

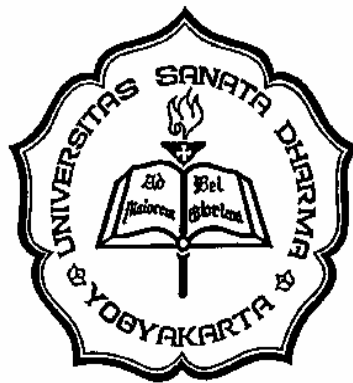
EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP

BIAYA KUALITAS

Studi Kasus pada PT Mondrian

SKRIPSI

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



A.Pebri Puspita

042114109

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

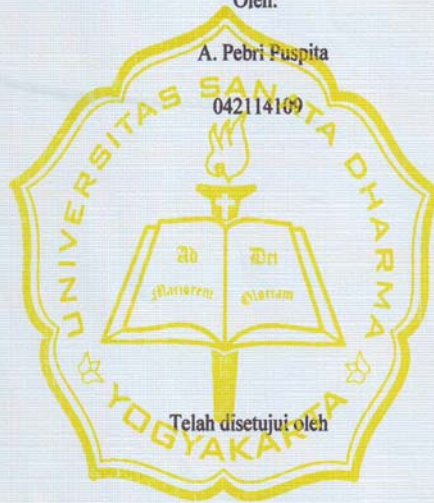
2009

SKRIPSI
EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP
BIAYA KUALITAS

Oleh:

A. Pebri Puspita

042114169



Telah disetujui oleh

Pembimbing I

Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc, QIA

Tanggal 28 April 2009

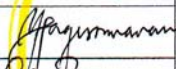




Skripsi

**EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP
BIAYA KUALITAS
Studi kasus pada PT Mondrian**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
A.Pebri Puspita
NIM: 042114109

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 22 Mei 2009
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc, QIA	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M	


Yogyakarta, 30 Mei 2009

Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi

Universitas Sanata Dharma

Dekan




Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

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, 22 Mei 2009

Penulis



A. Pebri Puspita

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada:

Bapak T. Radi yuwono dan ibu V. Tinuk Sutarni yang memberikan kasih sayang,

selalu memberi saya dorongan dan semangat

Kedua kakak saya yang sekaligus menjadi sahabat saya Isaac Wisnu Wijaya dan

Isaac Sanjaya Shakti,

MOTTO

"When one door of happiness closes, another opens, but often we look so long at the closed door that we do not see the one which has opened for us"

Tuhan membuat segala sesuatu indah pada waktunya

Aku selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk hidupku, selalu mencoba menyukai apa yang aku terima. Belajar untuk tidak menyukai segala hal secara berlebih membuat hidup terasa begitu ringan

ABSTRAK

EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP BIAYA KUALITAS

Studi Kasus pada PT.Mondrian

Oleh:

A.Pebri Puspita

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini mencoba untuk menemukan jawaban atas beberapa masalah: 1) Apakah persyaratan implementasi *Total Quality Management* telah dipenuhi oleh PT. Mondrian; 2) Apabila persyaratan implementasi TQM telah terpenuhi, apakah dapat berdampak terhadap penurunan persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun 2005-2008; 3) Bagaimana tren tiap elemen biaya kualitas terhadap total biaya kualitas di PT Mondrian.

Penelitian ini merupakan studi kasus terhadap suatu perusahaan, dimana penulis memilih PT. Mondrian sebagai objek penelitian. Adapun dari penelitian yang dilakukan diperoleh kesimpulan : 1) PT. Mondrian telah memenuhi persyaratan implementasi TQM, dapat dibuktikan dengan persentase jawaban dari manajer *Quality Control*, PPIC, Marketing dan Produksi yang melebihi 50 %, walaupun ada beberapa hal yang belum dilaksanakan dengan maksimal seperti Mondrian belum terbuka terhadap karyawan apabila sedang dalam masalah, belum ada penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, dan belum mendatangkan konsultan kualitas; 2) implementasi TQM berdampak terhadap penurunan persentase biaya kualitas dari penjualan. Tahun 2005 persentase biaya kualitas adalah 5,65 dari total penjualan. Tahun 2006 persentase biaya kualitas 4,60 dari total penjualan di tahun tersebut. Tahun 2007 mencapai 3,82 dari total penjualan dan di tahun 2008 mencapai 3,67 dari penjualan ; 3) tren biaya kualitas mempunyai kecenderungan arah yang lebih baik dari tahun 2005 – 2008. Biaya pencegahan mengalami kenaikan dari tahun 2005 ke tahun 2006 dan tahun berikutnya. Biaya penilaian mengalami kenaikan dari tahun 2005 ke tahun 2006. Pada tahun 2007 biaya penilaian mengalami penurunan dan grafik di tahun 2008 naik kembali. Biaya kegagalan baik internal maupun eksternal memiliki kecenderungan menurun. Penurunan yang berarti terjadi pada biaya kegagalan internal, dari 50% hingga menjadi 22% di tahun 2008. kesimpulan yang dapat diambil bahwa pengelolaan biaya kualitas telah baik, hal tersebut terbukti dengan kecenderungan pergerakan grafik kearah yang lebih baik.

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT EVALUATION OF QUALITY COST A Case Study at PT Mondrian

**By:
A.Pebri Puspita
Sanata Dharma University Yogyakarta**

These quantitative and kualitatif studies had been done to find answers to these question: 1) Had PT Mondrian fulfilled the implementation requirement of total quality management; 2) In condition that the requirement had already been fulfilled, did it influence the decreased quality cost percentage of total sales in 2005-2008; 3) How was trend of each element of quality cost to total quality cost in PT Mondrian.

This study was a case on a company, with PT Modrian as the subject of study. From this study, it could be concluded that: 1) PT Mondrian had fulfilled the implementation requirement of total quality management, which was shown with the answer that was more than 50% from the quality control, PPIC, Marketing, and Production manager. However, there were few things which were not yet done maximally such as its openness to its employees about the company's problem, its absence of appreciation to employee getting good achievement and its absece of quality consultant. 2) Total quality management implement implementation had an impact on decreased quality cost percentage of sales. Quality cost percentage in 2005 was 5,65 from total sales. Quality cost percentage in 206 was 4,60 from sales. In 2007, quality cost percentage reached 3,82 from total sales, and3,67 in 2008. 3) Quality cost trend movement in 2005-2008. the preventive cost had increased in 2005 to 2006 and the next years. The valuation charge decreased from 2005 to 2006. in 2007, valuation charge decreased, while it increased in 2008. cost of failure, both internal and external, tended to decrease. A significant decrease happened on internal cost of failure, from 50% to 22% in 2008. The conclusion was quality cost management was already good, which could be provend with the graph movement trend to aim direction.

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : A. Pebri Puspita

Nomor Mahasiswa : 042114109

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

Evaluasi Total Quality Management Terhadap Biaya Kualitas
Studi Kasus pada PT Mondrian

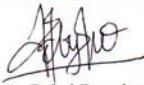
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal : 25 Juni 2009

Yang menyatakan



(A. Pebri Puspita)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kehadiran Allah Bapa yang maha kasih, yang telah menyertai penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul : **EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP BIAYA KUALITAS**. Studi kasus pada PT. Mondrian.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi dorongan dan semangat dalam penyusunan skripsi ini:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt, QIA
2. Ketua Program Studi Akuntansi Bapak Drs. Yusef Widya Karsana, Ak.,M.Si.,QIA
3. Ibu Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc, QIA, selaku dosen pembimbing saya yang telah sabar memberi dorongan, semangat dan sabar membimbing.
4. Mas Kuncoro selaku sekretaris Ibu Fr. Ninik Yudianti, M. Acc, QIA yang membantu saya memberi informasi mengenai jadwal bimbingan.
5. Bapak dan Ibu saya yang begitu dalam dan tulus memberikan saya kasih dan kehangatan. Mereka adalah orang tua yang sempurna bagi saya.
6. Mas Wisnu dan mas Sanjaya, terima kasih atas pelajaran hidup yang membentuk saya menjadi lebih tabah dan dewasa menghadapi setiap kesulitan.
7. Pakde Suwito, keluarga Lek Budi (Lek gempung dan lek Budi, ponakanku Mbak Nanandut, Meki dan Dido, kalian membawa sejuta tawa buat saya, terima kasih) dan segenap keluarga besar Simbah Cipto Wijoyo.

8. Teman-temanku di Mudika St.Aloysius, Eva, Nina, Mbak Aprin, Jaya, Knoxs, Evi. Terima kasih atas semangat dari kalian ..
9. Teman-teman angkatan 2004 kelas C dan Teman-teman MPT (Evelin, Lavina, Ratih, Anggi, Citra, Novi, Lia, Ella, Didik, Ari, Jengki, Heru).
10. Teman-teman paduan suara St.Bonaventura
11. Mbak Tutik, Ibu Rika, Mbak Etik, Mbak Lusi, Mbak Novi (Cicil) dan Pak Yoyok yang memberi saya kesempatan untuk mengadakan penelitian di PT. Mondrian.
12. Keluarga Mas Moko, keluarga Mas Sriyono dan keluarga Pak Wiji yang membantu fasilitas komputer dan sekaligus reparasi komputer saya.
13. Semua pihak yang telah membantu saya dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sebagai upaya untuk menyempurnakan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dan terkhusus bagi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Pernyataan Keaslian.....	iv
Persembahan	v
Motto.....	vi
Abstrak.....	vii
Abstrac	viii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Grafik.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
D. Sistematika Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. <i>Total Quality Management</i>	8
B. Biaya Kualitas	29
C. Hubungan TQM dengan Produk Berkualitas Baik	36
D. Pengaruh TQM dan Biaya Kualitas	37
E. Penelitian Terdahulu	39
BAB III METODA PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	41
D. Data yang Diperlukan	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Perusahaan	47
B. Lokasi Perusahaan	49
C. Visi dan Misi Perusahaan.....	49
D. Struktur Organisasi perusahaan	50
E. Personalia.....	56
F. Produksi	59

G. Penentuan Harga	66
H. Distribusi Penjualan	67
I. Promosi	68
J. Publisitas	69
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data.....	70
B. Analisis Data dan Pembahasan	70
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	101
B. Keterbatasan Penelitian.....	103
C. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

	Halaman
Table V.1.....	81
Tabel V.2.....	85
Tabel V.3.....	86
Tabel V.4.....	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1	61
Gambar IV.2	63

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik V.1	87
Grafik V.2	92
Grafik V.3	92
Grafik V.4	93
Grafik V.5	94
Grafik V.6	95
Grafik V.7	96
Grafik V.8	97

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Daftar Jawaban Kuesioner Karyawan.....	106
Rekap Jawaban Karyawan	108
Jawaban Kuesioner Konsumen	111
Struktur Organisasi Mondrian.....	112
Daftar Pertanyaan.....	113
Surat Keterangan Penelitian.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menjelang pasar bebas tahun 2020 perusahaan Indonesia dihadapkan pada tantangan bisnis yang semakin besar. Perusahaan di Indonesia harus menyiapkan diri dengan persaingan yang akan terjadi. Tantangan terbesar adalah munculnya produk-produk dari luar negeri yang secara bebas beredar di dalam negeri. Tantangan seperti ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen pada dua pilihan, yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan, atau keluar arena kompetisi tanpa dibebani perubahan dan perbaikan (Yamit, 2005:3). Pilihan pertama menuntut pelaku bisnis untuk melakukan perbaikan pada semua bagian dalam perusahaan agar dapat menjaga mutu produk yang dihasilkan. Pilihan kedua adalah pilihan yang sama beratnya, dengan tidak ikut serta dalam persaingan bukan berarti akan terbebas dari globalisasi, mungkin konsekuensinya akan lebih berat daripada ikut serta dalam persaingan.

Dalam era globalisasi segala bentuk informasi dapat secara mudah diperoleh. Banyaknya pilihan produk yang ditawarkan, mendorong munculnya pemikiran baru mengenai suatu produk yang dibeli konsumen. Konsumen membeli tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan, tetapi sekaligus memperoleh kepuasan lewat kualitas produk.

Kualitas telah menjadi dimensi kompetitif yang penting bagi perusahaan manufaktur maupun jasa, juga bagi usaha kecil maupun besar. Kualitas merupakan tema terpadu bagi perusahaan (Hansen & Mowen, 2005:13). Kemampuan perusahaan menjual berbagai produk berkualitas dengan harga yang lebih murah telah mengambil pangsa pasar beberapa perusahaan. Penekanan pada kualitas telah bergeser dari sumber keunggulan strategis menjadi kebutuhan kompetitif.

Bukan hanya bisnis yang berskala besar saja yang harus mengadakan berbagai perbaharuan, namun bisnis yang berskala menengah ke bawah juga menjadi bagian yang tak terpisahkan dari persaingan. Bisnis yang berskala menengah ke bawah akan menjadi bagian yang terlupakan bila tidak ada tindakan preventif menjelang pasar bebas 2020. Salah satu tindakan preventif agar dapat bersaing adalah dengan menawarkan produk unggulan bagi konsumen. Filosofi baru yang dapat dikembangkan adalah dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM). TQM adalah filosofi manajemen yang dapat diaplikasikan dengan mengadakan perubahan pada semua bagian perusahaan. Keunggulan dalam kualitas adalah faktor utama dari TQM. TQM adalah sebuah deskripsi dari budaya perilaku dalam organisasi untuk menyediakan produk dan jasa yang memuaskan bagi konsumen.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia,

proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (Tjiptono & Diana, 2003:10).

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya lebih tinggi. Rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas (Tjiptono & Diana, 2003:10)

Tujuan utama dari penerapan TQM adalah dihasilkannya produk yang berkualitas (Mulyadi,1995). Untuk memperoleh kualitas yang prima perusahaan harus mengadakan perbaikan secara berkesinambungan. Produk berkualitas prima adalah produk dengan cacat nol atau *zero defect*. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka dibutuhkan biaya yang secara khusus mengatasi masalah kualitas, biaya kualitas dimunculkan sebagai biaya yang dialokasikan untuk memperbaiki atau mencegah kerusakan. Menurut Prawirosentono (2007), biaya kualitas merupakan biaya yang berkaitan dengan perencanaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah.

Dalam paradigma baru dikatakan bahwa *quality has no cost* yang berarti kualitas tidak memerlukan biaya. Artinya untuk membuat suatu produk yang

bermutu perusahaan dapat melakukannya dengan cara menghilangkan segala bentuk pemborosan, yang biasanya pemborosan ini disebabkan karena perusahaan menghasilkan produk yang ternyata cacat sehingga harus diadakan perbaikan atau harus dibuang. Ada dua golongan besar biaya kualitas yaitu biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan biaya yang harus dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat (Ariani, 1999:15).

TQM berusaha untuk menghasilkan produk dengan cacat nol (*zero defect*). Biaya kualitas dapat digunakan untuk memantau program pengelolaan kualitas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengambil judul “Evaluasi *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, maka yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah persyaratan implementasi *Total Quality Management* telah dipenuhi oleh PT. Mondrian?
2. Apabila persyaratan implementasi TQM telah terpenuhi, apakah dapat berdampak terhadap penurunan persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun 2005-2008?
3. Bagaimana tren tiap elemen biaya kualitas terhadap total biaya kualitas di PT Mondrian?

C. Tujuan Penelitian

Mendapatkan jawaban atas rumusan masalah yang disampaikan di atas:

1. Apakah persyaratan implementasi *Total Quality Management* telah dipenuhi oleh PT. Mondrian?
2. Apabila persyaratan implementasi TQM telah terpenuhi, apakah dapat berdampak terhadap penurunan persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun 2005-2008?
3. Bagaimana tren tiap elemen biaya kualitas terhadap total biaya kualitas di PT Mondrian?

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil Penelitian ini dapat digunakan perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan biaya kualitas.

2. Bagi Penulis

Merupakan suatu wahana bagi penulis untuk mengapresiasi apa yang diperoleh dari perkuliahan dalam dunia usaha yang nyata.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur pustaka Universitas Sanata Dharma, dan dapat digunakan sebagai referensi karya tulis yang lain.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menjabarkan mengenai teori-teori yang mendukung dengan permasalahan yang ada, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengolahan data selanjutnya.

Bab III: Metoda Penelitian

Bab ini berisi penjelasan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini berisi deskripsi mengenai sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, proses produksi dan penjualan.

Bab V : Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang analisis data perusahaan. Pembahasan mengenai implementasi *Total Quality Management* serta apakah implementasi TQM dapat berdampak terhadap persentase biaya kualitas dari total penjualan dan analisis tren elemen biaya kualitas terhadap total biaya kualitas.

Bab VI: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi mengenai 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*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003:4)

Menurut Gaspersz, 2005:5, *Total Quality Management* adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Pengertian TQM secara rinci menurut Handoko (1998) dalam Samuel (2003).

a. Pengertian Total

Menunjukkan bahwa TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut, kata “total” berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia.

b. Pengertian Kualitas

Bukan sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting, kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.

c. Pengertian Manajemen

Mengandung arti bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategik dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

2. Sejarah singkat perkembangan *Total Quality Management*

Evolusi gerakan *Total Quality Management* dimulai dari studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang sangat fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah

menyisihkan konsep lama mengenai keahlian atau ketrampilan, dimana individu yang sangat trampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* mendorong timbulnya metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas yang akhirnya mengarah pada proses *control charts* dan *statistical proses control*. Kedua konsep tersebut merupakan aspek fundamental dari *Total Quality Management*.

