

EVALUASI KESIAPAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY* *MANAGEMENT (TQM)*

STUDI KASUS PADA PT. SUMBER DJANTIN, PONTIANAK

SKRIPSI

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



Oleh :

HENDRICA CHRISTINA DESSIE

NIM : 952114160

NIRM : 950051121303120137

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2001

Skripsi

**EVALUASI KESIAPAN PENERAPAN *Total Quality Management*
(TQM)**

STUDI KASUS PADA PT. SUMBER DJANTIN, PONTIANAK

Oleh:

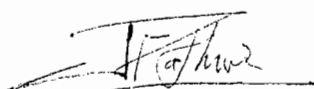
Hendrica Christina Dessie

NIM : 952114160

NIRM : 950051121303120137

Telah Disetujui Oleh:

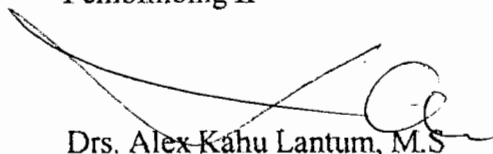
Pembimbing I



Drs. FA. Joko Siswanto, MM.,Akt.

Tanggal: 18 Desember 2000

Pembimbing II



Drs. Alex Kahu Lantum, M.S

Tanggal: 12 Januari 2001

Skripsi

EVALUASI KESIAPAN PENERAPAN TQM (*Total Quality Management*)

STUDI KASUS PADA PT. SUMBER DJANTIN, PONTIANAK

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Hendrica Christina Dessie

NIM : 952114160

NIRM : 950051121303120137

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 26 Januari 2001
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, MM.,Akt.	
Anggota	Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M. Si.	

Yogyakarta, 27 Januari 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma
Dekan

Drs. H. Suseno TW., M.S.

PERSEMBAHAN DAN MOTTO

"Ya Allah Yang Maha Kuasa, pada saat ini juga jiwaaku kuserahkan pada-Mu karena Engkau yang mempunyai bumi ini dan aku ciptaan-Mu". Amin

Meluhur Pertama Martin Luther mengenai dua hal yang berhasil ialah: "Janganlah berdusta kepada Allah! Ketika berbicara kepada Allah dalam dialog doa, kita harus mengungkapkannya diri kita yang sejati dan selanjutnya. Kita harus memberitahukan kepada-Nya kebenaran pikiran-pikiran, keinginan-keinginan kita, apapun itu".

(John Powell, S.J.)

"Hidup dengan baik adalah cara untuk membalas dendam".

(George Herbert)

Skripsi ini kupersembahkan buat:


- *Bapa' dan Mama Tercinta*
- *Saudara-saudaraku terkasih: Basilius Andreas G., Josephine Dessie, dan Gregorius Gass Gerry*
- *Sahabat-sahabatku: Ambrosia Tulit, Hartati, Yosephine Shinta Purwaningrum, dan Th. Awing Wijayanti*
- *Teman-teman seperjuangan: Akuntansi 95B*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 27 Januari 2001

Penulis,


Hendrica Christina Dessie

ABSTRAK

EVALUASI KESIAPAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) STUDI KASUS PADA PT. SUMBER DJANTIN, PONTIANAK

Hendrica Christina Dessie
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2001

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesiapan penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan. Jenis penelitian adalah studi kasus, tempat penelitian di PT. Sumber Djantin, Pontianak, mulai dari bulan Desember 1999 sampai dengan Februari 2000. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisa data berupa perbandingan antara unsur *Total Quality Management* dengan yang terjadi di perusahaan yaitu: 1) fokus pada pelanggan, 2) obsesi terhadap kualitas, 3) pendekatan ilmiah, 4) komitmen jangka panjang, 5) kerja sama tim (*teamwork*), 6) perbaikan berkesinambungan, 7) Pendidikan dan Pelatihan, 8) kebebasan yang terkendali, 9) adanya kesatuan tujuan, 10) pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data dapat diketahui bahwa perusahaan sudah menerapkan sistem manajemen modern dan mempunyai prosedur sistem mutu yang berlaku mulai tanggal 1 Januari 1996. Dengan demikian, perusahaan telah mempunyai fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*teamwork*), perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dengan penerapan sistem manajemen modern dan adanya prosedur sistem mutu tersebut, sebenarnya perusahaan sudah siap untuk menerapkan *Total Quality Management*.

ABSTRACT

AN EVALUATION ON YHE COMPANY READYNES TO APPLY THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) CASE STUDY AT PT. SUMBER DJANTIN, PONTIANAK

Hendrica Christina Dessie
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2001

This research aimed at evaluating the readiness of the company to apply the Total Quality Management. This research was a case study at PT. Sumber Djantin, Pontianak conducted from December 1999 to February 2000. The data collecting techniques were interviews, documentation, and observation. The data were analyzed using questions concerning the Total Quality Management elements, namely 1) consumers focus, 2) quality obsession, 3) scientific approach, 4) long term commitment, 5) teamwork, 6) continuous repair, 7) education and training, 8) restrained of freedom, 9) purpose unit, 10) employee involvement and deceit.

Based on the data analysis, the research showed that the company was ready to apply a modern management system at the company, and already had a quality system procedures prevailing from 1 January 1996. Thus, the company already possessed a consumers focus, quality obsession, scientific approach, long term commitment, teamwork, continuous repair, education and training, restrained of freedom, purpose unit, employee involvement and deceit.

Having applied a modern management system and a quality system procedures, actually the company was ready to apply the Total Quality Management.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Bapa Yang Maha Kuasa atas segala berkat, rahmat, dan kasihNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **EVALUASI KESIAPAN PENERAPAN Total Quality Management (TQM), Studi Kasus Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak**. Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma.

Penulisan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini, antara lain kepada:

1. Bapak Drs. Hg. Soseno TW., MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
2. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt. sebagai Pembimbing I yang telah memberi bimbingan, masukan, serta saran kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak Drs. P. Rubiyatno, MM., yang telah banyak membantu penulis dengan memberikan bimbingan, masukan, serta saran kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Lilis Setiawati, SE., Msi., Akt sebagai dosen tamu dalam ujian skripsi yang telah memberikan masukan serta saran kepada penulis.
6. Bapak Drs. Joko Siswanto., MM. Akt., sebagai dosen pembimbing akademik yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mendampingi penulis dan teman-teman selama kuliah di Universitas Sanata Dharma ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen, khususnya para dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah mendidik dan mengajar penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
8. Bapak dan Ibu petugas sekretariat Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
9. Bapak dan Ibu petugas perpustakaan Universitas Sanata Dharma.
10. Bapak Rudy Sudharta selaku Manajer pada PT. Sumber Djantin, Pontianak yang telah memberikan kesempatan dan pelayanan kepada penulis dalam pengambilan data di perusahaan.
11. Bapa' dan Mama tercinta yang telah memberikan dukungan berupa motivasi, doa, nasehat, dan materiil, sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
12. Kakek tersayang yang selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah ini.

13. Saudara-saudaraku terkasih: Andri, Yosi, dan Geri, yang selalu mendorong dan mendukung penulis dalam menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
14. Sahabat-sahabatku; Amsi, Lia, Shinta, dan Awing, terima kasih atas persahabatan kita selama ini.
15. Teman-temanku: Sita, Eko Rini, Siska, Hesti, Asih, Utin, Atit, Jacklin (Jacko), Nunun, Wendy, Marjuki, Must Widi, Cahyadi, Herly, Bujang, Tia, Didik, Hary, Mei, Mimin, Desy, Eva dan semua teman-teman Akuntansi 95 B.
16. Teman-teman kost: Kak Rosian, Yeni, Ika, Elis, Vonny, Mba' Nita, Kak Emil, Yuli, Septi, Ida, dan Bu Dati sekeluarga. Terima kasih atas kebersamaan kita.
17. Teman-teman KKN-ku yang antik-antik: Lucia Heny, Kak Naurma, Vecy, Diah, Ali, Nur, Bint.
18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan banyak kelemahannya, maka dari itu penulis mengharapkan saran dan kritik untuk penyempurnaan skripsi ini. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, 18 Desember 2000

Penulis

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Kualitas.....	7
1. Pengertian Kualitas.....	7
2. Sumber Kualitas.....	8
3. Pentingnya Kualitas.....	9
4. Pengawasan Kualitas.....	10
5. Biaya Kualitas.....	10
6. Pemikiran Beberapa Pakar Kualitas.....	12

B. <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	23
1. Definisi TQM.....	23
2. Sejarah Singkat Perkembangan TQM.....	25
3. Latar Belakang Perlunya TQM.....	26
4. Prinsip Dan Unsur Pokok TQM.....	27
5. Tujuan Dan Manfaat TQM.....	33
6. Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan TQM.....	34
7. Persyaratan Implementasi TQM.....	36
8. Fase-Fase Implementasi TQM.....	41
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	48
A. Jenis Penelitian.....	48
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	48
C. Subyek Dan Obyek Penelitian.....	48
D. Data Yang Dicari.....	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Teknik Analisis Data.....	50
BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	54
A. Sejarah Berdiri Dan Berkembangnya Perusahaan.....	54
B. Struktur Organisasi Perusahaan.....	56
C. Personalia.....	63
D. Produksi.....	66
1. Jenis Produksi.....	66
2. Bahan Baku Dan Bahan Penolong.....	66
3. Proses Produksi.....	69
E. Pemasaran.....	75
BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	76
A. Analisis Usaha Peningkatan Kualitas Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak.....	76
B. Evaluasi Berdasarkan Sistem TQM.....	80

1. Fokus Pada Pelanggan.....	80
2. Obsesi Terhadap Kualitas.....	83
3. Pendekatan Ilmiah.....	85
4. Komitmen Jangka Panjang.....	86
5. Kerja Sama Tim (<i>Teamwork</i>).....	88
6. Perbaikan Berkesinambungan.....	90
7. Pendidikan Dan Pelatihan	92
8. Kebebasan Yang Terkendali	94
9. Kesatuan Tujuan.....	95
10. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan.....	95
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN.....	102
A. Kesimpulan.....	102
B. Keterbatasan Penelitian.....	105
C. Saran-Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Unsur-unsur Utama Dalam TQM	51
Tabel 2: Data Karyawan PT. Sumber Djantın, Pontianak	63
Tabel 3: Evaluasi Unsur-unsur TQM Pada PT. Sumber Djantın, Pontianak.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Siklus Deming.....	13
Gambar 2: Struktur Organisasi PT. Sumber Djantin, Pontianak.....	58
Gambar 3: Bagan Alir Proses Produksi Pabrik <i>Crumb Rubber</i> PT. Sumber Djantin, Pontianak.....	74

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, persaingan global di segala sektor semakin ketat. Begitu juga yang terjadi dalam sektor bisnis. Semua perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil menghadapi persaingan global ini.

Dengan meningkatnya persaingan ini tentu akan mendorong perusahaan untuk semakin memperhatikan kebutuhan konsumen, memperhatikan apa yang diinginkan konsumen serta berusaha mewujudkan apa yang diharapkan konsumen. Perusahaan juga akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen dan yang paling utama adalah memenuhi keinginan konsumen dengan cara yang lebih baik dan memuaskannya, daripada para pesaingnya.

Jaman baru ini menyajikan kenyataan baru seperti pasar tanpa batas (negara) dan konsumen tidak tergerak dengan imbauan untuk memilih produk dalam negeri dengan alasan patriotik. Konsumen mencari nilai terbaik (mutu dan keawetan diperhatikan) dan membeli produk tersebut (Bill Creech, 1995:3). Disini jelas bahwa dalam pasar global, kunci untuk memenangkan persaingan adalah kualitas.

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya, karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Kualitas memiliki banyak kriteria yang berubah secara

terus-menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berbeda pula. Orang akan sulit mendefinisikan kualitas dengan tepat. Meskipun tidak ada definisi yang tepat mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat elemen-elemen sebagai berikut (Tjiptono dan Diana, 1996:3):

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencapai produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini, mungkin dianggap kurang berkualitas di masa mendatang).

Dari elemen di atas, Goetsch dan Davis mendefinisikan kualitas seperti yang ditulis sebagai berikut:

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. (Tjiptono dan Diana, 1996:4)

Cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Maka, cara yang terbaik untuk dapat memperbaiki komponen-komponen tersebut adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

Pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa itu TQM dan aspek kedua membahas mengenai bagaimana mencapainya TQM tersebut. Pengertian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 1996:4).

TQM, seperti dinyatakan oleh namanya, merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya lentur sebuah bisnis secara keseluruhan, dengan berpusat di sekitar mutu (kualitas). Pada prinsipnya adalah cara mengorganisir dan mengerahkan seluruh organisasi (setiap departemen, setiap aktivitas, dan setiap individu di setiap tingkatan) untuk mencapai kualitas (Yun, Yong, Loh, 1998:2).

TQM merupakan konsep yang luas yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. TQM juga merupakan pendekatan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara terus-menerus yang kemudian dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah TQM sangat menarik untuk dibahas. Dengan demikian penulis mencoba meneliti permasalahan ini dengan judul "Evaluasi Kesiapan Penerapan TQM (*Total Quality Management*) Pada Perusahaan " Studi Kasus Pada PT. Sumber Djantın, Pontianak.

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis hanya akan membahas mengenai kesiapan perusahaan dalam menerapkan TQM.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas adalah “Apakah perusahaan PT. Sumber Djanting, Pontianak siap untuk menerapkan TQM?”

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah perusahaan PT. Sumber Djanting, Pontianak siap dalam menerapkan TQM.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan masukan dan saran yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan TQM.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Sebagai tambahan koleksi bahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa USD dan sebagai referensi bagi mahasiswa lain yang meneliti permasalahan yang sama.

3. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan mengenai TQM dan juga sebagai bahan referensi sendiri jika penulis akan meneliti permasalahan ini lebih lanjut.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, obyek penelitian, subyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang sejarah berdiri dan berkembangnya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi, dan pemasaran.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisa data-data yang terdapat di perusahaan, serta pembahasan dari sepuluh unsur TQM dengan membandingkan apa yang terjadi di perusahaan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. KUALITAS

1. Pengertian Kualitas

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu didefinisikan sebagai "*tingkat baik buruknya sesuatu*". Pengertian lain menurut Hoyle(1996), seperti yang ditulis oleh Harijanto Setiawan (Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja No.5-Th.III-1998; 64) menyatakan bahwa ada banyak arti untuk kata kualitas, antara lain yaitu 'derajat kesempurnaan' (*degree of excellence*), 'pemenuhan tuntutan' (*comformance with requirements*), 'kesungguhan yang menghasilkan kemampuan untuk memuaskan kebutuhan baik yang dinyatakan secara langsung maupun tidak' (*the totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated or implied neds*), 'kemampuan untuk digunakan' (*fitness for use*), 'kebebasan dari kerusakan, ketidaksempurnaan atau pencemaran' (*freedom from defects imperfections or contamination*) dan (istilah yang sedang populer) 'kepuasan pelanggan'. Menurut D.L Goetsch dan Davis, pengertian kualitas adalah sebagai berikut:

"Quality is a dynamic state associated with product, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations"
(Goetsch & davis, 1997:3)

Sedangkan menurut Hansen & Mowen (1997:793), definisi mutu adalah derajat atau kualitas yang unggul dalam pengertian mutu merupakan ukuran yang relatif. Dengan demikian dari pengertian diatas, secara garis besar mutu atau

kualitas merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan produk yang bermutu yang memenuhi harapan pelanggan.

Kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan sangat erat. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang, ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan di mana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan.

2. Sumber Kualitas

Ada lima sumber kualitas (Tjiptono&Diana,1996:34) yang biasa ditemukan sebagai berikut, yaitu:

- a. Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
- b. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
- c. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian eksetensif produk sebelum dilepas ke pasar.
- d. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara tepat.
- e. Manajemen yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

3. Pentingnya Kualitas

Jaman sekarang, memperhatikan kualitas itu penting. Dahulu dengan cara tradisional, orang hanya memperhatikan kualitas barang atau jasa hanya seperti yang diinginkan. Mereka tidak memperhatikan kepentingan pelanggan. Bila mereka sudah memproduksi sesuai dengan yang diinginkan konsumen, tanpa bermaksud memuaskan konsumen, maka produk sudah dinilai berkualitas, lagipula pada waktu itu persaingan belum begitu tajam.

Mutu produk didefinisikan sebagai sifat-sifat yang mencirikan ketepatan produk tersebut untuk digunakan. Konsumen membeli manfaat produk tersebut dan bukan membeli produk itu sendiri. Sebuah produk dianggap bermutu atau tidak, tergantung pada apakah produk tersebut menjalankan fungsinya sebagaimana dimaksudkan atau tidak.

Beberapa unsur mutu yang perlu diperhatikan agar suatu produk mempunyai keunggulan (Mizuno, 1994:7-8) adalah sebagai berikut:

a. Desain yang bagus

Desain harus orisinal dan harus memikat citarasa konsumen, seperti halnya desain yang diperhalus untuk memperoleh kesan bermutu.

b. Keunggulan dalam persaingan

Sebuah produk harus unggul, baik dalam fungsi maupun desainnya dibanding produk-produk lain yang sejenis.

c. Daya tarik fisik

Produk itu harus menarik panca indera (jika disentuh dan dirasakan), harus dicap dengan baik, dan harus indah.

d. Berbeda dan asli

Bagi banyak produk, misalnya dasi, konsumen ingin mengetahui bahwa tidak ada orang lain yang memiliki dasi yang sama persis dengan dasi yang ia pakai.

