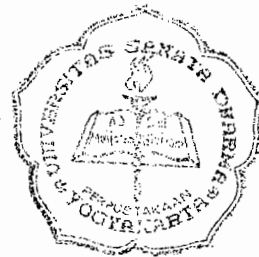


**ANALISA PENERAPAN TQM TERHADAP TINGKAT
MUTU PRODUK DAN BIAYA MUTU
(Studi Kasus di PT Batik Danar Hadi)
Divisi Garment**

SKRIPSI

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



Oleh:

Rahma Novika Dewi

NIM : 972114095

NIRM : 9700051121303120089

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

2003

S k r i p s i
ANALISA PENERAPAN TQM TERHADAP TINGKAT
MUTU PRODUK DAN BIAYA MUTU
(Studi Kasus di PT Batik Danar Hadi)
Divisi Garment

Oleh:

Rahma Novika Dewi

N I M : 972114095

N I R M : 9700051121303120089

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing I



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Tanggal 1 Juli 2003

Pembimbing II



Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M.,Akt.

Tanggal 29 Juli 2003

S k r i p s i

**ANALISA PENERAPAN TQM TERHADAP TINGKAT
MUTU PRODUK DAN BIAYA MUTU
(Studi Kasus di PT Batik Danar Hadi)
Divisi Garment**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Rahma Novika Dewi

N I M : 972114095

N I R M : 9700051121303120089

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 8 September 2003
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Nama lengkap

Tanda tangan

Ketua	Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Ak.
Sekretaris	Drs. G. Anto Listianto, M. SA, Ak.
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.
Anggota	Dra. YF. Gien A., M.M., Akt.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Akt

.....
.....
.....
.....
.....

Yogyakarta, 6 Oktober 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Suseno TW., M.S.

MOTTO

*"Dan semua pekerjaan adalah hampa tanpa cinta
dan apakah artinya bekerja dengan cinta?"*

*Yaitu menenun kain dengan benang yang ditarik dari hatimu,
sebagaimana seakan-akan kekasihmulah
yang akan mengenakan kain itu,
yaitu meliputi semua benda yang kau ciptakan
dengan nafas dari semangatmu sendiri" (Kahlil Gibran)*

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Bapak dan Ibuku tercinta

Adikku Koes & Dhanar, dan

My Lovely Cute Love "Andy" serta

sumber inspirasiku "GIBRAN"

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta,

Penulis

.....

ABSTRAK

Analisa Penerapan TQM Terhadap Tingkat Mutu Produk dan Biaya Mutu

RAHMA NOVIKA DEWI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA, 2003

Salah satu tujuan dari penerapan TQM adalah untuk menghasilkan produk yang bermutu. Produk yang bermutu ini diharapkan mampu bersaing di pasar global. Peningkatan mutu suatu produk memerlukan suatu biaya yang disebut dengan biaya mutu. Biaya mutu dikeluarkan oleh perusahaan karena perusahaan tidak menginginkan adanya peningkatan produk yang rusak. Biaya mutu terdiri dari empat elemen yaitu (1) Biaya pencegahan, (2) Biaya penilaian, (3) Biaya kegagalan internal, (4) Biaya kegagalan eksternal. Pengelolaan mutu berjalan baik dan ideal jika persentase total biaya mutu terhadap total penjualan tidak lebih dari angka 2,5%.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan tingkat mutu produk, *trend* tiap elemen biaya mutu terhadap biaya mutu total dan persentase total biaya mutu terhadap total penjualan baik sebelum dan sesudah penerapan TQM.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada objek tertentu (perusahaan) dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi, dan penyimpulan data berdasarkan objek penelitian hanya berlaku pada perusahaan yang diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian, hal-hal yang dapat disimpulkan, Pertama, tingkat mutu produk setelah penerapan TQM meningkat secara persentase dibandingkan tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM, kedua *trend* tiap elemen biaya mutu adalah biaya pencegahan dan penilaian mengalami peningkatan dan biaya kegagalan internal dan eksternal mengalami penurunan setelah penerapan TQM. Ketiga, persentase total biaya mutu terhadap total penjualan terus menurun setelah penerapan TQM akan tetapi belum bisa mencapai angka 2,5%, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan mutu di perusahaan belum berjalan sempurna.

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF APPLICATION OF TQM ON THE LEVEL OF PRODUCT QUALITY AND QUALITY COST

**RAHMA NOVIKA DEWI
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA, 2003**

One of the purposes of TQM application is to produce product a high quality product. Hopefully, this product can compete in the global market. The rising quality improvement of product need a cost named quality cost. Companies expend money for this cost because the do not want to get increasing defective product. Quality cost is devided into four elements; they are; (1) preventive cost, (2) appraisal cost, (3) internal failure cost, (4) external failure cost. The management of quality will be ideal and good if the percentage of the total quality cost to the total sale is not more than 2,5 percent.

The purpose of this research is to find the comparison of the level of product quality, the trends of each quality cost element to the total quality cost, and the percentage of total quality cost to the total sale before and after the application of TQM.

The type of this research is a case study, a research that is undertaken on a specific object (a company). This research is undertaken by interview, observation and documentation. The conclusion is based on research object, and it is only valid to the company in concern.

Based on the result of the research, it can be concluded that; firstly, the level of product quality after the application of TQM application, secondly, after the TQM application the trend of each quality cost element are the increasing of prevention cost and appraisal cost, and the decreasing of internal failure cost and external failure cost, thirdly, the percentage of total quality cost to total sale declines after the TQM application, but it does not yet reach 2,5 percent. Therefore it can be said that the quality management in the company is not move perfect yet.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna akan tetapi dengan segala kemampuan yang ada, penulis mencoba menyusun skripsi ini dengan harapan dapat berguna bagi yang memerlukan.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit bantuan dan bimbingan yang penulis terima dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, perkenankaniah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. Edy Kustanto, M.M, selaku Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan dukungannya bagi penulis.
2. Ibu Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M.,Akt. selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan, kritik dan saran bagi penulis.
3. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan ilmu bagi penulis.
4. Staf dan karyawan Universitas Sanata Dharma yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi.

5. Bapak Aguar, Mbak Iin dan Mbak Siti selaku karyawan PT. Batik Danar Hadi yang membantu sepenuhnya terhadap kelancaran penelitian sehingga skripsi ini dapat disusun.
6. Bapak dan Ibuku yang telah memberikan segala bantuan dalam bentuk apapun sehingga skripsi ini dapat disusun.
7. Kakek dan nenekku yang telah memberi dukungan moril terhadap kelancaran skripsiku.
8. Adik-adikku Koes dan Dhanar yang telah mendorong semangat bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Om Boedy, Pakde Joko/Pakde Sugeng, Mas Agus yang telah memberikan dukungan terbaiknya kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
10. Mas Andy yang selalu sayang dan setia serta sabar dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabatku Windy, Erna, Dewi Sihombing, Linda, Wien, Widi, Wening, Tanti, Tani, Aji, Bobby dan lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah membantu memberikan saran dan kritik kepada penulis.
12. Teman-teman Akuntansi B angkatan 1997 semuanya yang telah banyak membantu penulis dalam penyusunan skripsiku.
13. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Kami menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik materi maupun sistematika penyajiannya. Maka dengan ini penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 6 Oktober 2003

Penulis

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR GRAFIK	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Pembahasan	6

BAB II.	LANDASAN TEORI	8
A.	Konsep Dasar TQM	8
1.	Pengertian Produktivitas	8
2.	Pengertian Kualitas	8
B.	Perubahan Paradigma Bisnis	10
1.	Perlunya Perubahan Paradigma Bisnis di Indonesia	10
2.	Pergeseran Paradigma Manajemen Tradisional Menuju Manajemen Modern	11
C.	Total Quality Management (TQM)	14
1.	Sejarah Singkat Perkembangan TQM	14
2.	Pengertian TQM	15
3.	Latar Belakang Perlunya TQM	16
4.	Prinsip TQM	18
5.	Empat Belas Butir Deming	19
6.	Prasyarat TQM	23
7.	Implementasi TQM	25
8.	Hambatan-hambatan Implementasi TQM	26
D.	Definisi Mutu	27
1.	Pendekatan Untuk Mendefinisikan Mutu	27
2.	Definisi Strategis tentang Mutu	29
3.	Konsep Mutu Tradisional vs Konsep Mutu Kontemporer	29

E.	Biaya Mutu (Biaya Kualitas/Quality Cost)	31
1.	Definisi Biaya Mutu	31
2.	Perilaku Masing-masing Biaya Mutu	33
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN	35
A.	Jenis Penelitian	35
B.	Subjek dan Objek Penelitian	35
C.	Waktu dan Tempat Penelitian	36
D.	Metode Pengumpulan Data	36
E.	Data Yang Dicari	36
F.	Teknik Analisa Data	37
BAB IV.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	41
A.	Sejarah Perusahaan	41
B.	Lokasi Perusahaan	46
C.	Jenis dan Jumlah Karyawan	47
D.	Struktur Organisasi	48
E.	Proses Produksi	57
F.	Pemasaran dan Penjualan	66
G.	Sekilas Tentang Pelaksanaan TQM dibawah Standarisasi ISO 9002	79
1.	Sasaran Mutu	79
2.	Visi Perusahaan	80
3.	Kebijakan Mutu	80

4.	TQM Merupakan Sistem Manajemen yang “ <i>People Focussed</i> ”	82
5.	Pengendalian Proses	83
6.	Audit Mutu Internal	84
7.	Penghargaan Kepada PT. Batik Danar Hadi Surakarta ..	84
BAB V.	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	86
A.	Analisa Data	86
1.	Perbandingan Tingkat Mutu Produk Sebelum dan Sesudah Penerapan TQM antara Tahun 1997 s/d Tahun 2001	87
2.	<i>Trend</i> Tiap Elemen Biaya Mutu Terhadap Total Biaya Mutu Sebelum dan Sesudah Penerapan TQM antara Tahun 1997 s/d Tahun 2001	93
3.	Persentase Biaya Mutu Terhadap Total Penjualan per Tahun	98
B.	Pembahasan	99
BAB VI.	KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	106
A.	Kesimpulan	106
B.	Saran	107
C.	Keterbatasan Penelitian	108
	DAFTAR PUSTAKA	109
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Data Jumlah Produk Total dan Produk Rusak Sebelum Pelaksanaan TQM	88
Tabel 5.2. Data Jumlah Produk Total dan Produk Rusak Sesudah Pelaksanaan TQM	89
Tabel 5.3. Data Jumlah Produk Total, Produk Rusak, Produk Memenuhi Standar dan Tingkat Mutu Produk Sebelum Pelaksanaan TQM	91
Tabel 5.4. Data Jumlah Produk Total, Produk Rusak, Produk Memenuhi Standar dan Tingkat Mutu Produk Sesudah Pelaksanaan TQM	92
Tabel 5.5. Data Biaya Mutu Antara Tahun 1997 s/d 2001 PT. Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i>	95
Tabel 5.6. Tabel Persentase Komposisi Biaya Mutu Terhadap Total Biaya Mutu antara Tahun 1997 s/d 2001	96
Tabel 5.7. Persentase Biaya Mutu dari Total Penjualan per Tahun Perusahaan Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i> Tahun 1997 s/d Tahun 2001	98
Tabel 5.8. Perbandingan Persentase Biaya Mutu dari Total Penjualan Dengan Indikator 2,5% Antara Tahun 1997 s/d 2001	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i>	49
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i> Departemen Produksi Hem	50
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i> Departemen Produksi Rok	51
Gambar 4. Proses Produksi <i>Garment</i> Hem	64
Gambar 5. Proses Produksi <i>Garment</i> Rok	65

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1. Komposisi Tiap Elemen Biaya Mutu Terhadap Total Biaya Mutu Perusahaan Batik Danar Hadi Divisi <i>Garment</i> Tahun 1997 s/d Tahun 2001	97
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada abad XXI keadaan dunia bisnis telah mengalami perubahan yang begitu cepat dan radikal. Perubahan itu sendiri bersifat konstan, persaingan menjadi semakin tajam seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi perusahaan-perusahaan yang semula hanya bersaing di pasar domestik, saat ini harus bersaing secara global. Bersaing di pasar global menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas tingkat internasional agar dapat bertahan dan tetap eksis dalam arena kompetisi bisnis global.

Intensitas persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melihat dengan teliti celah-celah bisnis yang bisa diterobos untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus mampu berjalan selangkah lebih maju dibanding dengan pesaing-pesaing lain. Mengetahui apa sebenarnya kunci persaingan dalam lingkungan bisnisnya maka kemenangan sudah ada di depan mata.

Cara terbaik untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik adalah dengan memperbaiki kualitas manajemen dalam perusahaan. Produk yang berkualitas hanya tercipta dari manajemen yang berkualitas. Perusahaan harus mampu mengintegrasikan segala fungsi dalam perusahaan agar menjadi sinergi

yang positif yang mampu menghasilkan produk yang kompeten di pasar persaingan bisnis dewasa ini.