Meskipun konsep *Total Quality Management* dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM “*Made in Japan*” karena banyak aspek bersumber dari Amerika (Tjiptono & Diana, 2003:6) antara lain:

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

- e. Keterlibatan karyawan.
 - f. Sistem *sosioteknikal*, organisasi beroperasi dengan sistem terbuka.
 - g. Pengembangan organisasi.
 - h. Budaya organisasi, keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku setiap orang dalam organisasi.
 - i. Teori kepemimpinan baru, yaitu pemimpin menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
 - j. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, pemimpin menentukan tim fungsional silang.
 - k. Perencanaan strategik.
3. Prinsip *Total Quality Management*
- Menurut Prawirosentono, 2007:92-94
- a. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management*).
Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi, *insentif* untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
 - b. Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasi harus berbasis kepentingan konsumen. Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumennya untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli, sekaligus mengetahui manfaat yang ingin mereka peroleh dari produk yang mereka beli.

- c. Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas, untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*).
 - d. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu yang baik. Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerja sama antar karyawan agar cepat menemukan masalah mutu suatu produk sehingga cepat pula dipecahkan.
 - e. Mutu tidak boleh dinilai setelah barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen).
 - f. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify quickly and immediately*).
 - g. Organisasi harus berusaha keras (*strives*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus (*the organization must strives for continuous improvement*). Mutu produk yang sangat baik (*excellent*) merupakan hasil kerja (*strives*) para pekerja untuk memperbaiki mutu produk secara berkelanjutan, terus-menerus.
 - h. Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.
4. Unsur Pokok dalam *Total Quality Management*.

Total Quality Management merupakan filosofi manajemen yang membutuhkan perubahan besar atas organisasi, budaya dan sistem nilai. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993 pp.165-166) dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2003), ada empat prinsip utama dalam TQM, keempat prinsip itu adalah:

- a. Kepuasan pelanggan
Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.
 - b. Respek terhadap setiap orang
Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik. 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.
 - c. Manajemen berdasarkan fakta
Setiap keputusan dalam perusahaan didasarkan pada data, bukan sekedar *feeling* atau perasaan.
 - d. Perbaikan berkesinambungan
Setiap perusahaan melakukan proses sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan agar dapat sukses. Konsep yang berlaku saat ini adalah *Plan-Do-Check-Act-Analyze* (P-D-C-A-A).
5. Komponen dari *Total Quality Management* (Goetsch & Davis, 1994:14) dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2003)

a. Fokus pada Pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, pelanggan internal maupun eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Dengan kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang didesain.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perbaikan budaya, agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi *Total Quality Management* kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan

maupun dengan pemasok, lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan Tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap perusahaan dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang dapat memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

6. Tujuan dan manfaat *Total Quality Management*

Tujuan: Menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem sehingga meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan duplikasi atau pemborosan usaha.

Manfaat penerapan *Total Quality Management*

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

7. Persyaratan Implementasi TQM (Tjiptono&Diana, 2003:331-335)

Untuk melakukan suatu perubahan seringkali tidak mudah, apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawan.
- b. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (terutama *personal cost*).

Guna mengatasi dua hal diatas, maka seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan sebanyak mungkin informasi mengenai setiap perubahan kepada para karyawannya, menyampaikan alasan atau dasar pemikiran perlunya dilakukan perubahan, melakukan pertemuan tertentu dengan karyawan untuk membahas setiap perubahan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM. Persyaratan tersebut meliputi komitmen dari manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, dan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

- a. Komitmen dari Manajemen Puncak.

Hal terutama yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya

mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Pelaksanaan tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain. Perlunya keterlibatan langsung dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Selain itu, perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar (*learning experience*). Oleh karena itu melalui keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sehari-hari, manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional yang berkaitan dengan perubahan yang dilakukan.

b. Komitmen atas Sumber Daya yang dibutuhkan

Implementasi TQM tidaklah harus mahal. Meskipun demikian segala sesuatu membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu tersedia. Sayangnya, sulit sekali memperkirakan tingkat dan waktu pengembaliannya (*payback*). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga bisa dikatakan tidak mungkin mengetahui dengan pasti apakah X rupiah yang diinvestasikan untuk pelatihan akan menghasilkan Y rupiah dalam laba kinerja.

c. *Organization-Wide Steering Committee*

Persyaratan ketiga adalah adanya *steering committee* pada level puncak. Apapun istilah atau nama yang digunakan, yang pasti harus diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketuai oleh presiden direktur dan anggotanya terdiri dari wakil presiden direktur.

Fungsi kelompok ini adalah menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (penerapan TQM), perlu dibentuk tim fungsional silang (*cross-functional team*), menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

Steering committee yang terbentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. *Steering committee* menetapkan visi dan sasaran suatu organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando, dan tujuan.

d. Perencanaan dan Publikasi

Setelah diperoleh komitmen dari manajemen puncak dan telah terbentuk, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan dan publikasi. *Steering committee* tersebut harus mengembangkan hal-hal berikut:

- 1) Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*).
Pernyataan visi adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang. Visi harus ada dalam suatu perusahaan karena menentukan arah kegiatan perusahaan.
 - 2) Sasaran dan tujuan umum. Baik sasaran maupun tujuan harus sesuai dengan pernyataan visi. Sasaran dan tujuan di sini disusun untuk organisasi secara keseluruhan. Dari situ setiap departemen membentuk tujuan pendukung (*supporting objectives*) masing-masing.
 - 3) Rencana implementasi TQM. Rencana ini diarahkan oleh visi, sasaran, dan tujuan.
 - 4) Program penghargaan dan pengakuan prestasi.
 - 5) Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang terjadi sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan harus diberi tahu. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.
- e. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesimbangan

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi TQM adalah infrastruktur yang mendukung penyebaran TQM di seluruh bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan. Visi dan tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan

komunikasi merupakan infrastruktur pendukung. Selain itu, masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu:

- 1) Prosedur, prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas, TQM, dan perbaikan berkesinambungan harus diubah.
- 2) Organisasi, Struktur organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi struktur organisasi TQM yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu. Proyek tersebut bisa berorientasi pada produk maupun pelanggan tertentu.

Keseluruhan persyaratan ini merupakan tugas awal yang perlu dilakukan dalam memulai implementasi TQM.

8. Fase-fase implementasi TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Gostsch dan Davis (1994, pp. 584-589) dalam Tjiptono & Fandi (2003) mengelompokkan fase TQM dalam tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri dari beberapa langkah, dimana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

a. Fase persiapan

Fase ini terdiri dari 10 langkah yang diberi label A sampai J

- 1) Langkah A: membentuk *Total-Quality Steering Committee*

Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering Committee*. Ia sendiri menjadi ketuanya. Bila serikat pekerja (SPSI) dilibatkan, pejabat senior SPSI perlu disertakan dalam keanggotaan *steering committee*.

2) Langkah B: Membentuk Tim

Steering committee mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Ada baiknya bila sesi ini dilakukan di luar lingkungan kerja perusahaan agar dapat memperoleh suasana baru.

3) Langkah C: Pelatihan TQM

Steering Committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

4) Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip Sebagai Pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota *steering committee*. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

5) Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

Steering committee menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

6) Langkah F: Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan *steering committee* perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-C. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

7) Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.

Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

8) Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah ini bisa dilaksanakan bersama dengan langkah G atau sesudahnya. *Steering committee* perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

9) Langkah I: Memperkirakan Sikap karyawan

Langkah ini juga berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Meskipun tersedia alat-alat canggih untuk menentukan sikap, mungkin hanya perlu dilakukan *judgmen* yang obyektif. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui

apakah perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

10) Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini bisa dilakukan bersamaan dengan langkah G atau setelahnya. *Steering committee* perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaiknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektifitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

b. Fase Perencanaan

1) Langkah K: Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus *Plan/Do/Check/Adjust*.

Langkah ini dapat dimulai bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya. Selain itu, langkah ini akan berguna dalam menyusun proyek dan tim baru. Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya

pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

2) Langkah L: Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggungjawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ke tangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

3) Langkah M: Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan yang ditangani.

4) Langkah N: Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar

TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

c. Fase Pelaksanaan

1) Langkah P: Penggiatan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan/Do/Adjust* sebagai model proses TQM.

2) Langkah Q: Umpan Balik kepada *Steering Committee*

Dalam langkah, tim proyek memberikan informasi umpan kepada *stering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melakukan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust*.

3) Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disembarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan

eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus. Hal ini bisa dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpunbalikkan kepada *steering committee* secara reguler.

4) Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. *steering committee* dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh *steering committee* untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

5) Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q, R dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan menjadi dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.

B. Biaya kualitas

Biaya kualitas merupakan biaya yang berkaitan dengan perencanaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pembetulan produk yang berkualitas rendah, biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dari kerusakan.

Josep Juran adalah orang yang pertama mengelompokkan biaya kualitas menjadi kategori berikut ini (Prawirosentono, 2007:25)

1. Biaya Kegagalan Eksternal (*Exsternal failure Cost*)

Biaya yang terjadi karena faktor luar organisasi perusahaan, misalnya akibat konsumen. Biaya kegagalan Eksternal terdiri atas:

- a. Biaya Keluhan konsumen (*the cost of complaint, investigation and adjustment*). Biaya ini dikeluarkan sehubungan dengan adanya keluhan konsumen atas produk yang dibeli sehingga diperlukan biaya untuk meneliti kerusakan dan kemudian memperbaikinya.

- b. Biaya Penggantian (*the cost of return, replace or allowance*). Biaya ini dikeluarkan karena untuk mengganti barang yang rusak dengan barang yang baru, meliputi biaya pengiriman kembali dan biaya kompensasi kepada konsumen berupa *allowance* (tunjangan kerugian karena tidak puas menggunakan produk yang cacat)
 - c. Biaya jaminan (*Warranty expenses*), yaitu yang terjadi karena terjadi keluhan selama masa garansi, misalnya biaya perbaikan atau biaya sewa ganti selama barang yang rusak sedang diperbaiki.
 - d. Ganti rugi (*liability*), yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan karena konsumen mengalami kecelakaan (bahkan sampai kematian). Biaya ini termasuk biaya rumah sakit, bahkan kerugian usaha.
 - e. Nama Baik (*Goodwill*), yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mengantisipasi kehilangan keuntungan masa depan (*future Profit*) akibat kerusakan produk bermutu rendah.
2. Biaya kegagalan Internal (*Internal Failure cost*)
- Biaya yang terjadi di lingkup perusahaan sebelum produk dikirim ke konsumen. Jenis biaya yang termasuk biaya kegagalan internal adalah:
- a. Biaya disposisi, yaitu biaya untuk menentukan langkah kegiatan atau tindakan yang harus dilaksanakan sehubungan dengan adanya kerusakan pada suatu produk yang ditemukan.
 - b. Biaya membuangnya menjadi barang apkir (*scrap cost*), biaya ini timbul karena suatu barang buruk sekali sehingga lebih baik

dibuang atau apkir. Biaya yang harus dihitung selain bahan juga upah dan biaya lain yang terkait dengan *scrap* tersebut.

- c. Biaya pengerjaan kembali (ulang)/*rework cost*, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mengoreksi atau memperbaiki produk atau bagian produk yang cacat atau rusak, agar barang tersebut dapat digunakan (*useable*) dan dapat dijual (*salable*). Jadi ini adalah biaya koreksi atas produk yang rusak agar produk tersebut layak dijual.
- d. Biaya tes ulang (*retest cost*), yaitu biaya untuk mengadakan tes ulang atas produk yang mengalami pengerjaan ulang.
- e. Biaya bahan sisa (*yield losses cost*), yaitu biaya atas bahan-bahan sisa yang secara teknis tidak dapat dihindari, mau tidak mau harus ada bahan yang terbuang, contohnya kain perca pada industri garmen.
- f. Biaya menganggur (*down time cost*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk buruh yang terpaksa menganggur (*idle*) akibat adanya fasilitas atau proses produksi terhenti karena masalah mutu produk (*quality problem*). Misalnya proses produksi ditentukan oleh perlunya mesin disesuaikan (*adjustment time*) agar mesin tersebut berfungsi sesuai dengan mutu yang direncanakan. Misalkan produksi terhenti di percetakan karena adanya kertas yang macet dalam mesin, atau karena adanya barang setengah jadi yang rusak.

- g. Biaya persediaan cadangan penyelamat (*inventory safety stock*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan akibat perusahaan harus mengadakan persediaan penyelamat agar proses produksi tidak terhenti akibat kehabisan bahan (*out of stock*). Dalam hal ini sebenarnya biaya ekstra yang harus dikeluarkan karena perusahaan harus menyimpan cadangan persediaan ekstra akibat harus membuat komponen-komponen dari produk rusak.
 - h. Biaya lembur akibat produk rusak, yaitu biaya lembur yang harus dikeluarkan karena pekerja harus melakukan kerja lembur akibat adanya komponen atau produk yang rusak (*product defect*).
 - i. Biaya kelebihan kapasitas (*excess capacity cost*), yaitu biaya kelebihan kapasitas yang harus dipelihara (*to be maintained*) untuk menutupi kapasitas yang hilang (*loss capacity*) akibat membuat komponen atau produk yang rusak. Biaya ini meliputi biaya pengadaan fasilitas ekstra atau peralatan ekstra yang diperlukan agar proses produksi terbebas dari kerusakan produk (*defect free*).
3. Biaya Penelaahan (*appraisal cost*)
- Biaya yang dikeluarkan untuk menelaah atau mengamati sehingga ditemukan kondisi bahan dan produk yang cacat atau rusak. Biaya penelaahan dikeluarkan untuk mencegah kerusakan produk (*product defect*) adalah sebagai berikut:

- a. Biaya pemeriksaan bahan yang datang (*incoming material inspection cost*), yaitu biaya pemeriksaan atas bahan baku yang masuk dari pemasok.
 - b. Biaya pemeriksaan selama proses produksi (*in process inspection and testing cost*), yaitu pemeriksaan (*inspeksi dan pengetesan*) atas komponen-komponen barang yang dalam proses produksi (*work in process*) untuk menjamin adanya kesesuaian (*conforming*) mutu dengan mutu yang telah ditetapkan.
 - c. Biaya pemeriksaan alat untuk tes (*maintaining equipment*), yaitu biaya pemeliharaan alat-alat pengetesan agar semua mesin berada dalam kondisi kerja yang baik (*good working condition*), termasuk biaya kalibrasi untuk menjamin ukuran produk yang tepat karena tes juga harus tepat ukurannya.
 - d. Biaya evaluasi persediaan (*cost evaluation stock*), yaitu biaya untuk mengevaluasi kondisi bahan pembantu dan juga produk akhir yang ada di gudang.
4. Biaya Pencegahan (*Prevention cost*)
- Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk upaya mencegah terjadinya cacat kualitas (*failure defect*). Biaya pencegahan dalam rangka menjaga mutu produk meliputi beberapa jenis biaya berikut.
- a. Biaya perencanaan mutu (*quality planning cost*), yaitu biaya yang berkaitan dengan perencanaan mutu produk dan sistem pengembangan mutu produk. Misalnya biaya kebijakan untuk

mendesain prosedur sejak mulai (*set up*) sampai operasi berjalan sesuai dengan pengembangan perencanaan inspeksi dan biaya komunikasi kepada karyawan berkaitan dengan rencana mutu produk.

- b. Biaya desain produk dan tinjau ulang (*produk design and review cost*), yaitu kenaikan biaya yang berkaitan dengan membuat desain produk dalam rangka memperbaiki mutu produk (*produk improvement*). Dengan istilah kenaikan (*increment*) biaya berarti tidak termasuk biaya orisinilnya untuk mendesain produk (*not included the basic cost of the original product design*). Misalnya, untuk mendesain awal suatu produk diperlukan biaya Rp.1.000.000,00 lalu untuk perbaikan mutu produk perlu desain baru dengan biaya Rp1.200.000,00. berarti yang dimaksud dengan *product design and review* adalah yang Rp. 200.000,00 (Rp1.200.000,00 – Rp. 1.000.000,00).
- c. Biaya mendesain proses dan tinjau ulang (*cost of process design and review*), yaitu biaya tambahan atau kenaikan biaya (*increment cost*) dari proses produksi yang baru untuk memperbaiki dan meninjau ulang proses produksi yang ada sehingga memungkinkan terjadi hasil produk yang bermutu lebih baik (*product quality improvement*). Termasuk di dalamnya adalah biaya pembelian alat baru yang memperbaiki mutu produk.

- d. Biaya desain tugas dan pelatihan (*cost of job and training*). Biaya tersebut adalah biaya untuk mengembangkan metode kerja baru (*developing work method*) dan biaya implementasinya dalam bentuk biaya pelatihan untuk para karyawan dalam rangka perbaikan mutu produk.
- e. Biaya kendali proses (*cost of process control*), yaitu biaya kendali untuk mencapai mutu yang direncanakan dalam pengertian mutu yang lebih baik (*product quality improvement*). Misalnya pengendalian memerlukan alat baru yang lebih canggih maka harga alat kendali tersebut dimasukkan sebagai biaya kendali proses.
- f. Biaya koleksi, analisis, dan laporan (*cost of collection, analysis, and report*) adalah biaya untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan perbaikan mutu, termasuk data produk rusak (*defect product*), masalah kualitas, biaya waktu penghentian produksi (*down time*), dan biaya analisis serta biaya penyusunan laporannya.
- g. Biaya program perbaikan mutu (*cost of quality improvement program*), yaitu biaya kegiatan khusus atau proyek yang dibentuk untuk memonitor dan memperbaiki kualitas produk, seperti program pengurangan tingkat kerusakan.