Mutu produk penting bagi kepuasan konsumen dan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Produk bermutu adalah produk yang sesuai dengan harapan pelanggan.

4. Pengawasan Mutu

Pengawasan mutu menentukan komponen-komponen yang rusak dan menjaga bahan-bahan yang akan diproduksi pada waktu mendatang, agar jangan sampai rusak. Pengawasan mutu merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki mutu produk bila diperlukan, mempertahankan mutu yang sudah baik dan mengurangi bahan yang rusak. Untuk mengawasi mutu dilakukan dengan mengadakan penilikan mutu atau disebut dengan *quality inspection* (pengecekan produk dengan melakukan perbandingan produk tersebut untuk menentukan apakah produk sesuai dengan spesifikasi standar mutu).

5. Biaya Kualitas

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah menjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 1990:7). Menurut Hansen&Mowen (1997:794), biaya mutu adalah biaya yang terjadi atau mungkin terjadi karena mutu yang buruk. Dengan demikian biaya mutu adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan,

pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Biaya kualitas dapat digolongkan menjadi empat golongan (Tjiptono&Diana, 1996:36-40) yaitu:

a. Biaya Pencegahan

Merupakan biaya yang terjadi untuk pencegahan kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan pengimplementasian dan pemeliharaan sistem mutu. Jika terjadi kenaikan biaya pencegahan diharapkan terjadi penurunan biaya kegagalan. Biaya pencegahan terjadi dalam rangka menurunkan jumlah unit produk atau jasa yang mengalami ketidaksesuaian.

b. Biaya Penilaian

Merupakan biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan mutu. Tujuan utama fungsi penilaian mutu adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan. Selain itu tujuan utama lain adalah untuk mencegah pengiriman barang yang tidak sesuai dengan persyaratan pelanggan.

c. Biaya Kegagalan Internal

Merupakan biaya yang terjadi karena ada ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar atau pelanggan. Pengukuran biaya kegagalan internal dilakukan dengan menghitung kerusakan produk sebelum meninggalkan pabrik.

d. Biaya Kegagalan Eksternal

Merupakan biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirim kepada pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling membahayakan karena dapat menyebabkan reputasi yang buruk, kehilangan pelanggan dan penurunan pangsa pasar.

6. Pemikiran Beberapa Pakar Kualitas

Ada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby (Tjiptono dan Diana, 1996:48-61)

a. W. Edwards Deming

Banyak yang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari gerakan *total quality management*. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control*). Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberikan penghargaan bernama *Deming Prize* kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas. *Deming Prize* terbagi dalam dua kategori, yaitu Hadiah Deming bagi individual yang berjasa dalam pengendalian kualitas dan metode statistika Jepang, serta *Deming Application Prize* yang diberikan kepada perusahaan yang melaksanakan dengan baik pengendalian kualitas perusahaannya dan pengendalian mutu statistiknya.

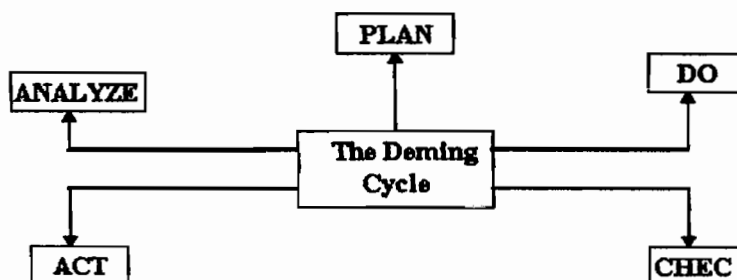
Deming berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan industri. Kontribusi utama yang membuatnya terkenal adalah *Deming Cycle*, *Deming Fourteen Points*, dan *Seven Deadly Diseases*.

Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, pemasaran) dalam suatu usaha kerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tahap-tahap dalam Siklus Deming tersebut adalah:

- 1) Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*Plan*).
- 2) Menghasilkan produk (*do*).
- 3) Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*).
- 4) Memasarkan produk tersebut (*act*).
- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*)

Gambar 1: Siklus Deming



Empat Belas Point Deming (*Deming's Fourteen Points*)

Empat belas point Deming ini merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan W. Edwards Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia. Keempat belas point Deming tersebut adalah:

- 1) Ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan produk dan jasa, dengan maksud untuk menjadi lebih dapat bersaing, tetap berada dalam bisnis, dan untuk menciptakan lapangan kerja.
- 2) Adopsilah falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab, dan mengambil alih kepemimpinan guna menghadapi perubahan.
- 3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.
- 4) Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
- 5) Perbaiki secara konstan dan terus-menerus sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.
- 6) Lembagakan *on the job training*.
- 7) Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari lembaga kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan lebih baik.
- 8) Hapuslah rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.

- 9) Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu tim.
- 10) Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.
- 11) Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.
- 12) Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya.
- 13) Giatkan program pendidikan dan *self-improvement*.
- 14) Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Deming's Seven Deadly Diseases

Deming's Seven Deadly Diseases ini merupakan ringkasan dari pandangan Deming terhadap faktor-faktor yang dapat merintangi transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut adalah:

- a) Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan produk dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan pekerjaan.
- b) Penekanan pada laba jangka pendek; pemikiran jangka pendek yang didorong oleh ketakutan akan usaha-usaha pengambil alihan dan tekanan dari bankir dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen.

- c) Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Evaluasi prestasi, merit ratings, dan penilaian tahunan merupakan bagian dari penyakit ini.
- d) *Job hopping* oleh para manajer.
- e) Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan, hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau tidak dapat diketahui.
- f) Biaya medis yang terlalu berlebihan.
- g) Biaya hutang yang berlebihan, yang dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontingensi.

b. Joseph M. Juran

Juran memiliki dua gelar kesarjanaan (teknik dan hukum) ia merupakan pendiri dari Juran Institute, Inc. di Wilton, Connecticut. Institut ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian, dan konsultasi manajemen kualitas.

Juran pernah mendapatkan penghargaan dari Kaisar Jepang berupa medali *Order of the Sacred Treasure* atas usahanya dalam mengembangkan kualitas di Jepang dan membina persahabatan antara Jepang dan Amerika Serikat. Kontribusi Juran yang paling terkenal antara lain adalah:

Juran's Three Basic Steps to Progress

Tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka mencapai kualitas tingkat dunia. Ketiga langkah tersebut adalah:

- 1) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- 2) Mengadakan program pelatihan secara luas.
- 3) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Juran's Ten Steps to Quality Improvement

Ada sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran yaitu:

- 1) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- 2) Menetapkan tujuan perbaikan.
- 3) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Menyediakan pelatihan.
- 5) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- 6) Melaporkan perkembangan.
- 7) Memberikan penghargaan.
- 8) Mengkommunikasikan hasil-hasil.
- 9) Menyimpan dan mempertahankan hasil-hasil yang dicapai.
- 10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

The Pareto Principle

Juran menerapkan prinsip yang dikemukakan oleh Vilfredo Pareto ke dalam manajemen. Prinsip ini kadang disebut kaidah 80/20, yang berbunyi "80% of the

trouble comes from 20% of the problems". Menurut prinsip ini, organisasi harus memusatkan energi pada penyisihan sumber masalah yang sedikit tetapi vital (*vital few sources*) yang menyebabkan sebagian besar masalah. Juran maupun Deming yakin bahwa sistem yang dikendalikan oleh manajemen merupakan sistem di mana sebagian besar masalah terjadi.

The Juran Trilogy

The Juran Trilogy merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini yaitu:

Perencanaan Kualitas. Meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan yaitu:

- 1) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
- 3) Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 4) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- 5) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

Pengendalian Kualitas. Meliputi langkah-langkah berikut yaitu:

- 1) Menilai kinerja kualitas aktual.
- 2) Membandingkan kinerja dengan tujuan.
- 3) Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Perbaikan Kualitas. Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *ongoing* dan terus-menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
- 2) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
- 3) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.
- 4) Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mengdiagnosis masalah guna mencatat sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

c. Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level*). Ia juga dikenal dengan yaitu:

Crosby's Quality Vaccine

Crosby's Quality Vaccine terdiri atas tiga unsur, yaitu Determinasi (*determination*), Pendidikan (*Education*), dan Pelaksanaan (*Implementation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti *reject*, *scrap*, *lead delivery*, *wrong shipment*, dan lain-lain.

Menurut Crosby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibodi untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan (*non-conformances*). Ketidaksesuaian ini merupakan sebab, sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Adapun lima unsur yang perlu dibuat oleh perusahaan berkaitan dengan hal ini, adalah:

1) Integritas

CEO (*Chief Executive Officer*) harus dapat menjamin bahwa pelanggan menerima apa yang telah dijanjikan, seperti kualitas produk/jasa, kualitas penyampaian, keamanan, dan lain-lain. COO (*Chief Operating Officer*) harus memiliki pemikiran bahwa kualitas diatas segala-galanya.

2) Sistem

Sistem adalah serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam tim untuk menjamin kualitas. Untuk itu diperlukan pendidikan kualitas yang merupakan proses untuk membantu karyawan agar memiliki bahasa yang sama dalam kualitas dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan kualitas.

3) Komunikasi

Setelah memiliki bahasa yang sama, maka komunikasi akan lebih mudah terjalin. Komunikasi di sini adalah proses mengirim dan menerima informasi mengenai kualitas dan mendukung peningkatan kualitas. Semua informasi mengenai usaha peningkatan kualitas disampaikan kepada seluruh karyawan.

4) Operasi

Operasi adalah kegiatan sehari-hari yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar tetap berfungsi. Hal ini dilaksanakan dengan mendidik pemasok agar mengirim produk dan jasa sesuai dengan persyaratan. Selain itu prosedur, produk dan sistem dikualifikasi dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan diuji secara terus-menerus.

5) Kebijakan

Dibutuhkan pula adanya pernyataan dan pengarahan dari manajemen yang memperjelas di mana mereka berdiri dan menentukan sikap tentang kualitas. Kebijakan harus jelas dan tidak ragu-ragu.

Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement

Empat belas langkah untuk perbaikan kualitas menurut Crosby, yaitu:

- 1) Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
- 2) Membentuk tim kualitas antar departemen.
- 3) Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
- 4) Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen.
- 5) Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
- 6) Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi.

- 7) Mengadakan program *zero defects*.
- 8) Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut.
- 9) Mengadakan *Zero Defects Day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru.
- 10) Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
- 11) Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
- 12) Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi.
- 13) Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus.
- 14) Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

Menurut para pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang berjalan dengan baik, biaya kualitas tidak akan melebihi 2,5% dari penjualan (Tjiptono&Diana, 1996:42).

B. *Total Quality Management* (TQM)

1. Definisi TQM

Ada bermacam-macam definisi TQM, diantaranya yaitu menurut Ishikawa dalam Pawitra seperti yang ditulis oleh Tjiptono dan Diana (1996:4), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992:33).

Pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Dalam buku *Total Quality Management*, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menyebutkan bahwa:

“Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya” (1996:4).

Definisi TQM yang diberikan dalam *Internasional Standards* (1991) untuk *Quality Management*, ISO/DIS 8402:

Total Quality Management: pendekatan manajemen sebuah organisasi, yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan mencapai sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi beserta masyarakat (Yun, Yong, Loh, 1998:41).

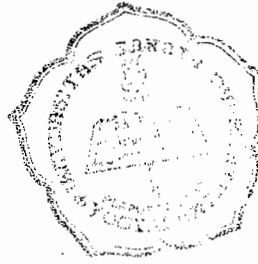
Sedangkan menurut N. Logothetis definisikan dari TQM adalah sebagai berikut:

TQM is a culture: inherent in this culture is a total commitment to quality and an attitude expressed by everybody's involvement in the process of continuous improvement of products and services, through the use of innovative scientific methods. (1992:4)

TQM dikembangkan sebagai strategi yang membantu manajemen agar menjadi makin mampu bersaing dan mendapatkan keuntungan dengan perbaikan di semua aspek bisnis yang dihadapinya.

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d. Memiliki komitmen jangka panjang
- e. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*)
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali
- I Memiliki kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.



2. Sejarah Singkat Perkembangan TQM

Evolusi gerakan *total quality* dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an.

Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/keterampilan, di mana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen Ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah kepada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari total quality management (TQM).

Meskipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM '*made in Japan*'. Hal ini karena banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya (Tjiptono dan Diana, 1996:6):

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia.
4. Motivasi berprestasi.
5. Keterlibatan karyawan.
6. Sistem sosioteknikal, di mana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.
7. Pengembangan organisasi.
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

3. Latar Belakang Perlunya *Total Quality Management* (TQM)

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing 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.

4. Prinsip dan Unsur Pokok TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, maka perlu perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler & Brunell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993:165-166) ada empat prinsip utama dalam TQM yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

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

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah

perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

TQM mencakup dua komponen yaitu apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen *bagaimana* tersebut. Menurut Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana,1996:15), komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yaitu:

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. *Pelanggan internal (internal customer)* yaitu orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi (performance) pekerjaan suatu perusahaan (Gaspersz,1997:8). Pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. *Pelanggan eksternal (external customer)* yaitu pembeli atau pemakai akhir suatu produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*) (Gaspersz,1997:9). Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan ini, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan

perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip "*good enough is never good enough*".

3. Pendekatan Ilmiah

Ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

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

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antara departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan

dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih banyak perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap-pakai. Perusahaan-perusahaan seperti ini hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga

dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Memurut Bill Creech (1995:4), program TQM harus mempunyai 4 (empat) kriteria bila ingin sukses, yaitu:

- a) Program ini harus didasarkan pada kesadaran akan mutu dan berorientasi pada mutu dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.

- b) Program itu harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi.
- c) Program ini harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan kosong.
- d) TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

5. Tujuan dan Manfaat TQM

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama 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 dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Manfaat lain dari penerapan TQM adalah sebagai berikut:

- a. Moral kerja karyawan yang lebih tinggi
- b. Proses yang lebih efisien

- c. Lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
- d. Biaya yang lebih rendah
- e. Kepuasan pelanggan yang meningkat.

Adapun tujuan *total quality management* (TQM) adalah menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan pemborosan usaha, meyakinkan hubungan dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat menyempurnakan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan jasanya secara kompetitif, tepat waktu dan efektif, yang menjadi tujuan perusahaan.

6. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan TQM

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan dan pelatihan-pelatihan khusus. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan dalam TQM adalah sebagai berikut:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

b. Team Mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses Penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukan kedalam sebuah elemen organisasi (misalnya operasi pemasaran dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan dan kesadaran.

d. Menggunakan Pendekatan yang Terbatas dan Dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, Juran atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun ketiga pakar-pakar lainnya yang merupakan suatu pendekatan yang cocok

untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e. Harapan yang Terlalu Berlebihan dan Tidak Realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

f. *Empowerment* yang Bersifat Prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktek karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan dilakukan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

7. Persyaratan Implementasi TQM

Untuk melakukan perubahan seringkali tidak mudah, apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap

perubahan pasti menghadapi penolakan. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu (Tjiptono dan Diana,1996:331):

- a) Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya.
- 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.

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM. Persyaratan tersebut adalah sebagai berikut (Tjiptono dan Diana,1996:332-334):

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 tersebut 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*). 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 sesuatunya membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu tersedia. Sayangnya, sulit sekali memperkirakan tingkat dan waktu pengembaliannya (*payback*).

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 untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan 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 organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim 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 *steering committee*, 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 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 sedang 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 Berkesinambungan

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi TQM adalah infrastruktur yang mendukung penyebarluasan TQM di seluruh bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan. Visi, 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. Selain tugas-tugas tersebut masih ada beberapa tugas lainnya yang harus dilakukan, yaitu (Tjiptono dan Diana, 1996:335):

1. Melatih *steering committee*.

Pelatihan yang dilakukan harus meliputi hal-hal seperti:

- a Empat Belas Point Deming (*Deming's Fourteen Points*) dan *Deming's Seven Deadly Diseases*.
- b Tujuh Alat Utama dan Alat-Alat Tambahan
- c Pembentukan Tim

2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.

- a) Kemampuan statistik
- b) Pengumpulan data dan kemampuan analisis

3. Identifikasi pendukung potensial TQM.

- a) Departemen apa yang paling mungkin menjadi pendukung TQM?

b) Siapa yang akan menolak TQM?

4. Identifikasi pelanggan eksternal dan internal

a) Siapa pelanggan akhir organisasi?

b) Siapa pelanggan internal dari berbagai departemen?

c) Siapa pelanggan dari setiap karyawan individual?

5. Menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal/internal).

a) Membentuk patok duga untuk dijadikan dasar untuk mengukur perbaikan/kemajuan.

Tujuan utama patok duga adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan patok duga tersebut.

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.

Menurut Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 1996:343-349), fase implementasi dikelompokkan menjadi tiga fase. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah, di mana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya. Adapun fase-fase tersebut adalah:

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri atas 10 langkah yang diberi label A sampai J. Sebelum langkah pertama dapat dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya

komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

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*.

