia. Dengan adanya Peraturan Pemerintah tahun 1967 terutama yang menyangkut masalah kewarganegaraan, yaitu dengan masalah warga negara asing dan warga negara Indonesia, maka nama N.V Lam Kiaw dirubah namanya menjadi PT Lembah Karya.

Pada awalnya PT Lembah Karya merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat. PT Lembah Karya merupakan suatu pabrik yang melakukan kegiatan produksi dimana produk yang dihasilkan melalui suatu proses

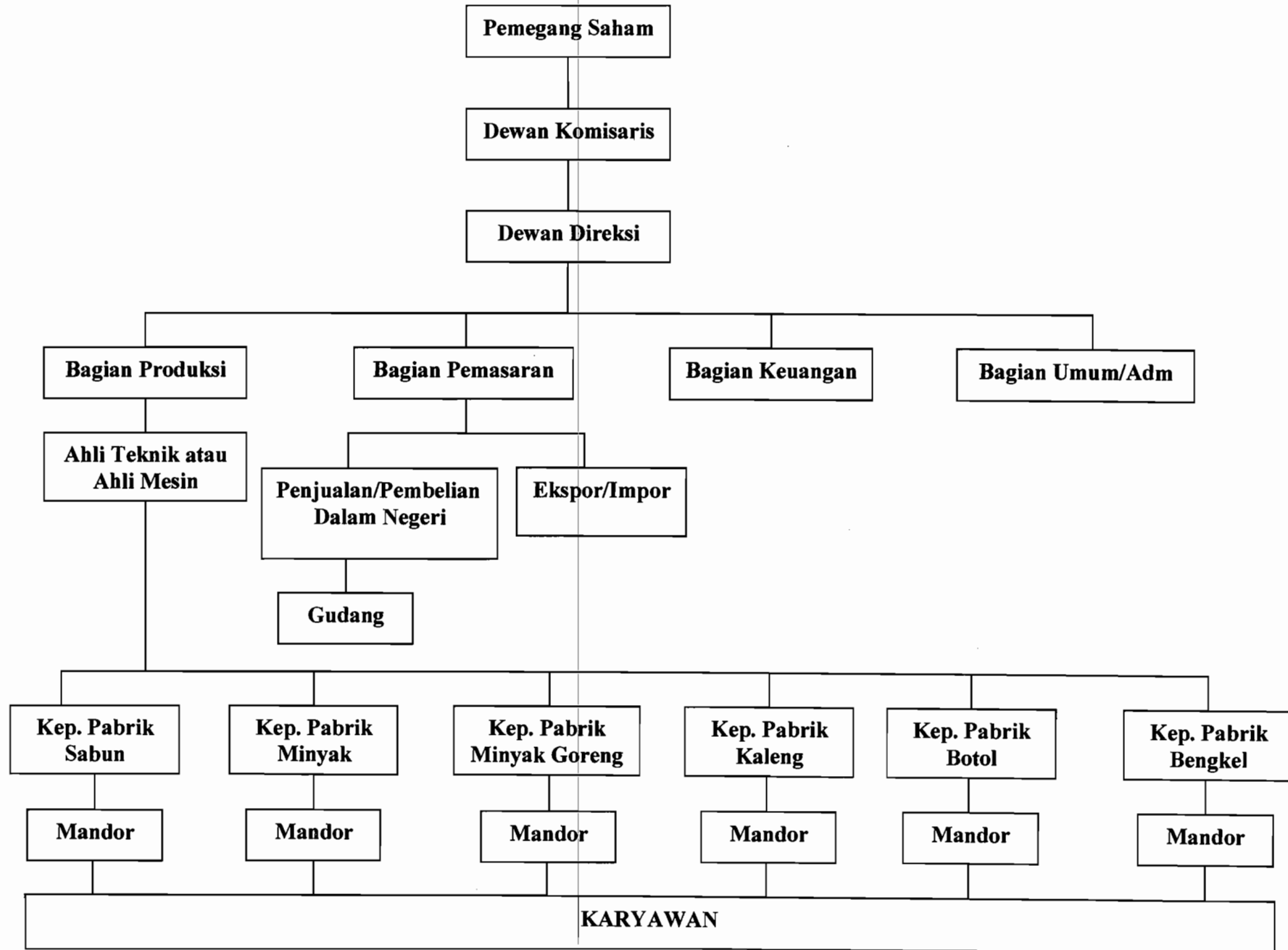
dari bahan baku menjadi barang jadi. Adapun barang-barang yang diproduksi adalah minyak kelapa, minyak goreng, sabun cuci, kaleng kosong, botol plastik dan tutup botol. Produksi minyak kelapa merupakan jenis produksi PT Lembah Karya yang pertama kali sejak berdirinya tahun 1932 dan pada saat itu PT Lembah Karya sudah mengolahnya dengan mempergunakan tenaga mesin pada pabrik. Bahan baku yang dipergunakan untuk menghasilkan minyak kelapa ini adalah kopra, disamping itu juga mempergunakan bahan pembantu seperti estik soda yang diimpor dari luar negeri dan bahan pembantu lainnya yang digunakan untuk menghasilkan minyak kelapa. Pada tahun 1949 PT Lembah Karya mendirikan pabrik sabun cuci dimana dalam pengolahannya memanfaatkan beberapa macam bahan baku, yaitu: kelapa sawit, soda, sebagai bahan baku pokoknya, minyak kelapa, ditambah dengan beberapa bahan tambahan atau pembantu lainnya.