Apakah yang dimaksud dengan kualitas? Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, namun terdapat persamaan elemen-elemen yang terkandung dalam definisi yang dikemukakan (D.L. Goetsch & S. Davis), yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.
2. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (artinya, apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas dimasa yang akan datang).

Berdasarkan elemen-elemen tersebut di atas sebenarnya terdapat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya menurut D.L Goetsch dan S. Davis (1997.4) yaitu:

“Kualitas merupakan suatu kondisi yang dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Jalan yang terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen tersebut secara menyeluruh dan berkesinambungan adalah dengan cara menerapkan “*Total Quality Management*” (TQM/MMT/Managemen Mutu Terpadu).

TQM merupakan suatu konsep manajemen modern dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQM memiliki unsur pokok yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Merumuskan definisi lebih mudah dibanding dengan melaksanakan. Bahkan banyak perusahaan yang gagal dalam penerapannya, sehingga menyebabkan kerugian yang besar bagi organisasi. Maka dari itu harus disadari sejak awal bahwa TQM bukanlah suatu resep yang otomatis akan berhasil. TQM dewasa ini sudah merupakan suatu prasyarat mutlak untuk meningkatkan daya saing perusahaan tetapi tidak semua karyawan memahami apa itu TQM (Daniel V. Hunt; 1993). Padahal TQM harus dilaksanakan oleh semua orang di semua lapisan organisasi. Perubahan paradigma manajemen tradisional ke arah paradigma baru yaitu TQM harus segera dilaksanakan dengan kerjasama yang baik diantara pimpinan dan karyawan di dalam perusahaan. TQM bukan urusan manajer saja. Maka pengetahuan yang benar tentang TQM perlu disebarluaskan.

Tujuan utama dari penerapan TQM adalah dihasilkannya produk yang berkualitas (Mulyadi: 1995). Produk berkualitas ini diharapkan mampu bersaing di pasar global. Untuk meningkatkan kualitas suatu produk maka diperlukan adanya suatu biaya yang disebut dengan Biaya Kualitas atau Biaya Mutu atau

Quality Cost. Biaya kualitas itu terjadi karena adanya produk rusak atau cacat (Hansen & Mowen, 1997: 437). Biaya kualitas ini timbul karena perusahaan tidak menginginkan adanya peningkatan produk rusak/cacat dan peningkatan biaya kegagalan.

Paradikma tradisional beranggapan bahwa ada kesalahan dalam proses yang tidak dapat dihindari dan oleh karena itu sangatlah mahal biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki semua kerusakan sebaliknya, pandangan TQM berpendapat bahwa *zerodefekt* seharusnya menjadi sasaran perusahaan. Menghasilkan produk berkualitas, total biaya kualitas yang dikeluarkan akan berkurang. Hal ini disebabkan karena biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki kesalahan yang terakhir lebih sedikit dibandingkan dengan mengoreksi kesalahan yang pertama.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan tentang kualitas produk, manajemen perlu memahami biaya kualitas. Laporan biaya kualitas digunakan untuk memantau efektifitas pelaksanaan program pengelolaan kualitas, oleh sebab itu penelitian ini akan menganalisa “Bagaimana Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Mutu Produk dan Biaya Kualitas dan Mutu”.

B. Batasan Masalah

Penelitian ini akan menganalisa biaya mutu dan tingkat mutu produk pada kurun waktu 1997-2001.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah perbandingan tingkat mutu produk di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001?
2. Bagaimana *trend* tiap elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* baik sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001?
3. Apakah pengelolaan mutu di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* telah berjalan baik, dengan standar biaya kualitas tidak lebih dari 2,5% dari penjualan?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui perbandingan tingkat mutu produk di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* baik sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001.
2. Untuk mengetahui *trend* tiap elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* baik sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001.
3. Untuk mengetahui apakah pengelolaan mutu di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* telah berjalan baik.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Menambah wawasan tentang teori TQM dari bacaan tambahan yang dijadikan bahan penelitian sehingga pengetahuan tentang TQM menjadi lebih dalam.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma (USD)

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa USD khususnya mahasiswa program studi Akuntansi dan bagi pihak yang membutuhkan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat dipakai sebagai tambahan informasi bagi pihak manajemen dalam pengambilan kebijaksanaan perusahaan berkaitan dengan TQM dan biaya mutu.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I. Pendahuluan

Berisi tentang Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II. Landasan Teori

Berisi tentang teori-teori dari hasil pustaka yang dapat dijadikan dasar pengolahan data tentang tingkat mutu produk, biaya mutu dan penerapan TQM yang diperoleh dari perusahaan.

BAB III. Metode Penelitian

Berisi tentang Jenis Penelitian, Subjek dan Objek Penelitian, Waktu dan Tempat Penelitian, Metode Pengumpulan Data, Data yang dicari dan Teknik Analisa Data.

BAB IV. Gambaran Umum Perusahaan

Berisi tentang Sejarah Perusahaan, Lokasi Perusahaan, Struktur Organisasi, Personalia, Produksi, Pemasaran.

BAB V. Analisa Data dan Pembahasan

Bab ini akan menganalisa data yang telah diperoleh dari hasil penelitian untuk menjawab masalah yang ada.

BAB VI. Kesimpulan dan Saran

Berisi kesimpulan yang merupakan hasil analisis data dan pembahasan serta dasar untuk perusahaan yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk memajukan usahanya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar TQM

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas dapat didefinisikan dengan berbagai macam cara, tergantung dari sifat bisnisnya (Mulyadi, 1995). Pada umumnya dalam konsep lama batasan tentang produktivitas menunjuk pada rasio antara masukan dan keluaran. Masukan dapat berupa jam kerja atau gaji/upah karyawan, biaya bahan, biaya peralatan dan komponen biaya produksi lainnya. Keluaran dapat berupa penjualan, pendapatan, pangsa pasar dan sebagainya. Pemahaman terhadap konsep kualitas telah mengubah pemahaman tentang konsep produktivitas. Bila pada konsep lama produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan tanpa variabel kualitas, pada konsep baru produktivitas telah memasukan variabel kualitas sehingga produktivitas dapat diformulakan: produktivitas (keluaran x kualitas): masukan (Siswanto, 1999:3)

2. Pengertian Kualitas

Kualitas dapat dinilai dari kinerja, keajegan, kesesuaian terhadap standar tertentu, keawetan, mudah tidaknya diperbaiki, kecocokan dengan kebutuhan konsumen dan lain sebagainya. Beberapa ahli mendefinisikan kualitas secara berbeda, Philip Gorsby, Joseph Juran dan Edward Deming (dalam H. John Bernardin dan Joyce E. A Russel, 1993:518) mendefinisikan

kualitas seperti pada pernyataan-pernyataan berikut. Menurut Grosby kualitas adalah *"Conformance to the requirements, freedom from waste, freedom from trouble, freedom from failure"*. Sedangkan Juran mengatakan bahwa kualitas adalah *"Meeting and exceeding the customer's needs and expectations and then continuing to improve"*. Dari batasan-batasan tersebut di atas dapat dipahani bahwa pengertian tentang kualitas begitu luas dan relatif.

Kualitas diperuntukkan bagi pemenuhan pelanggan, tentang kualitas tidak dapat didefinisikan hanya dari tinjauan kepuasan pelanggan, tetapi juga dari tinjauan perusahaan (organisasi) hal ini atas dasar kenyataan bahwa perusahaan beroperasi pada sumber daya yang terbatas. Konsumen harus terpuaskan, tetapi pada tingkat biaya yang rendah, sehingga organisasi tetap memiliki keunggulan bersaing dibanding dengan perusahaan lain.

Baik produktivitas maupun kualitas sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain pengetahuan dan keterampilan karyawan, sikap dan perilakunya, alat dan mesin, bahan, lingkungan kerja dan lain sebagainya, dengan demikian usaha-usaha untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas hanya mungkin dapat dilakukan melalui perbaikan-perbaikan pada komponen-komponen tersebut di atas, yang tak lain adalah perbaikan proses.

B. Perubahan Paradigma Bisnis

1. Perlunya Perubahan Paradigma Bisnis Di Indonesia

Globalisasi yang melanda Indonesia secara cepat, menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin tajam. Melihat kenyataan seperti itu, manajemen diharapkan membuka diri terhadap filosofi-filosofi bisnis baru yang sesuai dengan keadaan persaingan bisnis yang tengah berlangsung. Globalisasi ekonomi ini hendaknya bisa dijadikan cakrawala baru bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang semula hanya dilingkungan dalam negeri menjadi terbuka ke lingkungan internasional. Sebagai konsekuensinya perusahaan di Indonesia dipaksa untuk mengikuti aturan-aturan tingkat dua dalam menyediakan produk dan jasa bagi masyarakat. Dengan demikian manajemen perusahaan di Indonesia perlu melakukan rekayasa ulang terhadap paradigma manajemen yang selama ini digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.

Menghadapi lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan menghebatnya persaingan memaksa perusahaan untuk selalu menyesuaikan dan mempertahankan diri dengan lingkungan yang sedemikian. Dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, pengelolaan organisasi harus berubah, dengan tujuan agar bisnis yang sedang dijalankan efektif dengan merubah paradigma bisnis tradisional.

Paradigma adalah lensa yang kita gunakan untuk memandang dunia, paradigma menentukan sikap kita, sikap kita menentukan tindakan kita terhadap sesuatu (Mulyadi, hal. 15). Paradigma bisnis adalah cara berpikir

orang dan cara orang melakukan bisnis. Pergeseran paradigma manajemen dipicu oleh perubahan radikal yang terjadi dalam lingkungan bisnis global yang telah mengakibatkan revolusi manajemen. Pergeseran paradigma ini menuntut dibangunnya prinsip-prinsip manajemen baru berdasarkan paradigma baru tersebut.

2. Pergeseran Paradigma Manajemen Tradisional Menuju Manajemen Modern

Masyarakat tradisional yang memiliki karakteristik: sentralisasi organisasi fungsional, dan birokrasi dibangun berdasarkan atas paradigma; lingkungan bisnis yang stabil, persaingan yang tidak tajam, pengendalian merupakan fokus manajemen (Mulyadi; hal: 19). Dengan perubahan lingkungan bisnis yang berkarakteristik: *customer take charge, competition intensifies dan changes become constant, radical and pervasive* diperlukan paradigma baru yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan yaitu: *customer value, continuous improvement dan organizational systems* (Bounds; p: 29);

1. Customer Value Strategy

Customer value merupakan kombinasi manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu produk atau jasa dan pengorbanan yang dilakukan *customer*. *Customer Value Strategy* adalah strategi bisnis yang menawarkan nilai lebih kepada *Customer* yang mencakup karakteristik dari produk, atribut, jasa pelayanan dan jasa pendukung. Dalam

paradigma bisnis tradisional *customer* dianggap bukan prioritas utama, perusahaan menghasilkan produk dengan pendekatan produksi masa dimana variasi produknya sedikit dan tidak memperhatikan selera ataupun keinginan.

2. *Continous Improvement*

Secara tradisional, kualitas hanya dihubungkan dengan produk yang dihasilkan atau jasa yang diserahkan. Oleh karena itu, produk atau jasa yang berkualitas menurut paradigma tradisional sama dengan produk atau jasa yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut paradigma TQM, kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk, namun lebih luas yaitu mencakup semua aspek organisasi, kualitas produk harus dikelola melalui proses dan sistem dan bukan hanya diinspeksi dari produk. "Produk dan jasa yang berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi yang berkualitas" (Mulyadi; hal: 18). Untuk menghasilkan organisasi yang berkualitas dibutuhkan sistem nilai organisasi yang menekankan pada budaya kualitas sehingga dapat diciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk membangun kualitas secara terus-menerus.

Penanaman budaya kualitas yang menyangkut sistem, tradisi, prosedur dan pengharapan untuk meningkatkan kualitas bukanlah usaha yang mudah dan akan memakan waktu yang panjang. Oleh karena itu perlu disadari dari awal bahwa penerapan budaya kualitas membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen puncak yang kemudian diikuti oleh

semua karyawan di segala level dalam perusahaan, supaya perbaikan kualitas itu dapat konsisten dilaksanakan secara berkelanjutan. Semua usaha itu tidak lain untuk memenuhi kebutuhan *customer* agar *customer* merasa puas dalam segala kebutuhannya.

3. *Organizational System*

Paradigma lama tidak mengakui sistem yang menerobos batas-batas fungsional, para manajer hanya bekerjasama secara minimum. Dalam paradigma baru, para manajer mendefinisikan, memiliki dan mengoptimalkan *cross functional system* untuk menghasilkan *customer value* (Mulyadi; hal: 19).

Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah mengubah kedudukan sumber daya alam dan modal dalam posisi daya saing. Teknologi produk baru digantikan oleh teknologi proses baru, dan teknologi proses baru tergantung pada manusia yang diberdayakan dilatih dan dihargai kinerjanya memasuki abad XXI, karyawan yang kompeten merupakan faktor dominan setiap perusahaan untuk bersaing dalam penyediaan produk dan jasa bagi *customer* (Mulyadi; hal: 19).

Untuk bisa terus bersaing dan bertahan memetik keuntungan, fleksibilitas perusahaan mutlak diperlukan. Hal ini disebabkan perubahan dunia bisnis yang begitu cepat sehingga respon yang cepat terhadap keinginan *customer* dapat segera dilakukan. Fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh keberdayaan dan keikutsertaan karyawan.

C. Total Quality Management (TQM)

1. Sejarah Singkat Perkembangan TQM

Evaluasi gerakan mutu terpadu dimulai oleh Bapak Manajer Ilmiah Frederick W. Taylor pada tahun 1911-an. Dia mempublikasikan bukunya "*The Principles Of Scientific Management*" yang melahirkan berbagai teknik studi waktu dan gerak. Manajemen Ilmiah Taylor telah berhasil mengatasi aspek pemisahan antara perencanaan, pelaksanaan dan pembentukan departemen kualitas yang terpisah untuk mengendalikan dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan.

Konsep TQM berasal dari Amerika Serikat, namun perkembangannya lebih banyak di Jepang, hal ini disebabkan karena pada awal mulanya konsep TQM kurang mendapatkan respon di Amerika. Baru pada awal 1980-an, Amerika mengakui keunggulan konsep TQM ini dengan memberikan pengakuannya kepada W. Edwards Deming atas keberhasilannya memimpin revolusi kualitas di Jepang. Walaupun konsep TQM pesat berkembang di Jepang tidak berarti bahwa konsep manajemen itu secara keseluruhan mengandung aspek pemikiran pakar-pakar Jepang saja. Sebaliknya dalam perkembangan konsep tersebut merupakan integrasi dari ketrampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian dari Jepang serta tradisi keahlian dan integrasi dari Eropa dan Asia.

2. Pengertian TQM

Mutu (kualitas) adalah keinginan pelanggan yang selama ini belum dikelola. Dalam kenyataannya, istilah manajemen mutu (*Quality Management*) jarang digunakan, melainkan istilah dan konsep pengendalian mutu (*Quality Control*) dan kemudian kepastian kualitas (*Quality Assurance*) yang digunakan. Lebih dari itu baru-baru ini kesadaran yang cukup bahwa objek mutu adalah yang utama, sedangkan proses adalah yang berikutnya.

Manajemen mutu mempelajari setiap area dari manajemen operasi yaitu perencanaan lini produk dan fasilitasnya, sampai penjadwalan dan memonitor hasilnya. Manajemen mutu merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain (pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dan lain-lain). Dalam kenyataannya penyelidikan mutu adalah suatu penyebab umum yang alamiah untuk mempersatukan fungsi usaha.

Dalam bukunya "*Total Quality Management*" Fandy Tjiptono dan Anatasia Diana (1995:4) disebutkan:

"TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaximumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya".

Isikhava (dalam Pawitra: 1993, P. 3) mendefinisikan konsep TQM sebagai berikut:

“TQM merupakan perpaduan semua fungsi di perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan”.

Menurut Moerdokusumo (1994: 55) dalam tulisannya “TQM dan penalaran statistik” menyebutkan:

“TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Sedangkan menurut V. Daniel Hunt (1993:10) dalam bukunya “*Managing For Quality*” mendefinisikan TQM sebagai berikut:

“TQM is Both a Philosophy and A-set Of Guiding Concepts, principles and practises that Represent the Foundation of Continously improving organization.

3. Latar Belakang Perlunya TQM

Semenjak tahun 1980-an terjadi perubahan besar dalam dunia bisnis. Dominasi AS (Amerika Serikat) semakin digerogeti, AS mulai kehilangan pasarnya. Produktivitasnya mulai tertinggal dari Jepang, tingkat penganggurannya meningkat di sektor manufaktur dan posisi kompetitifnya semakin terkikis dalam pasar global. Semua ini merupakan tanda-tanda dari penurunan sektor industri Amerika.

Permasalahan tersebut dimulai sejak berakhirnya Perang Dunia II pada saat itu kualitas produk Jepang masih kurang baik untuk bersaing dalam

pasar internasional. Satu-satunya keunggulan yang dimiliki Jepang saat itu adalah harga yang murah. Perusahaan Amerika memandang bahwa ancaman potensial dari produk-produk Jepang adalah aspek biaya bukan dari kualitas. Amerika belajar dari hal itu, bahwa aspek biaya menjadi hal yang penting dalam perindustrian Amerika saat itu.

Akan tetapi perusahaan-perusahaan Jepang semakin menyadari bahwa kualitas akan menjadi kunci sukses dimasa yang akan datang. Oleh sebab itu mereka memusatkan perhatian pada kualitas. Sementara Barat memusatkan perhatian pada biaya. Secara bertahap dan terus menerus Jepang berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas yaitu Aspek manusia, proses dan fasilitas, Jepang akhirnya menemukan strategi untuk menciptakan revolusi dalam kualitas.

Berkat usaha-usaha tersebut maka pertengahan 1970 kualitas barang-barang Jepang telah melampaui kualitas yang dihasilkan para pesaingnya dari Barat. Disamping itu dominasi Amerika dalam beberapa industri kunci seperti baja, otomotif, mesin industri elektronika mulai digantikan oleh Jepang.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dalam lingkungan bisnis global yaitu dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas tersebut diperlukan perbaikan berkesinambungan terhadap manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki komponen-komponen

tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Manajemen* (TQM).

4. Prinsip TQM

Perusahaan yang ingin menerapkan TQM dalam manajemennya memerlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Penerapan TQM dibentuk atas empat prinsip dasar, yaitu: (Fandy Tjiptono dan Anatasia Diana, 1995:14).

a. Kepuasan pelanggan

Segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal karena mereka merupakan tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki kemampuan dan kreativitas dengan demikian karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang berharga, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat secara langsung dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan dalam perusahaan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*instinc*). Dengan demikian perusahaan dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan agar bisa sukses dimasa datang, konsep yang seharusnya digunakan dalam TQM 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.

5. Empat Belas Butir Deming

Deming mengemukakan 14 butir pemikiran untuk para manajer yang oleh Henry Neave (penulis Buku "*The Deming Dimensions*") dinilai sebagai Bukan Teknik atau Instruksi, tapi lebih sebagai alat untuk membuat pikiran terbuka pada hal-hal baru. Butir-butir pemikiran itulah yang akan membawa Organisasi Bisnis dan Manajemen SDM yang lebih baik. Berikut ini adalah keempat belas butir pemikiran Deming:

1. Terus-menerus menciptakan penyempurnaan produk dan pelayanan.

TQM menekankan pada perbaikan proses yang berkelanjutan pada penciptaan produk dan jasa bagi customer. Dengan begitu customer akan secara konsisten mendapatkan kepuasan atas produk atau jasa yang dibelinya. Dalam hal ini perusahaan berusaha untuk tetap peka terhadap keinginan customer dengan menyempurnakan produk dan jasa secara terus menerus dengan didasarkan pada keinginan customer.

2. Mengadopsi filosofi yang baru.

TQM tidak mematok filosofi yang tetap, karena TQM lebih *flexible* terhadap perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis sehingga hal-hal yang baru dianggap sebagai input yang menguntungkan bagi manajemen.

3. Tempatkan kesadaran mutu ditingkat pertama.

Kualitas bukan tanggung jawab manajer ataupun pimpinan perusahaan akan tetapi tanggung jawab semua karyawan didalam perusahaan. Komitmen kualitas adalah dari manajemen puncak akan tetapi kesadaran tentang kualitas harus tekankan pada semua karyawan.

4. Hilangkan ide-ide melakukan tender demi penghematan biaya, pentingkan dulu mutu, baru kemudian masalah harga.

Harga merupakan faktor yang relatif kurang penting dengan tujuan organisasi yang selalu ingin memenuhi kepuasan pelanggan. Pemilihan pemasok terutama tidak berdasarkan atas pertimbangan harga, tetapi lebih menekankan pada mata rantai nilai yang mampu menyediakan bahan yang berkualitas secara konsisten dalam jangka panjang.

5. Sempurnakan terus setiap pentahapan proses dari perencanaan, produksi, dan pelayanan.

Perbaikan terus menerus perlu dilakukan pada sistem produksi. Hal ini disebabkan karena sasaran kualitas adalah sasaran yang selalu berubah, sesuatu yang dinyatakan berkualitas saat ini belum tentu berkualitas untuk masa yang akan datang.

6. Lembagakan kebiasaan memberikan pelatihan dengan metode mutakhir. Setiap SDM harus merasakan itu, termasuk level puncak.

Program pelatihan karyawan harus dilakukan oleh perusahaan, sebab pada era bisnis global ini dibutuhkan karyawan yang benar-benar kompeten, agar dapat menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. Biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan hendaknya dianggap sebagai investasi, dan anggota yang sudah terlatih dianggap sebagai *assets*.

7. Tekankan setiap orang untuk memiliki kemampuan memimpin. Hal ini akan menolong sekali untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam organisasi. Pemimpin sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, karena pemimpin menginginkan segala sesuatu itu dilaksanakan dengan baik. Kepemimpinan berarti merancang suatu sistem yang berbasis TQM, menerapkan strategi untuk membangun budaya TQM, dan secara konsisten menciptakan perilaku, nilai-nilai yang mendukung budaya TQM.

8. Buang rasa takut, tingkatkan efektivitas komunikasi dua arah.

Hilangkan rasa takut untuk mengemukakan ide-ide dan mengajukan pertanyaan sebab dalam pencapaian perbaikan kualitas diperlukan keterbukaan dari manajer-manajer. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam bekerja tanpa takut kehilangan sesuatu.

9. Pecahkan masalah yang mengganggu peran antar departemen.

Struktur organisasi tradisional mendorong persaingan antar unit, departemen, divisi dan sebagainya. Keadaan ini, tidak mungkin atau sukar dilakukan untuk melaksanakan kerjasama dalam rangka mencapai kualitas. Orang-orang pada bidang dan departemen yang berbeda harus memiliki kesamaan tujuan yaitu kualitas, sehingga yang ada hanya persaingan antar organisasi.

10. Kurangi tekanan kerja, karena hal itu memancing permusuhan.

Tekanan kerja akan memancing permusuhan antar departemen, hal ini disebabkan karena perbedaan kinerja antar Departemen. Tekanan kerja itu dapat dimisalkan dengan kuota numerik. Kinerja ditekankan pada tercapainya kuota yang telah ditetapkan. Padahal kemampuan tiap departemen mungkin berbeda, sehingga sering timbul konflik antar departemen.

11. Hindari penetapan target secara kaku, lebih baik, pikirkan kelengkapan fasilitas dan gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk diterapkan.

Target yang kaku akan memotok karyawan hanya berhenti pada satu gagasan, lebih baik tingkatkan motivasi kerja karyawan dengan berbagai teknik dan metode yang sesuai, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan.

12. Hilangkan setiap hambatan yang ada, ciptakan suasana saling menghargai, contohnya melalui penilaian prestasi tahunan yang berdasarkan pencapaian sasaran (Management By Objectives)

13. Pacu semangat belajar dan keinginan memperbaiki diri.

Dengan memacu karyawan untuk selalu belajar untuk terus memperbaiki diri dari waktu ke waktu dapat memperbaiki kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan dengan disertai dengan kontribusi riil yang akan didapatkan oleh karyawan didalam peningkatan kualitas kinerjanya.

14. Sampaikan dan perjelas komitmen eksekutive puncak terhadap upaya penyempurnaan mutu dan produktivitas, serta tanggung jawab mereka untuk secara konsisten menerapkan komitmen tersebut.

Setiap orang dalam organisasi harus bekerja sama untuk menerapkan budaya kualitas. Manajemen puncak harus menfokuskan pada suatu strategi, rencana dan melaksanakan perbaikan kualitas. Manajemen puncak harus senantiasa memberikan pelatihan-pelatihan/teknik-teknik dan alat-alat yang mendukung untuk memperbaiki kualitas perusahaan secara terus-menerus.

6. Prasyarat TQM

Berbagai persyaratan manajerial dalam pelaksanaan TQM adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan manajemen puncak merupakan langkah esensial yang utama dalam mengimplementasikan TQM. Karena pencapaian kualitas bukan merupakan sesuatu yang dapat dicapai seketika dalam jangka

pendek, maka memerlukan pemimpin yang secara terus menerus tak kenal lelah untuk mengupayakan perbaikan kualitas.

2. Pendekatan tim

Pembentukan tim atau gugus kendali mutu mempunyai peran penting, tim harus melibatkan semua karyawan di berbagai departemen, sehingga mereka memiliki rasa memiliki, bertanggung jawab, berorientasi ke tujuan, jujur, interdependen, terbuka, suportif dan produktif.