Langkah B: Membentuk Tim

Steering committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai 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.

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.

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.

Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

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

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.

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 ini juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak

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

Langkah I: *Memperkirakan Sikap Karyawan*

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G atau setelahnya. 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 *judgement* yang objektif. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

Langkah J: *Mengukur Kepuasan Pelanggan*

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan 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 pandangan pelanggan.

2. Fase Perencanaan

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

Langkah ini dapat dimulai berbarengan 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 penyusunan proyek dan tim baru. Dalam langkah ini

setiap proses dikelola, tidak hanya pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

Langkah L: Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggung jawab 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 tantangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

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 proyek yang ditangani.

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 dengan proyek yang ditangani.

3. Fase Pelaksanaan

Langkah P: Penggiatan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya

dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust* sebagai model proses TQM.

Langkah Q: Umpan Balik kepada Steering Committee

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering 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 melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust*.

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 dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpunbalikkan kepada *steering committee* secara reguler.

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.

Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q,R, dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan 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.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang memusatkan diri secara intensif terhadap satu obyek tertentu, dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data yang terkumpul disusun dan dipelajari menurut urutannya dan dihubungkan satu dengan yang lainnya secara menyeluruh dan integral agar menghasilkan gambaran umum dari kasus yang diselidiki. Hasil analisa dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada perusahaan karet alam PT. Sumber Djantin, Pontianak

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember tahun 1999 sampai dengan bulan Februari 2000.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian:

a. Manajemen Puncak

b. Manajemen Madya

c. Kepala bagian Personalia

d. Supervisor (penyelia)

2. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek penelitian disini adalah strategi yang selama ini digunakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

D. Data yang Dicari

1. Data mengenai gambaran umum perusahaan
2. Data mengenai keterlibatan karyawan dalam perusahaan
3. Data mengenai prosedur yang digunakan oleh perusahaan selama ini
4. Data mengenai kegiatan/usaha perusahaan berkaitan dengan peningkatan kualitas

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik ini dilaksanakan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan subyek yang diteliti. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang siapa itu pelanggan bagi perusahaan, apakah perusahaan menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, apakah perusahaan mempunyai komitmen jangka panjang, apakah karyawan dilibatkan dalam

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, serta data tentang strategi yang dilakukan perusahaan selama ini dalam hal meningkatkan kualitas perusahaannya.

2. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan melalui pengumpulan dokumen-dokumen perusahaan yang berisi tentang gambaran umum perusahaan, data mengenai kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, data mengenai hasil produksi dan data mengenai prosedur yang digunakan oleh perusahaan.

3. Observasi

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dengan mengadakan pengamatan dan peninjauan secara langsung terhadap obyek yang diteliti mengenai kegiatan maupun cara kerja yang dilakukan perusahaan selama ini.

F. Teknik Analisis Data

Setelah penulis memperoleh data melalui teknik pengumpulan data di atas, maka diadakan analisis data dengan memahami dan membandingkan data temuan lapangan dengan teori yang relevan.

Untuk itu langkah-langkah untuk menjawab perumusan masalah adalah dengan melihat apakah perusahaan sudah menerapkan unsur-unsur yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah perusahaan tersebut dapat dikatakan siap untuk menerapkan TQM. Adapun kesepuluh unsur utama tersebut adalah fokus pada



pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Untuk mempermudah mengevaluasi maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1: Unsur-unsur Utama Dalam TQM

No.	Unsur-unsur Utama	Dalam TQM	Pada Perusahaan PT. Sumber Djantin	Evaluasi
1.	Fokus Pada Pelanggan	Pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan <i>driver</i>		
2.	Obsesi Terhadap Kualitas	Pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.		
3.	Pendekatan Ilmiah	Dilakukan untuk mendesain pekerjaan dan untuk proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain.		
4.	Komitmen Jangka Panjang	Adanya perbaikan berkesinambungan atas kualitas total, maka diperlukan komitmen jangka		

		panjang pihak manajemen untuk melakukan perubahan total atas paradigma manajemen sebelumnya(tradisional).		
5.	Kerja Sama Tim (<i>Teamwork</i>)	Kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.		
6.	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	Setiap produk/jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu, maka sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.		
7.	Pendidikan Dan Pelatihan	Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.		
8.	Kebebasan yang Terkendali	Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian dilakukan terhadap		

		metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu.		
9.	Kesatuan Tujuan	Agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.		
10.	Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.	Merupakan hal yang penting dan mempunyai manfaat utama. <i>Pertama</i> , akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. <i>Kedua</i> , untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.		

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdiri dan Berkembangnya Perusahaan

Pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djantin Pontianak merupakan salah satu pabrik yang bergerak di bidang pengolahan karet alam, yang berkantor pusat di Jalan Sultan Muhammad No.72 Pontianak, sedangkan kantor pabriknya berlokasi di Jalan Khatulistiwa, desa Siantan Hilir, Kecamatan Pontianak Utara, Kotamadya Pontianak, Kalimantan Barat. Pabrik *crumb rubber* ini didirikan sebelum perang dunia II dengan nama Hap Ex oleh Bapak Iskandar Mulyaman (almahum). Pada waktu itu Hap Ex masih berupa rumah asap yaitu merupakan bangunan yang tinggi dan dibawahnya selalu diberi asap untuk mengeringkan karet yang digantung di atas bangunan tersebut.

Pada tahun 1956, usaha perusahaan ini beralih kebidang pengolahan karet alam dengan mendirikan pabrik *remilling* yaitu pabrik yang mengolah bahan dasar berupa karet alam dalam bentuk *lump/scrap* (gumpalan) untuk dicacah dan dicampur dengan bahan *sheet* (dalam bentuk lembaran) menjadi bahan produk berupa bahan *crumb*. Berdasarkan instruksi pemerintah yang mengeluarkan peraturan bahwa semua perusahaan yang menggunakan nama dengan bahasa asing harus diganti dengan nama dalam bahasa Indonesia, maka perusahaan yang bernama Hap Ex ini berganti nama menjadi NV. Sumber Djantin. Kata Djantin diambil dari nama moyang pendiri perusahaan ini. Adapun kegiatan perusahaan ini adalah mengolah karet *scrape* yang berbentuk bulatan menjadi berbentuk lembaran yang disebut *flat bark scrape*.

Setelah beberapa tahun beroperasi, ternyata usaha pengolahan karet alam terdesak dengan adanya karet sintesis, yaitu karet buatan dengan bahan baku dari lapisan minyak bumi yang dikembangkan oleh negara-negara maju dan diproduksi secara besar-besaran. Hal ini mengakibatkan permintaan akan karet alam menurun, sehingga karet alam dalam pasaran dunia mengalami kemunduran.

Dengan adanya situasi seperti ini, maka timbul ide untuk menyajikan karet alam dengan kualitas standar, yaitu dengan memproduksi karet spesifikasi teknis (*crumb rubber*) yang mempunyai mutu lebih baik jika dibandingkan dengan karet konvensional. Adapun keuntungan lain yang diperoleh dengan memproduksi *crumb rubber* ini antara lain yaitu:

- a. Harga *crumb rubber* lebih tinggi, sehingga akan memperbesar penerimaan devisa non migas.
- b. Pabrik *crumb rubber* dapat memberikan lapangan pekerjaan lebih banyak dibanding dengan pabrik *remilling*.

Dengan mempertimbangkan hal di atas, maka pada tanggal 11 Oktober 1968 dikeluarkan Keputusan Presiden No. 293/1968, yang berisi bahwa memutuskan untuk membentuk sebelas panitia kerja *crumb rubber*. Adapun tugas dari panitia ini adalah untuk memikirkan dan membina serta mengusahakan produksi pemasaran *crumb rubber* dalam meningkatkan mutu karet rakyat serta membuka lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Dengan ini maka pada tanggal 5 November 1968 dikeluarkan Keputusan Menteri Perdagangan No. 93/KP/II/1968 tentang larangan ekspor bahan *remilling*.

Berdasarkan Keputusan Menteri No. 136/KP/IV/1968, pada tanggal 6 Juni 1969, NV. Sumber Djantin berganti nama menjadi PT. Sumber Djantin Unit Pontianak. Perusahaan ini kemudian memperluas perusahaannya di Kabupaten Sambas dengan nama PT. Sumber Djantin Unit Sambas. Produk yang dihasilkan oleh pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djantin adalah produk spesifikasi teknis yang dikenal dengan nama SIR (*Standart Indonesian Rubber*).

Pada awal operasinya, pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djantin Pontianak sudah menggunakan peralatan-peralatan modern dalam operasi produksinya. Produk yang dihasilkan oleh pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djantin Pontianak dapat menembus pasaran luar negeri dan dapat menyaingi produk luar negeri seperti SMR (*Standart Malaysian Rubber*).

Saat ini yang menjabat sebagai direktur pada PT. Sumber Djantin ini adalah Bapak Bambang Ngadimin, sedangkan pabriknya dipimpin oleh seorang manajer yaitu Bapak Yusdar Sutan. Perusahaan ini tergolong sebagai perusahaan yang cukup matang dalam bidang pengolahan karet alam, terbukti dengan semakin berkembangnya usaha dan kemampuannya dalam menghadapi tantangan dalam persaingan sehingga perusahaan terus bertahan sampai sekarang.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

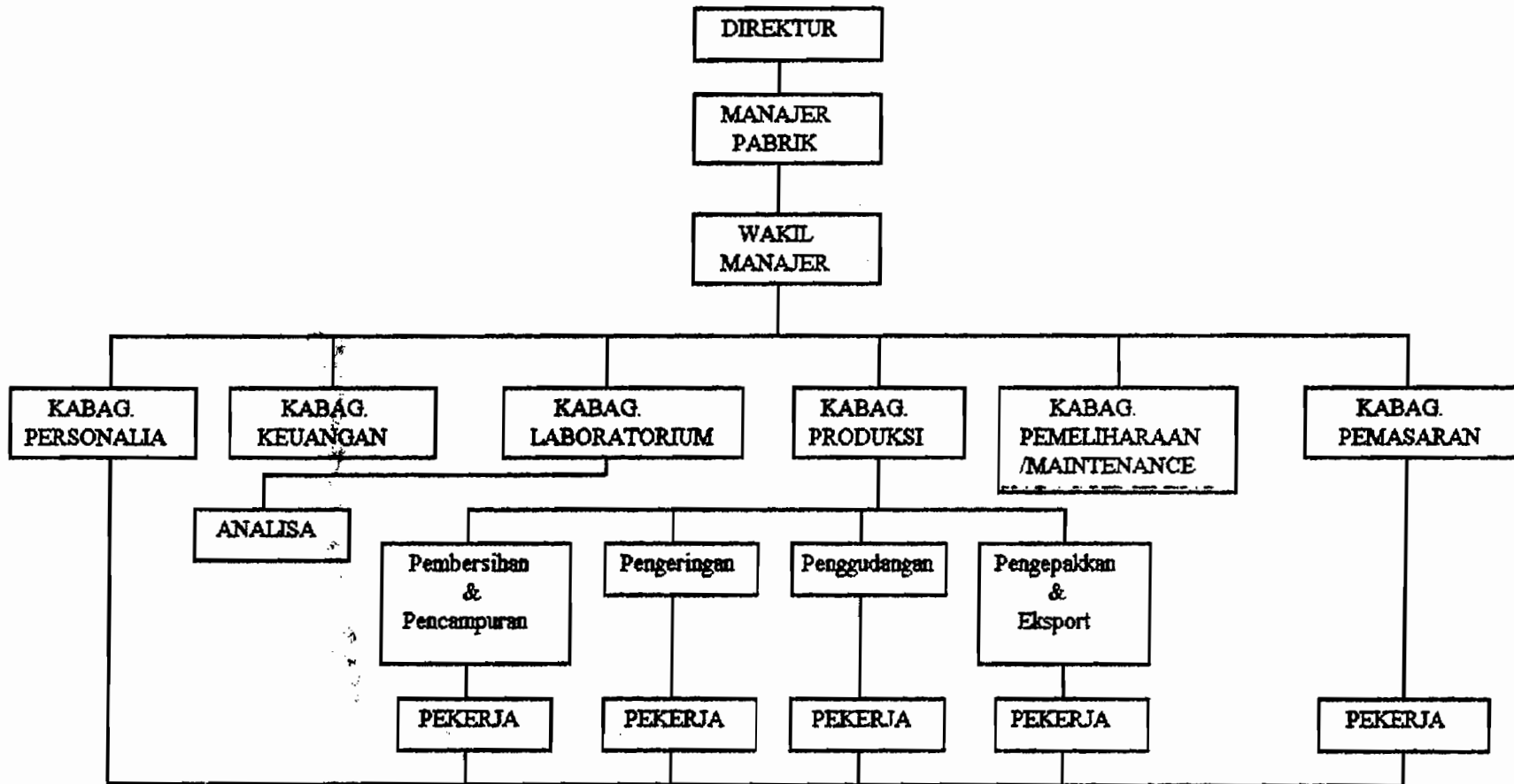
Organisasi merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Semua tugas-tugas yang dijalankan diorganisir dalam suatu organisasi

untuk mencapai tujuannya, dimana tujuan tersebut merupakan titik tolak pengorganisasian.

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda, baik dilihat dari bentuk maupun cara penyusunannya. Pemilihan Struktur organisasi yang akan diterapkan dalam perusahaan sangat penting karena berpengaruh terhadap penentuan pekerjaan dalam perusahaan seperti cara kerja, pembagian kerja, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab di masing-masing bagian. Adapun struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Sumber Djantin, Pontianak yaitu:

Gambar 2:

STRUKTUR ORGANISASI PT. SUMBER DJANTIN PONTIANAK



Sumber: PT. Sumber Djantin, Pontianak.

Adapun uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dari struktur organisasi yang diterapkan oleh perusahaan adalah:

1. Direktur

Sebagai pucuk pimpinan yang mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut yaitu:

- Melaksanakan perencanaan secara menyeluruh.
- Mengkoordinasikan seluruh kegiatan operasional perusahaan.
- Mengadakan pembagian tugas kepada para stafnya.
- Menentukan kebijakan perusahaan dan bertanggungjawab atas segala pelaksanaan operasional perusahaan.

2. Manajer Pabrik

Pabrik dipimpin oleh seorang manajer pabrik yang mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut yaitu:

- Mengatur semua kegiatan pabrik mulai dari penerimaan bahan baku, penyimpanan bahan baku, penyimpanan hasil produksi dan pengiriman untuk ekspor.
- Membahas dan menyelesaikan berbagai masalah-masalah pabrik bersama bawahannya, terutama yang menyangkut proses produksi.
- Mengadakan evaluasi terhadap hasil kegiatan yang telah dicapai.
- Mengatur serta mengawasi standar produk yang dihasilkan.

3. Wakil Manajer

Tugas wakil manajer adalah membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari serta menggantikan kedudukan manajer apabila berhalangan atau tidak ada di tempat.

4. Personalia

Bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa personil.

Adapun tugas-tugas bagian ini adalah sebagai berikut:

- Pelaksanaan kegiatan dalam pengadaan dan penyaluran karyawan.
- Mengurus masalah perijinan.
- Melayani tamu-tamu termasuk memikirkan peningkatan kesejahteraan karyawan.
- Mencatat surat masuk maupun keluar pegawai.
- Mengatur kerja buruh dan karyawan.
- Memberikan nasehat dan penjelasan bagi buruh atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Mencatat, membuat absensi karyawan serta membuat administrasi tentang kepegawaian perusahaan.

5. Bagian Keuangan

Bagian ini mempunyai tugas dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, khususnya mengenai pembelanjaan rumah tangga perusahaan seperti:

- Pelaksanaan pembayaran gaji karyawan.
- Pembelian bahan baku, bahan penolong dan peralatan pabrik.
- Membuat pembukuan atas seluruh pengeluaran pabrik.

- Membuat anggaran penjualan, anggaran produksi dan anggaran pembelian yang akan disampaikan ke kantor pusat.

Bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa personil.

6. Bagian laboratorium

Bagian ini bertugas menguji hasil produksi apakah sudah sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan yaitu SIR. Adapun unsur-unsur yang diuji adalah:

- Kadar abu
- Kadar kotoran
- Kadar zat menguap
- PRI (*Plasticity Retention Index*) dan Nitrogen

Dari hasil pengujian kemudian dilaporkan pada Balai Pengawasan dan Pengujian Mutu Barang Departemen Perdagangan di Pontianak. Hasil tersebut dilaporkan juga kepada direksi sehingga dapat memberi saran-saran apabila terjadi penyimpangan mutu.

7. Bagian Produksi

Tugas dan wewenang kepala bagian produksi ini antara lain adalah:

- Mengawasi seluruh kegiatan pabrik terutama dalam pelaksanaan dan pengerjaan proses produksi dari awal hingga akhir proses.
- Bertanggung jawab penuh atas kelangsungan proses produksi serta hasil apakah sudah memenuhi kualitas yang telah ditentukan.
- Mengatur para pekerja ditiap bagian.