Contoh Laporan biaya kualitas (Tjiptono & Diana, 2003:40)

		Biaya Aktual	Persentase
1.	Biaya Pencegahan		
	a. Desain dan operasi sistem kualitas	4.000	10,00
	b. Pelatihan kualitas bagi karyawan	2.500	6,25
	c. Pelatihan dan evaluasi pemasok	500	1,25
	Total Biaya Pencegahan	7.000	17,50
2.	Biaya Penilaian		
	a. Prosedur pengendalian proses statistical (SPC)	1.500	3,75
	b. Inspeksi	6.000	15,00
	c. Pengujian	3.500	8,75
	Total Biaya Penilaian	11.000	27,50
3.	Biaya Kegagalan Internal		
	a. Pengerjaan Ulang	12.000	30,00
	b. <i>Downtime</i>	1.500	3,75
	Total Biaya Kegagalan Internal	13.500	33,75
4.	Biaya Kegagalan Eksternal		
	a. <i>Warranty repairs</i>	7.000	17,50
	b. Penanganan Keluhan Pelanggan	1.000	2,50
	c. <i>Repacking & Freight</i>	500	1,25
	Total Biaya Kegagalan Eksternal	8.500	21,25
	Total Biaya Kualitas	40.000	100,00

C. Hubungan TQM dengan Produk Berkualitas Baik

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal organisasi

maupun internal organisasi. TQM juga merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada memaksimalkan laba atau memaksimalkan kemakmuran para pemilik. Sedangkan TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono&Diana, 2003 :328).

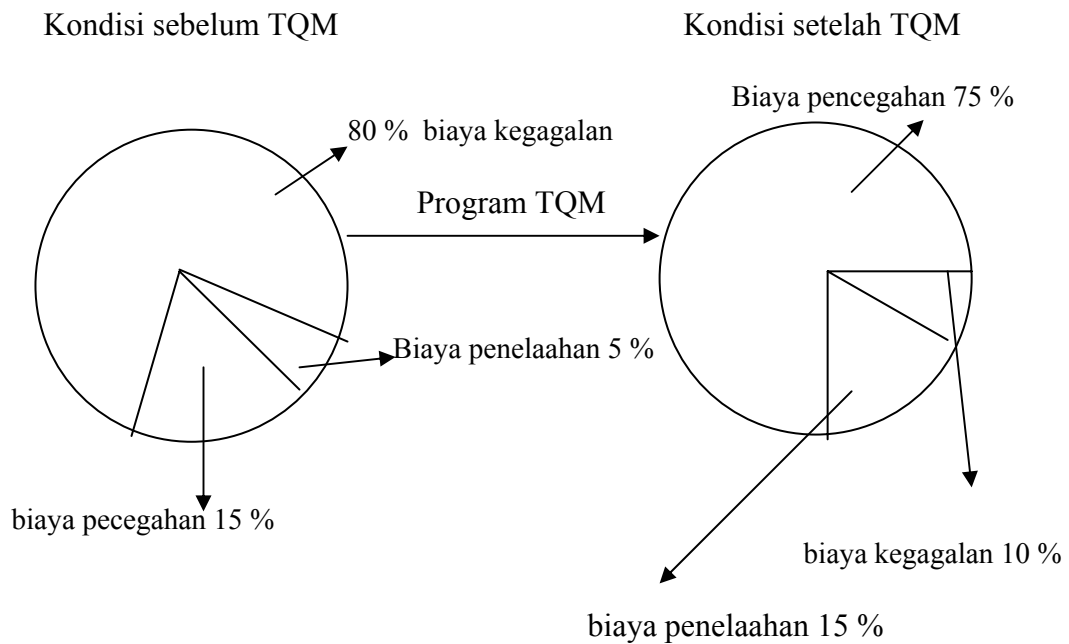
Peningkatan kualitas produk akan menghasilkan produk yang berkualitas dan berkurangnya produk rusak atau cacat. Peningkatan kualitas produk dapat dilihat dari sudut internal dan eksternal perusahaan. Secara eksternal peningkatan produk akan meningkatkan kepuasan pelanggan karena mereka bisa mendapatkan manfaat berupa produk dengan kualitas yang lebih baik. Secara internal peningkatan kualitas mengakibatkan peningkatan produktivitas dan volume penjualan (Blocher, 2000:233-234) dikutip dari Wijaya (2004).

D. Pengaruh TQM dan Biaya Kualitas

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama, yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan atau produk dengan cacat nol (*zero defect*). Biaya pencegahan dan biaya penilaian akan berhubungan positif terhadap unit produk yang berkualitas baik, sedangkan biaya kegagalan eksternal dan biaya kegagalan internal akan berhubungan negatif dengan produk berkualitas baik. Jadi bila perusahaan ingin mendapatkan produk yang

berkualitas baik, maka perusahaan harus mengeluarkan banyak biaya pencegahan dan biaya penelaahan sehingga biaya kegagalan internal dan eksternal dapat menurun. Hal ini memenuhi pendapat bahwa mencegah lebih baik daripada memperbaiki.

Berdasarkan kategori biaya mutu yang telah dirinci di atas, yakni biaya kegagalan (*failure cost*), biaya pencegahan (*preventive cost*), dan biaya penelaahan maka distribusi atau alokasinya adalah porsi dalam persentase. Misalnya bila semula porsi biaya kualitas yang dimiliki suatu perusahaan adalah 80 % sebagai biaya kegagalan, sedangkan biaya penelaahan 5 % dan biaya pencegahan 15 % hendaknya melalui program TQM diubah porsinya menjadi 50 % biaya pencegahan, 30% biaya penelaahan, sedangkan biaya kegagalan 20 % saja. Bahkan biaya kegagalan dapat diminimumkan lagi menjadi 10 % saja, 75 % biaya pencegahan, dan sisanya 15 % biaya penelaahan. Ide dasarnya adalah mencegah kerusakan jauh lebih bermanfaat ekonomis daripada menelaah dan memperbaikinya (Prawirosentono, 2007:30-31).



E. Penelitian Terdahulu

Dewi (2003) melakukan penelitian tentang analisis penerapan TQM terhadap tingkat mutu produk dan biaya mutu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan tingkat mutu produk, tren tiap elemen biaya mutu terhadap biaya mutu total dan persentase total biaya mutu terhadap total penjualan baik sebelum dan sesudah penerapan TQM. Jenis penelitian adalah studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada objek tertentu seperti Perusahaan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi, dan menyimpulkan data berdasarkan objek penelitian. Hal yang dapat disimpulkan adalah, pertama tingkat mutu produk setelah penerapan TQM meningkat secara persentase dibandingkan tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM. Kedua, trend untuk tiap elemen biaya mutu adalah biaya pencegahan dan penilaian mengalami kenaikan dan biaya kegagalan internal dan eksternal mengalami penurunan setelah penerapan TQM. Ketiga,

persentase total biaya mutu terhadap total penjualan terus menurun setelah TQM akan tetapi belum bisa mencapai angka 2,5 % sehingga dapat dikatakan pengelolaan mutu di perusahaan belum berjalan sempurna.

Wijaya (2004) mengadakan penelitian mengenai hubungan *Total Quality Management* dengan biaya kegagalan. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, dimana penelitian dilakukan dengan mempelajari suatu objek (perusahaan) dan menjadikannya sebuah kasus sehingga dapat menarik kesimpulan atas kasus tersebut. Penelitian dilakukan di CV. Mayaplas Musi Raya, Palembang, Sumatra Selatan. Dari penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa *Total Quality Management* mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan biaya kegagalan. Hal ini dibuktikan dengan perhitungan SPSS maupun manual.

Iswati (2003) melakukan penelitian mengenai TQM, yaitu dengan mengadakan evaluasi terhadap implementasi TQM. Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada pertenunan Santa Maria Boro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertenunan Santa Maria Boro secara umum sudah memenuhi persyaratan Implementasi TQM. Beberapa hal yang belum dilakukan Pertenunan Santa Maria Boro adalah menetapkan prosedur kerja yang efektif, karena sebagian karyawan belum begitu disiplin dalam jam kerja. Perusahaan juga belum merencanakan pergantian mesin baru. Jawaban dari rumusan masalah yang kedua adalah ada pengaruh signifikan antara TQM terhadap biaya kualitas, dapat dibuktikan dengan perhitungan SPSS yang menghasilkan perhitungan $t_o > t_a$.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus dengan mengadakan penelitian secara langsung terhadap objek atau perusahaan dan mengambil data perusahaan kemudian mengadakan Evaluasi *Total Quality Management* terhadap biaya kualitas.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian di PT. Mondrian
2. Waktu Penelitian : Bulan Oktober - November 2008

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Pihak-pihak yang berhubungan dengan produksi, penjualan, personalia dan pemasaran PT. Mondrian, manajer keuangan dan manajer kualitas.

2. Objek Penelitian

- a. Yang menjadi objek penelitian adalah data mengenai biaya kualitas
 - 1) Biaya pencegahan
 - 2) Biaya penilaian
 - 3) Biaya kegagalan internal

- 4) Biaya kegagalan eksternal
- b. Volume penjualan di PT. Mondrian setiap tahun.
- c. Implementasi TQM di PT. Mondrian tahun 2005 – 2008

D. Data yang diperlukan

1. Data mengenai total biaya kualitas yang ada pada perusahaan setiap tahun
 - a. Biaya pencegahan
 - b. Biaya penilaian
 - c. Biaya kegagalan internal
 - d. Biaya kegagalan eksternal
2. Data mengenai penjualan yang ada pada perusahaan dari tahun 2005-2008.
3. Data mengenai implementasi TQM di Mondrian.
4. Data lain yang berkaitan langsung dengan masalah yang diteliti. Data mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, dan proses produksi.

E. Teknik Pengumpulan data

1. Wawancara

Adalah pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pegawai, manajer produksi, keuangan, kualitas dan penjualan.

2. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan mempelajari dokumen dari perusahaan yang berkaitan dengan masalah

yang diteliti yaitu data mengenai biaya kualitas dan total penjualan yang ada di PT. Mondrian.

3. Kuesioner

Adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden tentang persyaratan Implementasi TQM dan beberapa unsur TQM.

4. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan peninjauan dan pengamatan langsung terhadap kegiatan produksi mulai dari proses awal sampai akhir.

F. Teknik analisis data

1. Untuk menjawab pertanyaan pertama, apakah PT. Mondrian telah memenuhi persyaratan implementasi TQM, maka penulis menggunakan metode kualitatif dengan menyusun kuesioner untuk manajer. Kuesioner tersebut menggunakan 5 persyaratan implementasi TQM, yaitu:

- 1) Komitmen Manajemen puncak
- 2) Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan
- 3) Organisasi *Wide-Steering Committee*
- 4) Perencanaan dan Publikasi
- 5) Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan.

Karena penelitian TQM ini merupakan penelitian diskriptif dan implementasi TQM sendiri tidak bisa diukur secara pasti dengan suatu rumus, maka penulis berasumsi bahwa jika hasil jawaban responden melebihi 50% dapat dikatakan memenuhi syarat implementasi TQM.

Untuk melihat apakah persyaratan Implementasi TQM telah terpenuhi, maka persentase jawaban 'ya' dari total masing-masing pernyataan yang lebih dari 50% dianggap memenuhi. Persentase jawaban 'ya' kurang dari 50% dari total pernyataan dianggap belum memenuhi. Dapat dituliskan sebagai berikut:

$\geq 50\%$ = memenuhi persyaratan implementasi TQM

$< 50\%$ = tidak memenuhi persyaratan Implementasi TQM

2. Untuk menjawab pertanyaan kedua dari rumusan masalah, yaitu menghitung persentase biaya kualitas per tahun dari total penjualan per tahun selama 4 tahun dari tahun 2005 – tahun 2008, maka digunakan rumus :

$$\text{Persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun (n)} = \frac{\text{total biaya kualitas/tahun (n)}}{\text{total penjualan/tahun (n)}}$$

Setelah mengetahui persentase biaya kualitas dari total penjualan kemudian akan dibandingkan dengan 2,5 %, dan akan diperoleh persentase biaya kualitas dari total penjualan lebih besar atau lebih kecil dari 2,5%. Angka 2,5 % merupakan indikator total biaya kualitas dari penjualan yang paling ideal. Apabila persentase biaya kualitas terhadap total penjualan

melebihi 2,5% berarti pengelolaan kualitas di perusahaan belum baik, tetapi apabila kurang dari 2,5% maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengelolaan kualitas di perusahaan adalah baik.

3. Untuk melihat yang terjadi pada komponen biaya kualitas dengan terpenuhinya persyaratan implementasi TQM maka dilakukan analisa data dengan cara membandingkan total biaya kualitas dari tiap komponen biaya kualitas, adapun teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung biaya kualitas yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan eksternal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\mathbf{TQC = QCC + QAC}$$

Dimana :

TQC : *Total Quality Cost* (Total Biaya Kualitas)

QCC : *Quality Control Cost* (Biaya Pencegahan dan Biaya Penilaian)

QAC : *Quality Assurance Cost* (Biaya Kegagalan Internal dan kegagalan Eksternal)

- b. Menghitung komposisi biaya kualitas, yaitu dengan cara menghitung persentase pada masing-masing biaya kualitas terhadap total biaya kualitas.
- c. Setelah mengetahui komposisi biaya kualitas per tahun maka akan dibandingkan dari tahun ke tahun selama 4 tahun mulai tahun 2005-2008. Langkah selanjutnya adalah menampilkan dalam grafik

komposisi biaya kualitas dan kesimpulan akan diambil melalui grafik yang ada apakah implementasi TQM berdampak terhadap komposisi biaya kualitas.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Perusahaan Mondrian merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang konveksi. Mondrian menyediakan kebutuhan akan pakaian santai seperti pakaian yang berbahan kaos. Mondrian didirikan pada tanggal 19 Desember 1992 oleh beberapa orang antara lain :

1. Bapak Hartono,
2. Bapak Harri Pramono,
3. Bapak Bambang Dwi Purnomo,
4. Bapak Endro Sutopo,
5. Ibu Fx. Kiswari

Awal berdiri Perusahaan Mondrian berbentuk perusahaan perseorangan dan Bapak Harri Pramono sebagai pimpinan konveksi Mondrian. Konveksi Mondrian mulai berubah menjadi perusahaan berbadan hukum terhitung mulai tanggal 01 April 1998 dengan nama PT Mondrian. Adapun para pemegang sahamnya yaitu :

1. Bapak Harri Pramono,
2. Bapak Edi Widyanto,
3. Bapak Andi Pranama,
4. Bapak Endro Sutopo,
5. Bapak Bambang Dwi Purnomo,

6. Bapak Ardi Wijaya,

7. Ibu Fr. Kiswari.

dengan Bapak Harri Pramono diangkat sebagai Direktur Utama.

Latar belakang perusahaan memilih nama Mondrian sebagai nama perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Nama "Mondrian" diambil dari nama seorang pelukis besar seangkatan dengan Leonardo Davinci. Nama lengkap pelukis itu adalah Piet Mondrian.
2. Nama Mondrian mudah dibaca, mudah dikenal, mudah diingat oleh masyarakat atau konsumen yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan aktivitas perusahaan,
3. Nama Mondrian diambil dari nama pelukis besar yang pengagumnya tersebar di seluruh dunia karena hasil lukisannya yang sangat indah, maka diharapkan PT Mondrian mampu memproduksi barang yang sangat indah sehingga digemari oleh banyak konsumennya.

Faktor utama yang mendorong didirikannya Perusahaan Mondrian adalah karena

1. Banyaknya tenaga ahli di bidang konveksi yang berada di daerah kabupaten Klaten dan sekitarnya serta
2. Meningkatnya jumlah kebutuhan kaos terutama untuk pakaian santai dan pakaian olah raga,
3. Mondrian berusaha untuk membuka lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar.

B. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan aktivitas.

Lokasi PT. Mondrian berada di jalan Diponegoro (By Pass) 108 B Klaten, dengan nomor telepon (0272) 326491,326492. dan fax.(0272) 326493.

Konveksi Mondrian mempunyai areal seluas ± 2000 m yang terdiri atas bangunan perkantoran, produksi dan parkir kendaraan.

Beberapa faktor pertimbangan dalam pemilihan lokasi PT. Mondrian

1. Lokasi yang digunakan dekat dengan tenaga ahli dalam bidang konveksi, sehingga memudahkan dalam pencarian karyawan.
2. Dekat dengan jalan By Pass yang merupakan jalur yang menghubungkan antara wilayah Yogyakarta dan Surakarta, sehingga memudahkan akses ke PT. Mondrian.
3. Lokasi Mondrian dekat dengan para pemasok bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan.

C. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi PT. Mondrian

Visi yang ingin dicapai PT. Mondrian adalah membantu pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan konsumen akan pakaian dengan harga yang terjangkau dan dengan kualitas yang baik serta mencoba untuk menjawab keinginan konsumen akan kualitas melalui perbaikan terus-menerus tanpa melupakan tujuan utama perusahaan yaitu untuk mendapatkan laba.

2. Misi PT. Mondrian

Misi dari PT. Mondrian adalah mendayagunakan sumber daya manusia yang ada dalam upaya pembangunan perusahaan demi terciptanya cita-cita bangsa dan negara sehingga pemberdayaan sumber daya yang optimal diharapkan mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

D. Struktur Organisasi Perusahaan

Tugas dari masing-masing personal dalam PT. Mondrian

1. Komisaris adalah pimpinan tertinggi dari Perusahaan, adapun tugas dari Komisaris adalah:

- a. Mengangkat dan memberhentikan Direktur
- b. Mengawasi kegiatan Direktur dalam mengelola perusahaan
- c. Memutuskan dan menyetujui program dari Direktur.

2. Direktur Utama

a. Perencana

Direktur sebagai perencana dalam penentuan garis besar untuk memulai usaha dengan menentukan:

- 1.) Kebijakan dan perencanaan waktu melakukan rencana kerja
- 2.) Orang yang melaksanakan rencana kerja perusahaan.

b. Pengorganisasian

Direktur utama memiliki wewenang dalam pembagian tugas, pembagian tugas mengacu kepada kemampuan dan keahlian setiap anggota perusahaan.

c. Pengarahan Pelaksanaan Kerja

Direktur utama memberikan pengarahan tentang tata cara melaksanakan program kerja dan memotivasi anggota di bawahnya agar rencana dapat berjalan sesuai dengan yang dijadwalkan.

d. Pengawasan

Tugas lain dari direktur adalah melakukan pengawasan segala proses dan hasil kerja agar sesuai dengan rencana kerja semula.