Minyak goreng merupakan jenis produksi usaha yang ketiga dari PT Lembah Karya, minyak goreng didapat dari minyak kelapa yang telah diolah dicampur dengan bahan kimia lainnya, lalu dilakukan proses melalui tangki penguapan. Di samping jenis produksi diatas PT Lembah Karya juga menghasilkan kaleng kosong, botol plastik, tutup botol, bungkil kelapa. Produksi ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan PT Lembah Karya, dimana kaleng kosong, botol plastik dan tutup botol ini dapat dipakai langsung untuk kebutuhan sendiri yaitu untuk pengalengan minyak kelapa dan minyak goreng yang dihasilkan perusahaan.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan aktivitas biasanya perusahaan ditunjang oleh adanya struktur organisasi yang baik, dimana struktur organisasi yang baik ini dapat memberikan gambaran tentang kegiatan dan pengaturan tugas dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing kelompok yang saling menunjang satu sama lainnya. Setiap perusahaan akan mempunyai struktur organisasi yang berbeda satu dengan lainnya, ini tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut. Dalam stuktur organisasi ini, PT Lembah Karya mempunyai struktur organisasi garis dan staff. Adapun struktur organisasi PT Lembah Karya dapat dilihat berikut ini.

STRUKTUR ORGANISASI PT.LEMBAH KRYA PADANG



Berdasarkan struktur organisasi PT Lembah Karya tersebut diketahui bahwa pada PT Lembah Karya ini kekuasaan tertinggi berada ditangan para pemegang saham. Melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) ini akan mengangkat Komisaris dan Direksi serta memberhentikannya juga. Penjelasan mengenai masing-masing tugas dari masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi PT Lembah Karya Padang adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris terdiri dari pemegang-pemegang saham yang mempunyai bagian modal yang besar dalam perusahaan. Dewan Komisairs mewakili para pemegang saham dengan secara formil dipilih oleh para pemegang saham. Tugas-tugas dari Dewan Komisaris tersebut adalah:

- a. Mengambil keputusan-keputusan yang tidak dapat didelegasikan
- b. Menyetujui keputusan dan memberi nasehat kepada Direksi
- c. Meninjau laporan dan program manajemen.

2. Dewan Direksi

Direksi adalah seorang pimpinan perusahaan yang dipercayakan oleh dewan komisaris untuk menjalankan aktivitas dari perusahaan. Dewan Direksi bertanggung jawab atas seluruh kelancaran kegiatan baik dalam bidang perindustrian maupun dalam bidang perdagangan. Tugas-tugas Dewan Direksi adalah:

- a. Menentukan politik perusahaan, merumuskan rencana-rencana dan cara kerja untuk melaksanakannya.
- b. Memilih staf, menentukan bentuk dan struktur organisasinya, menetapkan tanggung jawab masing-masing serta kekuasaannya.
- c. Mengadakan seleksi, latihan, menentukan pembayaran dan hadiah serta cara-cara promosi.
- d. Menentukan kebijaksanaan keuangan

3. Bagian Produksi

Bagian produksi ini dibantu oleh dua orang tenaga ahli yaitu ahli teknik dan ahli kimia yang keduanya diangkat direksi dan dipimpin oleh seorang kepala. Tugas dari bagian produksi adalah:

- a. Mengadakan penyusunan rencana pabrik dan mengadakan pembelian dan penggantian mesin
- b. Mengatur penggunaan tenaga kerja, pengawasan sistem produksi dan pengawasan pembelian serta persediaan.

4. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran ini dipimpin oleh seorang kepala bagian yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan perusahaan. Kepala bagian membawahi dua sub bagian yaitu melakukan pembelian dan penjualan dalam negeri dan luar negeri, serta mengawasi dan membawahi bagian gudang. Manager pemasaran tugas utamanya adalah melakukan penganalisaan pasar, sebagai dasar pembuatan rencana penjualan.

5. Bagian Keuangan

Bagian keuangan hanya bertugas hanya sebatas melakukan pengeluaran atau pembayaran transaksi pembelian bahan, pembayaran gaji, pembukuan serta kegiatan lainnya yang ada sangkut pautnya dengan pengeluaran kas perusahaan. Pada pokoknya tugas bagian keuangan itu hanya pada transaksi rutin yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan perusahaan.