Kepala bagian produksi ini juga membawahi bagian-bagian antara lain:

- 1) *Hammermill*, yaitu proses pembersihan bahan baku karet dengan mesin *hammermill* yang digerakkan oleh diesel.
 - 2) *Crusher*, yaitu proses pencampuran antara *usmoked sheet* (USS) dan *scrape*.
 - 3) *Remilling*, yaitu pembuatan *sheet* (lembaran karet) dari campuran USS dan *scrape* yang menggunakan alat penggiling dan kilang.
 - 4) *Dryer* dan *dry house*, yaitu suatu mesin yang digunakan untuk mengeringkan karet setelah digiling.
 - 5) Penyimpanan dan pergudangan, yaitu bagian yang bertugas mengatur pembongkaran bahan baku, mengatur penempatan dan penyimpanan bahan baku digudang, dan mengatur sortasi.
 - 6) Pengemasan, yaitu pembungkusan SIR dengan kantong plastik yang bercap nama pabrik beserta beratnya.
 - 7) *Loading*, yaitu bagian yang bertugas untuk membuat SIR yang siap untuk dimuat dalam tongkang agar dapat dibawa ke kapal yang telah ditentukan.
8. Bagian Pemeliharaan/*Maintenance*
- Bagian ini bertugas dan bertanggung jawab antara lain dalam:
- Pemeliharaan alat-alat produksi dan mesin-mesin.
 - Mengatur para mesinis dalam memperbaiki mesin.
 - Mengontrol pemberian oli, bahan bakar maupun minyak pelumas.
 - Menjaga kenormalan mesin.
 - Membuat perencanaan pembelian suku cadang yang diperlukan untuk persediaan dan penggantian peralatan yang diperlukan.

9. Bagian Pemasaran

Walaupun dalam memasarkan hasil produksinya menggunakan sisten kontrak, bagian pemasaran ini harus memantau secara rutin keadaan pasar internasional, yaitu dengan memantau siaran radio Singapura, karena harga *crumb rubber* dapat berubah setiap hari. Hal ini berguna sekali bagi strategi pemasaran. Bagian ini harus selalu bekerja sama dengan bagian lain terutama dengan bagian penyediaan bahan baku, bagian produksi dan bagian keuangan. Tugas lain adalah mengurus masalah pengiriman barang (*crumb rubber*) mulai dari gudang perusahaan hingga ke tangan pembeli.

C. Personalia

Jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Sumber Djantin Pontianak saat ini berjumlah 371 orang. Adapun data tentang karyawan baik staf kantor maupun buruh berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2: Data Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikannya

Jabatan	Jumlah Karyawan/i		Tingkat Pendidikan				Tidak sekolah
	LK	P	Akademi/PT	SLTA	SLTP	SD	
Manajer ke atas	3			3			
Staf	17	11	2	26			
karyawan pabrik	242	98		15	24	123	80

Sumber: PT. Sumber Djantin, Pontianak

Adapun waktu kerja yang terdapat pada PT.Sumber Djantin, Pontianak adalah sebagai berikut:

1. Staf/karyawan kantor:

- Hari Senin s/d Jumat : 07.00 WIB s/d 16.00 WIB

- Hari Sabtu : 07.00 WIB s/d 14.00 WIB

2. Buruh/karyawan pabrik:

- Shift I : mulai bekerja jam 06.00 s/d jam 10.00, kemudian bekerja lagi dari pukul 18.00 s/d pukul 22.00.

- Shift II : mulai bekerja jam 10.00 s/d pukul 14.00, kemudian bekerja lagi dari pukul 22.00 s/d jam 02.00.

- Shift III : mulai bekerja pukul 14.00 s/d pukul 18.00, kemudian bekerja lagi dari jam 02.00 s/d jam 06.00.

Sistem penggajian yang diberikan kepada karyawan kantor/staff adalah berupa gaji bulanan. Sedangkan gaji dan upah yang diberikan kepada buruh/karyawan pabrik adalah:

1. Upah Harian

Diberikan kepada karyawan setiap dua minggu sekali. Besar jumlah upah yang diberikan tergantung jumlah hari kerja karyawan yang bersangkutan. Jika karyawan lembur maka karyawan tersebut berhak mendapatkan upah lembur disamping upah hariannya.

2. Upah Borongan

Diberikan setiap dua minggu sekali. Besarnya upah borongan ditentukan oleh jumlah unit produk yang dikerjakan oleh karyawan.

Selain gaji dan upah, perusahaan juga memberikan fasilitas kepada karyawannya.

Fasilitas lain yang diterima oleh karyawan dalam perusahaan antara lain:

- Tunjangan Hari Raya (THR)

Diberikan kepada karyawan yang merayakan hari raya misalnya pada hari raya Natal bagi karyawan yang beragama Kristen dan Katholik, pada hari raya Lebaran bagi

karyawan yang beragama Islam, dan pada hari Tahun Baru Cina bagi karyawan yang merayakannya.

- **Kesehatan**

Dalam perusahaan, pengujian kesehatan karyawan selalu dilakukan secara berkala yaitu setiap 6 bulan sekali.

- **Perumahan Karyawan (Mess)**

Perumahan (mess) disediakan bagi karyawan yang berasal dari luar kota Pontianak. Perusahaan menyediakan 2 unit mess dengan kapasitas 75 orang untuk satu unit. Perusahaan hanya menyediakan 2 unit mess karena rata-rata karyawannya tinggal tidak jauh dari pabrik.

- **Perusahaan menjalankan Program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur P2K3.**

- **Melaksanakan program-program kemasyarakatan di lingkungan pabrik.**

Program-program kemasyarakatan yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya berlaku bagi karyawan/buruh pada perusahaan saja, tetapi juga berlaku bagi masyarakat di sekitar pabrik. Adapun program-program yang dilakukan tersebut adalah program KB, ceramah agama, kesenian dan olah raga.

- **Perlengkapan kerja**

Perusahaan menyediakan perlengkapan kerja seperti alas atau pelapis pakaian yang terbuat dari plastik, penutup hidung, dan menyediakan *earplug* (penutup telinga) bagi karyawan/buruh yang bekerja di ruang mesin yang suaranya dapat mengganggu pendengaran.

- **Pendidikan dan Pelatihan**

Dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang terlatih untuk menjamin agar proses dilaksanakan dengan baik dan benar.

Untuk meningkatkan disiplin kerja, perusahaan menerapkan sistem absensi yang ketat untuk karyawannya. Untuk karyawan kantor/staff, absensi digunakan dengan mesin pencatat dengan menggunakan kartu khusus. Kartu khusus ini digunakan saat mulai dan selesai bekerja. Sedangkan untuk karyawan pabrik/buruh digunakan buku absen. Absen kerja ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan sehingga diharapkan pekerjaan selesai dengan baik dan tepat waktu.

D. Produksi

1. Jenis Produksi

Kegiatan yang dilakukan oleh pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djantin Pontianak adalah menghasilkan produk spesifikasi teknis yang dikenal dengan SIR (*Standart Indonestan Rubber*). Jenis SIR ini ada beberapa macam jenis antara lain yaitu SIR 10, SIR 20, dan SIR 50. Karena sebagian besar permintaan yang datang dari pembeli adalah produk dengan jenis SIR 20, maka perusahaan hanya memproduksi jenis SIR 20.

2. Bahan Baku dan Bahan Penolong

a. Bahan Baku

Untuk menghasilkan produk *crumb rubber*, bahan baku yang diperoleh oleh perusahaan antara lain yaitu:

- 1) *Scrape* (jinton, kulat, nomor 2) yaitu karet dalam bentuk bekuan atau gumpalan yang diambil dari sisa-sisa karet yang menempel pada pohon dan pada mangkuk (batok kelapa) yang dijadikan sebagai tempat penampungan karet yang disadap. *Scrape ini* harus rata-rata memiliki Kadar Karet Kering (KKK) sebesar 35%, kadar air sebesar 60%, dan kadar kotoran sebesar 5%. Bahan baku *scrape* ini terdiri dari 2 jenis mutu yaitu:
 - Mutu A; dengan Kadar Karet Kering (KKK) sebesar 45% ke atas.
 - Mutu B; dengan Kadar Karet Kering (KKK) antara 40%-44%.
- 2) *Usmoked Sheet* (US) yaitu karet dalam bentuk kepingan atau lembaran getah tipis persegi empat yang mempunyai ketebalan 1cm. US ini terbuat dari air getah yang dicampur dengan asam cuka. Asam cuka diberikan dengan maksud untuk membekukan getah tersebut. US ini harus rata-rata memiliki Kadar Karet Kering (KKK) sebesar 78%, kadar air sebesar 21,75%, dan kadar kotoran 0,25%. Bahan baku *sheet* ini mempunyai 4 jenis mutu yaitu:
 - Mutu A; dengan Kadar Karet Kering (KKK) sebesar 80%.
 - Mutu B; dengan Kadar Karet Kering (KKK) antara 70%-79%.
 - Mutu C; dengan Kadar Karet Kering (KKK) antara 60%-69%.
 - Mutu D; dengan Kadar Karet Kering (KKK) dibawah 60%.

Semua bahan baku tersebut pada umumnya berasal dari karet rakyat dari berbagai kabupaten, seperti Kabupaten Pontianak, Kabupaten Sanggau, Kabupaten Sintang, Kabupaten Kapuas Hulu, dan Kabupaten Ketapang. Umumnya pengangkutan bahan kelokasi pabrik dengan menggunakan motor air (bandong) dan dengan menggunakan truck. Pembelian bahan baku ini dilakukan di gudang dimana para pengumpul karet

membawa sendiri karetnya ke perusahaan. Adapun cara penanganan dan penyimpanan bahan baku tersebut yaitu:

- 1) Bahan baku (*scrape* dan *sheet*) harus disimpan dibawah atap, tidak mendapat sinar matahari langsung terlalu lama guna menghindari kerusakan akibat panas matahari yang berlebihan.
- 2) Lantai tempat penyimpanan/penyusunan setiap kali harus dibersihkan sebelum bahan disusun diatasnya guna menghindari kontaminasi.
- 3) Khusus tiap tumpukan *scrape* (jinton, kulat, nomor 2) harus dilakukan penyiraman dengan air bersih minimal sehari sekali guna menghindari kerusakan yang timbul akibat panas yang timbul dari tumpukan *scrape* itu sendiri.
- 4) Partai bahan yang masuk duluan (berdasarkan tanggal penerimaan) harus diolah terlebih dulu (*First in first out*). Terkecuali kondisi bahan baku tidak memungkinkan.

b. Bahan Penolong

Dalam proses produksi *crumb rubber* sampai siap untuk diekspor, perusahaan menggunakan bahan penolong seperti peti kayu (*pallet*), plastik, simpai dan paku yang digunakan sebagai bahan pembungkus. Semua bahan penolong tersebut diperoleh dari pasar lokal. Penyimpanan bahan penolong tersebut di lakukan dalam gudang tertutup.

c. Pemakaian Air

Dalam proses pengolahan *crumb rubber*, air sangat banyak digunakan terutama untuk membersihkan bahan baku yang akan diolah. Disamping itu, air juga digunakan sebagai pendingin mesin-mesin generator listrik. Kebutuhan akan air tersebut dapat

diperoleh langsung dari sungai tanpa pengolahan lebih lanjut, asalkan kebersihannya memadai.

d. Pemakaian Energi

Energi yang dipakai oleh perusahaan terdiri dari 2 jenis yaitu:

- Listrik PLN dengan kapasitas terpasang 16 KVA, berasal dari Persero PLN
- Listrik generator dengan kapasitas terpasang 3150 KVA, berasal dari genset sendiri.

e. Penggunaan Bahan Bakar dan Pelumas

Bahan bakar dan pelumas yang digunakan perusahaan antara lain yaitu:

- Solar; kebutuhan per bulan adalah 138.000 liter
- Oli; kebutuhan per bulan adalah 1.200 liter
- Pelumas; kebutuhan per bulan adalah 400 kg

f. Penggunaan Mesin-mesin

Adapun mesin-mesin yang digunakan oleh perusahaan adalah:

- Mesin *Hammermil* 3 unit, sebagai alat pembersih *scrape*.
- *Crusher* 2 unit, sebagai alat pencampur antara *scrape* dan *sheet*.
- Mesin *Remilling*/oto kilang 13 unit, alat untuk menggiling karet.
- Granulator 4 unit, alat untuk menghancurkan karet.
- Mesin *Dryer* 2 unit, alat untuk mengeringkan karet.
- *Genset* 4 unit, alat untuk pembangkit tenaga listrik.
- Diesel 11 unit, alat untuk menggerakkan kilang.

3. Proses Produksi

PT. Sumber Djantin dalam kegiatannya, menghasilkan produk *crumb rubber* yang merupakan produksi standar atau biasa disebut *Standard Indonesian Rubber (SIR)*.

Karena sebagian besar permintaan yang datang dari pembeli adalah produk SIR 20, yang dianggap sesuai untuk industri ban, maka perusahaan hanya memproduksi produk SIR 20.

Dalam mengoperasikan kegiatannya, perusahaan menggunakan sistem produk layout, dimana mesin-mesin dan fasilitas-fasilitas manufaktur yang tersedia diatur menurut urutan dari proses yang paling awal ke proses yang paling akhir. Adapun tahap-tahap yang dilakukan perusahaan dalam proses produksinya adalah sebagai berikut:

1. Pembersihan Pendahuluan (*Precleaning*)

Merupakan bagian pertama dalam proses produksi *crumb rubber* yang tujuannya adalah untuk membersihkan bahan baku dari berbagai kotoran ikutan. Disini bahan baku yang berupa *scrape* (kulat) dimasukkan ke dalam bak perendam (*washing tank*) yang berfungsi sebagai pengumpul, pencuci kotoran yang ada di permukaan bahan baku dan transportasi bahan baku ke proses selanjutnya.

2. Pemecahan (*Breaker*)

Gumpalan getah (*scrape*) kemudian dihancurkan menjadi pecahan-pecahan di dalam *breaker*, dengan tujuan supaya lebih mudah untuk pembersihan dan pencampuran lebih lanjut. Pecahan-pecahan hasil dari *breaker* kemudian dimasukkan dalam mesin *rotary cleaner*. Pada mesin ini potongan *scrape* terus-menerus dialirkan untuk memisahkannya dari kotoran dan kontaminasi yang melekat pada *scrape*. Kontaminasi berupa pasir dan tanah akan terpisah dari *scrape* bersamaan dengan turunya air, kontaminasi yang mengapung akan dipilih oleh pekerja pemungut kontaminasi pada *rotary washing tank*.

3. Peremahan (*Hammer Mill*)

Setelah pemecahan, pecahan-pecahan tadi dilewatkan sebanyak dua kali ke dalam *mesin hammer mill* untuk mendapatkan pecahan-pecahan yang lebih kecil.

Hal ini dilakukan agar kotoran-kotoran yang tersisa akan lebih mudah keluar.

4. Pencampuran

Pecahan-pecahan kecil *scrape* ini kemudian ditimbang masing-masing seberat 50 Kg per keranjang dan dibawa ke tempat pencampuran antara *scrape* dan *sheet* (karet tipis/lembaran) dengan ketentuan sebagai berikut:

- Bahan Baku tipis (*sheet*) sebesar 70%
- Bahan baku beku (*scrape*) sebesar 30%

Pada tahap ini kedua bahan baku tersebut dicampur menjadi satu. Melalui *conveyor* berjalan, ke dua bahan baku ini mengalami pemecahan dengan menggunakan *cutter* menjadi bagian-bagian kecil. Fungsi *cutter* ini sama dengan *breaker*, hanya *cutter* lebih tajam dan keras dari *breaker*. Hasil pemecahan *cutter* ditampung dalam bak berisi air atau *washing tank* yang berfungsi sebagai tempat terjadinya pembersihan, dan juga untuk pemerataan campuran kedua bahan baku.

Proses ini diulang sekali lagi.

5. Penggilingan (*Mangle*)

Merupakan proses lanjut dari hasil campuran *scrape* dan *sheet* dengan alat penggiling. Pertama-tama campuran tersebut digiling dengan gilingan besar yang disebut dengan *macro blending* sampai merata kira-kira 2 - 3 kali gilingan. Dilanjutkan lagi dengan penggilingan kecil atau *micro blending* yang mempunyai

mata giling lebih kecil. Untuk mendapatkan hasil yang memuaskan, campuran tersebut digiling sebanyak 7 - 9 kali gilingan. Hal ini dilakukan agar campuran semakin tercampur merata dan untuk mengurangi kadar air. Hasil gilingan tersebut berupa blanket yang memanjang hingga mencapai kira-kira 4 meter setiap kepingnya. Kemudian kepingan tersebut dilipat dalam satu lipatan yang beratnya antara 25 - 35 Kg dengan diameter antara 35 - 45 cm, dan disusun menjadi suatu tumpukkan. Tumpukkan ini kemudian disimpan dalam rumah pengeringan (*dry house*) untuk dikeringkan. Sebelum hasil dari gilingan itu digantung, diambil sampelnya terlebih dulu untuk diperiksa di laboratorium untuk mengetahui kualitas karet tersebut.

6. Pengeringan (*Drying*)

Pengeringan dilakukan di kamar gantung angin (KGA). Pengeringan di KGA hanya memanfaatkan sirkulasi angin saja, tujuannya untuk menaikkan kadar karet kering (*dry rubber content*) dan kualitas blanket. Pengeringan di kamar gantung berlangsung sekitar 12 - 14 hari tergantung keadaan cuaca.