3 Sekretaris Komisaris

Membantu komisaris menjalankan tata usaha perusahaan diantaranya:

- a. Menyiapkan acara kerja dari komisaris
- b. Melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan surat menyurat
- c. Mengadakan hubungan dengan instansi lain yang ada hubungannya dengan perusahaan.
- d. Pertanggungjawaban kepada Komisaris.

4 Manajer Umum

- a. Manajer umum memiliki wewenang untuk mengadakan pengawasan terhadap bagian personalia, HRD (*Human Resorce Development*), bagian Kendaraan, bagian Rumah Tangga (RT) dan Sarasi.
- b. Membuat rencana kerja bagian-bagian di bawahnya dan meminta pertanggungjawaban dari bagian Personalia, bagian HRD, bagian Kendaraan, bagian Rumah Tangga (RT) dan Sarasi.

5 Direktur Akselarasi / Keuangan

- a. Menyelenggarakan lalu-lintas keuangan. Kegiatan yang terkait adalah penerimaan, penyimpanan, pengeluaran uang dan penyelesaian utang piutang
- b. Melakukan pencatatan atas kekayaan dan hutang perusahaan. Menyiapkan dokumen untuk pengolahan data serta laporan keuangan.
- c. Membawahi bagian keuangan, penjualan konsinyasi, MIS (*Management Information System*) dan pembelian.

6 Direktur Bisnis Fashion

- a. Membuat perencanaan kerja yang terkait dengan bisnis fashion lokal yaitu produk yang berbahan kaos.
- b. Memberi instruksi kepada Wadir Outlet, Wadir Produk dan Wadir Distribusi untuk melaksanakan tugas masing-masing.
- c. Mengontrol kerja dari Wadir Outlet, Wadir produk dan Wadir Distribusi.
- d. Meminta pertanggungjawaban dari Wadir Outlet, Wadir Produk dan Wadir Distribusi
- e. Melakukan pertanggungjawaban kepada Direktur Utama.

7 Direktur Produksi Ekspor

Direktur produksi ekspor memiliki beberapa tugas utama antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Menjadi perencana dalam memproduksi produk ekspor

- b. Membuat kerangka kerja yang pelaksanaannya diserahkan kepada general manager ekspor.
- c. Meminta pertanggungjawaban *General Manager* atas realisasi rencana kerja.
- d. Memantau kinerja dari *General Manager* dalam melaksanakan rencana kerja produksi ekspor

8 Manajer Produksi

- a. Mengadakan pengawasan dan pertanggungjawaban dalam pengolahan produk.
- b. Mengawasi serta mengkoordinasi aktifitas perusahaan dalam proses produksi.
- c. Bertanggungjawab atas hasil produksi serta kelancaran proses produksi.
- d. Mengendalikan biaya agar selalu efektif dan efisien serta menciptakan inovasi baru produk.

6 Manajer Gudang

- a. Bertugas mengatur penerimaan bahan baku dan
- b. mengontrol bahan baku yang telah habis digunakan.

7 Personalia

Tugas bagian Personalia adalah:

- a. Berfungsi sebagai *public relation* dalam menyelenggarakan hubungan kerja yang bersifat eksternal.

- b. Bertanggungjawab dalam pembinaan karyawan, seperti mengurus dan mengembangkan program pendidikan dan latihan kerja untuk meningkatkan kualitas kerja.
- c. Bertanggungjawab dalam mengurus seleksi tenaga kerja baru serta mengawasi *training* karyawan.

8 Kendaraan

- a. Bertugas untuk menyediakan fasilitas kendaraan sebagai sarana distribusi produk yang akan dipasarkan.
- b. Menyediakan sarana transportasi bagi para karyawan dalam melakukan hubungan dengan pihak luar, dimana keperluan yang dilaksanakan berhubungan dengan perusahaan.

9 Keamanan

- a. Bertugas menjaga keamanan dan ketertiban di Perusahaan
- b. Mengarsip surat ijin meninggalkan perusahaan saat jam kerja masih berlangsung.
- c. Menerima tamu dan memberikan perijinan tamu perusahaan.

10 Rumah Tangga (RT)

Tugas RT atau sering disebut sebagai *Office Boy* adalah:

- a. Bertanggungjawab atas kebersihan dan keindahan perusahaan.
- b. Melakukan kegiatan renovasi atau perbaikan gedung.
- c. Menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi karyawan dalam lingkungan Perusahaan.

11 Manajer *Quality Control*

- a. Menguji kualitas dari bahan baku
- b. Menguji kualitas produk dalam proses dan produk akhir.
- c. Secara umum mengendalikan mutu dari produk.

12 Manajer PPIC (*Product Planning Inventory Control*)

Tugas dari PPIC adalah:

- a. Membantu kelancaran dalam pemesanan dengan membuat slip *order interent* (orderan yang diproduksi sendiri dari departemen pemasaran ke bagian produksi) dan order kerja keluar (orderan yang tidak bisa diproduksi sendiri karena berbagai faktor diorder ke perusahaan lain)
- b. Menghindari keterlambatan dalam pemesanan dan melakukan pengawasan terhadap kualitas barang.
- c. Bertugas mengatur penerimaan bahan baku dan mengontrol bahan baku yang telah habis digunakan

13 Manajer Pemasaran

- a. Menjual produk yang dihasilkan perusahaan apakah sesuai dengan target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Memahami dan mengerti perkembangan pasar dan selanjutnya melaporkan hasilnya kepada bagian produksi untuk diproses lebih lanjut.
- c. Menentukan syarat penjualan dengan persetujuan direktur utama.

E. Personalia

1. Perekrutan dan Pemilihan Karyawan

- a. Laki-laki dan Perempuan
- b. Minimal lulusan SMA/Sederajat
- c. Mempunyai ketrampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

2. Jumlah dan Jenis Karyawan

Karyawan di PT. Mondrian sekarang ini \pm 875 orang, dengan penyebaran sebagai berikut:

- a. Sejumlah 500 karyawan pada produksi ekspor
 - 1) Bagian sewing 370
 - 2) Karyawan bagian persiapan 20 orang
 - 3) Administrasi 45
 - 4) Penyelesaian 30 orang
 - 5) Logistik 5 orang dan
 - 6) *Quality Control* 30 orang.
- b. Sejumlah 375 karyawan pada bisnis fashion Lokal
280 pada bagian sewing, dan sisanya pada bagian administrasi dan lain-lain.

3. Jam Kerja

- a. Hari Senin-Jum'at
 - 1) Pukul 07.30 – 11.30 WIB
 - 2) Pukul 11.30 – 12.45 WIB Istirahat
 - 3) Pukul 12.45 – 15.30 WIB

b. Hari Sabtu

Mulai pukul 07.30 – 11.45 WIB tanpa istirahat

4. Upah dan Gaji

Upah di PT. Mondrian diberikan kepada karyawan melalui dua cara:

a. Upah Bulanan

Upah bulanan diberikan secara bulanan kepada karyawan bagian staf.

b. Upah harian

Upah ini dihitung secara harian, tetapi upah ini diberikan dua minggu satu kali kepada karyawan bagian sewing.

5. Hak yang harus diberikan Perusahaan kepada Karyawan

a. Hak atas tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya diberikan saat Lebaran tiba. Tunjangan ini biasanya berupa barang kebutuhan pokok dan uang satu bulan gaji.

b. Hak untuk Cuti

Hak ini diberikan kepada karyawan yang sakit atau jika ada karyawan yang hamil dan akan melahirkan.

6. Fasilitas Kerja

a. Perusahaan mengikut sertakan semua karyawan PT. Mondrian dalam Jaminan Sosial Tenaga Kerja.

b. Klinik Kesehatan

Perusahaan memberikan fasilitas kesehatan dengan membangun klinik di lokasi perusahaan, apabila karyawan membutuhkan

bantuan dalam masalah kesehatan dapat segera mendatangi klinik. Klinik melayani hanya pada jam kerja, diluar jam kerja klinik tidak melayani.

c. Fasilitas Kamar Mandi dan WC

Fasilitas lain yang diberikan perusahaan adalah tersedianya kamar mandi dan WC yang bersih dan mencukupi untuk digunakan para karyawan, baik itu karyawan pabrik ataupun karyawan kantor.

d. Fasilitas kantin

Fasilitas ini juga merupakan fasilitas pendukung dalam bekerja. Kantin di perusahaan menyediakan makanan dan minuman bagi semua karyawan, di samping kantin juga ada koperasi yang menyediakan kebutuhan bagi karyawan dengan harga yang terjangkau.

e. Fasilitas tempat parkir yang luas dan aman

Fasilitas ini merupakan fasilitas pendukung kenyamanan dalam bekerja tanpa ada kekhawatiran keamanan kendaraan saat bekerja.

7. Kegiatan keakaraban

a. Olahraga

Ada beberapa kegiatan olahraga yang dilakukan. Olahraga senam adalah salah satu yang dilaksanakan di PT. Mondrian, kegiatan ini dilaksanakan terjadwal yaitu setiap hari sabtu. Senam yang dilaksanakan adalah senam *aerobik* dan *body languages*. Kegiatan

olahraga lain yang dilakukan adalah tenis dan bulu tangkis. Setiap karyawan bebas untuk mengikuti semua aktifitas ini. Diharapkan dengan adanya kegiatan ini masing-masing karyawan dan atasan dapat lebih akrab.

b. Kegiatan sepeda gembira bersama

Kegiatan ini dilaksanakan pada hari minggu. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan yang sama dengan kegiatan olahraga yaitu untuk memupuk rasa persaudaraan antar karyawan dan atasan. Sepeda gembira dilaksanakan tidak setiap satu minggu sekali tetapi satu bulan satu kali.

8. Hari libur Karyawan

Hari libur yang ada dalam PT. Mondrian adalah sebagai berikut:

- a. Hari minggu
- b. Hari libur resmi yang telah ditetapkan oleh pemerintah
- c. Hari libur yang ditetapkan oleh perusahaan
- d. Hari libur atas inisiatif karyawan atau cuti

F. Produksi

1. Hasil Produksi

a. Produk Fashion Lokal

Kaos atau T-shirt yang terdiri dari beberapa merk antara lain Mondrian, Montana, Be-gaya, Sekido dan Dadung. Dari produk-produk tersebut merk Dadung adalah yang paling berhasil di pasaran. Dadung dalam perkembangannya dikenal dengan kaos

humor Jogja, dimana *design* yang dihasilkan *imaginya* lucu dan menggelitik

b. Produk ekspor

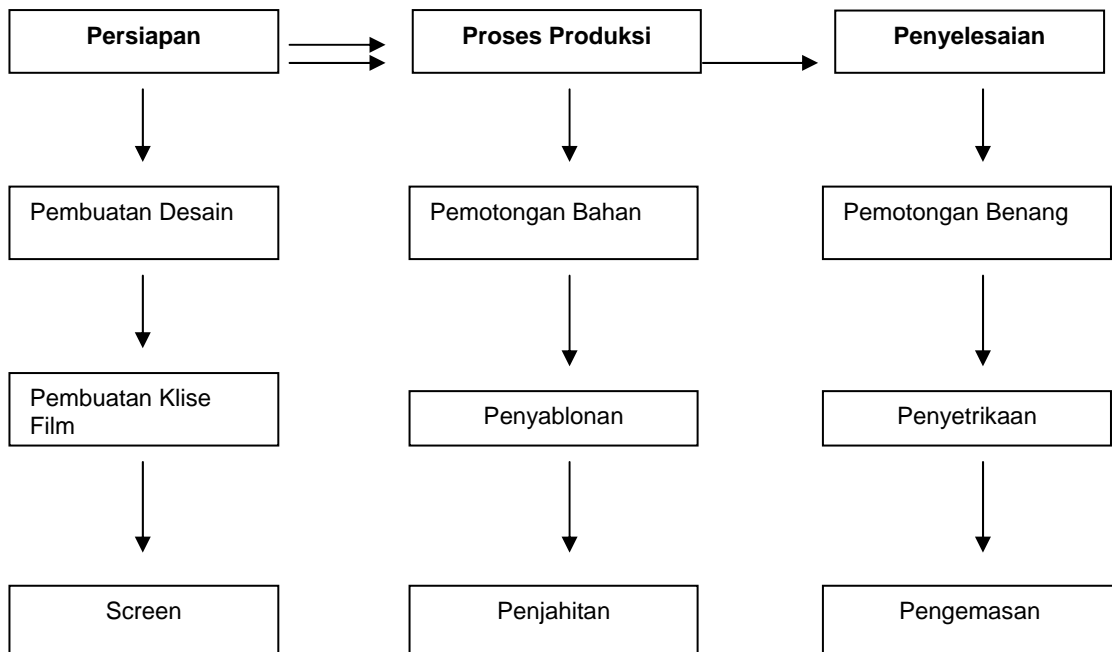
Hasil produksi dari PT. Mondrian untuk ekspor adalah pakaian-pakaian pesta. Biasanya penjualan ini dilakukan sesuai dengan pesanan dari negara tujuan ekspor. Pemesanan dilaksanakan melalui agen yang menjadi penghubung antara konsumen dengan perusahaan. Pesanan biasanya datang dari toko besar (*broker*). Negara tujuan ekspor PT. Mondrian adalah Amerika Serikat dan Eropa.

2. Proses Produksi

Kegiatan produksi merupakan kegiatan utama dalam seluruh aktivitas perusahaan. Mondrian termasuk perusahaan manufakturing artinya mengolah bahan baku/bahan mentah/setengah jadi menjadi bahan jadi. Ada dua proses produksi yang dilakukan, yaitu untuk produk fashion lokal dan ekspor. Adapun lintasan atau proses produksi untuk fashion lokal dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR IV.1

SKEMA PROSES PRODUKSI FASHION LOKAL



Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa dalam memproses bahan baku menjadi bahan jadi ada tiga tahap utama yaitu : persiapan produksi, proses produksi, dan penyelesaian produksi. Ketiga tahap tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

a. Persiapan produksi

Yang termasuk dalam tahap ini antara lain :

1) Pembuatan Desain kaos:

Desain kaos disesuaikan dengan perkembangan mode atau *trend* yang sekarang sedang banyak diminati konsumen juga bisa menurut pesanan.

- 2) Pembuatan desain/gambar/tulisan untuk kaos dan pakaian olah raga

Desain gambar biasanya disesuaikan dengan selera konsumen yang sedang menjadi mode dan sedang diminati oleh konsumen

- 3) Pembuatan klise film untuk sablon

Pembuatan klise ini biasanya menurut jumlah warna.

b. Proses produksi

Yang termasuk dalam tahap ini antara lain:

- 1) Pemotongan bahan sesuai dengan model yang telah ditentukan,
- 2) Penyablonan sesuai dengan order desain.
- 3) Pengobrasan bahan yang sudah dipotong agar rapi ketika dijahit.
- 4) Penjahitan,

Selain menjahit yang juga termasuk didalamnya adalah pemasangan label, kancing, dan zipper bila perlu.

c. Tahap Penyelesaian

Tahap penyelesaian dapat dijelaskan dalam urutan sebagai berikut :

- 1) Pemotongan benang-benang sisa penjahitan

Proses ini dilakukan agar hasil jahitan kaos tampak lebih rapi.

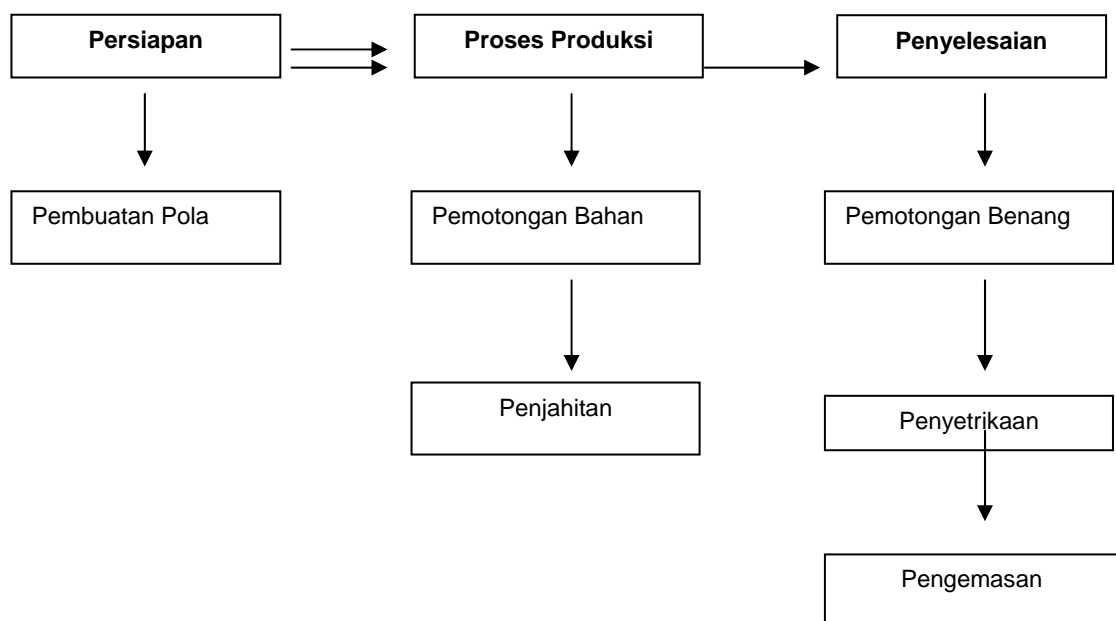
- 2) Penyetrikaan

Proses ini dilakukan supaya garis plipit pada kaos lebih tertata dengan rapi dan mudah ketika proses pengepakan.

3) *packing* (pengepakan)

Proses ini dimaksudkan agar kaos tidak kotor dalam proses penyaluran dan terhindar dari kerusakan dalam perjalanan.