6. Bagian Umum atau Administrasi

Bagian umum atau administrasi tugasnya membuat anggaran pegawai, mengurus pelamaran, menentukan penerimaan pegawai, menentukan mutasi dan promosi.

7. Staf Ahli

Staf ahli merupakan tenaga-tenaga ahli dalam berbagai bidang yang ada dalam perusahaan. Fungsi staf ahli adalah sebagai pendamping dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul.

8. Kepala Pabrik

Kepala pabrik mempunyai tugas antara lain: memimpin pabrik yang dibawahinya, dalam hal ini ada lima buah pabrik dan sebuah bengkel, bertanggung jawab pada direksi, melakukan kegiatan untuk mengatur agar dapat menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang, serta mengatur dan mengkombinasikan faktor-faktor produksi.

C. Personalia

PT Lembah Karya dapat dikatakan banyak menyerap tenaga kerja karena tenaga kerja merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam suatu industri. Tenaga kerja yang ada sekarang ini kebanyakan berasal dari daerah sekitar Sumatera Barat dan daerah sekitar perusahaan. Adapun syarat-syarat yang dimiliki agar dapat bekerja adalah sebagai berikut:

1. Rajin, jujur, dan mau bekerja keras.
2. Pendidikan bagi para pekerja bagian produksi minimum lulusan Sekolah Dasar.
3. Pendidikan untuk para karyawan diluar bagian produksi, minimum lulusan SMU dan lulus tes kesehatan yang diadakan perusahaan.

PT Lembah Karya pada saat ini mempunyai tenaga kerja sebanyak 348 orang, yaitu 266 orang laki-laki dan 82 orang perempuan, dengan tingkat pendidikan yang bermacam-macam, dari lulusan SD, SLTP, SLTA, dan lulusan Perguruan Tinggi. Tenaga kerja yang ditempatkan haruslah sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Berikut ini merupakan rincian jumlah tenaga kerja yang bekerja pada PT Lembah Karya berdasarkan tingkat pendidikannya:

BAGIAN	PENDIDIKAN					JUMLAH
	SD	SMP	SMA	D3	S1	
Kantor	2	10	13	6	7	38
Pabrik minyak kelapa	17	24	18	-	-	59
Pabrik minyak goreng	16	14	9	2	1	42
Pabrik sabun	13	16	12	2	2	45
Pabrik kaleng	2	4	4	1	-	11
Pabrik botol	23	28	16	-	-	67
Perbengkelan	1	7	10	1	1	20
Staff ahli	2	14	16	22	12	66

Sumber: PT Lembah Krya

Total 348

Sistem kerja yang diterapkan PT. Lembah Krya adalah sebagai berikut:

untuk semua pekerja baik buruh maupun karyawan, jam kerja akan dimulai jam 08.00 s/d 17.00 untuk hari Senin s/d Jumat, sedangkan untuk hari Sabtu jam kerja akan dimulai jam 08.00 s/d 15.00, dengan waktu istirahat jam 12.00 s/d 13.00. Untuk sistem penggajian, PT Lembah Krya mempunyai kebijaksanaan, yaitu:

1. Staff atau karyawan kantor akan memperoleh gaji bulanan
2. Karyawan atau buruh pabrik akan memperoleh gaji mingguan, yang akan diperoleh setiap dua minggu sekali

D. Proses Produksi

PT Lembah Krya merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat. Barang-barang yang diproduksi adalah minyak kelapa cap tanah, minyak goreng cap arrow dan surya, sabun cuci cap tombak, cream, detergen, kaleng, botol plastik dan tutup botol. Berikut ini akan dijelaskan proses produksinya kaleng dan botol plastik, yaitu:

1. Proses pembuatan kaleng

Dalam pembuatan kaleng yang berukuran 20 kg dan 25 kg, dan bahan dan cara pembuatannya sama hanya saja dibedakan pada ukurannya. Dalam pembuatan kaleng sekaligus akan dibuat tutup kalengnya. Mesin-mesin yang digunakan membuat kaleng adalah:

- a. Mesin pencetak badan dan tutup kaleng
- b. Mesin penggulung untuk membentuk kaleng
- c. Mesin pemotong sudut kaleng
- d. Mesin pemotong kawat dan *tin plate*
- e. Mesin pemasang kepala atau alas

Proses pembuatan kaleng pada PT Lembah Krya memakai bahan utamanya yaitu *tin plate*, yang didatangkan dari negara Amerika Serikat. Selain menggunakan bahan baku utama, juga diperlukan bahan-bahan penolong lainnya seperti: kawat 4 mm, timah putih, timah hitam, air keras, minyak tanah. Adapun proses pembuatan kaleng adalah sebagai berikut: *tin plate* (bahan baku) dipotong segi empat

dengan mesin pemotong, setelah itu dipotong sudutnya dengan mesin pemotong sudut kaleng. Dari mesin pemotong sudut, bahan tersebut dicetak dan dibentuk segi empat. Bahan yang sudah dibentuk ini dioper kemesin penyambung untuk disambung antara sudut yang satu dengan sudut yang lainnya. Dari sini diangkat kemesin pemasang kepala atau alas. Kaleng yang telah siap dipasangkan tutup alas kepalanya dioper kebagian patri yang berguna untuk mematri semua penyambungan dan pemasangan tangkainya. Pembuatan tangkai dilakukan dengan alat khusus pembuat tangkai yang terdiri dari mesin pemotong kawat dan mesin pembentuk plat penghimpit tangkai.