7. Peremahan (pembutiran)

Agar kualitas *crumb rubber* dapat terpenuhi maka blanket yang tadi sudah dikeringkan, dimasukkan ke dalam granulator yang berfungsi untuk mengubah blanket menjadi butiran-butiran kecil (remah). Remahan karet tersebut kemudian secara otomatis masuk ke dalam bak perendam yang tersedia dengan tujuan untuk pembereihan sehingga benar-benar bersih dari kotoran yang masih melekat. Selanjutnya remahan karet tersebut dipompa lewat pipa berukuran besar ke dalam *trolley*. *Trolley* merupakan bak aluminium yang berbentuk persegi panjang dan diberi

kawat penyaring untuk menurunkan air. Kemudian *trolley* tersebut dimasukkan ke dalam *dryer* untuk dikeringkan dengan suhu sekitar 100 - 120 derajat celsius, dengan waktu sekitar 100 - 200 menit.

8. Penekanan (*pressing*)

Crumb rubber tersebut kemudian dipress atau ditekan dengan mesin press yang berkekuatan 60 ton. Hasil press tersebut berupa balok atau bundel. Hal ini dilakukan untuk mempermudah transportasi dan untuk memudahkan pengolahan menjadi barang jadi. Setiap balok (bundel) mempunyai berat 35 Kg. Sebelum dikemas ke dalam plastik, tiap dua sudut balok karet tersebut diambil sedikit untuk dianalisis di laboratorium.

9. Pengepakan (*packing*)

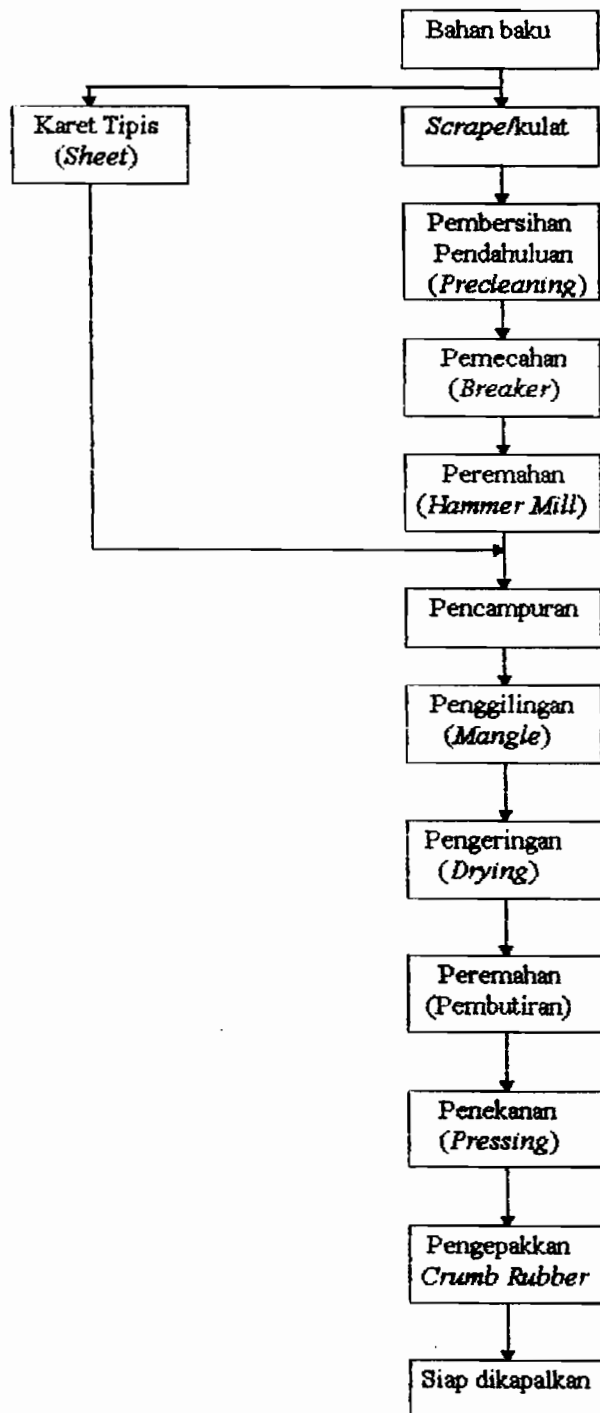
Crumb rubber yang sudah dipress kemudian dibungkus dengan plastik polyethylene (ukuran: tebal 0,03 mm, berat jenis 0,92) dan diberi merk dagang. Sebelum dikemas rapi, terlebih dahulu diperiksa dengan alat yang disebut *metal detector* untuk memastikan bahwa *crumb rubber* tersebut tidak mengandung logam. Selanjutnya, *crumb rubber* yang telah dikemas tadi dimasukkan ke dalam *pallet* sebanyak 36 balok tiap *pallet* dengan berat netto 1260 Kg, dan berat bruto 1290 Kg. Kemudian dimasukkan ke dalam gudang penyimpanan untuk menunggu pengiriman.

Untuk lebih singkatnya, berikut proses produksi *crumb rubber* pada PT. Sumber

Djantin, Pontianak:

Gambar 3:

Bagan alir Proses produksi Pabrik *Crumb Rubber* PT. Sumber Djantin, Pontianak



E. Pemasaran

Perkembangan harga *crumb rubber* di pasaran internasional sangat mempengaruhi volume ekspor perusahaan, karena naik turunnya harga tersebut mempengaruhi tingkat harga pembelian bahan baku dari para pemasok atau petani karet. Apabila harga karet di pasaran internasional rendah, maka kondisi ini sangat menyulitkan para eksportir karena pada satu sisi mereka menjual dengan harga yang rendah ke luar negeri, sedangkan di sisi lain harga bahan baku karet dari pemasok atau petani karet tidak mau dibawah harga. Kondisi ini kadang mengakibatkan petani karet tidak mau menyadap karetnya karena harga belinya rendah. Hal ini menyebabkan perusahaan kesulitan dalam mendapatkan bahan baku untuk kegiatan proses produksinya.

Dalam memasarkan hasil produksinya, PT. Sumber Djantin, Pontianak tidak begitu mengalami kesulitan, karena telah melakukan kontrak dengan pembeli di luar negeri. Jadi dalam memasarkan produknya, PT. Sumber Djantin berorientasi ke luar negeri (*export oriented*). Hal ini didasari oleh beberapa alasan yaitu bahwa pasaran dalam negeri yang terbatas, karena sebagian besar pembeli produk SIR 20 adalah pabrik-pabrik ban. Kemudian lebih menguntungkan bila menjual ke luar negeri.

Adapun negara-negara tujuan ekspor produk SIR 20 yang dihasilkan tersebut antara lain adalah:

- | | |
|-------------------|-------------|
| - Amerika Serikat | - Jepang |
| - Eropa | - Korea |
| - Taiwan | - Australia |
| - Kanada | |



BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Usaha Peningkatan Kualitas Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak

PT. Sumber Djantin, Pontianak sudah menerapkan sistem manajemen modern sejak tahun 1996. Hal ini dilakukan karena semakin ketatnya persaingan di dunia usaha yang sama dengan PT. Sumber Djantin, Pontianak, yaitu sebagai perusahaan penghasil *crumb rubber* (karet remah) produk setengah jadi.

Untuk meningkatkan kualitas produknya, PT. Sumber Djantin, Pontianak menggunakan prosedur sistem mutu yang dipakai agar perusahaan menghasilkan kualitas produk yang sesuai dan memenuhi standar yaitu *Standard Indonesian Rubber* (SIR). Karena rata-rata permintaan konsumen adalah produk SIR 20 dan karena SIR 20 dianggap sesuai untuk industri ban, maka PT. Sumber Djantin, Pontianak hanya memproduksi SIR 20. Sampai saat ini perusahaan telah memproduksi produk *crumb rubber* sekitar 6000 ton/bulan.

Untuk kebutuhan akan bahan baku, perusahaan memperoleh bahan baku/olah (*sheet* dan *scrape*) dari pemasok yang berasal dari Kab. Pontianak, Kab. Sanggau, Kab. Sintang, dan Kab. Kapuas Hulu dan Kab. Ketapang. Awalnya, karet (*sheet* dan *scrape*) tersebut berasal dari petani/penyadap karet yang berada di tiap-tiap kampung atau desa di kabupaten masing-masing. Para penyadap karet tersebut akan menjual karet hasil sadapannya ke satu tempat tertentu di tiap kampung/desa, yang biasa disebut sebagai bos atau tauke sebagai pihak yang kemudian akan menjualnya ke perusahaan sebagai pemasok.

Dalam hal memperoleh bahan baku dan bahan penolong, perusahaan mempunyai prosedur pembelian sendiri yang bertujuan untuk menjamin bahwa bahan baku/olah dan bahan penolong yang dibeli hanyalah yang baik dan memenuhi syarat. Hal ini menjadi tanggung jawab Kepala Bagian Pembelian bahan baku/olah dan jajarannya serta tanggung jawab Kepala Bagian Pembelian bahan penunjang dan jajarannya. Adapun tata cara dilaksanakannya prosedur pembelian ini antara lain yaitu:

1. Umum

Kabag. Pembelian menetapkan dan memilih suplier yang berkemampuan mensuplai bahan yang baik, kemudian menyusun daftar suplier yang disahkan direktur. Bagian pembelian ini juga harus memastikan bahwa hanya suplier yang ada didalam daftar yang boleh dilayani. Dengan kata lain perusahaan sudah mengadakan kontrak dengan para supliernya. Bila ada suplier baru, bagian pembelian harus mengadakan evaluasi terhadap suplier baru tersebut selama 6 bulan berturut-turut sebelum suplier tersebut dimasukkan kedalam daftar suplier dengan memperhatikan kinerja dan mutu bahan dari suplier. Bagian pembelian berwenang menolak bahan yang tidak sesuai dengan persyaratan. Bila bahan baku tersebut dianggap sudah sesuai dengan persyaratan dan perusahaan memutuskan untuk membeli, maka staf pembelian bersama dengan kepala pabrik atau yang mewakili akan mengesahkan nota penerimaan atas barang yang dibeli.

2. Pembelian Bahan Baku

Mutu bahan baku yang dibeli harus mengacu pada Pernyataan Bersama Anggota Gapkindo Kal-Bar No. 7/1994. Selain itu, tugas staf pembelian disini yaitu secara visual menentukan kualitas dan KKK (Kadar Kering Karet) bahan baku yang disuplai oleh suplier. Kabag. Pembelian atau staf pembelian berwenang untuk melakukan verifikasi dan penentuan KKK di tempat suplier serta melakukan pembelian.

3. Pembelian Bahan Penolong

Pembelian bahan penolong dilakukan oleh bagian pembelian berdasarkan nota pesanan dari bagian terkait yang telah disetujui oleh kepala pabrik. Pembelian bahan penolong harus memperhatikan mutu barang.

4. Data Pembelian

Data-data tentang pembelian akan diserahkan kepada bagian administrasi yang kemudian akan mencatat jenis dan jumlah pembelian serta menyimpan data tersebut.

Perusahaan juga menetapkan sistem untuk identifikasi mulai dari penerimaan bahan baku, tahapan proses dan produk jadi. Tugas ini menjadi tanggung jawab bagian pembelian, bagian produksi, bagian gudang, *packing*, pengiriman, dan laboratorium. Hal ini dilakukan antara lain dengan mengidentifikasi semua bahan baku yang diterima secara visual oleh staf pembelian. Bahan baku yang sudah diidentifikasi tersebut ditimbang oleh staf penerimaan bahan baku, disortir dan dipisahkan penempatannya menurut jenis mutu. Pemisahan tersebut dilakukan dengan kategori sebagai berikut;

1. *Sheet* : Mutu A (KKK 80% ke atas)

Mutu B (KKK 70% - 79%)

Mutu C (KKK 60% - 69%)

Mutu D (KKK di bawah 60%)

2. *Scrape*: Mutu A (KKK 45% ke atas)

Mutu B (KKK 40 - 44%)

Semakin tinggi Kadar Karet Kering (KKK) untuk bahan *scrape* maupun *sheet*, akan semakin baik.

Untuk mutu bahan baku yang tidak sesuai akan dikembalikan kepada pemilik. Bila bahan baku yang tidak sesuai tersebut belum diangkat kembali oleh pemilik, akan disimpan terpisah dan diberi tanda "*Rejected*". Sedangkan untuk bahan baku yang diragukan mutunya dan memerlukan analisa di laboratorium atau test KKK, diberi tanda "*TEST*".

Perusahaan juga melakukan identifikasi bahan baku selama proses sampai menjadi produk jadi. Dimana hal ini dilakukan antara lain dengan cara memisahkan dengan jelas tiap proses partai (per bagian) yang berbeda. Misalnya saja penggantungan karet di rumah gantung, tiap partai yang berbeda harus dipisahkan dengan jelas, begitu pula dengan proses peremahan digranulator, pengisian ke dalam *trolley dryer* sampai pada pengempaan. Pengempaan produk diidentifikasi dengan nomor urut pada bandela. Pengemasan dalam *pallet/forming box* juga diidentifikasi dengan nomor urut. Selain itu, produk yang belum diuji dengan produk yang sudah diuji harus

ditempatkan secara terpisah. Produk yang lolos uji dan tidak lolos uji berdasarkan hasil analisa laboratorium juga dipisahkan dengan jelas.

Penggunaan bahan baku untuk proses produksi pada perusahaan menggunakan metode FIFO (*First In First Out*), dimana partai bahan baku yang masuk pertama (berdasarkan catatan tanggal penerimaan) harus diolah duluan. Terkecuali jika kondisi bahan baku tidak memungkinkan.

B. Evaluasi Berdasarkan Sistem TQM

Setelah mengetahui bagaimana usaha perusahaan dalam usaha menjaga dan meningkatkan kualitasnya, terutama terhadap penanganan bahan baku dan bahan penolongnya, maka berikutnya akan kita lihat apakah perusahaan telah melakukan perbaikan terus-menerus atas produk, proses, manusia dan lingkungannya, sehingga dapat dikatakan siap untuk menerapkan TQM. Untuk mengetahui apakah perusahaan dikatakan siap untuk menerapkan TQM dalam perusahaannya, maka penulis akan melakukan evaluasi berdasarkan 10 unsur pokok dalam TQM. Di sini akan diuraikan secara rinci tiap-tiap unsur tersebut.

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam TQM, pelanggan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk/jasa, sedangkan pelanggan eksternal merupakan penentu kualitas produk/jasa yang disampaikan kepada mereka. Pelanggan internal dan eksternal merupakan *driver* (pelanggan sebagai penentu kualitas). Salah satu unsur penting dalam kualitas

yang ditetapkan oleh pelanggan antara lain bahwa pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli secara rutin dalam organisasi yang sama. Dalam TQM, semua usaha manajemen harus diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan

Pada PT. Sumber Djantin, dibuat suatu sistem kualitas yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan pelanggan secara konsisten melalui aktivitas yang bermutu, serta memastikan seluruh karyawan untuk menghasilkan kualitas produk yang baik untuk kepuasan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan adanya pengendalian standar, dimana pelaksanaan produksi suatu produk yang sesuai dengan standar yang berlaku, standar yang berlaku tersebut pula harus sesuai dengan yang telah didokumentasikan sehingga dapat dikendalikan. Dokumen yang digunakan adalah dokumen yang telah disahkan dan diteliti oleh yang berwenang dan harus terdapat di setiap lokasi dimana dilaksanakannya fungsi sistem kualitas.

Untuk meningkatkan dan mempertahankan kepercayaan pelanggan, perusahaan membuat suatu lembaran inspeksi dari pemuatan peti pallet SIR, inspeksi atas peti kemas/*container*, sampai pada penyerahan cargo. Intinya, bila keadaan *crumb rubber* maupun keadaan peti kemas saat barang diterima mengalami kerusakan, misalnya peti kemas terbuka atau basah, plastik pembungkus *crumb rubber* terlepas atau berlubang, maka pelanggan dapat memberitahukan masalah tersebut melalui telepon, fax, maupun secara lisan kepada pihak perusahaan. Sehingga pihak perusahaan bisa mengatasi dan

mengambil tindakan atas masalah tersebut. Bila kerusakannya fatal, maka perusahaan akan mengganti dan mengirim ulang pada pihak pembeli. Namun sampai saat ini, hal tersebut belum pernah terjadi. Karena pihak perusahaan benar-benar melakukan inspeksi yang ketat atas produk yang akan dikirimkan.

Dalam kegiatannya perusahaan sudah benar-benar memperhatikan kualitas produknya dimulai dari pembelian bahan baku sampai menjadi produk akhir, hingga ke pengiriman produk kepada pelanggan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya dokumen-dokumen (misalnya dokumen pembelian, dokumen laboratorium, dsb) yang diteliti, apakah standar dan sistem kualitas dilaksanakan dengan baik. Sebelum dokumen-dokumen tersebut dikeluarkan (diterbitkan) harus telah diperiksa kebenarannya dan disahkan oleh yang berwenang untuk didistribusikan ketempat yang memerlukan, agar prosedur kerja terkomunikasi dan terkendali dengan baik. Hal ini juga merupakan salah satu contoh dimana perusahaan sangat memperhatikan kepuasan pelanggan internalnya. Dimana, dengan adanya pengendalian terhadap dokumen-dokumen dari satu departemen akan memperlancar dan mempermudah pengoperasian untuk proses di departemen berikutnya.