GAMBAR IV.2
SKEMA PROSES PRODUKSI EKSPOR



Tahap produksi ekspor tidak berbeda jauh dengan produk fashion lokal, adapun beberapa tahap yang dilakukan dalam produksi ekspor adalah sebagai berikut:

a. Tahap persiapan

Tahap ini adalah pembuatan pola sesuai dengan pesanan dari negara tujuan ekspor, dalam tahap ini tidak ada pembuatan desain gambar atau tulisan karena produk ekspor tidak membutuhkan gambar.

b. Tahap produksi

1). Tahap pemotongan bahan

Tahap produksi dimulai dengan pemotongan bahan sesuai dengan pola yang telah dibuat sebelumnya.

2). Tahap perakitan (*sewing*)

Dalam tahap ini bahan yang telah dipotong disatukan sehingga menjadi satu kesatuan baju utuh.

c. Tahap penyelesaian

1). Pemotongan benang sisa penjahitan

Tahap pemotongan benang yang tidak rapi pada jahitan baju sehingga pakaian akan lebih terlihat menarik.

2). Tahap Penyetrikaan

Tahap ini penyetrikaan dilakukan dengan suhu setrika yang tidak terlalu panas, mengingat bahan yang digunakan untuk membuat pakaian ini mudah terbakar. Proses penyetrikaan ini dilakukan agar pakaian lebih tertata rapi terutama pada bagian pelipit baju.

3). Tahap *packing* (pengepakan)

Proses ini dimaksudkan agar pakaian tidak kotor dalam proses penyaluran dan terhindar dari kerusakan dalam perjalanan.

3. Bahan Baku

- a. Bahan Baku adalah benang *100% Cotton Combed 24 S Mercerized* yang dirajut menjadi kaos 100% Coton Combed yang bersifat dingin menyerap keringat dan tetap terlihat rapi.

Printing : Dengan pengalaman lebih dari sepuluh tahun kombinasi bahan sablon rubber, akrafon, foam dan mutiara dapat menghasilkan *printing* yang sempurna.

Bahan baku untuk memproduksi produk ekspor adalah kain *Line* dan semua bahan yang digunakan diperoleh dari Indonesia

- b. Bahan Pembantu

Benang katun, Benang Polister, benang Obras, label atau etiket.

4. Alat yang digunakan

- a. Mesin jahit

Mesin jahit dioperasikan secara maksimal dari jam 07.30 WIB sampai 15.30 WIB, dan diistirahatkan pukul 12.00 sampai 12.45 WIB. Mesin jahit merupakan alat pokok dalam produksi di Mondrian.

- b. Mesin Obras

Mesin Obras adalah mesin yang dioperasikan untuk menjaga agar bahan yang telah dipotong menurut model tidak terlepas benang-benangnya. Dengan kata lain untuk menguatkan bahan agar tidak mudah lepas benang.

c. Mesin pelobang dan pemasang kancing

Mesin ini membantu proses produksi kaos untuk memberi lobang dan mempercepat proses pemasangan kancing.

d. Gunting

Gunting digunakan untuk memotong bahan maupun untuk memotong benang agar hasilnya terlihat lebih sempurna.

e. Seterika (uap)

Penggunaan seterika uap dimaksudkan untuk menjadikan hasil kaos terlihat rapi terutama pada bagian pelipit kaos dan juga memudahkan pengepakan dan menambah kesan lebih rapi dan menarik.

G. Penentuan Harga

Harga yang ditetapkan untuk produk-produk dari PT. Mondrian disesuaikan dengan biaya produksi ditambah dengan laba yang diinginkan oleh perusahaan. Harga yang ditawarkan tentu saja sesuai dengan kualitas dari produk yang dihasilkan, dengan tanpa melupakan keinginan dari konsumen akan kebutuhan kaos.

Penentuan harga pada produk ekspor berdasarkan harga bahan baku, bahan pembantu dan semua biaya yang terkandung dalam produk tersebut dari proses awal sampai di pelabuhan atau bandara.

H. Distribusi Penjualan

1. Pemasaran melalui *Counter*

PT. Mondrian mengadakan pemasaran produknya melalui *counter-counter*. PT. Mondrian memiliki 286 *counter* yang tersebar di seluruh Indonesia. Ketersediaan produk, pemeliharaan yang konsisten, ketentuan transaksi yang tidak menyulitkan dan pemberian informasi yang cepat dan tidak berbelit, diharapkan akan menambah loyalitas dari konsumen

2. Penjualan Konsinyasi

Selain penjualan pada *counter-counter* PT. Mondrian juga melakukan penjualan konsinyasi. Penjualan dilakukan dengan menitipkan produk pada suatu toko atau Mall. Setiap satu bulan sekali diadakan rekap penjualan oleh SPG (*Sales Promotion Girl*) kepada pihak Mondrian.

3. Penjualan Ekspor

PT. Mondrian mengadakan penjualan ke luar negeri. Salah satu negara yang menjadi tujuan ekspor produk Mondrian adalah Amerika dan Eropa. Untuk spesifikasi penjualan ekspor adalah baju-baju pesta. Penjualan ekspor dilakukan berdasarkan pesanan melalui agen. Dari agen kemudian produk sampai ke pedagang besar baru kemudian sampai ke konsumen. Keluhan produk yang dihasilkan Mondrian, baik dari konsumen atau pedagang besar disampaikan ke agen kemudian ke Mondrian.

I. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan PT. Mondrian diantaranya adalah:

1. Kontrak Artis

Kontrak artis dilakukan dalam waktu kontrak yang bervariasi, antara 1-2 tahun. Promosi ini dilakukan untuk semua merk yang dihasilkan oleh PT. Mondrian kecuali produk ekspor.

2. Iklan Radio

Iklan radio dikhususkan untuk produk fashion lokal. Iklan pada stasiun radio lokal yang ada di wilayah Klaten.

3. Acara Talk Show

Talk show yang digunakan sebagai ajang untuk promosi adalah acara bincang-bincang yang dilakukan di Mall dan Supermarket yang mengadakan penjualan konsinyasi dengan PT. Mondrian. Acara ini juga melibatkan artis yang telah dikontrak sebagai *Brand Ambassador* dari produk PT. Mondrian.

4. Spanduk

Pemasangan spanduk merupakan kegiatan yang rutin sebagai aktivitas promosi dari Mondrian. Pemasangan pamflet juga termasuk dalam kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan. Pemasangan spanduk ini dilakukan berkaitan dengan acara *Talk Show* yang dilakukan suatu Mall. Pemasangan spanduk sebagai sponsor suatu acara belum dilakukan, seperti sponsor acara amal atau acara ulang tahun sekolah atau dies.

J. Publisitas

Kegiatan Publisitas yang telah dilakukan PT. Mondrian adalah pemberian kesempatan kepada semua pihak yang ingin mengadakan penelitian yang bertujuan untuk pengembangan Ilmu Pengetahuan. PT. Mondrian terbuka dengan segala macam penelitian sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Data yang diperoleh adalah data dari PT. Mondrian, dan analisis dilakukan terhadap data yang diperoleh dari PT. Mondrian mengenai biaya kualitas dan TQM di PT.Mondrian.

B. Analisis Data dan Pembahasan.

1. Untuk menjawab pertanyaan pertama, apakah PT. Mondrian telah memenuhi persyaratan implementasi TQM, maka penulis menggunakan metode kualitatif dengan menyusun kuesioner untuk manajer. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan 5 persyaratan implementasi TQM, yaitu:
 - 1) Komitmen Manajemen puncak
 - 2) Komitmen atas Sumber daya yang dibutuhkan
 - 3) Organisasi *Wide-Steering Committee*
 - 4) Perencanaan dan Publikasi
 - 5) Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan.

Berikut jawaban dari Manajer *Quality Control*, PPIC (*Product Planning Inventory Control*), Marketing dan Produksi:

1) Komitmen Manajemen puncak

No	PERNYATAAN	<i>Quality Control</i>	PPIC	Marketing	Produksi
1.	Kualitas sangat diperhatikan oleh perusahaan sebagai usaha untuk menyajikan produk terbaik bagi konsumen.	Ya	Ya	Ya	Ya
2.	Anda berusaha meluangkan waktu untuk mengoreksi kehandalan produk dengan mengadakan pengawasan langsung dalam proses produksi.	Ya	Ya	Ya	Ya
3.	Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan usulan atas suatu kebijakan perusahaan.	Ya	Tidak	Ya	Ya
4.	Karyawan merupakan asset perusahaan, oleh karena itu kesejahteraan karyawan harus diperhatikan.	Ya	Ya	Ya	Ya
5.	Konsumen menentukan	Ya	Ya	Ya	Ya

	kualitas produk yang disampaikan kepada mereka.				
6.	Perusahaan selalu berusaha untuk menampung setiap keluhan dari konsumen, dan menanggapi keluhan tersebut melalui perbaikan berkelanjutan.	Ya	Ya	Ya	Ya

Persyaratan Implementasi TQM yang pertama yaitu komitmen manajemen puncak. Kuesioner yang ditujukan kepada para manajer berisi 6 pernyataan, dari keenam pernyataan tersebut sebagian manajer memberikan jawaban ya atau setuju, Pernyataan ketiga, manajer PPIC memberikan jawaban tidak. Pernyataan yang tertuang dalam kuesioner di atas menjelaskan pentingnya para manajer memiliki komitmen dalam pelaksanaan TQM. Persentase jawaban 'Ya' dari seluruh pernyataan komitmen manajemen puncak ini adalah 96 %. Persentase 96 % melebihi 50 % dianggap memenuhi syarat implementasi TQM. Jawaban para manajer menjelaskan bahwa telah ada komitmen akan pelaksanaan TQM. Syarat Implementasi TQM yang pertama telah dipenuhi oleh Mondrian.

2) Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan

No.	PERNYATAAN	<i>Quality Control</i>	PPIC	Marketing	Produksi
1.	Karyawan harus memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditentukan Perusahaan.	Ya	Ya	Tidak	Ya
2.	Perusahaan mengadakan proses seleksi yang ketat dalam menerima karyawan yang baru.	Ya	Ya	Tidak	Ya
3.	Karyawan baru harus menjalani masa percobaan	Ya	Ya	Ya	Ya
4.	Ada pelatihan kepada Karyawan untuk memperbaiki mutu produk.	Ya	Ya	Tidak	Ya
5.	Karyawan diikutsertakan dalam pelatihan di luar perusahaan mengenai kualitas.	Ya	Ya	Tidak	Ya
6.	Perusahaan mendatangkan konsultan kualitas untuk memberikan pelatihan kepada karyawan	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak

Syarat kedua dari pelaksanaan TQM adalah komitmen terhadap sumber daya yang dibutuhkan. Pernyataan pertama dan

kedua manajer marketing memberi jawaban tidak, jawaban tidak tersebut karena bagian Marketing tidak menetapkan standar khusus mengenai kemampuan karyawan. Pelatihan terhadap karyawan pada bagian marketing tidak diadakan tetapi karyawan baru harus melalui masa percobaan. Konsultan dari luar perusahaan tidak didatangkan untuk memberikan pelatihan terhadap karyawan. Dari enam pernyataan sebagian manajer memberikan jawaban “ya” atau setuju, jawaban “ya” ada 66 %. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa sebagian besar manajer telah memiliki komitmen terhadap sumber daya yang dibutuhkan.

3) Organisasi *Wide-Steering Committee*

No	PERNYATAAN	<i>Quality Control</i>	PPIC	Marketing	Produksi
1.	Terdapat suatu komite pengendali yang didalamnya melibatkan unsur manajemen puncak dan perwakilan karyawan.	Ya	Ya	Ya	Ya
2.	Ada pertemuan rutin (<i>meeting</i>) untuk membahas masalah kualitas.	Ya	Ya	Ya	Ya
3.	Komite menyusun sasaran dan	Ya	Tidak	Ya	Tidak

	tujuan perusahaan dalam berkomitmen untuk mengadakan perbaikan secara berkesinambungan.				
4.	Komite selalu berusaha untuk memantau kualitas dari produk yang dihasilkan.	Ya	Ya	Ya	Ya
5.	Ada pemantauan secara langsung terhadap proses produksi yang dilakukan	Ya	Ya	Ya	Ya
6.	Komite berusaha untuk memantau sejauh mana pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.	Ya	Ya	Ya	Ya

Persyaratan Implementasi TQM yang ketiga adalah Organisasi *Wide -Steering Committee*. Pada pernyataan ketiga manajer PPIC dan produksi memberikan jawaban “tidak”. Dari keenam pernyataan mengenai organisasi *Wide-Steering Committee* sebagian memberikan jawaban “ya”, persentase jawaban “ya” adalah 92 %. Persentase tersebut menunjukkan bahwa Organisasi *Wide-Steering Committee* telah ada dalam perusahaan, walaupun belum berjalan dengan maksimal. Komite telah menyusun sasaran dan tujuan perusahaan dalam mengadakan perbaikan berkelanjutan, walaupun sasaran dan tujuan belum

dibahas dalam komite secara menyeluruh. Pengawasan terhadap kualitas telah dilaksanakan secara langsung.

4) Perencanaan dan Publikasi

No	PERNYATAAN	<i>Quality Control</i>	PPIC	Marketing	Produksi
1.	Perusahaan menjelaskan tentang konsep kualitas suatu produk kepada karyawan.	Ya	Ya	Ya	Ya
2.	Perusahaan menjelaskan visi dan misi perusahaan kepada karyawan agar mudah dimengerti	Ya	Ya	Tidak	Tidak
3.	Sasaran dan tujuan umum perusahaan sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan.	Ya	Tidak	Ya	Tidak
4.	Manajemen bersifat terbuka kepada karyawan apabila perusahaan sedang menghadapi masalah.	Ya	Ya	Tidak	Tidak
5.	Setiap keputusan manajemen selalu diinformasikan kepada	Ya	Ya	Tidak	Ya

	karyawan.				
6.	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi dalam bekerja.	Ya	Tidak	Tidak	Ya

Persyaratan Implementasi TQM yang keempat adalah Perencanaan dan Publikasi. Perencanaan dan publikasi berusaha dilaksanakan oleh perusahaan, tetapi belum terlaksana dengan baik. Perusahaan belum maksimal dalam memberikan penjelasan mengenai visi dan misi perusahaan kepada karyawan, sehingga sasaran dan tujuan perusahaan belum dapat sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan juga belum terbuka apabila sedang menghadapi permasalahan. Perusahaan belum memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Perusahaan telah menjelaskan konsep kualitas kepada karyawan dan setiap keputusan manajemen selalu diinformasikan kepada karyawan. Persentase jawaban 'Ya' ada 62%. Batasan lebih 50 % dari jawaban 'Ya' telah terpenuhi sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa perencanaan dan publikasi telah terpenuhi, walaupun belum maksimal.

5) Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan.

No	PERNYATAAN	<i>Quality Control</i>	PPIC	Marketing	Produksi
1.	Prosedur kerja yang diterapkan perusahaan sudah efektif dalam usaha untuk mengadakan perbaikan kualitas.	Tidak	Ya	Tidak	Tidak
2.	Perusahaan melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam mengadakan perbaikan kualitas.	Ya	Ya	Ya	Ya
3.	Perusahaan melakukan identifikasi terhadap pelanggan internal dan eksternal dalam upaya memenuhi keinginan pelanggan akan produk.	Ya	Ya	Ya	Ya
4.	Perusahaan melakukan perencanaan tentang perawatan mesin dan penggantian mesin baru.	Ya	Tidak	Ya	Ya

5.	Perawatan dan perbaikan mesin telah dilakukan secara rutin.	Ya	Tidak	Ya	Ya
6.	Ada penggantian mesin-mesin yang tidak layak beroperasi dengan harapan agar proses produksi dapat berjalan dengan lebih baik.	Ya	Ya	Ya	Ya

Persyaratan implementasi TQM yang terakhir adalah infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan. Dari kuesioner kepada manajer dapat diperoleh jawaban bahwa perusahaan telah melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan dalam mengadakan perbaikan kualitas. Perusahaan telah mengadakan identifikasi mengenai pelanggan internal maupun eksternal. Perencanaan dan perawatan terhadap mesin telah dilakukan secara rutin. Penggantian mesin yang tidak layak juga dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mencegah adanya cacat kualitas. Infrastruktur telah mendukung terhadap perbaikan berkesinambungan. Persentase jawaban 'Ya' ada 79 %, persentase ini melebihi 50 %, jadi Mondrian memenuhi persyaratan Implementasi TQM.

Berdasarkan jawaban dari persyaratan implementasi TQM di atas dapat diambil kesimpulan bahwa 5 persyaratan implementasi TQM telah terpenuhi. Implementasi TQM tidak dapat terlaksana secara menyeluruh dalam waktu yang singkat, begitu juga dengan PT. Mondrian. Kelima jawaban pada kuesioner menunjukkan bahwa manajer telah memiliki komitmen akan perbaikan berkelanjutan. Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan juga telah dimiliki para manajer.

Persyaratan implementasi yang ketiga adalah organisasi *Wide-Steerring Committee* telah dipenuhi. Mondrian membentuk organisasi *Wide-Steerring Committee*, walaupun mereka tidak menyebut komite tersebut dengan istilah *Wide-Steerring Committee*.

Perencanaan dan publikasi secara garis besar telah terpenuhi. Publikasi Mondrian kurang dilaksanakan dengan baik, ketika Mondrian sedang menghadapi masalah Mondrian belum terbuka kepada karyawan. Persyaratan yang terakhir adalah infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan. Mondrian telah mengadakan perencanaan perbaikan mesin dan mengadakan pergantian mesin ketika mesin rusak dan tidak dapat digunakan.

Pertanyaan pertama dari rumusan masalah yaitu apakah PT. Mondrian telah memenuhi persyaratan implementasi TQM dapat terjawab. Berdasarkan jawaban dari para manajer, dapat disimpulkan bahwa TQM telah diimplementasikan. Secara umum PT. Mondrian telah memenuhi

kelima persyaratan implementasi TQM, sehingga dapat dikatakan bahwa TQM telah diimplementasikan di PT.Mondrian.