2. Proses pembuatan botol

Dalam pembuatan botol, bahan dan caranya sama namun dibuat dengan ukuran yang berbeda-beda. Mesin yang digunakan untuk pembuatan botol plastik adalah mesin pemanas (*heater*) dan mesin pencetak. Bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat botol plastic adalah biji plastik dan plastik bekas. Untuk bahan baku plastik bekas, akan melalui proses pencucian dan penghancuran. Adapun proses pembuatan botol plastik adalah sebagai berikut: untuk bahan baku plastik bekas, terlebih dahulu akan menjalani proses pencucian dan proses penghancuran. Proses pencucian dilakukan untuk mencegah agar hasil produksi tidak berlubang. Sebelum proses penghancuran, plastik bekas yang telah dicuci dikeringkan untuk menghilangkan kadar air. Setelah kering, plastik bekas akan dihancurkan hingga

berbentuk seperti garam kasar. Biji plastik dan plastik bekas yang sudah diolah seperti bentuk garam kasar akan disatukan, kemudian dimasukan kedalam mesin pemanas (*heater*) untuk dimasak. Setelah dimasak hasilnya akan seperti balon, selanjutnya bahan tersebut akan dicetak menurut bentuk yang telah ditetapkan dan dengan ukuran yang beragam.

E. Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan terpenting dalam suatu perusahaan karena kelancaran dalam pemasaran berarti perusahaan akan memperoleh pemasukan dimana hasil dari pemasukan itu dapat digunakan lagi untuk aktivitas dalam perusahaan. Dalam menjalankan pemasaran produknya, PT. Lembah Krya didukung oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kualitas

Kualitas yang bagus berarti kepuasan kepada pelanggan, PT Lembah Krya sangat memperhatikan kualitas produk yang dihasilkannya, mulai dari ukuran, bentuk, warna, merek dan lain sebagainya. Melalui usaha ini, perusahaan akan tetap dapat mendapat kepercayaan dari konsumen dan sekaligus dapat memperluas wilayah untuk memasarkan produk.

2. Harga

Dalam menetapkan harga, PT Lembah Krya sangat memperhatikan keadaan pasar sehingga barang yang akan dibeli oleh konsumen dapat

terjangkau, sehingga usaha untuk mempertahankan dan memperluas pasar akan tercapai.

3. Promosi

Dalam usaha meningkatkan volume penjualan PT Lembah Karya melakukan promosi, antara lain dengan cara membuat iklan melalui media cetak dan media elektronik, papan reklame, serta mencetak kalender.

4. Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Lembah Karya yaitu dari produsen lalu disalurkan ke agen atau perantara, setelah itu agen akan menjual kepada pengecer, dari pengecer kemudian ke konsumen. Daerah pemasaran PT. Lembah Karya meliputi seluruh daerah Sumatera Barat, Jambi, Bengkulu, Riau, dan Sumatera Utara. Pelanggan yang akan membeli produk perusahaan dapat memesan melalui telepon atau langsung datang ke perusahaan. Barang biasanya akan segera dikirim setelah pesanan diterima oleh perusahaan jika barang yang ada di gudang jumlahnya dapat mencukupi pesanan.

PT. Lembah Karya dalam melakukan kegiatan penjualan mempunyai dua macam kebijakan penjualan, yaitu:

1. Penjualan secara tunai

Bagi agen atau perantara membeli secara tunai, PT. Lembah Karya akan memberi potongan langsung sebesar 2% dari jumlah total yang dibeli.

2. Penjualan secara kredit

Bagi agen atau perantara membeli secara kredit maka ditetapkan syarat *term of credit* 1/10, n/30 yang artinya jika pelanggan melakukan pembayaran dalam waktu paling lama 10 hari setelah penyerahan barang, maka kepada pelanggan akan diberikan potongan sebesar 1%, bila pembayaran dilakukan setelah 10 hari maka tidak diberikan potongan dengan catatan waktu 30 hari sudah lunas.

F. Gambaran *Total Quality Management* PT Lembah Karya

PT Lembah Karya Padang merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang untuk kebutuhan sehari-hari. PT Lembah Karya berhasil mendapatkan sertifikat ISO 9000 pada tahun 1999. Berbagai hal telah dilakukan PT Lembah Karya Padang untuk menerapkan manajemen mutu terpadu. Prinsip-prinsip manajemen mutu yang diterapkan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Adapun hal-hal yang telah dilakukan oleh PT Lembah Karya dalam menerapkan manajemen mutu terpadu yaitu:

1. Sasaran Mutu

- a. Produktivitas produk yang dihasilkan minimal sama dengan tahun sebelumnya.
- b. Berusaha untuk mengurangi ketidaksesuaian produk minimal 10% dibandingkan dengan jumlah produksi.