3. Manajemen SDM

Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan. Kebijakan SDM pada implementasi TQM diarahkan untuk memenuhi tugas-tugas berikut:

1. Mengkomunikasikan pentingnya kontribusi setiap karyawan terhadap TQM.
2. Menekankan sinergi dalam pencapaian kualitas melalui kerjasama tim.
3. Memberdayakan karyawan.
4. Memperteguh komitmen individual dan tim terhadap kualitas melalui serangkaian penghargaan dan *reinforcement*.



7. Implementasi TQM

Untuk melakukan perbaikan terus-menerus menurut Deming perlu digunakan *PDCA (Plan, Do, Chek, Action) Cycle* atau sering dikenal dengan *The Deming Wheel*. *PDCA Cycle* adalah penerapan metode ilmiah untuk proses perencanaan dan pengambilan keputusan, untuk mencapai perbaikan secara terus menerus.

Adapun tahap-tahap dalam *PDCA Cycle* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap *Plan*

Pada tahap ini pertama-tama manajemen puncak organisasi harus menentukan proses mana yang perlu diperbaiki. Proses yang perlu diperbaiki adalah proses yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan kepuasan pelanggan.

2. Tahap *DO*

Manajemen mengumpulkan informasi untuk menentukan keadaan nyata sekarang mengenai jalannya proses, setelah informasi diperoleh maka perubahan yang dikehendaki dilakukan pada skala kecil dengan maksud untuk menghindari resiko terlalu besar yang mungkin terjadi.

3. Tahap *Chek*

Dari tahap ini diperoleh kesimpulan, apakah perbaikan yang diperoleh dapat diterapkan dalam skala yang lebih besar atau tidak. Dalam tahap chek ini pula manajer memperoleh pengetahuan baru mengenai proses yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Tahap *Act*

Pada tahap ini manajer perlu memutuskan perubahan mana yang akan dilaksanakan, apakah melaksanakan perubahan yang sudah diuji pada skala yang lebih besar atautah menyempurnakan dugaan untuk diuji kembali.

8. Hambatan-hambatan Implementasi TQM

Karena implementasi TQM berakibat perubahan budaya organisasi, maka seperti halnya perubahan-perubahan organisasi lainnya, pasti ada yang mendukung dan ada yang menentang. Para pendukung perubahan pada umumnya berfokus pada manfaat perubahan, sedangkan yang menentang perubahan berfokus pada ancaman yang dirasakan atas status, keyakinan, kebiasaan dan keamanan mereka berbeda kedua kelompok ini memiliki persepsi yang berbeda terhadap usulan perubahan.

Implementasi TQM memprakarsai keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, melakukan kerjasama dengan pemasok dan mengadakan program pendidikan dan pelatihan karyawan, karenanya pasti ada sekelompok anggota organisasi yang mendukung dan sekelompok lainnya yang menentang. Secara rinci kelompok yang menentang atau menghambat implementasi TQM tersebut karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Takut kehilangan sesuatu (wewenang, imbalan jasa, status dan pekerjaan).
2. Tidak memahami sasaran atau tujuan perubahan.

3. Tidak memahami dasar pemikiran yang dipakai oleh manajemen, mengapa perubahan harus dilaksanakan.
4. Tidak memahami manfaat nyata dari perubahan yang diusulkan.
5. Ingin mempertahankan status quo.
6. Manajemen yang tidak transparan.
7. Kegagalan dari pemilik ide untuk menyiapkan perubahan.
8. Kesalahan pengarahan.
9. SDM yang belum siap menerima perubahan.

D. Definisi Mutu

1. Pendekatan Untuk Mendefinisikan Mutu

David Garvin dalam bukunya *Managing Quality*, menggambarkan beberapa pendekatan untuk mendefinisikan mutu (Garvin, 1988), yaitu:

- a. Melampaui batasan yang lazim: maksudnya adalah mutu tidak dapat didefinisikan, dan hanya dikenali bila kita melihatnya.
- b. Basis-Produk: mutu berdasarkan ada atau tidaknya sifat produk yang khusus.
- c. Basis-Manufaktur: mutu dalam manufaktur yang menyesuaikan suatu produk atau jasa dengan sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Basis-Pemakaian: mutu ditentukan semata-mata oleh kemampuan produk untuk memuaskan persyaratan, harapan atau keinginan pelanggan. Dengan kata lain, kelayakan untuk digunakan.

- e. Basis-Nilai produk atau jasa dengan karakteristik tertentu harus ditawarkan dengan harga yang dapat diterima untuk mutu yang didefinisikan.

Mutu mempunyai sifat kumulatif. Mutu bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan sebuah istilah yang luas, yang mencakup totalitas dari semua karakteristik suatu produk atau jasa yang membuat produk atau jasa tersebut unggul dan baik (Chang Zephyun; Yong Weeyong; Lawrence Loh; 34).

Mutu dapat didefinisikan dalam beberapa cara seperti dibawah ini:

- a. Definisi yang dikembangkan oleh ISO (*International Organization For Standardization*)
 - 1) Mutu adalah kondisi yang sehat untuk tujuan atau pemakaian.
 - 2) Mutu adalah keselarasan dengan spesifikasi.
 - 3) Mutu adalah kebebasan dari segala kekurangan.
 - 4) Mutu adalah kepuasan pelanggan.
 - 5) Mutu berarti nilai pelanggan.
 - 6) Mutu berarti kredibilitas.
 - 7) Mutu adalah kebanggaan memiliki.
- b. ISO-8402: Kosa Kata Mutu

Mutu adalah totalitas dari fasilitas dan karakteristik suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang tersurat atau tersirat.
- c. Mutu adalah semua di atas.

2. Definisi Strategis tentang Mutu

Pada era ekonomi global sejak tahun 1990-an, dibutuhkan sebuah definisi baru tentang mutu yang dapat diterapkan dalam pendekatan manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk memenuhi persyaratan ini, Tenner dan De Toro (1992), menyarankan definisi strategis berikut ini:

“Mutu adalah strategi bisnis dasar yang menyediakan barang dan jasa yang dapat secara penuh memuaskan pelanggan Internal dan Eksternal, dengan memenuhi harapan mereka yang dinyatakan secara terbuka dan tersembunyi.

Selain itu, strategi ini menggunakan bakat dari semua pegawainya untuk memberikan keuntungan bagi organisasi secara khusus dan masyarakat pada umumnya, serta menyediakan pengembalian finansial yang positif untuk pemegang saham.

3. Konsep Mutu Tradisional vs Konsep Mutu Kontemporer

Pandangan tradisional terhadap mutu identik pada *Inspection era* dimana kualitas produk hanya terbatas pada atribut yang melekat pada produk oleh karena itu kualitas hanya dipandang sebagai masalah yang berkaitan dengan produk rusak, cacat atau penyimpangan yang terjadi pada atribut yang melekat pada produk. Kualitas produk merupakan masalah yang berkaitan dengan atribut produk yang perlu diperbaiki atau berkaitan dengan bagaimana menyingkirkan produk yang atributnya menyimpang dari atribut yang diinginkan dari produk yang baik, yang atributnya memenuhi syarat.

Dalam konsep mutu tradisional, perusahaan menganggap bahwa pasar merupakan dasar massa, sehingga pendekatan produksi yang digunakan adalah produksi massa. Perhatian produsen terhadap kualitas sangat terbatas. Manajemen puncak sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap kualitas produk (Mulyadi, 1995: 12). Tanggung jawab terhadap kualitas produk didelegasikan ke departemen Inspeksi. Tugas Departemen Inspeksi terbatas pada pendeteksian dan penyisihan produk yang tidak memenuhi syarat kualitas dari produk yang baik. Tidak ada perhatian sama sekali terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan produk. Dalam pendekatan tradisional standar mutu yang dianggap tepat adalah tingkat mutu yang dapat diterima (*AQL. Acceptable Quality Level*). *AQL* merupakan standar mutu sederhana yang memungkinkan terjadinya sejumlah tertentu produk Rusak yang akan diproduksi dan dijual.

Menurut pandangan kontemporer penanganan kualitas sangat ditentukan oleh manajemen puncak untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Kualitas produk bukan hanya tanggung jawab dari departemen inspeksi dan departemen produksi lebih dari itu menurut Feigenbaum kualitas produk tidak hanya ditentukan oleh pekerjaan manufaktur, namun jauh lebih luas dari itu, menyangkut keterlibatan pemasok, desain dan pengembangan produk, kerjasama antar fungsi (*Cross Functional Team Work*). Produk yang berkualitas hanya dapat dihasilkan melalui manajemen yang berkualitas. Penanganan kualitas produk dalam era *Strategic Quality Management* ini mengakomodasikan semua unsur-unsur

penanganan kualitas yang dikembangkan di jaman sebelumnya. Konsep kualitas produk tidak lagi terbatas pada kepentingan intern perusahaan, namun sudah mulai memasukan kebutuhan customer di dalam penanganan kualitas.

Pandangan standar mutu manajemen modern menggunakan pendekatan kerusakan nol (*Zero defect*). Pendekatan ini merupakan standar kinerja yang menghapuskan produk dan jasa yang diproduksi dan dijual sesuai dengan persyaratan. Pendekatan *Zero defect* ini. Berarti manajemen harus berusaha mengeliminasi biaya-biaya kegagalan dan terus menerus mencari cara agar dapat meningkatkan mutu.

E. Biaya Mutu (Biaya Kualitas/*Quality Cost*)

1. Definisi Biaya Mutu

Biaya mutu adalah biaya yang timbul karena kualitas yang buruk yang mungkin atau memang terjadi (Dale Besterfield (1994: 407). Biaya mutu adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pendokumentasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Biaya tersebut digolongkan dalam 4 golongan. Agar tidak terjadi kesalahan, suatu perusahaan perlu mengadakan biaya pencegahan dan biaya penilaian, namun jika terjadi kesalahan dalam suatu perusahaan maka terjadi biaya kegagalan.

a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk, jasa yang diproduksi. Biaya ini mencakup biaya yang berhubungan dengan

perancangan, pengimplementasian dan pemeliharaan sistem mutu. Jika terjadi kenaikan biaya pencegahan kita berharap penurunan biaya kegagalan jadi biaya pencegahan terjadi dalam rangka untuk menurunkan jumlah unit produk atau jasa yang mengalami ketidaksesuaian. Contoh biaya pencegahan yaitu biaya rekayasa mutu, program pelatihan mutu, pencegahan mutu, pelaporan mutu, evaluasi para pemasok, audit mutu, daur mutu dan telaah rancangan.

b. Biaya Penilaian (*Appraisal Cost*)

Biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan mutu. Tujuan utama fungsi penilaian adalah untuk mencegah pengiriman barang yang tidak sesuai persyaratan ke pelanggan. Contoh biaya penilaian yaitu biaya inspeksi bahan, biaya inspeksi pengepakan, biaya penerimaan produk, biaya penerimaan proses pengujian lapangan, verifikasi pemasok.

c. Biaya Kegagalan Internal

Biaya yang terjadi karena produk dan jasa yang tidak sesuai dengan persyaratan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar yaitu konsumen. Contoh biaya ini adalah biaya sisa bahan/biaya pengerjaan ulang, biaya untuk memperoleh material tambahan, *factory contract engineering*.

d. Biaya Kegagalan External

Biaya yang terjadi karena produk/jasa gagal menyesuaikan persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada

pelanggan. Contoh biaya kegagalan external adalah biaya penanganan keluhan selama masa garansi, biaya penanganan keluhan di luar masa garansi, biaya service produk, biaya jaminan produk, biaya penarikan kembali produk.

2. Perilaku Masing-masing Biaya Mutu

Jurang, Master, Crosby dan Feigenbaum (Hansen and Mowen, 1994: 54) menjelaskan perilaku masing-masing biaya kualitas sebagai berikut:

1. Biaya pencegahan dan biaya penilaian akan berhubungan positif dengan unit produk kualitas yang dihasilkan.
2. Biaya kegagalan internal dan eksternal akan berhubungan negatif dengan unit produk yang berkualitas yang dihasilkan atau dengan kata lain biaya penilaian dan biaya pencegahan akan berhubungan negatif terhadap produk rusak atau cacat. Jika perusahaan menginginkan produk yang berkualitas tinggi maka ia harus lebih banyak mengeluarkan untuk biaya pencegahan dan penilaian, dengan demikian biaya kegagalan internal dan external akan menurun. Jadi dapat dikatakan ada hubungan negatif antara biaya pencegahan dan biaya penilaian terhadap biaya kegagalan internal maupun biaya kegagalan eksternal.

Menurut pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang berjalan dengan baik, standar biaya kualitas tidak lebih besar dari 2,5% dari penjualan. Agar standar tersebut dapat tercapai maka

perusahaan harus dapat mengidentifikasi perilaku setiap elemen kualitas secara individual.