2. Untuk menjawab masalah kedua yaitu, Apakah TQM berdampak pada penurunan persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun 2005-2008, maka penulis menghitung persentase biaya kualitas per tahun dari total penjualan per tahun selama 4 tahun dari tahun 2005 s/d tahun 2008.

Berikut ini adalah data mengenai penjualan dari PT. Mondrian

Tabel V.1
Data Mengenai Penjualan PT. Mondrian
Tahun 2005 s/d 2008
(dalam Rupiah)

No.	Tahun	Penjualan
1.	2005	3,095,040,000.00
2.	2006	5,238,873,600.00
3.	2007	6,141,120,000.00
4.	2008	5,493,350,400.00
	Total	19,968,384,000.00

Sumber PT Mondrian

Berikut adalah data mengenai biaya kualitas di PT. Mondrian

a. Biaya Pencegahan

Biaya pencegahan di PT. Mondrian terdiri dari:

- 1) Biaya Pemeliharaan Mesin: biaya ini muncul sebagai upaya menjaga agar mesin dapat beroperasi dengan maksimal, pemeliharaan mesin dilakukan dengan mengganti sekrup-sekrup yang telah longgar dan memberi pelumas.

2) Biaya pelatihan Karyawan: biaya pelatihan karyawan ini dikeluarkan untuk memberi pelatihan mengenai kualitas kepada karyawan, pelatihan ini dimaksudkan agar karyawan dapat memahami keinginan konsumen, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan standar perusahaan (dari pesanan). Pelatihan biasanya dititikberatkan pada karyawan yang baru. Karyawan yang lama juga mendapatkan training dari Perusahaan tetapi tidak secara khusus hanya ketika ada pesanan yang memang menghendaki standar kualitas yang berbeda dari pesanan biasanya.

b. Biaya Penilaian

Biaya penilaian adalah biaya yang muncul untuk menelaah atau mengamati bahan atau produk, sehingga dapat terhindar dari kerusakan dan ketidaksesuaian dengan standar perusahaan (pesanan).

Biaya penilaian di PT. Mondrian terdiri dari :

- 1) Biaya pemeriksaan dan pengujian bahan : Biaya ini muncul dari kegiatan untuk pemeriksaan bahan. Pemeriksaan atau pengujian dilakukan dengan menerawangkan kain Line pada lampu neon sehingga dapat diketahui cacat bahan, seperti lubang ataupun robek pada kain. Kegiatan ini dilakukan oleh bagian *Quality Control*.
- 2) Biaya penilaian yang selanjutnya adalah biaya pengujian produk, kegiatan untuk menyesuaikan kualitas produk dengan pesanan dilakukan oleh bagian *Quality Control*. Kegiatan ini juga

melibatkan seorang agen yang menjadi penghubung antara pemesan dengan Mondrian. Agen ini bertugas untuk memeriksa kualitas produk apakah telah sesuai dengan keinginan dari pemesan.

c. Biaya Kegagalan Internal

Biaya ini terjadi di lingkup perusahaan sebelum produk dikirim ke konsumen. Biaya kegagalan Internal di PT. Mondrian adalah :

Biaya pengerjaan ulang

biaya ini muncul apabila hasil produk tidak sesuai dengan yang diharapkan, sehingga perlu beberapa penyesuaian. Penyesuaian ini dilakukan oleh bagian *sewing* berdasarkan instruksi dari bagian *Quality Control*.

d. Biaya Kegagalan Eksternal

Biaya kegagalan eksternal terjadi di luar perusahaan. Biaya kegagalan eksternal di PT. Mondrian antara lain:

1) Biaya Perbaikan

Biaya ini muncul ketika produk yang dihasilkan mengalami kerusakan ketika telah keluar dari perusahaan. Ada dua penyebab kerusakan dapat terjadi, yang pertama rusak saat proses distribusi dan kerusakan karena ketidakteelitian penilaian produk. Biaya ini muncul untuk memperbaiki ketidaksesuaian atau kerusakan produk.

2) Penarikan kembali produk

Biaya ini terkait secara langsung dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk menarik kembali produk yang telah didistribusikan oleh Mondrian. Biaya perjalanan untuk membawa kembali produk yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan atau rusak di perjalanan adalah contoh dari biaya penarikan kembali. Dalam hal ini biaya transportasi yang dikeluarkan dari bandara dalam negeri atau pelabuhan kembali ke Mondrian. Biaya sebelum sampai ke bandara atau pelabuhan dalam negeri dikeluarkan oleh pihak pemesan.

Tabel V.2
Laporan Biaya Kualitas PT. Mondrian
Tahun 2005 s/d 2008
(dalam Rupiah)

Elemen Biaya Kualitas	2005	Persen	2006	Persen	2007	Persen	2008	Persen
Biaya pencegahan								
A. Pemeliharaan Mesin	6,099,970.00	3.49	29,053,900.00	12.08	43,608,300.00	18.57	48,250,300.00	23.90
B. Pelatihan Karyawan	20,125,130.00	11.51	10,019,900.00	4.16	26,550,600.00	11.31	19,870,000.00	9.84
Total	26,225,100.00	15	39,073,800.00	16.24	70,158,900.00	29.88	68,120,300.00	33.74
Biaya Penilaian								
A. Pemeriksaan dan Pengujian bahan	-		30,224,000.00	12.56	30,112,750.00	12.83	29,850,600.00	14.79
B. Biaya Pengujian produk	8,741,800.00	5	31,799,550.00	13.22	20,100,100.00	8.56	15,849,700.00	7.85
Total	8,741,800.00	5	62,023,550.00	25.78	50,212,850.00	21.39	45,700,300.00	22.64
QCC (Quality Control Cost)	34,966,900.00		101,097,350.00		120,371,750.00		113,820,600.00	
Biaya kegagalan Internal								
A. Pengerjaan Ulang	86,750,475.00	49.61	75,197,900.00	31.26	65,815,300.00	28.03	45,650,450.00	22.61
Biaya kegagalan Eksternal								
A. Perbaikan	34,966,825.00	19.99	44,091,300.00	18.33	36,964,500.00	15.74	32,340,000.00	16.02
B. Penarikan Kembali Produk	18,150,000.00	10.38	20,100,700.00	8.36	11,634,700.00	4.95	10,056,000.00	4.98
Total	53,116,825.00	30.37	64,192,000.00	26.69	48,599,200.00	20.69	42,396,000.00	21.01
QAC (Quality Assurance Cost)	139,867,300.00		139,389,900.00		114,414,500.00		88,046,450.00	
TQC (Total Quality Cost)	174,834,200.00	100	240,487,250.00	100	234,786,250.00	100	201,867,050.00	100

Sumber PT. Mondrian

Rumus yang digunakan untuk menghitung persentase biaya kualitas dari penjualan adalah sebagai berikut :

$$\text{Persentase biaya kualitas dari total penjualan tahun (n)} = \frac{\text{total biaya kualitas/tahun (n)}}{\text{total penjualan/tahun (n)}}$$

Tabel. V.3
Data Mengenai Persentase Biaya Kualitas dari Penjualan
PT. Mondrian Tahun 2005 s/d 2008

No.	Tahun	Total Biaya Kualitas	Total Penjualan	Persentase
1.	2005	Rp.174,834,200.00	Rp.3,095,040,000.00	5.65
2.	2006	Rp.240,487,250.00	Rp.5,238,873,600.00	4.60
3.	2007	Rp.234,786,250.00	Rp.6,141,120,000.00	3.82
4.	2008	Rp.201,867,050.00	Rp.5,493,350,400.00	3.67
	Total	Rp.851,974,750.00		

Sumber: Data Diolah

Perhitungan:

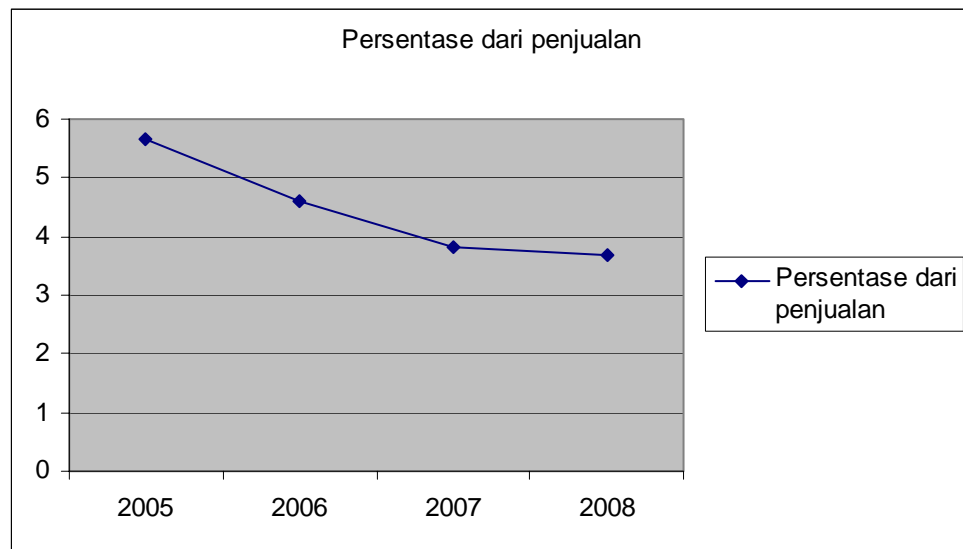
$$2005 = 174,834,200.00 / 3,095,040,000.00 = 5.648851 \text{ dibulatkan } 5.65$$

$$2006 = 240,487,250.00 / 5,238,873,600.00 = 4.590438 \text{ dibulatkan } 4.60$$

$$2007 = 234,786,250.00 / 6,141,120,000.00 = 3.823182 \text{ dibulatkan } 3.82$$

$$2008 = 201,867,050.00 / 5,493,350,400.00 = 3.672747 \text{ dibulatkan } 3.67$$

Grafik V.1
 Persentase Biaya Kualitas dari Penjualan
 PT. Mondrian
 Tahun 2005 s/d 2008



a. Tahun 2005

Persentase biaya kualitas dari penjualan adalah 5.65, ini berarti bahwa pengelolaan kualitas di PT. Mondrian belum maksimal. Persentase yang dianggap baik adalah kurang dari 2.5 dari penjualan. Bagi perusahaan yang baru merintis usaha, persentase biaya kualitas 5.65 dari penjualan merupakan pencapaian yang baik.

b. Tahun 2006

Persentase biaya kualitas dari penjualan mengalami penurunan dari 5.65 menjadi 4.60. Penurunan persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 2006 adalah sebesar 1.05. penurunan ini terjadi karena PT. Mondrian berusaha untuk mengurangi beberapa pemborosan dari kegagalan produksi. Mondrian mencoba untuk memberi perhatian pada

pencegahan kerusakan produk dengan menambah kegiatan penelaahan yaitu pengujian bahan. Usaha pencegahan tidak begitu saja mempengaruhi biaya kegagalan sehingga dapat turun. Biaya pengerjaan ulang mengalami penurunan, tetapi biaya perbaikan mengalami kenaikan.

c. Tahun 2007

Persentase biaya kualitas dari penjualan mengalami penurunan dari 4.60 menjadi 3.82. Tahun 2007 persentase biaya kualitas dari penjualan mengalami penurunan 0.78. Penurunan ini terjadi karena *Total Quality Cost* menurun dari 240,487,250.00 di tahun 2006 menjadi 234,786,250.00 dan adanya kenaikan pada penjualan dari tahun 2006 sejumlah 5,238,873,600.00 menjadi 6,141,120,000.00.

d. Tahun 2008

Persentase biaya kualitas dari penjualan mengalami penurunan. Tahun 2007 adalah sebesar 3.82 dan tahun 2008 turun menjadi 3.67. Persentase biaya kualitas dari penjualan menurun 0.15. Penurunan ini terjadi karena *Total Quality Cost* mengalami penurunan dari 234,786,250.00 menjadi 201,867,050.00. Tahun 2008 penjualan mengalami penurunan dari Rp.6,141,120,000.00 menjadi Rp.5,493,350,400.00. penurunan ini disebabkan jumlah pesanan mengalami penurunan.

Kesimpulan dari masalah yang kedua dan pembahasan yang telah dilakukan adalah bahwa persentase biaya kualitas dari Mondrian mengalami penurunan setiap tahun. Persentase yang dianggap baik adalah 2.5 dari penjualan. Persentase biaya kualitas dari Penjualan di Mondrian belum mencapai 2.5, tetapi persentase dari tahun 2005-2008 terus mengalami penurunan. Tahun 2005 persentase biaya kualitas dari penjualan adalah 5.65, tahun 2006 mengalami penurunan sehingga mencapai 4.60 dari penjualan. Pada tahun 2007 terjadi penurunan yaitu 3.82 dari penjualan. Tahun 2008 penurunan persentase juga terjadi yaitu 3.67 dari penjualan. Penurunan persentase biaya kualitas dari penjualan menunjukkan bahwa proses pengelolaan kualitas di Mondrian telah berjalan dengan baik, walaupun belum maksimal. Dengan perbaikan secara berkesinambungan beberapa tahun kedepan mungkin pengelolaan kualitas akan menjadi lebih baik.

3. Untuk menjawab masalah yang ketiga yaitu Bagaimana tren tiap elemen biaya kualitas terhadap total biaya kualitas di PT Mondrian, maka dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- d. Menghitung biaya kualitas yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan eksternal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\mathbf{TQC = QCC + QAC}$$

$$\mathbf{Tahun\ 2005} = 34,966,900.00 + 139,867,300.00 = 174,834,200.00$$

$$\mathbf{Tahun\ 2006} = 101,097,350.00 + 139,389,900.00 = 240,487,250.00$$

$$\mathbf{Tahun\ 2007} = 120,371,750.00 + 114,414,500.00 = 234,786,250.00$$

$$\mathbf{Tahun\ 2008} = 113,820,600.00 + 88,046,450.00 = 201,867,050.00$$

- e. Menghitung komposisi biaya kualitas, yaitu dengan cara menghitung persentase pada masing-masing biaya kualitas terhadap total biaya kualitas.

Tabel V.4
Persentase Biaya Kualitas terhadap Total Biaya Kualitas Per tahun
PT. Mondrian
Tahun 2005 s/d 2008

No.	Biaya Kualitas	2005	2006	2007	2008
1.	Pencegahan	15 %	16 %	30 %	34 %
2.	Penilaian	5 %	26 %	21 %	23 %
3.	Kegagalan Internal	50 %	31 %	28 %	22 %
4.	Kegagalan Eksternal	30 %	27 %	21 %	21 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data Diolah

Perhitungan:

Tahun 2005

Pencegahan = $(26,225,100.00/174,834,200.00) \times 100\% = 14.9999$ jadi 15 %

Penilaian = $(8,741,800.00/174,834,200.00) \times 100\% = 5.0000$ jadi 5 %

Kggl Intr = $(86,750,475.00/174,834,200.00) \times 100\% = 49.6187$ jadi 50 %

Kggl Ekst = $(53,116,825.00/174,834,200.00) \times 100\% = 30.3812$ jadi 30 %

Tahun 2006

Pencegahan = $(39,073,800.00/240,487,250.00) \times 100\% = 16.2477$ jadi 16 %

Penilaian = $(62,023,550.00/240,487,250.00) \times 100\% = 25.7907$ jadi 26%

Kggl Inter = $(75,197,900.00/240,487,250.00) \times 100\% = 31.2689$ jadi 31 %

Kggl Ekst = $(64,192,000.00/240,487,250.00) \times 100\% = 26.6924$ jadi 27 %

Tahun 2007

Pencegahan = $(70,158,900.00/234,786,250.00) \times 100\% = 29.8821$ jadi 30 %

Penilaian = $(50,212,850.00/234,786,250.00) \times 100\% = 21.3866$ jadi 21 %

Kggl Inter = $(65,815,300.00/234,786,250.00) \times 100\% = 28.0320$ jadi 28 %

Kggl Ekst = $(48,599,200.00/234,786,250.00) \times 100\% = 20.6993$ jadi 21 %

Tahun 2008

Pencegahan = $(68,120,300.00/201,867,050.00) \times 100\% = 33.7451$ jadi 34 %

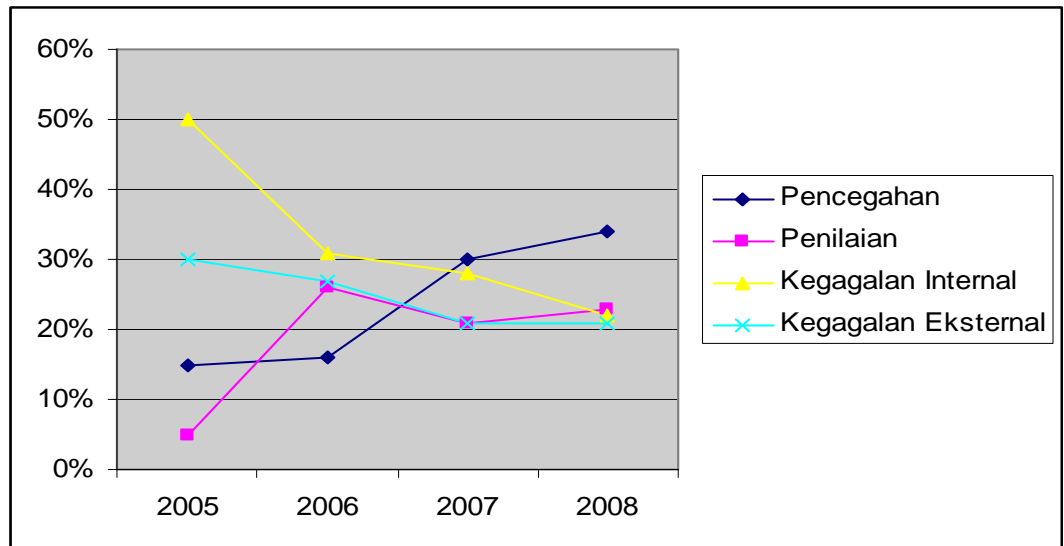
Penilaian = $(45,700,300.00/201,867,050.00) \times 100\% = 22.6388$ jadi 23 %