- c. Berusaha untuk menurunkan jumlah keluhan pelanggan dan mitra usaha semaksimal mungkin.

2. Visi perusahaan

Komitmen PT Lembah Karya terhadap mutu terlihat jelas dalam visi perusahaan, yaitu seluruh jajaran organisasi PT Lembah Karya berusaha keras dan berdisiplin tinggi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terlatih untuk memproduksi barang dan pelayanan yang bermutu tinggi serta meningkatkan daya saing perusahaan dengan tetap memperhatikan mitra usaha dan pelanggan sebagai perhatian utama dan senantiasa berusaha meningkatkan sistem dan prosedur kerja sehingga kebutuhan dan keinginan para mitra usaha dan pelanggan dalam mutu selalu terjamin.

3. Kebijakan-kebijakan mutu

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan PT Lembah Karya dalam rangka menerapkan manajemen mutu terpadu yaitu:

- a. Perusahaan mengadakan kegiatan pelatihan mutu bagi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan dengan jalan mengirimkan karyawan ke pusat pelatihan-pelatihan.
- b. Perusahaan menjamin kesejahteraan karyawan dengan memberikan berbagai fasilitas dan jaminan sosial serta bonus bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk para pemimpin ada semacam *Reward System and Punishment*, perusahaan memberikan *Reward*

sebesar prestasi tertentu dari komisi yang diterima oleh para pemimpin yang berprestasi. Sedangkan bagi yang tidak berprestasi diadakan semacam *punishment* seperti pemotongan gaji atau dikeluarkan dari perusahaan (PHK).

- c. Perusahaan melakukan suatu kegiatan pengendalian terhadap kegiatan produksi untuk memastikan produk yang dihasilkan telah memenuhi persyaratan yang ditentukan. Untuk memastikan pencapaiannya dilakukan pengendalian terhadap semua faktor seperti kondisi sumber daya manusia, kondisi peralatan dan mesin.

4. Audit mutu internal

Kegiatan audit mutu di PT Lembah Krya dilaksanakan minimum 6 bulan sekali. Audit mutu ini memeriksa semua aspek manajemen mutu pada jarak waktu yang ditentukan untuk menilai pelaksanaan implementasi prosedur yang berlaku dan mengidentifikasi ketidaksesuaian serta meneliti tindakan koreksi yang dibutuhkan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Sehubungan dengan judul penelitian mengenai Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Tingkat Mutu Produk, penulis melakukan analisis data berdasarkan data yang diperoleh secara langsung dari PT. Lembah Karya.

Untuk menjawab rumusan masalah, yaitu: apakah penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk, maka diperlukan data sebagai berikut:

1. Mutu Produk diproksi menggunakan data produk cacat. Produk cacat pada PT. Lembah Karya adalah jumlah produk yang gagal memenuhi standar perusahaan. Data yang diambil yaitu pada tahun 1998 dan 1999, dimana data tersebut adalah data sebelum dan sesudah penerapan *TQM*. Berikut akan disajikan data yang diperlukan untuk menjawab rumusan masalah:

- 1) Data Total Produksi sebelum dan sesudah penerapan TQM

Tabel V. 1
DATA MENGENAI TOTAL PRODUKSI
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	25.436	29.980
2	Kaleng 25 kg	26.125	28.860
3	Botol Plastik 2000 ml	69.743	78.750
4	Botol Plastik 1000 ml	81.895	83.600
5	Botol Plastik 250 ml	66.953	68.776
Total		270.152	289.966

Sumber: PT. Lembah Karya.

- 2) Data Jumlah Produk Baik tahun 1998 dan 1999

Tabel V. 2
DATA MENGENAI JUMLAH PRODUK BAIK
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	25.079	29.707
2	Kaleng 25 kg	25.733	28.589
3	Botol Plastik 2000 ml	68.950	78.032
4	Botol Plastik 1000 ml	81.055	82.838
5	Botol Plastik 250 ml	66.152	68.147
Total		266.969	287.313

Sumber: PT. Lembah Karya.

2. Menghitung Jumlah Produk Cacat, dengan rumus:

Produk cacat = total produksi – jumlah produk baik

Berikut ini disajikan tabel jumlah produk cacat tahun 1998 dan 1999

Tabel V. 3
DATA MENGENAI JUMLAH PRODUK cacat
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	357	273
2	Kaleng 25 kg	392	271
3	Botol Plastik 2000 ml	793	624
4	Botol Plastik 1000 ml	840	762
5	Botol Plastik 250 ml	801	720
Total		3.183	2.650

Sumber: PT. Lembah Karya.