Apabila kondisi kerja untuk pelanggan internal (karyawan atau tiap departemen) saling mendukung, maka akan mempermudah mewujudkan tercapainya kepuasan pelanggan eksternal (pembeli). Pada PT. Sumber Djantin ini, rata-rata pelanggan melakukan kontrak berkelanjutan dengan perusahaan sebagai bukti bahwa pelanggan eksternal (pembeli) mendapatkan kepuasan akan produknya.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Pandangan TQM terhadap kepuasan pelanggan pada dasarnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Dalam TQM, meskipun kualitas merupakan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi, patut pula diketahui bahwa setiap orang mempunyai tanggung jawab yang berbeda tergantung pada posisi kerja dalam perusahaan. Dengan demikian tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui setiap orang dalam posisi kerjanya. Disini manajemen puncak harus menunjukkan komitmennya melalui kata-kata dan tindakan bahwa kualitas teramat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pada PT. Sumber Djantin, tanggung jawab pihak manajemen antara lain adalah menetapkan dan menerapkan sistem kualitas dengan merumuskan kebijakan kualitas, sasaran kualitas, tanggung jawab dan wewenang penunjukkan wakil manajemen serta meneliti efektivitas dan penerapan sistem kualitas, melakukan koreksi, penyediaan sumber daya yang memadai dan pelatihan yang memadai bagi personil untuk melaksanakan dan memelihara sistem kualitas. Seluruh personil dalam perusahaan juga harus bertanggungjawab dan harus mengerti serta memahami sepenuhnya peranan kualitas serta fungsinya.

Adapun cara yang dilakukan perusahaan dalam pelaksanaan ketetapan sistem kualitas yaitu, direktur mendelegasikan kepada wakil manajemen suatu wewenang untuk mengkoordinasikan dan memonitor sistem kualitas, menyelesaikan perselisihan kualitas dan pengumuman-pengumuman. Perusahaan

juga melaksanakan suatu rapat tinjauan manajemen dalam jangka waktu 6 bulan sekali untuk mengevaluasi dan memastikan efektivitas atau kesuksesan sistem kualitas. Ada prosedur rapat tinjauan manajemen yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu:

- a. Wakil manajemen menyusun agenda rapat yang diajukan oleh kepala-kepala bagian.
- b. Wakil manajemen mengajukan agenda tinjauan manajemen kepada direktur untuk persetujuannya.
- c. Direktur atau yang didelegasikan memimpin rapat dan harus dihadiri oleh kepala bagian yang terkait.
- d. Wakil manajemen diharuskan hadir pada rapat.
- e. Direktur atau yang didelegasikan menugaskan siapa yang bertanggungjawab untuk menindaklanjuti permasalahan yang terjadi.
- f. Direktur memastikan bahwa hasil rapat telah dibuat dan disampaikan kepada semua peserta rapat yang hadir.
- g. Wakil manajemen mengkonfirmasi hasil rapat dan menyimpan file hasil-rapat pada catatan mutu.

Dapat kita ketahui disini bahwa tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas diketahui oleh setiap orang dalam posisi kerjanya. Manajemen puncak atau direktur sudah memberikan komitmen yang tegas dan jelas bahwa kualitas merupakan hal yang sangat penting.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pihak perusahaan sudah mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas, dan ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat menjadi pemasok yang terbaik bagi pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Merupakan salah satu konsep fundamental yang membedakan TQM dengan cara menjalankan usaha bisnis lainnya. Pendekatan ilmiah ini merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada, mencari sumber penyebab suatu masalah, dan mengupayakan pemecahan dan solusi permanen.

Pada PT. Sumber Djantin, ditetapkan suatu prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap tindakan koreksi dilaksanakan dengan efektif dan benar. Prosedur ini digunakan di seluruh bagian PT. Sumber Djantin dan menjadi tanggung jawab Kepala Pabrik dan seluruh Kepala Bagian pada PT. Sumber Djantin. Bila ada permasalahan yang berkaitan dengan dihasilkannya suatu produk yang tidak sesuai, Kabag. Produksi beserta Wakil Manajemen atau Kepala Pabrik wajib melakukan penyelidikan dan mencari penyebab ketidaksesuaian produk tersebut. Kemudian mengadakan rapat dengan bagian-bagian terkait untuk membahas tindakan pencegahan dan perbaikan. Perusahaan juga menggunakan teknik statistik yang merupakan sarana bantu untuk memastikan bahwa pengendalian proses produksi dalam keadaan terkendali guna menghasilkan produk yang baik dan konsisten. Teknik statistik ini digunakan oleh Kabag. Produksi dengan dibantu oleh bagian administrasi untuk mendata jenis dan jumlah bahan olah yang diterima dipabrik, serta mendata produksi bahan *crumb* dan produk jadi (SIR) dari bulan ke bulan untuk melakukan perbandingan.

Data statistik akan menunjukkan kemampuan pembelian dengan kemampuan produksi. Selain itu Bagian Laboratorium membuat statistik berupa grafik dari hasil analisa SIR sebagai bahan evaluasi konsistensi kualitas produk yang dihasilkan dari lot ke lot. Data-data statistik yang sudah ada tersebut akan dievaluasi oleh Kepala Pabrik atau Wakil Manajemen untuk mengambil kesimpulan serta saran-saran untuk didiskusikan lebih lanjut dengan Direktur.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa perusahaan menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan karena berdasarkan pada data, kemudian mencari sumber penyebab suatu masalah dan mengupayakan pemecahannya.

4. Komitmen Jangka Panjang

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru dalam menjalankan bisnis menuntut adanya perbaikan berkesinambungan atas kualitas total. Untuk memenuhi tuntutan ini, diperlukan komitmen jangka panjang pihak manajemen untuk melakukan perubahan total atas paradigma manajemen sebelumnya (tradisional). Komitmen jangka panjang sangat penting untuk mempertahankan kesinambungan perbaikan kualitas dan komitmen kualitas perusahaan (pihak manajemen). Seperti sudah dikatakan di depan bahwa sejak tahun 1996 perusahaan sudah menggunakan sistem manajemen modern. Perusahaan juga membuat prosedur sistem mutu yang diterbitkan pada tanggal 20 Desember 1995 dan mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 1996. Adapun tujuan dibuatnya prosedur sistem mutu ini antara lain adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan dan persyaratan pelanggan secara konsisten melalui aktivitas yang bermutu.
- b. Meyakinkan pelanggan bahwa mutu produk dapat terpenuhi secara konsisten dan sesuai dengan keinginan.
- c. Memastikan seluruh karyawan untuk menghasilkan kualitas produk yang baik untuk kepuasan pelanggan.

Prosedur ini digunakan di seluruh bagian PT. Sumber Djantin, dan seluruh bagian dalam perusahaan bertanggungjawab atas terlaksananya prosedur sistem mutu ini. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pihak perusahaan sudah melakukan usaha untuk membuat perubahan pandangan manajemennya akan perbaikan yang berkesinambungan atas kualitas totalnya. Misalnya saja dengan adanya pelatihan karyawannya, perbaikan atas kualitas produknya dengan adanya pengendalian mulai dari penerimaan bahan baku dan bahan penolong, sampai pada proses produksi, hingga sampai dikirimnya produk tersebut kepada pelanggan. Perusahaan juga memperhatikan keadaan lingkungan disekitar pabriknya. Misalnya bekerja sama dengan pemerintah dan instansi terkait untuk melakukan upaya pengelolaan lingkungan dan upaya pemantauan lingkungan. Hal ini merupakan usaha untuk mengatasi limbah dan cemaran yang merupakan dampak dari kegiatan/operasi perusahaan.

Dengan adanya usaha-usaha di atas, dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah mempunyai komitmen jangka panjang untuk melakukan perubahan total dalam perusahaannya.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan dan masyarakat sekitarnya. Kerjasama tim dalam konsep TQM dipandang sebagai salah satu unsur yang sangat fundamental.

Pada PT. Sumber Djantin, suatu bagian dengan bagian (departemen dengan departemen) lain saling tergantung. Misalnya dalam hal mengidentifikasi mulai dari penerimaan bahan baku dan bahan penolong, tahapan proses, sampai produk jadi. Hal ini menjadi tanggung jawab bagian pembelian, bagian produksi, bagian gudang/*packing*/pengiriman, dan bagian laboratorium. Di sini dibutuhkan adanya kerja sama. Dalam hal pengendalian proses, di sini Kabag. Produksi membuat jadwal produksi sesuai dengan *stock* bahan baku dan bahan-bahan lain yang diperlukan. Bersama-sama dengan supervisi mengadakan tinjauan mengenai tenaga kerja yang tersedia, kondisi peralatan yang ada, dan sarana-sarana lain yang diperlukan. Kemudian mengadakan komunikasi dengan bagian gudang penyimpanan dan bagian maintenance. Kemudian melakukan pengendalian proses produksi, dimana sebelumnya Kabag. Produksi memastikan bahwa bahan olah telah diidentifikasi dengan benar dan telah disortir dengan benar. Kemudian Kabag. Produksi menetapkan komposisi bahan olah dan menginstruksikan kepada supervisi *Hm/Remilling* dan memastikan bahwa instruksi telah dilaksanakan sesuai dan benar. Supervisi *Hm/Remilling* juga memastikan bahwa bahan olah yang digunakan sesuai dengan instruksi yang ditetapkan. Kemudian Kabag. Produksi bersama-sama dengan supervisi *Dry*

House menetapkan dan memastikan bahwa hasil pengeringan angin di rumah gantung telah memenuhi syarat serta mengidentifikasi dan menetapkan partai-partai untuk proses lebih lanjut di *dryer*. Supervisi *dryer* mengatur dan memastikan peremahan di granulator, pengisian ke dalam *trolley dryer*, pengoperasian *dryer*, penimbangan berat bandela, pengempaan, pengemasan, pengambilan contoh uji dan penempatan produk jadi sesuai dengan instruksi. Kemudian Kabag. Produksi dan laboratorium memastikan bahwa inspeksi pengujian mutu telah dilaksanakan. Di sini tiap bagian harus saling mendukung. Dengan adanya tanggung jawab untuk bagian-bagian seperti ini, akan mendorong mereka untuk melaksanakan tugas yang menjadi bagiannya sebaik mungkin dengan harapan dapat memperlancar tugas untuk bagian berikutnya, sehingga dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Bila terjadi hambatan di salah satu proses, maka akan segera melakukan pemeriksaan penyebab terjadinya hambatan dan melakukan perbaikan. Dalam hal ini pengendalian proses yang dilakukan oleh pihak perusahaan sangat ketat, sehingga mengurangi terjadinya hambatan dalam proses operasi tiap bagian.

Dalam hal kerja sama dengan pemerintah, pihak perusahaan melaksanakan UKL dan UPL (Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantauan Lingkungan), sesuai dengan Ketentuan Pasal 5 ayat (1) SK Menteri Perindustrian No. 250/M/SK/10/94 tentang Pedoman Teknis Penyusunan Pengendalian Dampak Terhadap Lingkungan Hidup Pada Sektor Industri. Kemudian selalu mengadakan pengelolaan limbah cair dan pengujian rutin limbah cair dengan BPPI Pontianak dan Kanwil. Deperindag.

Dalam hal kerja sama dengan pemasok, adalah dengan menyediakan bahan baku yang sesuai dengan ketentuan, dan pemasok bersedia bila bahan baku yang dipasoknya tidak sesuai dengan ketentuan, maka bersedia pula untuk dikembalikan. Sedangkan bagi masyarakat di sekitar lingkungan pabrik, perusahaan melaksanakan program-program kemasyarakatan seperti program KB, ceramah agama, kesenian, dan olah raga. Masyarakat juga boleh mengambil limbah padat seperti tanah dan tatal, serta limbah cair seperti lumpur hasil proses IPAL (Instalasi Pengolah Air Limbah) untuk media tanaman dan pupuk. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah melaksanakan kerja sama tim tidak hanya antar karyawan atau departemen, tetapi juga dengan instansi pemerintah, dan dengan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur yang paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses, produk, maupun orang yang melaksanakannya. Adapun pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi:

- a. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan
- b. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
- c. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Pada PT. Sumber Djantin, agar suatu proses dapat dilaksanakan dengan baik, maka dari awal kegiatan pihak perusahaan sudah menetapkan suatu sistem untuk mengidentifikasi mulai dari penerimaan bahan baku, tahapan proses, sampai ke produk jadi. Seperti yang sudah diuraikan pada awal bab V ini,

bahwa semua bahan baku yang diterima harus diidentifikasi secara visual oleh staf pembelian, kemudian di test di laboratorium. Selain itu dilakukan juga identifikasi bahan baku dalam proses dan produk jadinya. Contohnya, bila suatu proses diharapkan berjalan dengan baik sehingga menghasilkan produk yang baik, namun tidak melakukan penanganan peralatan pengukuran dan pengujian yang digunakan, maka akan dapat menghambat kelancaran jalannya suatu proses. Adapun penanganan peralatan pengukuran dan pengujian ini antara lain yaitu sebelum suatu aktivitas dimulai, setiap pengguna peralatan ukur (timbangan) memastikan bahwa timbangan tersebut layak dipakai, kemudian memastikan akurasi timbangan dengan melakukan cek titik nol. Alat ukur (timbangan) yang tidak layak dipakai diserahkan ke bagian maintenance untuk ditangani. Di sini dilakukan sesering mungkin cek titik nol atas alat ukur (timbangan) sepanjang aktivitas berjalan. Minimal cek titik nol harus dilakukan saat alat ukur (timbangan) dipindahkan tempatnya. Batu timbangan harus disimpan di tempat yang telah ditentukan saat tidak melakukan aktivitas. Staf yang ditunjuk melakukan kalibrasi ulang atas berat batu timbangan dengan timbangan laboratorium, dilakukan minimal sebulan sekali. Kemudian minimal setahun sekali meminta petugas Jawatan Metrologi setempat melakukan kalibrasi dan tera ulang alat ukur tersebut. Bila alat ukur dan pengujian tidak layak dipakai, maka diserahkan kepada tenaga teknis laboratorium untuk ditangani.

Selain itu, pihak yang bersangkutan (Kepala Bagian) selalu melakukan pengendalian proses pada setiap tahapan proses, baik dengan melakukan

pengujian secara visual maupun dengan pengujian laboratorium. Hasil dari pengujian tiap tahapan proses ini akan dimasukkan ke dalam catatan mutu.

Dengan adanya usaha-usaha di atas, dalam hal perbaikan akan sistem/proses operasinya, dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah memperhatikan dan selalu memperbaiki sistem yang digunakannya. Adapun perbaikan sistem ini dilakukan dalam rapat yang dihadiri oleh para Kepala Bagian, Kepala pabrik, Wakil Manajemen dan Direktur. Prosedur sistem yang baru tersebut kemudian akan disahkan oleh Direktur. Sedangkan Instruksi Kerjanya akan diteliti oleh Kepala pabrik dan disahkan oleh Wakil Manajemen.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Berdasarkan sumbernya, pelatihan antara lain terdiri dari *in-house training*, yang berupa *on the job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, dan lain-lain), dan instruksi yang berbasisi komputer. Kemudian *eksternal training*, terdiri dari kursus, seminar atau lokakarya di Perguruan Tinggi/Universitas, dan pelatihan yang dilaksanakan oleh asosiasi dagang maupun organisasi profesional.

Pada PT. Sumber Djantin Pontianak, pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang terlatih untuk menjamin agar proses dilaksanakan dengan baik dan benar. Pada awal penerimaan personil baru, perusahaan memperhatikan antara lain:

- Untuk Supervisi/staf minimal berpendidikan SLTA

- Untuk Oliman/Operator minimal berpengalaman 1 tahun dibidangnya atau berpendidikan STM bagi yang tidak berpengalaman
- Untuk Mekanik/Mesinis minimal berpengalaman 3 tahun dan ahli dibidangnya
- Untuk pekerja tidak harus berpengalaman dan tidak harus berpendidikan.

Sebelum diserahkan tugas dan tanggung jawab, terlebih dahulu diberikan pelatihan internal antara lain:

- Untuk Supervisi/Staf diberikan pelatihan selama 1 bulan hingga 3 bulan tergantung bidangnya
- Untuk Oliman/Operator, Mekanik/Mesinis diberikan kesempatan untuk mengenal lingkungan kerja dan tata kerja perusahaan selama 1 bulan.
- Untuk pekerja diberikan pelatihan pada bidang penempatannya oleh Supervisi/Staf terkait selama 1 minggu.

Pelatihan-pelatihan ini dilakukan dengan cara magang, dengan diawasi oleh Kabag. Personalia dan Kabag. Produksi. Sedangkan pelatihan eksternal biasanya berupa kursus, seminar atau penyuluhan yang ditetapkan oleh Kabag. Personalia dengan persetujuan Manajer Pabrik dengan memperhatikan antara lain kebutuhan perusahaan, latar belakang pendidikan yang bersangkutan, dan bagian yang terkait. Kegiatan pelatihan ini akan dicatat oleh Kabag. Personalia ke dalam Data Pelatihan Personil dan disrsipkan.