Biaya kualitas dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan. Pembagian biaya kualitas tetap menggunakan jumlah absolut biaya yang sesungguhnya dibelanjakan dengan yang dianggarkan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada objek (perusahaan) tertentu dan penyimpulan data berdasarkan objek penelitian hanya berlaku pada perusahaan yang diteliti.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian terdiri:

1. Manajer produksi
2. Manajer keuangan
3. Manajer kualitas
4. Manajer penjualan
5. Manajer sumber daya manusia

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat mutu produk di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* tahun 1997-2001.
2. Biaya mutu di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* tahun 1997-2001.
3. Volume penjualan di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* tahun 1997-2001.
4. TQM di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* tahun 1997-2001.

C. Waktu Dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan selama dua bulan pada bulan Juni sampai Juli 2002 penelitian ini bertempat di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment*.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara bertanya jawab secara langsung dengan sumber yang relevan dengan penelitian ini.

2. Observasi

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

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengambil data dari dokumen atau catatan perusahaan yang relevan dengan masalah yang akan di bahas.

E. Data Yang Dicari

1. Gambaran umum perusahaan meliputi: sejarah perusahaan dan perkembangannya, produksi, pemasaran dan personalia.
2. Pelaksanaan TQM di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment*.
3. Biaya pencegahan.
4. Biaya penilaian.
5. Biaya kegagalan eksternal dan internal

6. Produk yang dihasilkan.
7. Produk yang memenuhi standar
8. Total penjualan

F. Teknik Analisa Data

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama yaitu untuk melihat perubahan yang terjadi pada tingkat mutu dilakukan dengan cara membandingkan tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM dan tingkat mutu produk sesudah penerapan TQM.

Langkah-langkah analisa data sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data mengenai jumlah unit produksi total, jumlah produk rusak dalam kurun waktu tertentu yaitu sebelum dan sesudah penerapan TQM dan memasukkan ke dalam tabel sebagai berikut:

Data Jumlah Produksi, Produk Rusak
Sebelum Penerapan TQM

Tahun/Bulan	Jumlah Produksi (n)	Produk Rusak (x)

Data Jumlah Produksi, Produk Rusak
Setelah Penerapan TQM

Tahun/Bulan	Jumlah Produksi (n)	Produk Rusak (x)

- b. Menghitung jumlah unit produksi yang memenuhi standar perusahaan sebelum dan sesudah penerapan TQM dengan cara mengurangi total unit produk yang diproduksi dengan jumlah unit produk rusak.
- c. Menghitung tingkat mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM dengan rumus:

$$\text{Tingkat Mutu Produk} = \frac{\sum \text{Sampel produk yang memenuhi standar}}{\sum \text{Sampel produk}} \times 100\%$$

- d. Memasukkan data dari langkah b dan c ke dalam tabel.

Data Jumlah Produk, Produk Rusak, Produk yang Sesuai Standar,
Tingkat Mutu Produk Sebelum Penerapan TQM

Tahun/Bulan	(1) Jumlah Produk dalam unit	(2) Produk Rusak dalam unit	(3) Produk yang Memenuhi Standar dalam unit (1-2)	(4) Tingkat Mutu Produk dalam % ($\frac{1}{3} \times 100\%$)

**Data Jumlah Produk, Produk Rusak, Produk yang Sesuai Standar,
Tingkat Mutu Produk Setelah Penerapan TQM**

Tahun/Bulan	(1) Jumlah Produk dalam unit	(2) Produk Rusak dalam unit	(3) Produk yang Memenuhi Standar dalam unit (1-2)	(4) Tingkat Mutu Produk dalam % $\frac{3}{1} \times 100\%$

- e. Menghitung rata-rata mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata Mutu Produk} = \frac{\sum \text{Sampel Produk yang Memenuhi Standar}}{\sum \text{Sampel Produk}} \times 100\%$$

- f. Membandingkan rata-rata mutu produk baik sebelum dan sesudah penerapan TQM.

2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua yaitu untuk melihat perubahan yang terjadi pada biaya mutu dan komponen biaya mutu dilakukan analisa data dengan cara membandingkan total biaya mutu dan tiap komponen biaya mutu sebelum diterapkan TQM dan total biaya mutu dan tiap komponen biaya mutu setelah penerapan TQM.

Langkah-langkah analisa data sebagai berikut:

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

$$TQC = QCC + QAC$$

Keterangan:

TQC = *Total Quality Cost* = Total Biaya Mutu

QCC = *Quality Control Cost* = Biaya Pencegahan dan Biaya Penilaian

QAC = *Quality Assurance Cost* = Biaya Kegagalan Internal dan
Biaya Kegagalan Eksternal

- b. Menghitung komposisi biaya mutu yaitu dengan cara menghitung persentase masing-masing elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu.
 - c. Setelah mengetahui komposisi biaya mutu per tahun maka akan dibandingkan dari tahun ke tahun selama lima tahun antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 kemudian akan ditampilkan dalam grafik komposisi biaya mutu dan kesimpulan yang diambil melalui analisa grafis.
3. Untuk menjawab permasalahan ketiga yaitu dengan menghitung prosentase biaya mutu per tahun dari total penjualan per tahun selama 5 tahun antara tahun 1997 sampai dengan tahun 2001, digunakan rumus:

$$\text{Prosentase Biaya Mutu dari Total Penjualan tahun (n)} = \frac{\text{Total Biaya Mutu / tahun (n)}}{\text{Total Penjualan / tahun (n)}}$$

Setelah mengetahui persentase biaya mutu dari total penjualan kemudian akan dibandingkan dengan 2,5%, maka akan diketahui apakah presentase biaya mutu dari total penjualan lebih besar atau lebih kecil dari 2,5%.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Perusahaan Batik Danar Hadi pada mulanya didirikan oleh Bapak Wongso Dinomo pada tahun 1957. Semula perusahaan yang berbentuk perseorangan dan dikelola secara turun-temurun dan merupakan perusahaan keluarga. Pada saat itu sistem yang dipakai adalah sistem Barter dengan perusahaan lain. Bapak Wongso Dinomo kemudian bekerjasama dengan Bapak Hadi Priyono dan hubungan ini menjadi langgeng dengan pernikahan putra dan putri mereka yaitu Bapak R.H. Santosa dengan Ibu Danarsih. Sejarah Batik Danar Hadi berawal dari ketika pasangan tersebut memutuskan untuk mendirikan usaha batik tahun 1967. Danar Hadi adalah gabungan nama yang diangkat dari penggalan nama Ibu Danarsih sendiri dengan orang tuanya Bapak Hadipriyono. Dengan memadukan keuletan, keahlian, pengalaman dan jiwa wiraswasta, serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa, Batik Danar Hadi berkembang dari sekedar usaha wiraswasta menjadi aset nasional yang kini melayani konsumen batik kelas menengah ke atas. Lokasi perusahaan berada di Jl. Dr. Radjiman 164 Surakarta. Kota ini memang tidak terpisahkan dengan batik sebagai identitas kulturalnya dimana perkembangan industri batik mulai dari industri rumahan hingga yang raksasa kini memenuhi setiap pelosok kota ini.

Pada awalnya produk utama perusahaan batik ini adalah batik tulis yang sangat laris dalam pemasarannya. Untuk memenuhi permintaan yang terus

menerus meningkat. maka disamping memproduksi batik tulis juga memproduksi batik kombinasi yaitu kombinasi antara batik cap dan batik tulis. Namun sesudah dua dasa warsa berjalan, perusahaan batik ini mengalami kemerosotan, hal ini disebabkan sulitnya mendapatkan mori yang merupakan bahan baku industri batik disamping berkembang pesatnya industri tekstil dan korfeksi yang menjadi pesaing. Dan alasan inilah perusahaan memberanikan diri untuk menciptakan mutu dan warna modern yang menyimpang dari motif dan warna tradisional, yaitu dengan batik printing meskipun batik tulis tidak ditinggalkan, hanya menjadi porsi kecil untuk memenuhi pesanan khusus. Sedangkan produk utama saat itu adalah batik printing.

Dalam perkembangannya, berkat keuletan, pengalaman dan jiwa wiraswasta pimpinan perusahaan, baik dalam hal mendesain produk maupun dalam mengelola perusahaan, maka perusahaan mengalami perkembangan yang besar, bahkan untuk selanjutnya dari Batik Printing dibuat menjadi busana jadi, yaitu busana pria dan busana wanita dan berbagai mode dan corak yang digemari konsumen. Pada tahun 1980 industri batik ini berkembang dan semakin kuat eksistensinya setelah memperoleh ijin produksi dengan nomor 503/230/3534/IX/1980. Kompleknya permasalahan yang dihadapi dan perkembangan usaha yang makin pesat merupakan alasan menjadikan perusahaan yang semula merupakan perusahaan keluarga menjadi perusahaan yang berbadan hukum.

Pada tahun 1984 perusahaan ini masih berbentuk perseorangan. Setelah mendapat ijin dari pemerintah berubah menjadi perseroan terbatas yang bernama PT Batik Danar Hadi dengan akte notaris sebagai berikut:

Nomor : 17 / tanggal 11 Desember 1984

Nama Notaris : Maria Theresia Budi Santosa, SH.

Ketentuan umumnya adalah sebagai berikut:

- a. Nama perusahaan : PT. Batik Danar Hadi
- b. Berdiri tahun : 1967, PT tahun 1984
- c. Alamat perusahaan : Jl. Dr. Radjiman 164 Surakarta
- d. Nama penanggung jawab : R.H. Santosa Doellah
- e. Bidang usaha : Industri perdagangan batik
- f. NPWP : 1.245.900.430
- g. Status perusahaan : non fasilitas
- h. Ijin HO : 530/24/U-3/85/tanggal 18 Januari 1985

Sedangkan susunan pengurus PT Batik Danar Hadi menurut akte pendirian adalah sebagai berikut:

- a. Direktur Utama : R.H Santosa Doellah
- b. Direktur Umum : Dra. Mariam Sampoerna
- c. Direktur Umum : Ny. Danarsih Santosa

Direktur perusahaan sejak pertama didirikan sampai sekarang ini belum pernah berubah, yaitu Bapak R.H. Santosa Doellah. PT. Batik Danar Hadi ini merupakan suatu perusahaan tertutup, dimana saham-sahamnya yang dimiliki perusahaan tidak diperjualbelikan kepada pihak luar dan tanggung jawab perusahaan berada di tangan direksi.

Untuk mengoptimalkan produk busana jadi yang semula dengan sistem home industri, yaitu perusahaan hanya menyediakan bahan sedangkan produksi

dikerjakan di rumah oleh masing-masing karyawan dengan sambil mempekerjakan langsung beberapa karyawan dengan status lepas, maka pada bulan Maret 1987 perusahaan merintis pendirian unit usaha sendiri di bidang produksi busana jadi yang selanjutnya disebut Departemen Konfeksi dan berkedudukan/berlokasi terpisah dengan kantor pusat PT. Batik Danar Hadi, yaitu di Jl. Bedoyo No. 2 Kemlayan Solo. Departemen ini bertanggung jawab langsung kepada PT. Batik Danar Hadi, mulai dari perencanaan proses produksi dan pembiayaan produksinya. Departemen konveksi bertanggung jawab atas proses produksi busana jadi untuk menyediakan kebutuhan rumah batik dan toko luar yang dimiliki, maupun pihak konsumen luar lain yang menginginkan produk Danar Hadi.

Dalam perkembangan lebih lanjut pada akhir 1995 dengan tujuan meningkatkan profesionalitas dalam pengelolaannya, Departemen Konfeksi yang kemudian dirubah namanya menjadi divisi garment mempunyai hak otonomi pengelolaan yang meliputi perencanaan, proses produksi dan pembiayaan atas produksinya. Dalam pengelolaan lebih lanjut divisi *garment* dibagi menjadi 2 (dua) berikut ini.

1. Divisi *Garment* Rok

Berkedudukan di Jl. Bhayangkara No. 55 Surakarta.

2. Divisi *Garment* Hem

Berkedudukan di Jl. Bedoyo No. 2 Kemlayan Surakarta

Hak otonomi yang diberikan kepada masing-masing divisi tersebut juga dimulai dari perencanaan, proses produksi maupun pembiayaan produksinya. Dari

personel yang ada juga dipisahkan atas tugas dan tanggung jawab terhadap masing-masing divisi. Dengan pertimbangan efisiensi dan efektifitas kerja perusahaan, pada Bulan Agustus 1998, Divisi *Garment* Rok pindah tempat usahanya dan bergabung dengan divisi *Garment* Hem, tanpa mengubah pemisahan manajemennya.