3. Menghitung persentase produk baik dengan rumus:

$$\frac{\text{totalproduksi} - \text{jumlahprodukcacat}}{\text{totalproduksi}} * 100\%$$

- a. Berikut ini disajikan data tabel persentase produk tahun1998

Tabel V.4
Persentase produk
PT.Lembah Karya
Tahun 1998 sebelum penerapan TQM

Produk	Total Produksi tahun 1998	Produk Cacat (unit)	Presentase produk cacat (%)	Produk Baik (unit)	Persentase Produk baik (%)
Kaleng 20 kg	25.436	357	1,41	25.079	98,59
Kaleng 25 kg	26.125	392	1,51	25.733	98,49
Botol Plastik 2000 ml	69.743	793	1,14	68950	98,86
Botol Plastik 1000 ml	81.895	840	1,03	81.055	98,97
Botol Plastik 250 ml	66.953	801	1,2	66.152	98,80



b. Berikut ini disajikan data tabel persentase produk tahun 1999

Table V.5
Persentase produk
PT.Lembah Karya
Tahun 1999 sesudah penerapan TQM

Produk	Total Produksi tahun 1999	Produk Cacat (unit)	Persentase produk cacat (%)	Produk Baik (unit)	Persentase Produk baik (%)
Kaleng 20 kg	29.980	273	0,92	29.707	99,08
Kaleng 25 kg	28.860	271	0,94	28.589	99,06
Botol Plastik 2000 ml	78.750	624	0,79	78.032	99,21
Botol Plastik 1000 ml	83.600	762	0,92	82.838	99,08
Botol Plastik 250 ml	68.776	720	1,05	68.147	98,95

4. Pengujian hipotesis

1) Merumuskan Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

H_o = penerapan *Total Quality Management* tidak dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat)

H_a = penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat).

2) Menentukan *level of significance* (α)

Dalam penelitian *level of significance* ditentukan sebesar 5% dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) atau $df = (5+5-2) =$

8

3) Menentukan t_{tabel}

t_{tabel} dapat dilihat dengan menggunakan dasar α dan *degree of freedom* (df) = 8

4) Menghitung uji statistik t

$$t_{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

S dicari dengan rumus:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

untuk memperoleh hasil S , maka dimasukkan data sebagai berikut:

a) Produk Cacat tahun 1998 sebelum penerapan TQM

Tabel V.4
Data Produk Cacat tahun 1998 sebelum penerapan TQM

No.	Produk	Total Produksi tahun 1998	Produk Cacat (unit)	Presentase produk cacat (%)	(x_1)	x_1^2
1	Kaleng 20 kg	25.436	357	1,41	1,41	1,99
2	Kaleng 25 kg	26.125	392	1,51	1,51	2,28
3	Botol Plastik 2000 ml	69.743	793	1,14	1,14	1,29
4	Botol Plastik 1000 ml	81.895	840	1,03	1,03	1,06
5	Botol Plastik 250 ml	66.953	801	1,2	1,2	1,44
				Total	6,29	8,06

$$\bar{x}_1 = 6,29 : 5 = 1,26$$

b) Produk Cacat tahun 1999 setelah penerapan TQM

Tabel V.5
Data Produk Cacat tahun 1999 setelah penerapan TQM

No.	Produk	Total Produksi tahun 1999	Produk Cacat (unit)	Presentase produk cacat (%)	(x_1)	x_1^2
1	Kaleng 20 kg	29.980	273	0,92	0,92	0,85
2	Kaleng 25 kg	28.860	271	0,94	0,94	0,88
3	Botol Plastik 2000 ml	78.750	624	0,79	0,79	0,62
4	Botol Plastik 1000 ml	83.600	762	0,92	0,92	0,85
5	Botol Plastik 250 ml	68.776	720	1,05	1,05	1,10
				Total	4,62	4,3

$$\bar{x}_2 = 4,62 : 5 = 0,92$$

S dicari dengan rumus:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{\sum x_1^2 - n\bar{x}_1^2}{n_1 - 1}}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{8,06 - 5(1,26)^2}{5-1}}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{8,06 - 7,94}{4}}$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{0,12}{4}}$$

$$S_1 = \sqrt{0,03}$$

$$S_1 = 0,17$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{\sum x_2^2 - n\bar{x}_2^2}{n_2 - 1}}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{4,3 - 5(0,92)^2}{5 - 1}}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{4,3 - 4,23}{4}}$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{0,07}{4}}$$

$$S_2 = \sqrt{0,02}$$

$$S_2 = 0,14$$

$$t_{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$t_{hitung} = \frac{1,26 - 0,92}{\sqrt{\left[\frac{(5 - 1)(0,17)^2 + (5 - 1)(0,14)^2}{5 + 5 - 2} \right] \left[\frac{1}{5} + \frac{1}{5} \right]}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,34}{\sqrt{\left[\frac{(4)(0,03) + (4)(0,02)}{8} \right] \left[\frac{2}{5} \right]}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,34}{\sqrt{\left[\frac{0,2}{8} \right] \left[\frac{2}{5} \right]}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,34}{\sqrt{0,025\left(\frac{2}{5}\right)}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,34}{0,01}$$

$$t_{hitung} = 34$$

5) Menentukan kriteria pengujian hipotesis

Kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut:

$$H_o \text{ diterima jika } -t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$$

$$H_o \text{ ditolak jika } t_{hitung} < -t_{tabel} \text{ atau } t_{hitung} > t_{tabel}$$

6) Mengambil keputusan

Membandingkan nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} untuk mengambil keputusan dengan kriteria sebagai berikut:

$$H_o \text{ ditolak karena: } 34 > 1,860$$

7) Mengambil kesimpulan

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_o ditolak yang berarti penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat).