Dengan demikian pihak manajemen perusahaan sudah sadar akan pentingnya pelatihan, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah siap dengan adanya pelatihan tersebut.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM, adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam mendukung pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Karena dianggap dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil. karena pihak yang terlibat lebih banyak. Namun, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Di sini, karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

Pada PT. Sumber Djantin, para staf diberi kebebasan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Kemudian bagian *quality control* yang menetapkan prosedur dan proses, sedangkan para karyawan terutama pekerja, dilibatkan dalam kegiatan produksi dan tindakan koreksi yang telah dirumuskan, dan bekerja sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini perusahaan telah melibatkan setiap orang dengan memberi kebebasan untuk ikut serta dalam pemecahan masalah, mempertimbangkan, memberi ide dan saran, dan ikut dalam pengambilan keputusan, serta pelaksanaan standar yang ditetapkan.

9. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan perlu memiliki kesatuan tujuan. Sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Seorang pemimpin bertanggungjawab dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas agar semua karyawan memahami, meyakini, dan bertanggungjawab terhadap misi tersebut. Dalam menyusun misi dan tujuan organisasi, pemimpin organisasi sebaiknya melibatkan para karyawan juga.

Pada PT. Sumber Djantin, walaupun para karyawan tidak ikut serta dilibatkan dalam menyusun misi dan tujuan perusahaan, namun mereka sadar dan mengetahui bahwa misi dan tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan standar demi kepuasan pelanggan, sehingga dapat mempertahankan dan menarik pelanggan, yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan. Hal inipun didukung pula oleh para staf dan karyawan dalam kegiatannya, dan beroperasi sesuai dengan prosedur yang ada. Dalam hal adanya kesatuan tujuan, perusahaan dapat dikatakan siap.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang saling berkaitan, namun juga merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecaha masalah. Sedangkan pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar signifikan (berarti). Pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki

masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Pada PT. Sumber Djantin, yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah adalah kepala-kepala bagian atau staf Karyawan (pekerja) tidak dilibatkan secara langsung. Namun para karyawan tersebut ikut serta untuk, memperhatikan, menindaklanjuti masukan tersebut dan ikut serta melakukan tindakan koreksi yang telah dirumuskan. Dalam hal ini, perusahaan sudah melibatkan semua orang dalam level organisasinya menurut bagiannya masing-masing. Sehingga dapat dikatakan siap akan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Ada satu hal yang perlu diperhatikan pihak perusahaan, yaitu untuk memberikan motivasi lagi kepada karyawannya agar memasyarakatkan dan memanfaatkan gugus mutu yang ada.

Untuk lebih singkat, maka akan digunakan tabel 3 berikut:

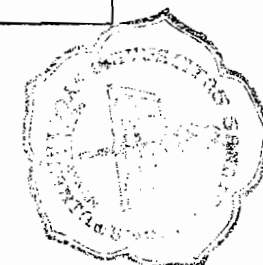
Tabel 3: Evaluasi Unsur-unsur TQM Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak

No	Unsur-Unsur Utama	Dalam TQM	Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak	Evaluasi
1.	Fokus Pada Pelanggan.	Pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan <i>driver</i> .	Pelanggan merupakan faktor yang harus dipuaskan dengan melakukan kegiatan pengendalian atas standar yang berlaku.	Perusahaan siap dalam hal fokus pada pelanggan, karena prosedur mutu yang dibuat untuk mempertahankan dan memuaskan pelanggan.
2.	Obsesi Terhadap Kualitas.	Pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.	Tanggung jawab pihak manajemen antara lain menetapkan dan menerapkan sistem mutu. Seluruh personil dalam perusahaan bertanggungjawab, mengerti dan memahami sepenuhnya peranan mutu serta fungsinya.	Perusahaan siap dalam obsesi terhadap kualitas dengan menetapkan dan menerapkan sistem mutu.
3.	Pendekatan Ilmiah	Dilakukan untuk mendesain pekerjaan dan untuk proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	Menetapkan suatu prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap tindakan koreksi dilaksanakan dengan efektif dan benar. Bila ada permasalahan,	Perusahaan siap dalam hal fokus pada pelanggan, karena prosedur mutu yang dibuat untuk mempertahankan dan memuaskan pelanggan.

No	Unsur-Unsur Utama	Dalam TQM	Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak	Evaluasi
		yang didesain.	kepala pabrik atau kepala bagian yang bersangkutan wajib melakukan penyelidikan, rapat dengan bagian-bagian terkait untuk membahas tindakan pencegahan dan perbaikan. Juga menggunakan teknik statistik untuk memastikan bahwa pengendalian proses produksi dalam keadaan terkendali.	
4.	Komitmen Jangka Panjang.	Adanya perbaikan berkesinambungan atas kualitas total, maka diperlukan komitmen jangka panjang pihak manajemen untuk melakukan perubahan total atas paradigma manajemen sebelumnya (tradisional).	Perusahaan sudah menggunakan sistem manajemen modern, dan membuat prosedur sistem mutu, untuk melaksanakan proses yang bermutu agar menghasilkan produk yang bermutu demi kepuasan pelanggan. Adanya pendidikan dan pelatihan, pengendalian proses dari penerimaan bahan baku sampai ke pengiriman produk kepada pelanggan.	Perusahaan siap dalam komitmen jangka panjang, dengan adanya proses sistem mutu dan menggunakan sistem manajemen modern, serta sadar akan perlunya pendidikan dan pelatihan.
5.	Kerja Sama Tim (<i>Teamwork</i>).	Kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan	Kerja sama tim terjalin dengan adanya tanggung jawab antar bagian. Kerja sama ini terjalin karena adanya saling	Perusahaan siap dalam hal kerja sama tim, yang dapat dilihat dari adanya kerja sama tim antar bagian, dengan pemasok,

No	Unsur-Unsur Utama	Dalam TQM	Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak	Evaluasi
		pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar pabrik	ketergantungan antar satu proses dengan proses lain. Perusahaan juga melakukan kerja sama dengan pemasok dalam penyediaan bahan baku yang memenuhi syarat, dengan pemerintah dalam melaksanakan UKL dan UPL, serta melaksanakan program-program kemasyarakatan.	lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat disekitar pabriknya.
6.	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.	Setiap produk/jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu, maka sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.	Adanya pengendalian dan identifikasi proses mulai dari penerimaan bahan baku, tahapan proses, produk yang dihasilkan, sampai pengiriman produk kepada pelanggan. Selalu melakukan inspeksi di tiap proses.	Perusahaan siap dalam perbaikan sistem secara berkesinambungan. Misalnya dengan adanya inspeksi rutin akan pengendalian atas proses-proses, dan terhadap peralatan sebagai alat penunjang.
7.	Pendidikan Dan Pelatihan.	Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.	Bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang terlatih untuk menjamin agar proses dilaksanakan dengan baik dan benar.	Perusahaan siap dalam hal pendidikan dan pelatihan.
8.	Kebebasan Yang Terkendali.	Kebebasan yang timbul dari keterlibatan dan pemberdayaan merupakan	Bagian <i>quality control</i> yang menetapkan prosedur dan standar yang digunakan, sedangkan	Perusahaan siap akan adanya kebebasan yang terkendali, dimana karyawan bekerja sesuai

No	Unsur-Unsur Utama	Dalam TQM	Pada PT. Sumber Djantin, Pontianak	Evaluasi
		hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu.	karyawan (pekerja) dilibatkan dalam pelaksanaan prosedur dan standar tersebut.	dengan standar dan prosedur yang sudah dirumuskan oleh staf atau bagian <i>quality control</i> .
9.	Kesatuan Tujuan.	Agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.	Pemimpin, pihak manajemen perusahaan, dan seluruh karyawan memahami, meyakini, dan bertanggungjawab terhadap misi dan tujuan perusahaan, yaitu menghasilkan produk yang bermutu demi kepuasan pelanggan.	Perusahaan siap dalam hal adanya kesatuan tujuan.
10.	Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan.	Hal yang penting dan mempunyai manfaat utama. Yaitu meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan dan rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang melaksanakannya.	Karyawan dilibatkan atau diikutsertakan dalam melakukan tindakan koreksi/perbaikan yang telah dirumuskan.	Perusahaan siap dalam melibatkan dan memberdayakan karyawan secara utuh.



Setelah melihat perbandingan dari 10 unsur TQM dengan yang terjadi di perusahaan, diketahui bahwa perusahaan sudah menerapkan kesepuluh unsur yang ada dalam TQM tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa PT. Sumber Djantin, Pontianak siap untuk menerapkan TQM di perusahaannya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil analisis data dan pembahasan pada bab yang lalu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa PT. Sumber Djantin, Pontianak sudah siap untuk menerapkan TQM. Hal ini dapat dilihat dari sudah diterapkannya 10 unsur dalam TQM oleh perusahaan, antara lain:

1. Fokus Pada Pelanggan

Perusahaan membuat prosedur sistem kualitas untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan pelanggan atas suatu produk secara konsisten melalui aktivitas yang bermutu, serta memastikan seluruh karyawan untuk menghasilkan kualitas produk yang baik untuk kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan juga dapat dilihat dari rata-rata pelanggan melakukan kontrak berkelanjutan dengan perusahaan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Pihak manajemen bertanggungjawab untuk menetapkan dan menerapkan sistem kualitas dengan merumuskan kebijaksanaan kualitas, sasaran kualitas, tanggung jawab dan wewenang penunjukkan wakil manajemen, serta meneliti efektivitas dan penerapan sistem kualitas, melakukan koreksi, penyediaan sumber daya yang memadai, serta adanya pelatihan bagi personil untuk melaksanakan dan memelihara sistem kualitas.

3. Pendekatan Ilmiah

Kabag. Produksi dibantu oleh bagian administrasi menggunakan teknik statistik untuk mendata jenis dan jumlah bahan olah yang diterima pabrik, serta mendata produksi bahan *crumb rubber* (SIR) dari bulan kebulan untuk melakukan perbandingan.

Menggunakan data statistik untuk menunjukkan kemampuan pembelian dengan kemampuan berproduksi. Dan bagian laboratorium membuat data statistik berupa grafik dari hasil analisa SIR sebagai bahan evaluasi konsistensi kualitas produksi yang dihasilkan. Data statistik tersebut akan dievaluasi oleh Kepala Pabrik atau Wakil Manajemen untuk mengambil kesimpulan serta saran-saran untuk didiskusikan lebih lanjut dengan Direktur.

4. Komitmen Jangka Panjang

Sejak tahun 1996 perusahaan sudah menggunakan sistem manajemen modern. Dan pada tanggal 20 Desember 1995, diterbitkan prosedur sistem mutu yang mulai berlaku tanggal 1 Januari 1996.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Adanya kerja sama antar departemen karena suatu departemen dengan departemen lainnya saling tergantung. Dimana hasil kerja suatu departemen merupakan awal kerja bagi departemen berikutnya. Adanya kerja sama dengan pemerintah dalam pelaksanaan UKL dan UPL (Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantauan Lingkungan), dimana dibuat suatu ketentuan tentang Pedoman Teknis Penyusunan Pengendalian Dampak Terhadap Lingkungan Hidup Pada Sektor Industri. Kerja sama dengan pemasok dalam hal penyediaan bahan baku yang sesuai dengan ketentuan. Serta mengadakan program-program kemasyarakatan, misalnya program KB, ceramah agama, kesenian, dan olah raga. Masyarakat sekitar pabrik juga boleh mengambil limbah padat (tanah dan tatal) serta limbah cair (lumpur) hasil proses IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) untuk media tanaman dan pupuk.

6. Perbaikan berkesinambungan

Pada awal kegiatannya, perusahaan sudah menetapkan suatu sistem untuk mengidentifikasi mulai dari penerimaan bahan baku, tahapan proses, sampai ke produk jadi. Sistem ini dibuat agar suatu proses dapat dilaksanakan dengan baik dari awal. Bila ada perbaikan sistem, maka sebelumnya akan diadakan rapat yang dihadiri oleh semua Kepala Bagian, Kepala Pabrik, Wakil Manajemen, dan Direktur. Sistem yang baru tersebut kemudian akan disahkan oleh Direktur. Sedangkan Instruksi Kerjanya akan diteliti oleh Kepala Pabrik atau Wakil Manajemen dan disahkan oleh Wakil Manajemen.

7. Pendidikan Dan Pelatihan

Pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang terlatih untuk menjamin agar proses dilaksanakan dengan baik dan benar. Pelatihan dilakukan dengan cara magang, dan diawasi oleh Kabag. Personalia dan Kabag. Produksi. Pelatihan eksternal berupa kursus, seminar atau penyuluhan yang ditetapkan oleh Kabag. Personalia dengan persetujuan Kepala Pabrik, dan dengan memperhatikan kebutuhan perusahaan, latar belakang pendidikan yang bersangkutan, dan bagian yang terkait.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Walaupun karyawan tidak diberi kebebasan secara langsung untuk ikut serta dalam melakukan standarisasi proses, namun mereka ikut serta bekerja sesuai dengan standar yang sudah dirumuskan tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Para karyawan meyakini dan memahami bahwa tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan standar demi kepuasan pelanggan,

sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan, yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

10. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Semua karyawan diseluruh level organisasi dilibatkan baik dalam pembuatan keputusan, pemecahan masalah, dan dalam pelaksanaannya.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengalami beberapa hambatan untuk mendapatkan data dari perusahaan, antara lain yaitu waktu penelitian yang dilakukan adalah bulan Desember sampai dengan Februari, dimana waktu penelitian tersebut terbentur dengan hari raya Natal, Lebaran dan Tahun Baru, dan adanya kesibukan di awal tahun, sehingga tidak semua data dapat diberikan. Selain itu ada pula data yang menyangkut privacy perusahaan.

C. Saran-saran

1. Lebih mengaktifkan dan mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam gerakan gugus kendali mutu.
2. TQM bukan suatu pendekatan yang hasilnya dapat diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Maka pihak manajemen harus benar-benar siap untuk mencurahkan waktu, pikiran, dan tenaga agar komitmennya untuk melakukan perbaikan berkesinambungan dapat dipertahankan.

DAFTAR PERTANYAAN

A. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN

1. Pendirian Perusahaan

- a Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa?
- b Apa bentuk perusahaan ini?
- c Apakah alasan pemilihan nama perusahaan?
- d Apakah alasan pendirian perusahaan ini?
- e Kapan perusahaan ini mulai beroperasi?

2. Lokasi Perusahaan

- a Dimanakah lokasi perusahaan?
- b Apa yang mendasari pemilihan lokasi perusahaan?
- c Berapa luas tanah yang dipakai oleh perusahaan ini?

3. Struktur Organisasi

- a Bagaimanakah bentuk struktur organisasi perusahaan?
- b Bagian apa saja yang ada dalam perusahaan?
- c Bagaimana tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan?

B. PERSONALIA

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
2. Berapa macam tenaga kerja yang ada dalam perusahaan? Dan bagian apa saja?
3. Bagaimana pengaturan jam kerja dalam sehari?
4. Ketentuan apa saja yang berlaku bagi karyawan?
5. Bagaimana sistem penggajian dan pengupahan karyawan?
6. Apakah ada jaminan sosial bagi karyawan?
7. Fasilitas apa sajakah yang disediakan bagi karyawan?
8. Siapakah pelanggan menurut perusahaan?
9. Apa atau siapakah penentu akhir kualitas menurut perusahaan? Dan apakah perusahaan memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas?

10. Apakah perusahaan menggunakan pendekatan ilmiah dalam mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut?
11. Apakah perusahaan mempunyai komitmen jangka panjang (misalnya dalam hal meningkatkan kualitas dan perbaikan terus-menerus)?
12. Apakah dalam perusahaan ada persaingan antar departemen? Dan bagaimana hubungan antara karyawan perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan dengan masyarakat sekitar perusahaan?
13. Untuk menghasilkan suatu produk/jasa yang berkualitas tinggi, apakah perusahaan pernah/selalu terus-menerus memperbaiki sistem/proses yang digunakan?
14. Apakah perusahaan pernah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan karyawan? Bagaimana tanggapan perusahaan terhadap pendidikan dan pelatihan karyawan?
15. Apakah perusahaan memberi kebebasan dengan melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah?
16. Apakah perusahaan memiliki kesatuan tujuan dalam pelaksanaan setiap kegiatan/usahanya?
17. Apakah ada penghargaan dan pengakuan prestasi untuk karyawan yang berprestasi?

C. PRODUKSI

1. Apa saja jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan?
2. Sumber daya apa saja yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk tersebut?
3. Biaya apa saja yang paling banyak dikeluarkan dalam hal perbaikan kualitas?
4. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk menghasilkan setiap jenis produk?
5. Apakah ada biaya khusus yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan atau pelatihan karyawan?
6. Bagaimana prosedur yang digunakan oleh perusahaan selama ini?

7. Apakah perusahaan menggunakan sistem perbaikan berkesinambungan selama ini?
8. Apakah pihak manajemen (puncak) selalu menginformasikan proses perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya bila ada perubahan?