Dalam proses produksinya, divisi *garment* hanya menerima *order* pembuatan pakaian atau busana jadi meliputi proses pemotongan, penjahitan dan finishing, sehingga tidak ada pengadaan atau pembelian bahan baku. Dalam hal ini pengadaan dan pemakaian bahan pembantu produksi memegang peranan yang sangat penting dalam penentuan efisien tidaknya suatu *order* produksi, disamping pengelolaan tenaga kerja langsung produksi. Selain mengerjakan proses produksi sendiri (selanjutnya disebut produksi dalam) yang meliputi kedua divisi di atas (mulai proses potong, jahit dan finishing). Divisi *garment* juga menyerahkan sebagian *order* yang dimiliki kepada pihak luar (selanjutnya disebut penyonggo/produksi luar). Sistem penyonggo ini meneruskan tradisi awal berdirinya perusahaan yang melibatkan pihak luar dalam produksinya untuk turut mengembangkan usaha *home industry*. Dari penyonggo ini pihak divisi *Garment* memberikan penggantian biaya (selanjutnya disebut ongkos penyonggo) sebesar biaya produksi yang dikeluarkan penyonggo, sehingga keuntungan yang diperoleh berupa selisih antara ongkos produksi penyonggo dan biaya produksi yang ditagihkan kepada pemesan. Karena merupakan divisi dari PT. Batik Danar Hadi, maka hampir seluruh pesanan yang masuk atau tersedia datang dari pihak Danar Hadi, yaitu untuk mencukupi kebutuhan akan produk jadi.

B. Lokasi Perusahaan

PT Batik Danar Hadi divisi *Garment* berlokasi di Jl. Bedoyo No. 2 Kemlayan Surakarta, 300 meter sebelah utara kantor pusat PT. Batik Danar Hadi yang berlokasi di Jl. Dr. Radjiman 164 Surakarta. Di tempat inilah segala aktivitas produksi dan sebagian administrasi *garment* dijalankan. Sedangkan sebagian administrasi lainnya dijalankan di Jakarta Jl. Sampit II No. 9 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Penentuan lokasi produksi berdekatan dengan kantor pusat dengan pertimbangan banyaknya pesanan atau *order* produksi yang sebagian besar berasal dari pihak kantor pusat, sehingga mempermudah koordinasi dalam pelaksanaan produksi.

Bangunan Divisi *Garment* Kemlayan sebelumnya adalah tempat untuk melaksanakan produksi/pembuatan batik, sehingga ketika dialihfungsikan menjadi tempat produksi busana jadi, manajemen lebih banyak menyesuaikan tempat yang tersedia dengan proses produksi *garment*. Penyesuaian ini dilaksanakan sedemikian rupa dengan bangunan yang tersedia dimaksudkan agar proses produksi dapat dilaksanakan dengan baik, lancar dan urut sesuai dengan prosedur sehingga dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas kerja, atau produksi.

Lokasi PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* sangat strategis dimana:

- a. Letak perusahaan berada dikawasan pemasaran yang menunjang.
- b. Dapat dijangkau dengan mudah oleh kendaraan umum.
- c. Mudah mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman.
- d. Mudah mendapatkan bahan baku.

C. Jenis dan Jumlah Karyawan

Salah satu komponen yang menentukan berlangsungnya proses produksi adalah karyawan. Adapun jenis dan jumlah karyawan yang ada di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Karyawan Bulanan

Yaitu karyawan yang harus memenuhi syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, diangkat oleh direksi dengan gaji sesuai peraturan yang berlaku dan merupakan staff perusahaan yang bertugas dan bertanggung jawab sesuai dengan jabatan yang ada dalam struktur organisasi atau surat keputusan penempatan yang diterima, untuk divisi *Garment* Rok berjumlah 25 orang dan divisi *Garment* Hem sejumlah 43 orang.

2. Karyawan Harian

Yaitu karyawan dengan sistem penggajian harian atau disesuaikan dengan kondisi absensi yang dibayarkan dalam periode satu minggu. Bekerja dengan keahlian tertentu menurut ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan, baik yang berhubungan langsung dengan produksi ataupun tidak dan bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya. Untuk divisi *garment* rok berjumlah 84 orang sedangkan karyawan divisi *garment* hem sejumlah 105 orang.

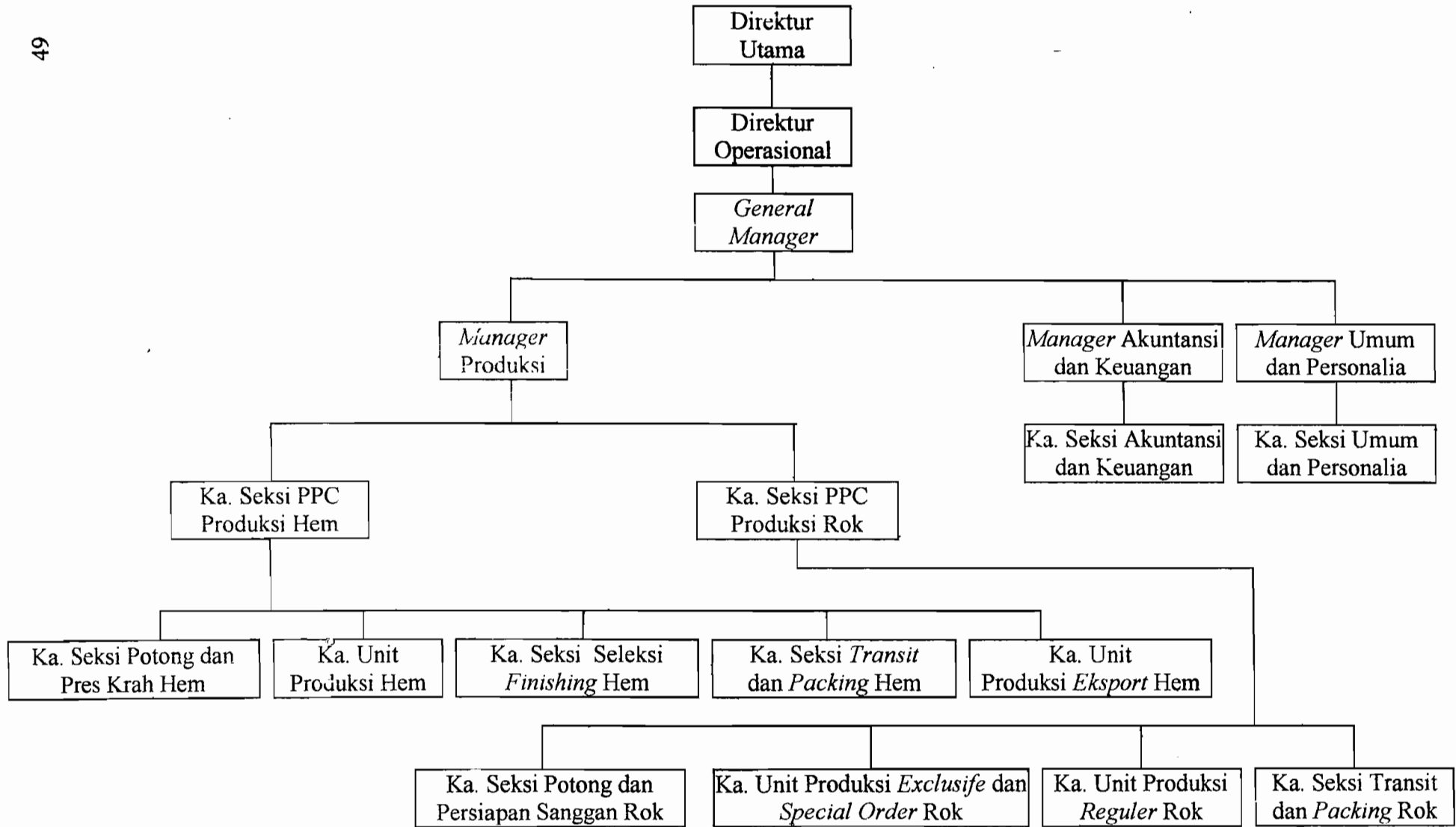
3. Karyawan Borongan

Yaitu karyawan dengan sistem penggajian berdasarkan banyaknya hasil pekerjaan atau produktivitas sesuai dengan ketentuan atau peraturan

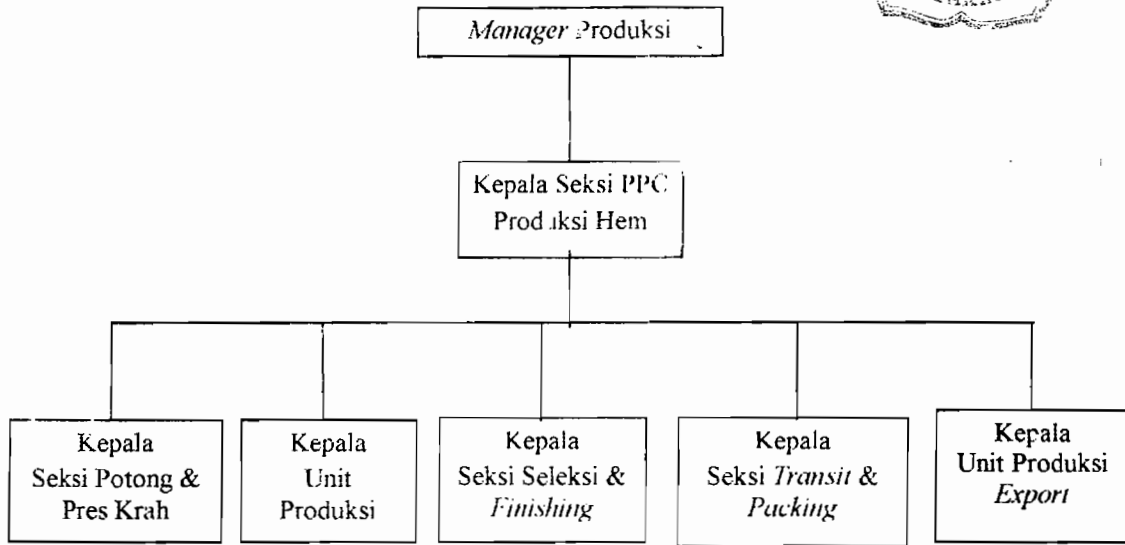
yang berlaku dan dibayarkan dalam periode satu minggu, telah memenuhi syarat-syarat produksi. Untuk divisi *Garment* rok berjumlah 36 orang dan divisi *Garment* hem 97 orang.

D. Struktur Organisasi

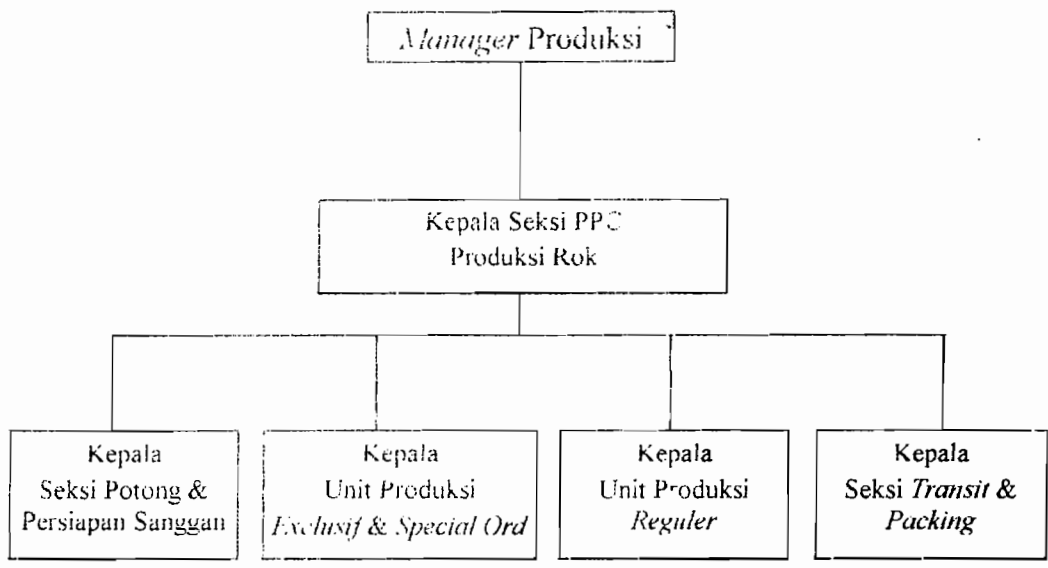
Pada dasarnya tujuan suatu organisasi mempunyai struktur adalah agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan adanya struktur organisasi menunjukkan adanya kejelasan mengenai tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh masing-masing bagian yang ada dalam organisasi serta pengawasan kerja dan juga pendelegasian wewenang. Dibuatnya struktur organisasi juga bertujuan untuk menciptakan hubungan-hubungan yang sedemikian rupa yang dapat mengurangi dan mencegah timbulnya keretakan dan kesimpangsiuran. Untuk mencapai tujuan di atas, hubungan kerja sama antara pimpinan dan bawahan harus terjalin dengan baik atau dengan kata lain adanya koordinasi yang kuat antara pimpinan dan bawahan. Adapun struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan disajikan dalam gambar 1, 2, 3.