B. Pembahasan

Setelah penulis melakukan analisis data, yang terdiri dari data-data yang diperoleh dari perusahaan untuk menjawab permasalahan, maka berikut ini penulis akan menjelaskan pembahasan atas permasalahan tersebut.

Untuk mengetahui apakah penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk, data-data yang diperoleh diolah

berdasarkan rumus statistik, yaitu: uji hipotesis dua mean populasi dengan sampel yang berukuran kecil, dimana dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebanyak 5 untuk masing-masing tahun, yaitu: tahun 1998 dan tahun 1999.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 34. Karena nilai t_{hitung} sebesar $34 > t_{tabel}$ sebesar 1,860, maka hal ini berarti penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk.

Berdasarkan hasil uji t, terdapat perbedaan yang signifikan, maka dapat dinilai penerapan *Total Quality Management* dapat menyebabkan terjadinya peningkatan mutu produk dimana rata-rata jumlah produk cacat berkurang setelah adanya penerapan *Total Quality Management*. Hal ini juga menunjukkan adanya keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Indriyani (2000) yang memperoleh hasil penelitian bahwa kualitas produk sesudah penerapan *Total Quality Management* (1996-1998) lebih baik dari pada sebelum penerapan *Total Quality Management* (1993-1995), dimana terdapat peningkatan sebesar 0,49% dari 99,24% sebelum penerapan *Total Quality Management* menjadi 99,73% sesudah penerapan *Total Quality Management*.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Selia (2002) yang memperoleh hasil penelitian bahwa mutu produk sesudah pelaksanaan *Total Quality Management* lebih tinggi dibandingkan

sebelum pelaksanaan *Total Quality Management*, yang menghasilkan t_{hitung} sebesar 6,052507851 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,711. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh dari PT. Lembah Karya serta melalui analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (yang diproksi dengan produk cacat). Hal ini dapat dibuktikan dengan perhitungan statistik secara manual yang menghasilkan t_{hitung} sebesar 34 dan hasil t_{tabel} sebesar 1,860. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulan yang diambil adalah penerapan *Total Quality Management* dapat meningkatkan mutu produk (diproksi dengan produk cacat).

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis mengadakan penelitian pada PT. Lembah Karya sehingga kesimpulan yang ada hanya berlaku untuk PT. Lembah Karya ini dan tidak berlaku untuk perusahaan lain.
2. Penelitian ini hanya mengacu pada data selama tahun 1998 dan tahun 1999, sehingga mungkin saja terjadi bahwa hasil penelitian ini berbeda hasilnya dengan kenyataan yang akan terjadi di masa mendatang.

3. Penelitian ini hanya pada pabrik kaleng dan botol plastik saja, sehingga data yang diambil pada pabrik botol dan kaleng diproksi sebagai produk cacat.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis serta kesimpulan di atas maka penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan PT. Lembah Karya, antara lain:

1. PT Lembah Karya harus tetap konsisten dalam menerapkan *Total Quality Management* untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan tetap mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pemasok-pemasok, dan para pelanggan.
2. PT. Lembah Karya hendaknya selalu berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu produk dan pelayanan yang telah ada, untuk kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang khususnya dalam menghadapi era perdagangan bebas.
3. Mempertahankan dan meningkatkan pengelolaan mutu secara terus menerus dibarengi dengan kemampuan perusahaan menekan biaya secara strategik.
4. Penelitian yang akan datang hendaknya mengambil data sampel lebih dari satu tahun. Disarankan menggunakan data dua atau tiga tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J.; Chen, Kung H. and Lin, Thomas W. 2000, *Manajemen Biaya* (A. Susty Ambarriani) Jakarta: Salemba Empat.
- Creech, Bill. 1995, *Lima Pilar Total Quality Management / Manajemen Mutu Terpadu* (Alexander Sindoro) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1998, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Dewi, Rahma Novika. 2003, *Analisa penerapan TQM terhadap tingkat mutu produk dan biaya mutu*, skripsi S-1 (tidak dipublikasikan) Fakultas ekonomi. Universitas Sanata Dharma.
- Djarwanto Ps. 2001, *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Yogyakarta: Liberty.
- Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne, 1997. *Management Accounting*. New Jersey: Prantice-Hall, Inc.
- Narsa, I Made. 2003, "Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial." *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18-34.
- Nasution, 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi, 2001, *Filosofi Baru Tentang MANAJEMEN MUTU TERPADU (Total Quality Management) ABAD 21*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2000, *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- S, Veronica Indriyani. 2000, *Analisis penerapan TQM terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas produk*, skripsi S-1 (tidak dipublikasikan) Fakultas ekonomi. Universitas Sanata Dharma.
- Supriyono. 1999, *Akuntansi Biaya*, Edisi kedua, Yogyakarta: BPFE.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