Kggl Inter = $(45,650,450.00/201,867,050.00) \times 100\% = 22.6141$ jadi 22 %

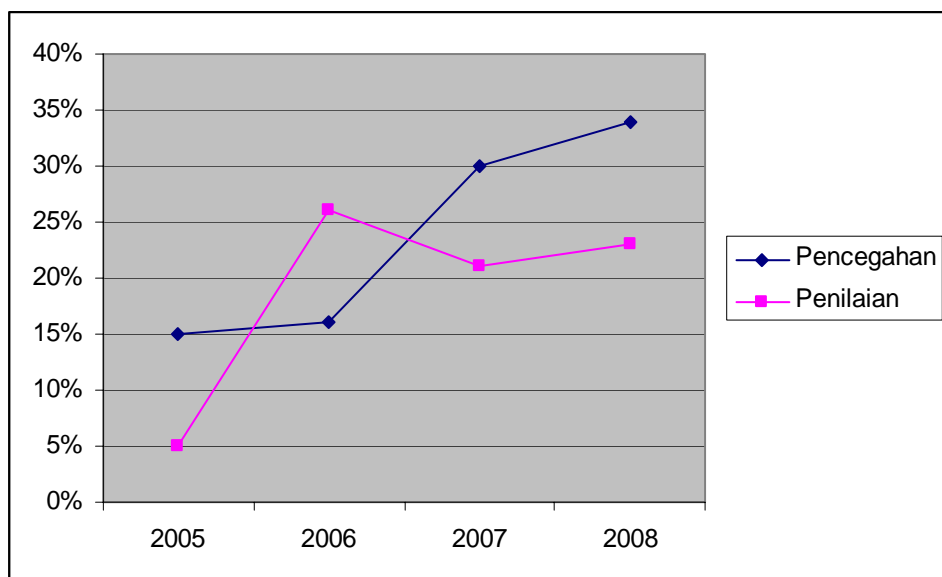
Kggl Ekst = $(42,396,000.00/201,867,050.00) \times 100\% = 21.0019$ jadi 21 %

- f. Setelah mengetahui komposisi biaya kualitas per tahun maka akan dibandingkan dari tahun ke tahun selama 4 tahun dari tahun 2005-2008. Langkah selanjutnya adalah menampilkan dalam grafik komposisi biaya kualitas dan kesimpulan akan diambil melalui grafik yang ada apakah implementasi TQM berdampak terhadap komposisi biaya kualitas.

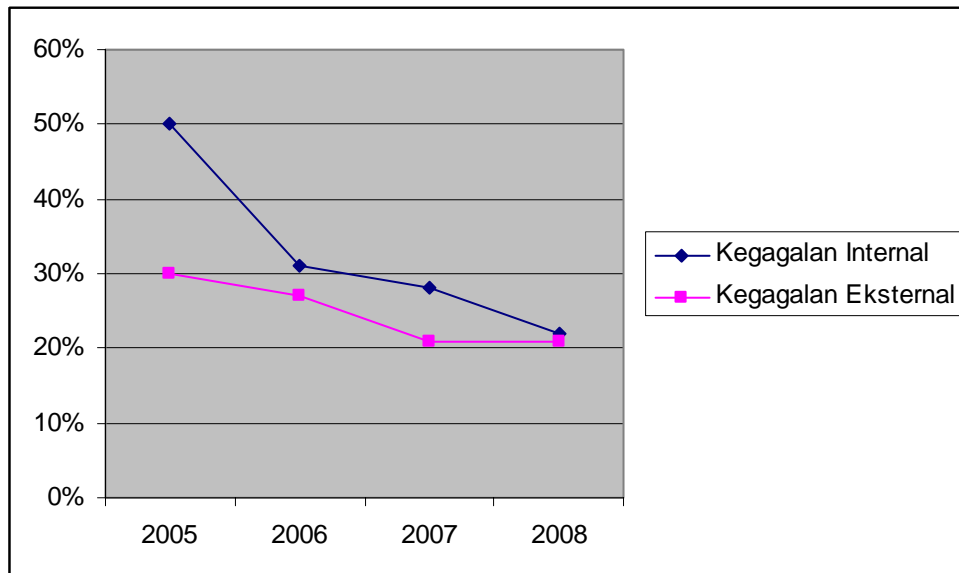
Grafik V.2
 Persentase Biaya Kualitas dari Total Biaya Kualitas setiap tahun
 Tahun 2005 s/d 2008
 PT. Mondrian



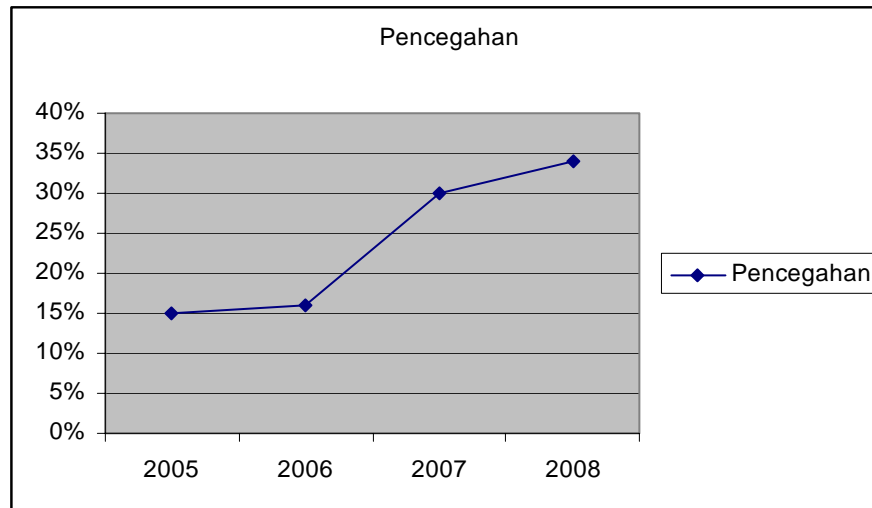
Grafik V.3
 Persentase *Quality Control Cost* dari *Total Quality Cost*
 Tahun 2005 s/d 2008
 PT. Mondrian



Grafik V.4
Persentase Assurance Cost dari Total Quality Cost
Tahun 2005 s/d 2008
PT. Mondrian

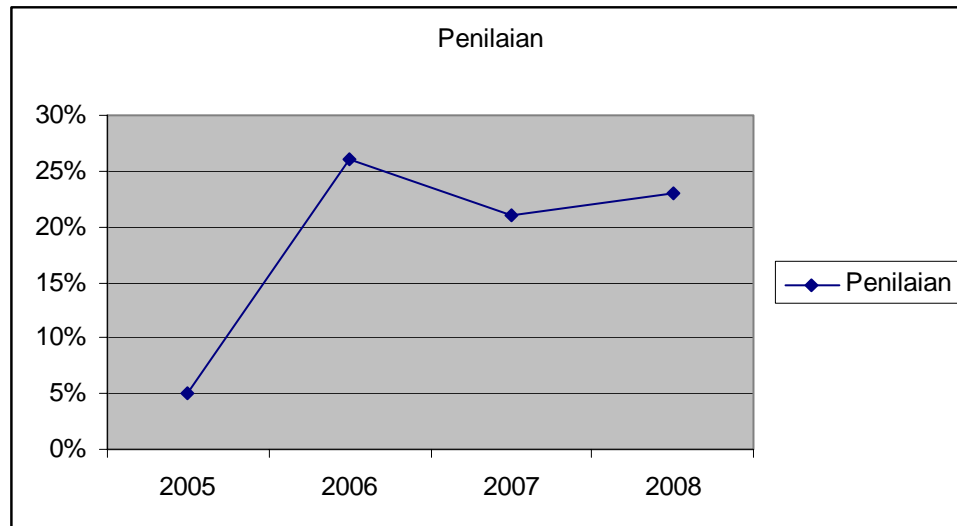


Grafik V.5
Biaya Pencegahan dari Total Biaya Kualitas
Tahun 2005 s/d 2008
PT. Mondrian



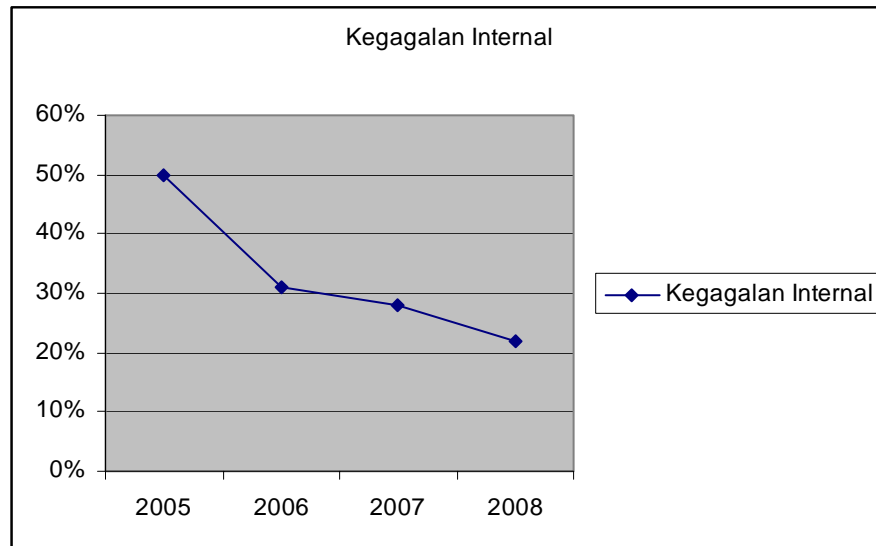
Biaya pencegahan pada tahun 2005 adalah 15 % dari total biaya kualitas pada tahun tersebut. Pada tahun 2006 naik 1 % sehingga biaya kualitas menjadi 16 %. Kenaikan persentase biaya pencegahan dari 15 % menjadi 16 % disebabkan karena Mondrian berusaha untuk mencegah adanya kerusakan sebelum produk diproses. Usaha Mondrian untuk mencegah adanya kerusakan produk berlanjut di tahun berikutnya, sehingga pada tahun 2007 Mondrian mengeluarkan 30 % dari total biaya kualitas untuk mencegah adanya cacat kualitas. Tahun 2008 porsi biaya pencegahan mencapai 35 % dari total biaya kualitas perusahaan. Tahun 2007 dan 2008 Mondrian mengeluarkan banyak biaya untuk perawatan mesin dan pelatihan karyawan.

Grafik V.6
Biaya Penilaian dari Total Biaya Kualitas
Tahun 2005 s/d 2008
PT. Mondrian



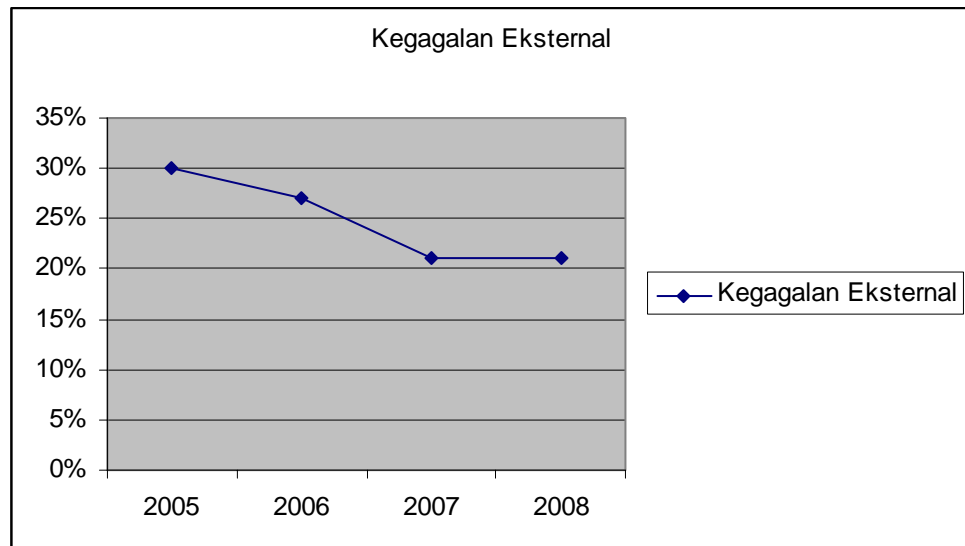
Biaya penilaian pada tahun 2005 adalah 5 % dari total biaya kualitas Mondrian. Tahun 2006 biaya penilaian naik menjadi 26 %, kenaikan persentase biaya penilaian karena ada tambahan kegiatan penilaian yaitu pengujian bahan. Pada tahun 2007 biaya penilaian mengalami penurunan menjadi 21 %. Penurunan biaya penilaian karena *Quality Control Cost* diutamakan pada biaya pencegahan yaitu perawatan mesin dan pelatihan karyawan. Tahun 2008 terjadi kenaikan biaya penilaian dari 21 % pada tahun 2007 menjadi 23 %. Kenaikan biaya ini merupakan usaha untuk mencegah kerusakan produk sebelum keluar dari Mondrian. Mondrian mencegah adanya cacat kualitas merupakan perwujudan prinsip lebih baik mencegah daripada memperbaiki produk.

Grafik V.7
Biaya Kegagalan Internal dari Total Biaya Kualitas
Tahun 2005 s/d 2008
PT. Mondrian



Biaya kegagalan internal 50 % dari total biaya kualitas pada tahun 2005. Tahun 2006 mengalami penurunan sehingga biaya kegagalan internal menjadi 31 % dari total biaya kualitas. Penurunan ini terjadi karena porsi biaya kualitas difokuskan pada biaya pencegahan sehingga kegiatan perbaikan produk dapat berkurang. Pada tahun 2007 biaya kegagalan internal turun 3 %, sehingga biaya kegagalan internal tahun 2007 adalah 28 %. Tahun 2008 biaya kegagalan internal turun lagi dari tahun sebelumnya yaitu 22 %. Dari tahun 2007 ke tahun 2008 penurunan biaya kegagalan internal adalah 6 %.

Grafik V.8
Biaya Kegagalan Eksternal dari Total Biaya Kualitas
Tahun 2005 s/d 2008
PT. Mondrian



Biaya kegagalan eksternal tahun 2005 adalah 30 % dari total biaya kualitas yang dikeluarkan Mondrian. Tahun 2006 biaya kegagalan eksternal turun menjadi 27 % dari total biaya kualitas. Tahun 2005 ke tahun 2006 biaya kegagalan eksternal mengalami penurunan 3%. Tahun 2007 turun 6 % menjadi 21 %, penurunan ini merupakan suatu indikasi bahwa kualitas produk dapat diterima oleh konsumen (pemesan). Biaya kegagalan eksternal tahun 2008 tetap yaitu 21 % dari total biaya kualitas Mondrian.

Secara garis besar persentase masing-masing biaya kualitas dari total penjualan mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Biaya pencegahan mengalami kenaikan dari tahun 2005 ke tahun 2006 dan tahun berikutnya. Sesuai dengan prinsip mencegah lebih baik daripada memperbaiki, pergerakan biaya pencegahan yang makin meningkat dari tahun ke tahun memberikan gambaran yang baik mengenai pengelolalan kualitas di Mondrian.

Biaya penilaian mengalami kenaikan dari tahun 2005 ke tahun 2006. Pada tahun 2007 biaya penilaian mengalami penurunan dan grafik di tahun 2008 naik kembali. Kenaikan biaya pencegahan dan penilaian tidak akan bermakna apabila biaya kegagalan juga mengalami kenaikan.

Biaya kegagalan baik internal maupun eksternal memiliki kecenderungan menurun. Penurunan yang berarti terjadi pada biaya kegagalan internal, dari 50% hingga menjadi 22% di tahun 2008. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa pengelolaan biaya kualitas telah baik, hal tersebut terbukti dengan kecenderungan pergerakan grafik kearah yang lebih baik.

Dampak dari kenaikan biaya pencegahan dan penilaian terhadap penurunan biaya kegagalan internal dan eksternal adalah bahwa dengan kenaikan biaya pencegahan tersebut Mondrian dapat mengurangi adanya pengeluaran biaya kegagalan. Kegiatan pencegahan dan penilaian yang lebih banyak, mengakibatkan kegiatan pengerjaan ulang dan perbaikan dapat dikurangi.

Meningkatnya kegiatan pencegahan dan penilaian menyebabkan kegagalan produk dapat diminimalkan dan perbaikan produk dapat menurun.

Keuntungan dengan turunnya biaya kegagalan baik internal maupun eksternal bagi perusahaan yang pertama adalah penghematan waktu. Waktu yang digunakan untuk kegiatan perbaikan atau pengerjaan ulang dapat digunakan untuk kegiatan mengkreasikan produk. Kegiatan perbaikan dan pengerjaan ulang membutuhkan waktu yang tidak singkat, dan hal itu membuat kegiatan produksi berlangsung lambat. Keuntungan kedua dari penurunan kegiatan pengerjaan ulang dan perbaikan adalah pada biaya, biaya untuk perbaikan dapat menurun seiring semakin sedikitnya kegiatan pengerjaan ulang dan perbaikan. Penghematan biaya kegagalan dapat mengurangi biaya produksi yang berdampak pada makin turunnya biaya produksi dan pada akhirnya laba dapat meningkat.

Penurunan biaya kegagalan eksternal terhadap konsumen dapat merupakan indikasi adanya kepercayaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan, dapat dikatakan dengan adanya penurunan biaya kegagalan eksternal berarti keluhan terhadap produk berkurang dan hal tersebut dapat meningkatkan *image* produk di mata konsumen. Penurunan biaya kegagalan eksternal mempunyai dampak yang berarti bagi perkembangan Mondrian masa datang. Nama baik suatu produk tidak mudah diperoleh, jika konsumen berpendapat bahwa produk tidak memuaskan, maka konsumen dapat berpindah ke produk lain.