Gambar 1. Struktur Organisasi
 PT. Batik Damar Hadi – Divisi Garmen



Gambar 2. Struktur Organisasi
PT. Batik Dandar Hadi – Divisi *Garment*
Departemen Produksi Hem



Gambar 3. Struktur Organisasi
PT. Batik Dinar Hadi – Divisi *Garment*
Departemen Produksi Rok

Wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen atau seksi dalam perusahaan dapat dijelaskan berikut ini.

1. Direktur Utama

- a. Menentukan hal-hal yang harus dikerjakan dan cara-cara mengerjakannya.
- b. *Decision Making* yaitu mengakhiri pertentangan mengenai suatu hal atau melakukan pemilihan diantara berbagai kemungkinan (penentu keputusan).
- c. *Directing* yaitu menggerakkan karyawan dengan memberi perintah/petunjuk.
- d. *Coordinating* yaitu menghubungkan, menyatukan, serta menyelaraskan pekerjaan dan karyawan sehingga semua berjalan dengan tertib.
- e. *Controlling* yaitu mengusahakan agar pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dapat sesuai dengan rencana.
- f. *Improving* yaitu memperbaiki kekurangan dan ketidakpastian yang timbul pada struktur organisasi dan tata kerja.

2. Direktur Operasional

Bertanggung jawab atas kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan.

3. *General Manager*

- a. Memimpin, mengawasi dan mengendalikan seluruh fungsi-fungsi dalam perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan pendirian yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.
- c. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan.

4. *Manager* Produksi

- a. Membantu *General Manager* dalam memimpin, mengawasi dan mengendalikan fungsi produksi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran operasional perusahaan yang merupakan tugas dan fungsi departemen produksi.

5. *Manager* Akuntansi dan Keuangan

- a. Membantu *General Manager* dalam memimpin, mengawasi dan mengendalikan fungsi akuntansi dan keuangan agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran jalannya atau operasional perusahaan yang merupakan tugas dan fungsi dari departemen akuntansi dan keuangan.

6. *Manager* Umum dan Personalia

- a. Membantu *General Manager* dalam memimpin, mengawasi dan mengendalikan fungsi urusan umum, perawatan/*maintenance* alat produksi/non produksi dan personalia agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran jalannya atau operasional perusahaan yang merupakan tugas dan fungsi departemen umum dan personalia.

7. Ka. Seksi PPC – Produksi Hem

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi perencanaan dan pengendalian produksi serta persiapan dan pengelolaan

- (penyediaan dan pemakaian) bahan baku dan bahan pembantu produksi hem agar sesuai dengan tujuan atau *order* produksi yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Perencanaan dan Pengendalian Produksi (PPC) – *Garment* Hem.
8. Ka. Seksi Potong dan Pres Krah – Produksi Hem
- a. Membantu *Manager* dalam memimpin dan mengawasi fungsi pemotongan bahan baku dan pres krah hem agar sesuai dengan pesanan.
 - b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Potong dan Pres Krah Produksi Hem.
9. Ka. Unit Produksi - Hem
- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi pembuatan busana jadi (penjahitan dan *finishing* awal) hem agar sesuai dengan pesanan.
 - b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Unit Produksi Hem.
10. Ka. Seksi Seleksi dan *Finishing* – Produksi Hem
- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi penyelesaian akhir produksi hem (seleksi, pasang dan lubang kancing serta seterika) agar sesuai dengan pesanan.
 - b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seleksi dan *Finishing* Produksi Hem.
11. Ka. Seksi *Transit* dan *Packing* – Produksi Hem
- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi persiapan setor produk/barang jadi produksi hem agar sesuai dengan pesanan.

- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi *Transit* dan *Packing* Produksi Hem.

12. Ka. Unit Produksi *Export* Produksi Hem

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi perencanaan, contoh produksi, persiapan bahan baku dan bahan pembantu, pemotongan, penjahitan, *finishing* dan *packing*/setor produk jadi agar sesuai dengan pesanan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Unit Produksi *Export* Produksi Hem.

13. Ka. Seksi PPC Produksi Rok

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi perencanaan dan pengendalian produksi rok serta persiapan dan pengelolaan bahan baku dan bahan pembantu agar sesuai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Perencanaan dan Pengendalian Produksi (PPC) *Garment* Rok.

14. Ka. Seksi Potong dan Persiapan Sanggan Produksi Rok

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi pemotongan bahan baku agar sesuai dengan pesanan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Potong dan Persiapan Sanggan Produksi Rok.

15. Ka. Unit Produksi *Exclusif* dan *Special Order* Produksi Rok

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi pembuatan busana jadi (penjahitan dan *finishing*) agar sesuai pesanan.

- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Unit Produksi *Exclusif* dan *Special Order* Produksi Rok.

16. Ka. Unit Produksi *Reguler* Produksi Rok

- a. Membantu Manager Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi pembuatan busana jadi (penjahitan dan *finishing*) agar sesuai dengan pesanan yang diterima.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Unit Produksi *Reguler* Produksi Rok.

17. Ka. Seksi *Transit* dan *Packing* Produksi Rok

- a. Membantu *Manager* Produksi dalam memimpin dan mengawasi fungsi persiapan setor produk/barang jadi produksi rok agar sesuai dengan pesanan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi *Transit* dan *Packing* Produksi Rok.

18. Ka. Seksi Akuntansi dan Keuangan

- a. Membantu Manager Akuntansi dan Keuangan dalam memimpin, mengawasi dan mengendalikan fungsi akuntansi dan keuangan agar sesuai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Akuntansi dan Keuangan.

19. Ka. Seksi Umum dan Personalia

- a. Membantu *Manager* Umum dan Personalia dalam memimpin, mengawasi dan mengendalikan fungsi umum, perawatan/*maintenance* alat produksi/non-produksi dan personalia agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran tugas dan fungsi Seksi Umum dan Personalia.

E. Proses Produksi

PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* adalah departemen atau divisi dari PT. Batik Danar Hadi Surakarta yang bertanggung jawab dan bertugas memproduksi busana jadi, baik busana pria maupun busana wanita, untuk memenuhi kebutuhan dari PT. Batik Danar Hadi. Oleh karenanya hampir 90% produksi Divisi *Garment* berasal dari PT. Batik Danar Hadi. Dalam produksinya Divisi *Garment* membagi prosesnya menjadi 2 (dua) berikut ini.

1. Proses Produksi Busana Pria (*Garment Hem*)

Adalah proses pembuatan busana jadi pria, seperti hem pendek, hem panjang, hem santai dan sebagainya. Proses produksinya dimulai dari perencanaan *order* yang diterima, penerimaan bahan baku, pemotongan pola, penjahitan, *finishing* sampai dengan pengiriman produk jadi ke pemesan. *Order* produksi selesai dikerjakan apabila produk jadi tersebut dikirim kepada pemesan atau telah diterima pemesan dan ada penagihan biaya atau ongkos produksi dari Divisi *Garment*.

2. Proses Produksi Busana Wanita (*Garment Rok*)

Adalah proses pembuatan busana jadi wanita, seperti blus, daster, kaftan, busana muslim dan sebagainya. Proses produksinya dimulai dari perencanaan *order* yang diterima, penerimaan bahan baku, pemotongan pola, penjahitan, *finishing* sampai dengan pengiriman produk jadi sesuai dengan

pesanan kepada pemesan. Dalam proses produksi busana wanita tersebut proses akhir penyeleksian dilakukan oleh pemesan setelah produk jadi yang dikirim oleh Divisi Garment diterima. Sehingga order produksi dikatakan selesai dikerjakan dan ada penagihan biaya atau ongkos produksi dari Divisi *Garment* apabila produksi jadi tersebut telah lolos seleksi dari pemesan.

Sedangkan untuk pelaksana produksinya, dipisahkan menjadi berikut ini.

1. Produksi Dalam Perusahaan (Unit Produksi)

Yaitu proses produksi yang dilaksanakan sendiri oleh *Divisi Garment* berdasarkan prosedur yang berlaku, mulai dari perencanaan *order* yang diterima, penerimaan bahan baku, pemotongan, penjahitan dan *finishing* sampai pengiriman produk jadi kepada pemesan.

2. Produksi Luar Perusahaan (Penyangga)

Yaitu proses produksi yang dilaksanakan di luar *Divisi Garment* (dilaksanakan oleh penyonggo) mulai dari perencanaan produksi, pembuatan contoh (apabila diperlukan), penerimaan bahan baku, pemotongan (apabila diperlukan), penjahitan sampai dengan *finishing* awal.

Secara prosedural, proses atau arus kerja produksi terdapat dalam gambar serta dapat dijelaskan berikut ini.

1. Produksi Busana Pria (*Garment* Hem)

a. Proses Penerimaan *Order* Produksi (Seksi PPC)

Bahan baku dan dokumen diterima oleh Seksi PPC (*Production Planning & Control*). Selanjutnya Seksi PPC merencanakan proses produksi dan membuat contoh produksi (apabila diperlukan) dan menyerahkannya ke Pemesan dan apabila contoh tersebut diterima maka

diteruskan proses produksi dan apabila ditolak dibuatkan contoh sampai dapat diterima, serta menginstruksikan ke Subsidi Gudang Bahan Baku untuk mempersiapkan bahan baku dan Subsidi Gudang Bahan Pembantu/Logistik untuk mempersiapkan bahan penolong dalam pelaksanaan proses produksi.

b. Proses Pemotongan dan Pres Krah (Seksi Potong dan Pres krah)

Bahan baku yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Baku, oleh Subsidi Potong dilakukan pemotongan sesuai dengan pesanan dan pola yang tersedia. Sesudah bahan baku dipotong, maka diserahkan ke Subsidi Pres Krah untuk proses krah, dengan kain keras yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Pembantu/Logistik.

c. Proses Produksi Dalam Perusahaan (Unit Produksi)

Dalam proses ini bahan baku yang telah melalui proses potong dan pres krah, yang diterima dari Seksi Potong dan Pres Krah serta bahan pembantu yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Pembantu/Logistik diproses untuk menjadi busana jadi yaitu melalui proses penjahitan (jahit dan obras) serta penyelesaian (finishing) awal yang meliputi; obras, sum (untuk bahan sutera), catil dan seleksi. Dalam proses penjahitan, sistem yang digunakan adalah *make through*, yaitu setiap operator mesin (penjahit) membuat busana dari awal sampai jadi atau satu penjahit satu busana.

d. Proses Produksi Luar Perusahaan (Penyonggo)

Apabila pembuatan contoh produksi diperlukan terlebih dahulu, maka penyonggo menyerahkan contoh tersebut kepada Seksi PPC untuk memperoleh persetujuan. Dalam proses ini bahan baku yang diterima oleh

penyonggo dapat berupa bahan sebelum dipotong yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Baku atau berupa bahan sudah dipotong dari Seksi Potong dan Pres Krah. Bahan tersebut oleh penyonggo diproses menjadi busana jadi, yaitu melalui proses penjahitan (jahit dan obras) dan finishing awal (obras, catil, sum dan seleksi).

e. Proses Penyelesaian Akhir (Seksi Seleksi dan *Finishing*)

Proses ini adalah akhir dari pembuatan busana jadi. Seksi Finishing dan Seleksi mempunyai tanggung jawab untuk menilai hasil dari produksi dalam maupun produksi luar dalam hal kualitas jahit dan kesesuaian ukuran (*size*) produk jadi dengan standar yang berlaku. Dalam proses penyelesaian akhir ini meliputi pasang dan lubang kancing, seleksi dan seterika.

f. Proses Persiapan dan Pengiriman Produk Selesai (Seksi *Transit* dan *Packing*)

Produk jadi yang telah lolos dari Seksi Seleksi dan *Finishing* dan siap disetor atau dikirim ke pemesan dipersiapkan di Seksi *Transit* dan *Packing*. Dalam proses ini produk tersebut disesuaikan dengan pesanan dan dikemas/dipacking sesuai kebutuhan serta dikirim dengan disertakan dokumen atau bukti tagihan biaya atau ongkos produksi.

g. Proses Produksi *Export* (Unit Produksi *Export*)

Produksi *Export* dalam pengelolaannya memiliki status semi otonomi, yaitu didalam proses produksinya dalam satu perencanaan dan pengawasan tersendiri, yaitu dalam Unit Produksi *Export*, atau proses

produksi tidak melibatkan Seksi yang ada dalam proses produksi busana pria. Proses produksi tersebut meliputi; perencanaan produksi atas *order* yang ada, pengelolaan bahan baku dan bahan pembantu; proses pembuatan busana jadi (pemotongan bahan baku, penjahitan dan *finishing*) serta proses penyetoran produk jadi. Dalam proses penjahitan (jahit dan obras), sistem yang digunakan adalah sistem ban berjalan, yaitu setiap operator mesin (jahit dan obras) atau penjahit hanya membuat salah satu komponen dari busana jadi.