- a. Kapan dan dimanakah perusahaan didirikan?
- b. Siapakah pendiri perusahaan dan siapa pemimpinnya sekarang?
- c. Apakah tujuan pendirian perusahaan?
- d. Mengapa perusahaan pernah berganti nama?
- e. Pernahkah perusahaan mengalami perubahan bentuk yuridis badan hukum?

2. Lokasi Perusahaan

- a. Apakah alasan pemilihan lokasi perusahaan?
 - b. Apakah perusahaan pernah mengalami perpindahan tempat usaha?
 - c. Adakah rencana perluasan usaha?
-

B. Struktur Organisasi

1. Ada berapa bagiankah dalam struktur organisasi perusahaan?
2. Bagaimana stuktur organisasinya?
3. Apakah wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dan bagaimana dijalankan?

C. Personalia

1. Tenaga Kerja

- a. Berapa jumlah karyawan perusahaan?
- b. Bagaimana cara memperoleh karyawan baru?
- c. Berapa jam kerja karyawan perhari?

2. Administrasi

- a. Bagaimana sistem upah yang digunakan oleh perusahaan?
- b. Adakah jam lembur untuk karyawan?

D. Produksi

1. Proses Produksi

- a. Bagaimana proses produksi yang dilakukan selama ini?
 - b. Apakah selama ini perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan proses produksi?
-

2. Hasil Produksi

- a. Apakah perusahaan menghasilkan satu atau beberapa jenis produk?
- b. Berapa jumlah produk yang dihasilkan perusahaan dalam satu tahun?

3. Sistem Mutu Produk

- a. Bagaimana usaha perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas?
- b. Biaya apa saja yang digunakan perusahaan dalam proses produksi?
- c. Berapa jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan?

E. Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

- a. Dimana sajakah daerah pemasaran perusahaan?
- b. Usaha apa saja yang dilakukan untuk menarik konsumen?

2. Distribusi

- a. Bagaimana saluran distribusi perusahaan?

3. Penjualan

- a. Bagaimana sistem pembayaran perusahaan?
 - b. Bagaimana sistem promosi penjualan?
 - c. Berapa jumlah penjualan perusahaan dalam satu tahun?
-

Cable Address :
LEBAHKRYA PADANG
Code Used :
Acme & Suppl.
Bentley's Second

PT. PERINDUSTRIAN DAN PENIAGAAN
"LEBAH KRYA"
Jl. Tepi Pasang No. 44/46 Padang 25119
(INDONESIA)

Fax : (0751) 35024
Telex : 55224 LEKAL ia
Telepon : 22525 - 22804
22736 - 26765
PO. Box nr. 47
PADANG - 25001

SURAT KETERANGAN

Dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama : Hermansyah
No. Mhs : 002114124
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta



Telah mengadakan penelitian di PT Lembah Krya Padang dari tanggal 17 Desember 2004 sampai dengan tanggal 16 Januari 2005, dengan judul: "Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Tingkat Mutu Produk".

Demikian surat keterangan ini dan semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Padang, 16 Januari 2005

Direktur PT Lembah Krya Padang

(Drs. Yulman)

a/ Direktur PT Lembah KRYA

(Drs. Yulman)

**DATA MENGENAI TOTAL PRODUKSI
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)**

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	25.436	29.980
2	Kaleng 25 kg	26.125	28.860
3	Botol Plastik 2000 ml	69.743	78.750
4	Botol Plastik 1000 ml	81.895	83.600
5	Botol Plastik 250 ml	66.953	68.776
Total		270.152	289.966

**DATA MENGENAI JUMLAH PRODUK BAIK
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)**

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	25.079	29.707
2	Kaleng 25 kg	25.733	28.589
3	Botol Plastik 2000 ml	68.950	78.032
4	Botol Plastik 1000 ml	81.055	82.838
5	Botol Plastik 250 ml	66.152	68.147
Total		266.969	287.313

**DATA MENGENAI JUMLAH PRODUK CACAT
PT. LEMBAH KRYA. PADANG
TAHUN 1998 dan 1999(dalam unit)**

No.	Produk	1998	1999
1	Kaleng 20 kg	357	273
2	Kaleng 25 kg	392	271
3	Botol Plastik 2000 ml	793	624
4	Botol Plastik 1000 ml	840	762
5	Botol Plastik 250 ml	801	720
Total		3.183	2.650