Penurunan biaya kegagalan eksternal lebih bermanfaat dibanding penurunan biaya kegagalan internal. Penurunan biaya kegagalan eksternal memiliki porsi yang sangat penting dalam penciptaan nama baik produk,

disamping penghematan yang muncul dari pengurangan kegiatan perbaikan kembali produk yang telah dipasarkan. Penurunan biaya kegagalan eksternal berdampak cukup berarti dibanding dengan penurunan biaya kegagalan internal apabila dihubungkan dengan cacat produk yang telah dipasarkan. Kegagalan eksternal secara otomatis menambah biaya untuk penarikan kembali produk ke perusahaan disamping biaya perbaikan itu sendiri. Kesimpulannya, bahwa kegiatan yang terkait dengan perbaikan produk yang telah dipasarkan harus ditekan seminim mungkin bahkan sampai nol.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian mengenai Evaluasi *Total Quality Management* terhadap biaya kualitas adalah studi kasus pada PT. Mondrian. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian pada PT. Mondrian adalah:

1. PT. Mondrian telah berusaha memenuhi persyaratan implementasi *Total Quality Management*. Ada komitmen dari para manajer akan implementasi TQM
2. Perusahaan menentukan bahwa karyawan harus memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan. Karyawan baru harus menjalani masa percobaan. Ada pelatihan kepada karyawan untuk memperbaiki mutu produk. Perusahaan belum mendatangkan konsultan untuk mengadakan pelatihan kualitas.
3. Perusahaan telah membentuk *Steerring Committee*. *Steering committee* telah menentukan sasaran dan tujuan dalam memperbaiki kualitas, walaupun belum maksimal. Komite telah berusaha untuk memantau kualitas dari produk yang dihasilkan. Pengawasan dilakukan secara langsung.
4. Perencanaan dan publikasi berusaha dilaksanakan oleh Mondrian, tetapi belum terlaksana dengan baik. Mondrian belum maksimal dalam memberikan penjelasan mengenai visi dan misi Mondrian kepada

karyawan, sehingga sasaran dan tujuan belum dapat sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Mondrian belum terbuka apabila sedang menghadapi permasalahan. Perusahaan juga belum memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Mondrian telah menjelaskan konsep kualitas kepada karyawan dan setiap keputusan manajemen selalu diinformasikan kepada karyawan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa perencanaan dan publikasi belum berjalan maksimal di PT. Mondrian.

5. Perusahaan telah melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan dalam mengadakan perbaikan kualitas. Mondrian telah mengadakan identifikasi mengenai pelanggan internal maupun eksternal. Perencanaan dan perawatan terhadap mesin telah dilakukan secara rutin. Penggantian mesin yang tidak layak juga dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mencegah adanya cacat kualitas. Infrastruktur telah mendukung terhadap perbaikan berkesinambungan.
6. Pengelolaan Kualitas di PT. Mondrian tampak dalam biaya kualitas. Biaya kualitas dari penjualan PT. Mondrian belum mencapai 2,5 %, walaupun demikian dari tahun 2005 s/d 2008 persentase biaya kualitas dari penjualan mengalami penurunan.
7. Persentase masing-masing biaya kualitas dari total biaya kualitas mengalami perubahan setiap tahun. Tahun 2005 persentase biaya kegagalan menempati porsi terbesar yaitu 50 % pada biaya kegagalan internal dan 30 % biaya kegagalan internal. Tahun 2006 porsi biaya

kualitas tidak jauh berbeda. Biaya kegagalan menempati porsi terbesar, tetapi terjadi penurunan dari tahun 2005. Tahun 2007, 30 % biaya kualitas keluar untuk kegiatan pencegahan. Tahun 2008 porsi terbesar biaya kualitas adalah pada kegiatan pencegahan dan penilaian. Pengelolaan kualitas PT. Mondrian dapat dikatakan berjalan dengan baik, setiap tahun persentase terbesar biaya kualitas dikeluarkan untuk kegiatan pencegahan dan penilaian, ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengaplikasikan prinsip lebih baik mencegah daripada memperbaiki.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dikhususkan pada penjualan ekspor, sehingga kesimpulan yang diambil hanya terbatas pada penjualan ekspor. Kuesioner kepada pelanggan eksternal tidak dapat secara langsung diisi oleh pelanggan. Kuesioner pelanggan eksternal diwakili oleh agen, agen ini adalah pihak yang menjembatani antara PT.Mondrian dengan pelanggan eksternal. Untuk mendapatkan data yang lebih akurat seharusnya peneliti menggunakan teknik wawancara, tetapi karena peneliti tidak dapat secara langsung bertemu dengan para manajer maka penulis menggunakan kuesioner. PT. Mondrian merupakan perusahaan perseroan yang cukup besar sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam mendapatkan data. Mondrian berhati-hati menjaga data Perusahaan, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama bagi peneliti untuk memperoleh data dari Perusahaan.

C. Saran

Analisis yang telah di bahas di bab V memberikan gambaran mengenai TQM di PT. Mondrian. Adapun beberapa saran yang dapat menjadi masukan bagi implementasi TQM dan pengelolaan biaya kualitas PT. Mondrian adalah sebagai berikut:

1. PT. Mondrian sebaiknya dapat memaksimalkan fungsi dari *Steering Committee* dengan memperbaiki kekompakan dari komite. Penyusunan tujuan dalam perbaikan kualitas seharusnya dilakukan secara menyeluruh.
2. Mendatangkan konsultan akan memaksimalkan perbaikan berkelanjutan. PT. Mondrian telah memiliki komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan, mendatangkan konsultan dari luar Mondrian akan memberikan masukan baru dalam usaha perbaikan itu sendiri.
3. PT. Mondrian sebaiknya memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Penghargaan ini dapat memacu karyawan untuk terus meningkatkan prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, wahyu. Dorothea (1999). *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andi Offset
- Gaspersz, Vincent (2005). *Total Quality Management*. edisi 4. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryanne (1997). *Manajemen Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hutane, Samuel 2003, "Penerapan *Total Quality Management* Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja" *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.5, No.1. Maret 2003: 72-84.
- Mulyadi. (1995). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi offset.
- Prawirosentono, Suyadi (2007). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singaribuan, Masri dan Efendi. Sofian (1989), *Metode Penelitian Survei*, edisi revisi. Jakarta: LP3ES
- Tjiptono, Fandy dan Diana. Anastasia (2003), *Total Quality Management*, edisi revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wijaya, Yanderi 2004 Hubungan TQM dengan Biaya Kegagalan. Skripsi S-1. Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.
- Yamit, Zulian (2005). *Manajemen Kualitas*. edisi 1. Yogyakarta: Ekonisia.

LAMPIRAN

c. Perbaikan Berkesinambungan

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y		
2.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
3.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
4.	Y	Y	Y	T	T	T	T	T	Y	T	Y	Y	Y	T	T	T	T	Y	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	T	Y		
5.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
6.	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	T	Y	Y	T	Y	Y	Y	Y	Y	Y	

REKAP JAWABAN KARYAWAN

a. Kepuasan Pelanggan

No.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Saya puas bekerja disini dan tidak ada keluhan–keluhan selama bekerja disini	20 orang	10 orang
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan dan saya puas dengan gaji yang diterima.	25 orang	5 orang
3.	THR saya terima selama bekerja disini dan diserahkan sebelum hari raya.	30 orang	-
4.	THR yang saya terima lebih dari cukup	19 orang	11 orang
5.	Karyawan mendapat tambahan gaji bila lembur dan karyawan puas dengan tambahan gaji yang diterima.	-	30 orang
6.	Perusahaan telah mengadakan perputaran kerja untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja	-	30 orang

b. Respek terhadap setiap orang

No.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai untuk menunjang kegiatan perusahaan dan menambah kenyamanan dalam bekerja.	23 orang	7 orang
2.	Perusahaan memberikan penghargaan (bonus) kepada karyawan yang berprestasi	-	30 orang
3.	Atasan selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan karyawan baik di dalam lingkungan perusahaan ataupun di luar perusahaan.	27 orang	3 orang
4.	Ada kegiatan keakraban yang sengaja dilaksanakan perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan.	30 orang	-
5.	Karyawan diberi kesempatan untuk mengajukan usulan-usulan dalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.	28 orang	2 orang
6.	Ada ajang yang disediakan untuk menyampaikan saran dari karyawan kepada manajemen dalam usaha perbaikan kualitas.	19 orang	11 orang

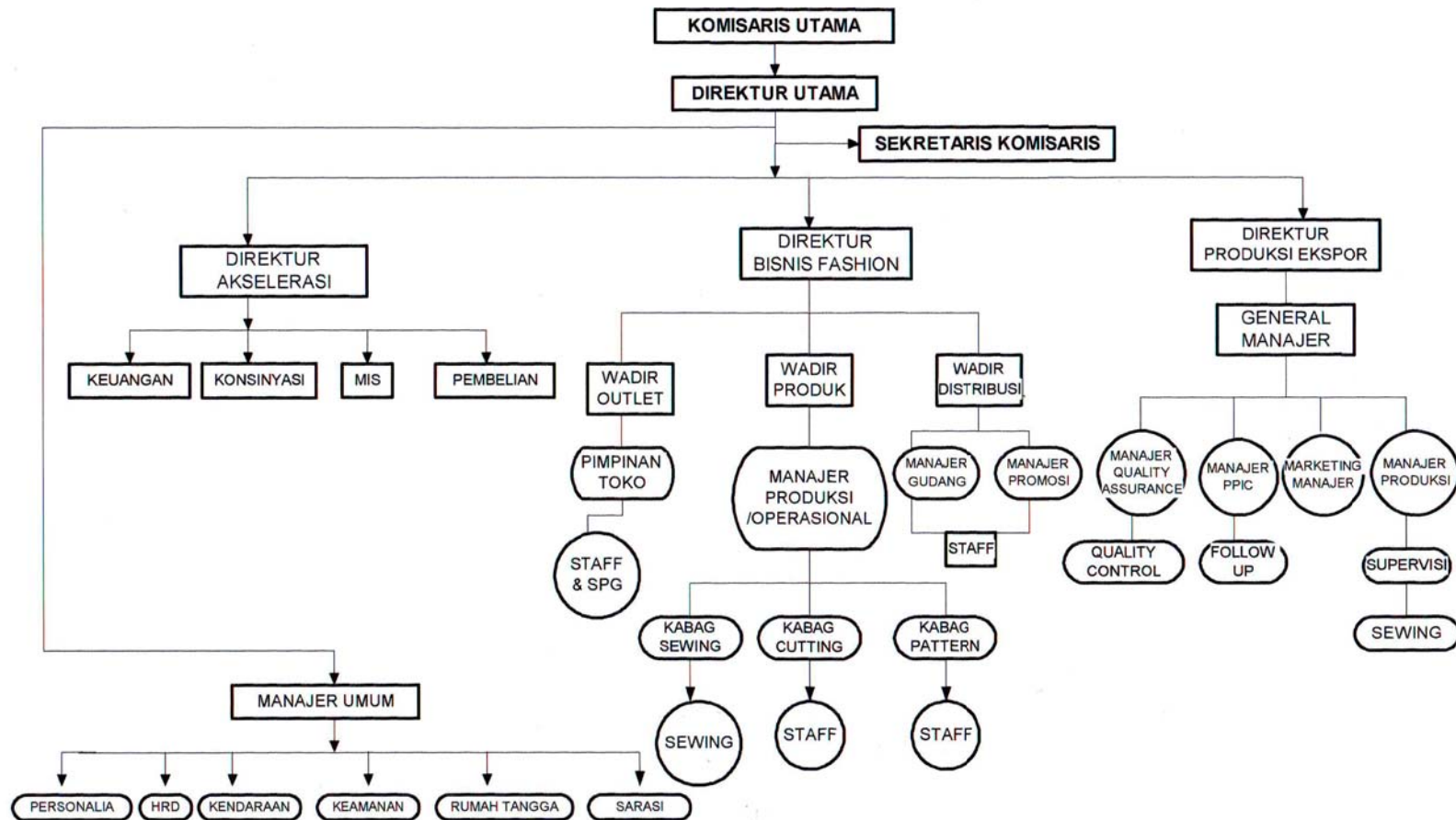
c. Perbaikan Berkesinambungan

No.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Perusahaan berusaha untuk dapat menekan adanya hasil atau produk yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan melalui upaya perbaikan secara berkesinambungan	30 orang	-
2.	Keluhan pelanggan disampaikan kepada karyawan agar karyawan dapat mengadakan perbaikan produk dan dapat meminimalkan keluhan konsumen.	30 orang	-
3.	Karyawan diberikan sanksi (berupa lembur) apabila melakukan kesalahan atau kegagalan dalam produksi.	30 orang	-
4.	Komitmen Perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan disampaikan kepada karyawan agar karyawan ikut ambil bagian dalam usaha perbaikan itu sendiri	18 orang	12 orang
5.	Perawatan mesin selalu dilakukan untuk menjaga mesin tetap bagus	30 orang	-
6.	Karyawan yang sering melakukan kesalahan diberi perhatian yang lebih oleh perusahaan	26 orang	4 orang

Kuisisioner untuk Konsumen (diwakili oleh agen)

No.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Pesanan selesai tepat waktu dan pelayanan dilakukan secara cepat	x	
2.	Sebagian besar pelanggan merasa puas dengan hasil produk dari perusahaan	x	
3.	Model selalu mengalami perubahan sesuai dengan keinginan pemesan.	x	
4.	Sebagian konsumen merasa puas dengan model yang dihasilkan oleh perusahaan.	x	
5.	Sebagian besar konsumen puas dengan harga yang ditetapkan di Mondrian.	x	
6.	Produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang disepakati (ukuran, warna, bahan)	x	
7.	Ada pelayanan khusus yang menampung keluhan dari pelanggan, sehingga keluhan dapat segera sampai ke perusahaan.	x	
8.	Keluhan dari konsumen dengan cepat ditanggapi oleh perusahaan.		x
9.	Apabila ada pesanan yang tidak sesuai dengan spesifikasi konsumen. Agen sebagai wakil konsumen diikutsertakan dalam pembahasan masalah kualitas.	x	

STRUKTUR ORGANISASI PT. MONDRIAN



Sumber PT. Mondrian

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah Perusahaan

1. Pendirian perusahaan
 - a. Kapan perusahaan didirikan ?
 - b. Siapa yang mendirikan perusahaan?
 - c. Kenapa memilih nama Mondrian?
 - d. Apa bukti keabsahan Perusahaan ini?
 - e. Bagaimana perkembangan perusahaan dari awal sampai sekarang?
 - f. Apa fasilitas yang terdapat di Perusahaan ini?

2. Lokasi Perusahaan
 - a. Dimana letak Perusahaan saat ini?
 - b. Apa alasan yang mendasari pemilihan lokasi Perusahaan?
 - c. Berapa luas tanah yang digunakan oleh perusahaan?

3. Bentuk Perusahaan
 - a. Apakah bentuk perusahaan ini?
 - b. Bagaimana struktur organisasi Perusahaan?
 - c. Apakah tugas dari masing-masing personal yang ada dalam struktur organisasi?

B. Personalia

1. Berapakah jumlah Tenaga Kerja dalam Perusahaan?
2. Berapa bagian atau department yang ada dalam perusahaan?
3. Bagaimana sistem penggajian yang diberlakukan pada perusahaan?
4. Bagaimana jam kerja yang diberikan perusahaan untuk karyawan?
5. Bagaimana promosi jabatan yang dilakukan perusahaan?
6. Bagaimana pembagian jam kerja karyawan yang berlaku dalam perusahaan?

C. Produksi

1. Berapa macam produk atau jenis-jenis produk yang dihasilkan?
2. Apa saja bahan baku yang diperlukan untuk melakukan proses produksi?
3. Bagaimana gambaran singkat tentang proses produksi yang dilakukan perusahaan?
4. Apa saja peralatan yang digunakan perusahaan untuk melakukan proses produksi?
5. Bagaimana pengawasan kualitas yang sudah dilakukan oleh perusahaan?
6. Bagaimana tahap-tahap pengolahan dari bahan baku sampai produk jadi?
7. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk masing-masing tahap?
8. Apakah produk yang dihasilkan diuji kembali untuk menjaga kualitas dan dilakukan oleh siapa?
9. Berapa biaya kualitas dari tahun 2005 sampai tahun 2008?
10. Bagaimana pengendalian biaya kualitas dari tahun 2005 ke tahun 2008?
11. Berapa penjualan dari tahun 2005 sampai tahun 2008?

D. Pemasaran

1. Dimana wilayah yang menjadi daerah pemasaran perusahaan?
2. Siapa pembeli mayoritas dari produk yang dihasilkan perusahaan?
3. Bagaimana kegiatan promosi atau pemasaran yang dilakukan perusahaan ?

SURAT KETERANGAN

No : 37 / E / IV / 09

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jaka Mulyata, SH
Jabatan : KaBag HRD PT. Mondrian
Alamat : Jl. KH. Hasyim Ashari, No 171 (By Pass) Mojayan, Klaten

Menerangkan bahwa :

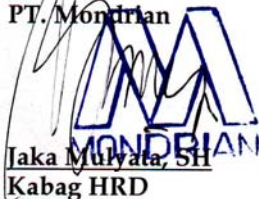
Nama : A. Pebri Puspita
NIM : 04 211 4109
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Benar-benar telah mengadakan penelitian di PT Mondrian Klaten dari bulan Oktober 2008 sampai dengan November 2008 dengan judul "*Evaluasi Total Quality Manajemen terhadap Biaya Kualitas*".

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan seperlunya.

Klaten, 25 April 2009

PT. Mondrian



Jaka Mulyata, SH
Kabag HRD