D. PEMASARAN

1. Berapa luas daerah pemasaran yang dijangkau oleh perusahaan?
2. Siapa sajakah pelanggan eksternalnya?
3. Apa saja usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik minat pelanggan?
4. Bagaimana pesaing yang dihadapi serta bagaimana mengatasinya?
5. Apa keunggulan bidang pemasaran yang dimiliki?
6. Apakah perusahaan pernah/selalu meminta masukan dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus?

DAFTAR PUSTAKA

- Creech, Bill. (1995). Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Binarupa Aksara, Jakarta.
- Don R. Hansen and Maryanne Mowen.(1997). *Management Accounting*, Second Edition, Cincinnati Ohio College Devition, South Western Publishing, Co.
- Gasperz, Vincent.(1997). Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas (Dalam Praktek Bisnis Global), Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goetsch, D.L, and S. Davis.(1997). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J.: Pretice Hall International, Inc.
- Mizuno, Shigeru.(1994). Pengendalian Mutu Perusahaan Secara Menyeluruh (Cetakan Pertama). Jakarta, PT. Pustaka Binaman.
- Mulyadi.(1990).Akuntansi Manajemen, Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Setiawan, Harijanto. Kualitas Pada Industri Konstruksi. Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja No. 5-Th.III-1998.
- Tjiptono, Fandy dan Diana Anastasia.(1996). *Total Quality Management*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Yun, Chang Zeph, Yeong Wee Yong, dan Lawrence Loh.(1998). Kualitas Global (Perwujudan Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapura Airlines (SIA). Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

LAMP IRAN

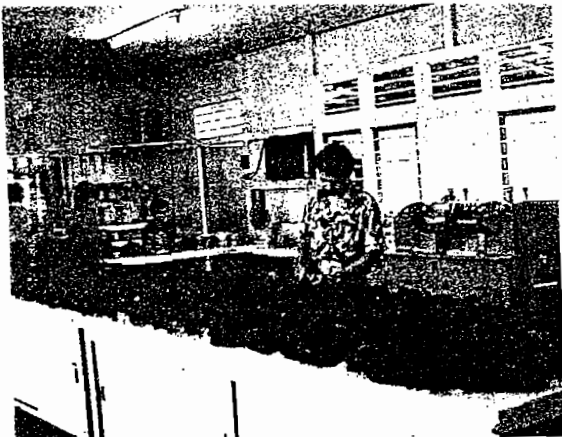
Quality Control Laboratory



Our laboratory has a wide range of sophisticated and modern equipments for the quality control aspect of our crumb rubber production. Facilities are available for the determination of ash content, dirt content, volatile matter and P.R.I. Our laboratory is authorised to issue test certificate.

Revised mandatory specifications for SIR grades

Criterion	SIR-10	SIR-20
Dirt retained on 44 μ aperture (max, % wt)	0.10	0.20
Ash content (max, % wt)	0.75	1.00
Volatile matter (max, % wt)	0.80	0.80
PRI (min, %)	50	40
Wallace rapid plasticity minimum initial value (P)	30	30
Nitrogen (max, %)	0.60	0.60
Colour limit (Lovibond scale, max)	—	—



Rubber samples being milled thin for testing



Using lab mill to mill the sample into thin pieces

Sumber Jantin Pontianak

PEMANTAUAN LINGKUNGAN PABRIK DAN KARYAWAN

Komponen Yang Dipantau	Aspek Yang Dipantau	Cara Memantau	Frekuensi Pemantauan	Pelaksana Pemantauan	Kegunaan
1. Bahan Baku					
1) Getah tipis	Kuantitas/ kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Q.C	Stabilitas kualitas bahan
2) Getah Cup lump	Kuantitas/ kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Q.C	Stabilitas kualitas bahan
2. Bahan Penolong					
1) Kayu	Kuantitas/ kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Bagian Peabelian bahan pendukung	Stabilitas kualitas bahan
2) Plastik	Kuantitas/ kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Bagian Peabelian bahan pendukung	Stabilitas kualitas bahan
3) Paku	Kuantitas / kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Bagian Peabelian bahan pendukung	Stabilitas kualitas bahan
4) Simpai	Kuantitas / kualitas	Inspeksi stock	Setiap pemasukan bahan	Bagian Peabelian bahan pendukung	Stabilitas kualitas bahan
3. Peralatan					
1. Mesin - mesin produksi	- Usia kerja	Perawatan terprogram	Harian/Mingguan/Bulan an	Bagian Maintenance	Kelancaran produksi
2. Peralatan bantu	- kondisi operasi				
4. Saluran air hujan	- Kondisi/ Kebersihan	Pemeriksaan rutin	Mingguan	Bagian Uuaa	Menjaga Ks
	- Kelancaran aliran				
5. Saluran Domistik	- Kondisi/ Kebersihan	Pemeriksaan rutin	Harian	Bagian Uuaa	Menjaga Ks
6. Fasilitas Pemadam Kebakaran	- Kelengkapan	Pemeriksaan rutin	Mingguan/Bulanan	Bagian Uuaa	Mencegah kebakaran
	- Kelayakan				
	- Volume gas				
7. Sistem Efisiensi Penggunaan Energi	- Kehilangan energi	Pemeriksaan rutin	Harian	Bagian Maintenance	Efisiensi energi
8. Kesehatan Karyawan/Buruh	- Tingkat absensi sakit	Absensi sakit karyawan/buruh	Bulanan	Bagian uuaa	Menjaga kesehatan buruh/karyawan

Gabungan Perusahaan Karet Indonesia

GAPKINDO

(RUBBER ASSOCIATION OF INDONESIA)

CABANG KALIMANTAN BARAT

JALAN ZAINUDDIN NO. 17 TELEPON NO. 32159 (GEDUNG M.P.I.)

PONTIANAK - KALIMANTAN BARAT

PERNYATAAN BERSAMA ANGGOTA GABUNGAN PENGUSAHA KARET INDONESIA (GAPKINDO) CABANG KALIMANTAN BARAT

Untuk mendukung dan melaksanakan Instruksi Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Kalimantan Barat Nomor : 7 Tahun 1994 tentang Larangan Memproduksi dan Memperjualbelikan Karet Jenis Scrap yang Terkontaminasi, kami anggota GAPKINDO Cabang Kalimantan Barat bersepakat untuk melaksanakan pembelian bahan olahan karet (Bokar) dan pengolahan limbah sebagai berikut :

I. BAHAN OLAHAN KARET (BOKAR)

1. Kriteria

1.1. Scrap (kulat, ojol, jinton, karet nomor dua)

- Minimum 40 (empat puluh) persen kadar karet kering (KKK) per biji dan bebas dari kontaminasi;
- Bentuk dan besarnya adalah seperti mangkok latex atau batok kelapa.

1.2. Treelease (getah tarik)

- Murni serta bebas tatal dan benda atau bahan ikutan lainnya;

1.3. Sheet

- Berpedoman pada kriteria yang dicantumkan pada instruksi Gubernur Nomor : 7 Tahun 1994 yaitu diarahkan pada ketebalan maksimum 1 (satu) cm;
- Bila lebih tebal dari 1 (satu) cm produsen atau penjual akan diperingatkan dan dibina lebih lanjut.

2. Waktu Pelaksanaan

2.1. Untuk Scrap dan Treelease

- Berlaku sejak tanggal 18 Mei 1995;
- Pada tanggal 1 Juni 1995 tidak ada pembelian dan tidak diperkenankan adanya stock scrap dan atau treelease yang tidak memenuhi kriteria 1.1 dan 1.2 di atas.

2.2. Untuk Sheet

Pabrikan atau anggota GAPKINDO akan memperhatikan dan mencatat daerah produksi yang menjual sheet dengan ketebalan lebih dari 1 (satu) cm sehingga dapat diperingatkan dan dibina bersama oleh instansi terkait.

II: UNIT PENGOLAHAN LIMBAH (UPL)

1. Tanggal 1 Juni 1995 Konsultan Lingkungan (PMC) dari Pemda Tingkat I Kalimantan Barat akan melakukan penelitian di pabrik crumb rubber.
2. Atas penelitian tersebut pada butir 1 (satu) di atas Konsultan akan menyusun design unit pengolahan limbah (UPL) untuk setiap pabrik crumb rubber.
3. Pabrik crumb rubber segera melakukan pembangunan UPL sesuai dengan design dan rekomendasi Konsultan.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dan ditandatangani bersama untuk diindahkan dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Pontianak, 17 Mei 1995

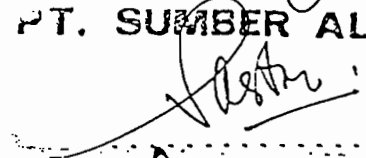
PT. SUMBER JANTIN

1. PT. Sumber Jantin

Direktur  (Bambang Ngadimin)

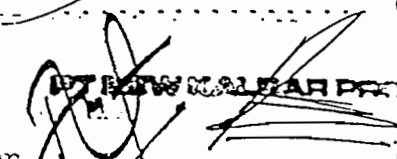
PT. SUMBER ALAM

2. PT. Sumber Alam

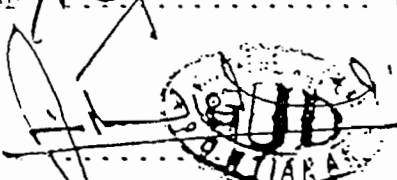
 (Sastra Wijaya)

PT. NEW KALBAR PROCESSORS

3. PT. New Kalbar Processor

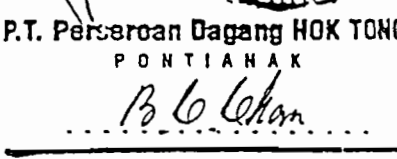
 (Rustam Indra)

4. PT. Giat Usaha Dieng

 (Steven Sia)

**P.T. Perseroan Dagang HOK TONG
PONTIANAK**


5. PT. Hok Tong

 (Chan Boon Chan)

Disaksikan dan diketahui oleh :

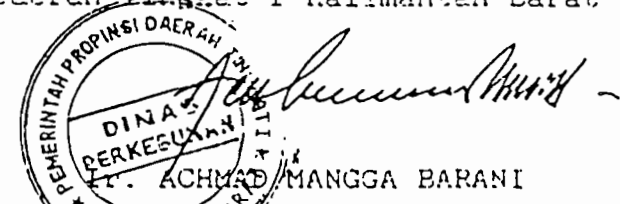
Ketua GAPKINDO
Cabang Kalimantan Barat




LEO ABAM

Kepala Dinas Perkebunan Propinsi
Daerah Tingkat I Kalimantan Barat




ACHMAD MANGGA BARANI

Utama Muda
NIP. 080.026.982



**GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I
KALIMANTAN BARAT**

**INSTRUKSI GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I
KALIMANTAN BARAT**

NOMOR **7** TAHUN 1994
TENTANG

**LARANGAN MEMPRODUKSI DAN MEMPERJUAL BELIKAN KARET
JENIS SCRAP YANG TERKONTAMINASI**

GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I KALIMANTAN BARAT

Menimbang : a. bahwa karet jenis scrap (ojel, jinton, nomor dua, kulat) yang dihasilkan para petani karet yang telah terkontaminasi dengan limbah padat (tanah, batu, pasir, dan lain sebagainya) adalah berpotensi besar dalam mencemarkan lingkungan ;

b. bahwa karet jenis scrap yang telah terkontaminasi sebagaimana huruf a di atas sangat berpengaruh terhadap mutu karet (crumb rubber) dan dapat menurunkan nilai jual dari komoditi ekspor karet dimaksud ;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan huruf a dan b di atas, dipandang perlu melarang memproduksi dan memperjualbelikan karet jenis scrap sebagaimana dimaksud melalui suatu instruksi.

- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Di Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1974, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3037) ;
 2. Undang-undang Nomor 4 Tahun 1982 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Pengelolaan Lingkungan Hidup (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1982) ;
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1990 tentang Pengendalian Pencemaran Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 1990, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3409) ;
 4. Keputusan Menteri Negara Kependudukan Dan Lingkungan Hidup Nomor : KEP-03/MENKLH/II/1991 tentang Baku Mutu Limbah Cair Bagi Kegiatan Yang Sudah Beroperasi ;
 5. Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 350/KPTS/TP-830/5/1989 tentang Penetapan Standar Mutu Hasil Pertanian ;

6. Surat Keputusan Direktur Jenderal Perkebunan Nomor 61/KB.950/SK/DJ.BUN/09.89 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengambilan Contoh dan Pengujian Mutu Bahan Olah Karet (BOKAR) ;
7. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Barat Nomor 7 Tahun 1988 tentang Pengelolaan dan Pelestarian Lingkungan Hidup (Lembaran Daerah Nomor 48 Seri C Nomor 1 tanggal 19 September 1989) ;
8. Keputusan Gubernur KDH Tk. I Kalimantan Barat Nomor 117 Tahun 1992 tentang Pembangunan Instalasi Pengolahan Limbah Dalam Rangka Pelaksanaan Program Kali Bersih (PROKASIH) Di Kalimantan Barat ;
9. Keputusan Gubernur KDH Tk. I Kalimantan Barat Nomor 334 Tahun 1994 tentang Baku Mutu Limbah Cair Industri.

MENGINSTRUKSIKAN

- Kepada : 1. Para Bupati/Walikota/Walikota Kepala Daerah Tingkat II se Kalimantan Barat ;
2. Kepala Kantor Wilayah Departemen Pertanian Propinsi Kalimantan Barat ;
3. Kepala Kantor Wilayah Departemen Perindustrian Propinsi Kalimantan Barat ;
4. Kepala Kantor Wilayah Departemen Perdagangan Propinsi Kalimantan Barat ;
5. Kepala Dinas Perkebunan Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Barat ;

- Untuk PERTAMA :
- Kepada para petani karet, pedagang karet di semua tingkatan dan pengusaha industri crumb rubber di Kalimantan Barat untuk :
1. Meningkatkan mutu karet (crumb rubber) yang dihasilkannya.
 2. Tidak memproduksi, memperjualbelikan dan mengolah bahan olah karet (bokar) jenis scrap (kulat, ojol, jinton, karet nomor dua) yang telah terkontaminasi dengan bahan/benda ikutan lainnya (tanah, batu, pasir, kayu/kulit kayu dan lain sebagainya).

- KEDUA : Yang diperbolehkan untuk diproduksi, diperjualbelikan dan diolah adalah bahan olah karet (bokar) :
- a. Jenis sit angin atau sit mentah atau getah lembaran yang dibekukan dengan asam semut (formid acid), digiling dengan mesin giling karet (hand mangels) atau telah ditipiskan dengan cara lain yang ketebalannya tidak melebihi 1 cm (100 mm) serta bebas dan tidak mengandung bahan/benda ikutan lainnya.
 - b. Jenis Lump mangkok (cup lump), yaitu latex (getah karet) yang membeku/menggumpal secara alamiah didalam tempurung atau mangkok sadap serta bebas dan tidak mengandung bahan/benda ikutan lainnya.
- KETIGA : Kepada para petani karet, para pedagang karet dan para pengusaha industri crumb rubber di Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Barat agar mematuhi instruksi ini.
- KEEMPAT : Agar kepada para Camat dan Kepala Desa serta Dinas instansi terkait lainnya membantu pengawasan dan pengamanan pelaksanaan instruksi ini.
- KELIMA : Menyebarkan instruksi ini kepada segenap lapisan masyarakat, petani, pedagang dan pengusaha karet dan memberlakukan efektif mulai tanggal 1 Januari 1995.

Dikeluarkan di Pontianak
pada tanggal 13 September 1994



GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I
KALIMANTAN BARAT

H.A. Aswin
H.A. ASWIN

TEMBUSAN :

Instruksi ini disampaikan kepada Yth.

1. Menteri Dalam Negeri (Up. Dirjen PUOD) di Jakarta ;
 2. Menteri Perindustrian di Jakarta ;
 3. Menteri Pertanian di Jakarta ;
 4. Menteri Perdagangan di Jakarta ;
 5. Menteri Negara Lingkungan Hidup di Jakarta ;
 6. Kepala Bapedal di Jakarta ;
 7. MUSPIDA Tingkat I Kalbar di Pontianak ;
 8. Ka. ITWIL Prop. Kalbar di Pontianak ;
 9. Pembantu Gubernur Wilayah I di Mempawah ;
 10. Pembantu Gubernur Wilayah II di Sintang ;
 11. Kepala Kantor Wilayah/Kepala Dinas Tingkat I di Kalimantan Barat ;
 12. Para Camat se Kalimantan Barat.
-

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Hendrica Christina Dessie
Nama Panggilan : Heni
Tempat Tanggal Lahir : Pontianak, 10 Juli 1976
Agama : Khatolik
Nama Orang Tua : Drs. Gaspar Desso Ezzo
Status dalam keluarga : anak ketiga dari empat bersaudara.
Alamat : Jl. Natuna No. 117
Pontianak Selatan
KAL-BAR (78121)

Pendidikan:

- SD Suster, Pontianak-Kalimantan Barat (Juni 1983-Mei 1989)
- SMPK Amkur, Sambas-Kalimantan Barat (Juni 1989-Mei 1992)
- SMA Santo Paulus, Pontianak-Kalimantan Barat (Juni 1992-Mei 1995)
- Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta (September 1995-Januari 2001)