2. Produksi Busana Wanita (*Garment Rok*)

a. Proses Penerimaan *Order* Produksi (Seksi PPC)

Bahan Baku dan dokumen diterima oleh Seksi PPC (*Production Planning & Control*). Selanjutnya Seksi PPC merencanakan proses produksi dan membuat contoh produksi (apabila diperlukan) dan menyerahkannya ke Pemesan dan apabila contoh tersebut diterima maka diteruskan proses produksi dan apabila ditolak dibuatkan contoh sampai dapat diterima, serta menginstruksikan ke Subsidi Gudang Bahan Baku untuk mempersiapkan bahan pembantu untuk proses produksi.

b. Proses Pemotongan (Seksi Potong dan Persiapan Sanggan)

Dalam proses ini bahan baku yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Baku dipotong sesuai dengan pesanan dan pola yang tersedia. Dari bahan yang sudah dipotong tersebut dipersiapkan untuk proses produksi dalam atau produksi luar.

c. Proses Produksi Dalam Perusahaan (Unit Produksi)

Dalam proses ini bahan baku yang telah melalui proses pemotongan, yang terima dari Seksi Potong dan Persiapan Sanggan, serta bahan pembantu yang diterima dari Subsidi Gudang Bahan Pembantu/Logistik, diproses menjadi busana jadi dengan melalui proses penjahitan dan finishing (obras, sum, catil/buang sisa benang, seleksi, pasang kancing, lubang kancing dan seterika).

Proses produksi dalam untuk busana wanita meliputi berikut ini.

1) Unit Produksi *Exclusive* dan *Special Order*

Dalam produksi ini, pesanan yang dikerjakan adalah jumlah atau kualitas rendah/sedikit tetapi dengan kualitas tinggi/baik. Dalam proses penjahitan (jahit dan obras) memakai sistem *make through*, yaitu setiap operator mesin (penjahit) membuat busana dari awal sampai selesai (satu penjahit satu busana).

2) Unit Produksi Reguler

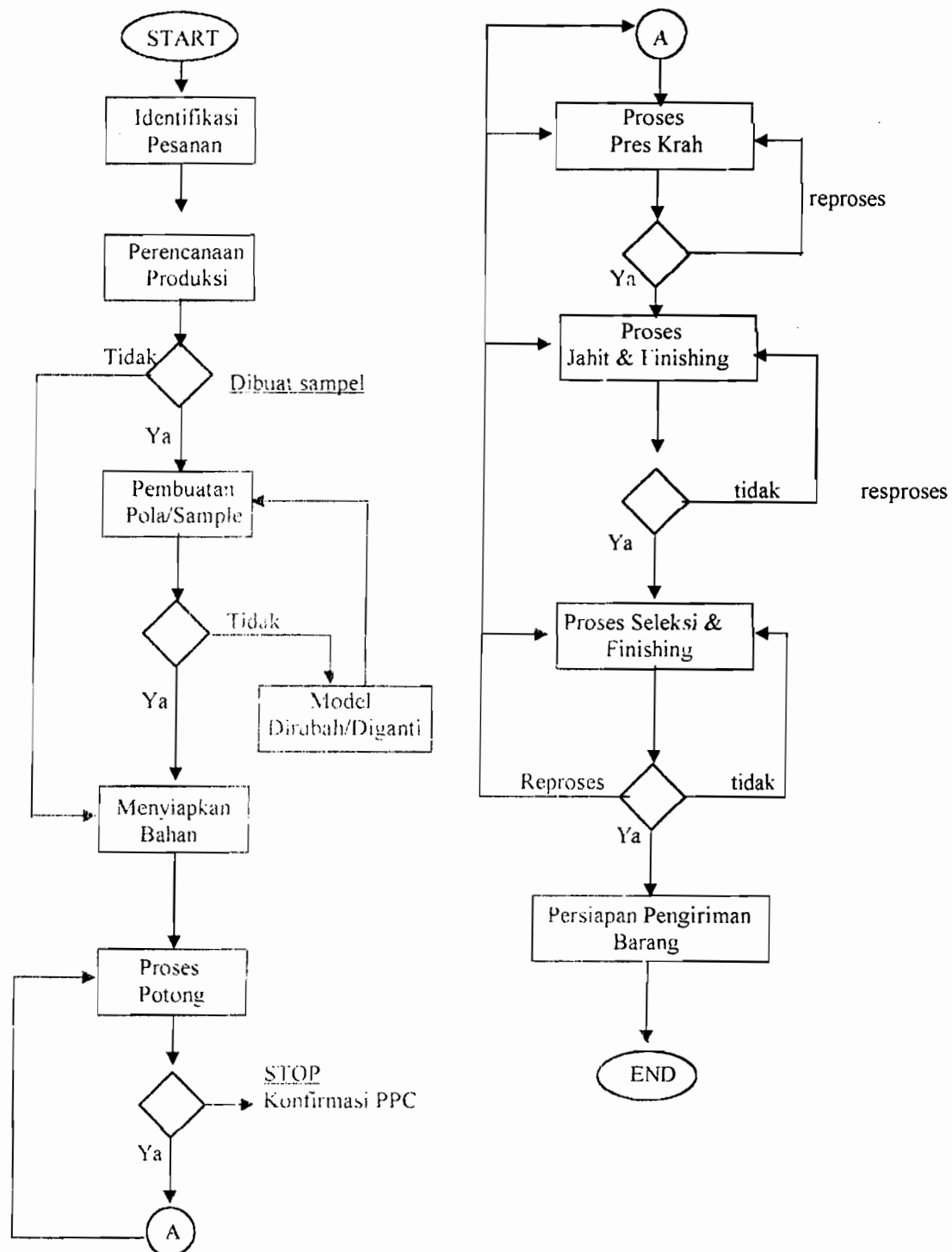
Dalam produksi ini, pesanan yang dikerjakan adalah jumlah atau kuantitas produksi tinggi/banyak (massal) dengan kualitas baik sesuai pesanan yang diterima. Dalam proses penjahitan (jahit dan obras) memakai sistem ban berjalan, yaitu setiap operator mesin (penjahit) membuat salah satu komponen dari busana dan dalam produksinya dibagi dalam beberapa regu atau kelompok.

d. Proses Produksi Luar Perusahaan (Penyonggo)

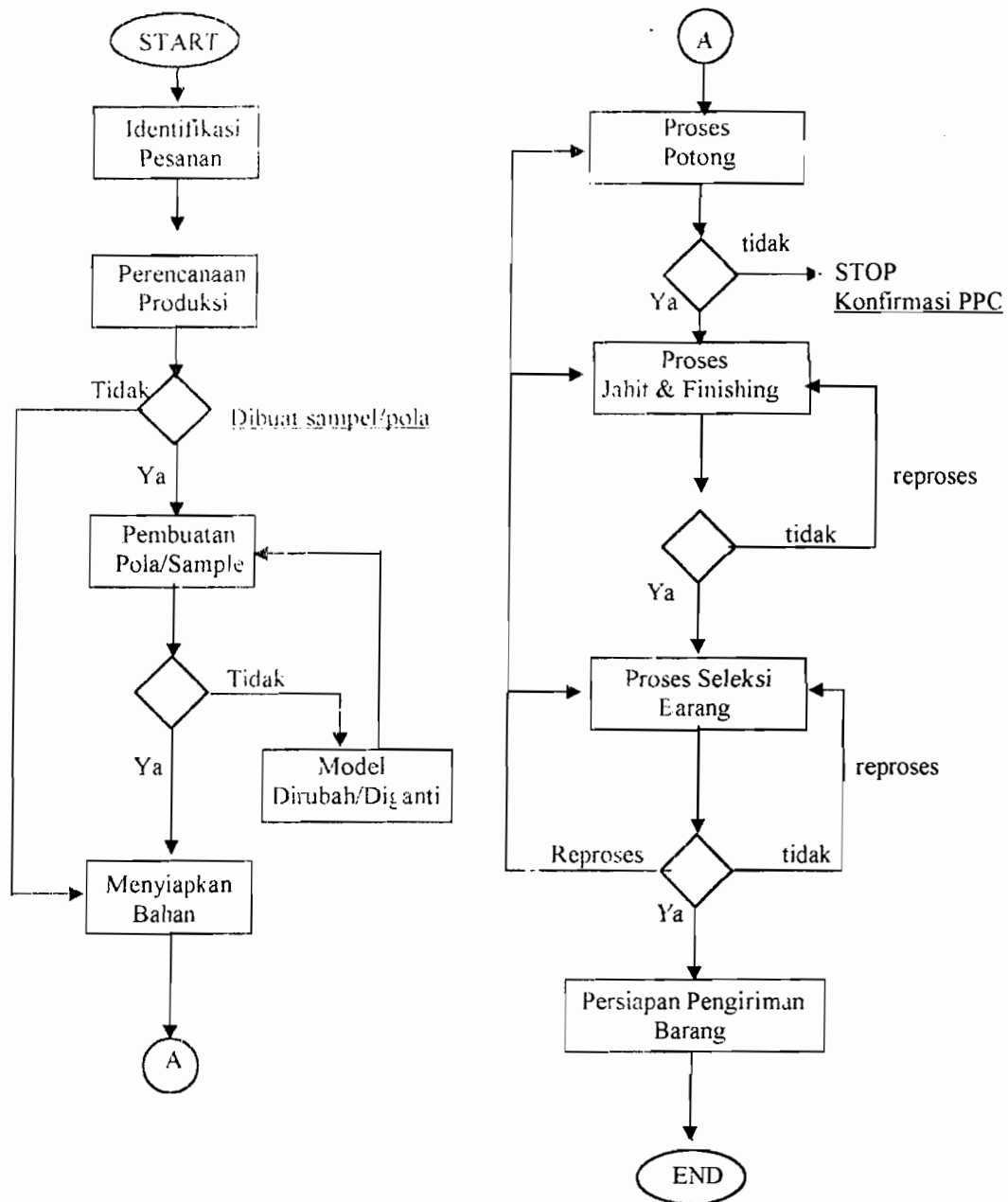
Apabila pembuatan contoh diperlukan terlebih dahulu, maka penyonggo menyerahkan contoh tersebut kepada Seksi PPC untuk memperoleh persetujuan. Dalam proses ini bahan baku yang diterima penyonggo dapat berupa bahan baku yang diterima dari Suosi. Gudang Bahan Baku atau berupa bahan potongan dari Seksi Potong dan Persiapan Sanggan. Bahan tersebut diproses menjadi busana jadi melalui proses penjahitan (jahit dan obras) dan *finishing* (obras, catil, sum, seleksi, pasang/lubang kancing dan seterika).

e. Proses Persiapan dan Pengiriman Produk Selesai (Seksi *Transit* dan *Packing*)

Produk jadi yang diterima dari produksi dalam dan produksi luar dan siap disetor atau dikirim ke pemesan dipersiapkan di Seksi *Transit*. Dalam proses ini produk tersebut disesuaikan dengan pesanan dan dikemas/dipacking sesuai kebutuhan serta dikirim dengan diserahkan dokumen tagihan ongkos produksi.



Gambar 4. Proses Produksi *Garment Hem*
 PT Batik Danar Hadi Divisi *Garment*
 Departement Produksi Hem



Gambar 5. Proses Produksi *Garment* Rok
 PT Batik Dinar Hadi Divisi *Garment*
 Departement Produksi Rok

F. Pemasaran dan Penjualan

Kemajuan industri sandang dan adanya persaingan diantara para pengusaha batik menuntut PT Batik Danar Hadi untuk mengembangkan usahanya. Pada saat ini, PT Batik Danar Hadi telah memiliki daerah pemasaran yang luas. Perusahaan memiliki cabang-cabang yang tersebar diberbagai kota di Indonesia. Perusahaan juga telah mengeksper produknya ke luar negeri, yakni ke berbagai negara di Asia, Australia dan Eropa. Untuk pasar dalam negeri, PT Batik Danar Hadi mendirikan rumah batik/*show room* serta membuka kantor cabang diberbagai kota di bawah ini.

- a. Surakarta, ada tiga lokasi yaitu:
 - 1) Jl. Dr. Radjiman 164.
 - 2) Jl. Slamet Riyadi 205.
 - 3) Jl. Honggowongso 78A.
- b. Jakarta, ada empat lokasi yaitu:
 - 1) Jl. Raden Saleh 1A.
 - 2) Jl. Melawai Raya 69-70.
 - 3) Jl. Prof. Dr. Supomo 29, Tebet.
- c. Surabaya, ada dua lokasi yaitu:
 - 1) Jl. Pemuda 1J.
 - 2) Jl. Diponegoro 1841.
- d. Semarang, Jl. Gajah Mada 186.
- e. Medan, Jl. H. Zainul Arifin 117-119.
- f. Yogyakarta, Jl. Malioboro 25.

- g. Bandung.
- h. Sukabumi.
- i. Bali
- j. Tasikmalaya
- k. Batam.
- l. Cirebon.

Luasnya daerah pemasaran PT Batik Dinar Hadi yang tersebar diberbagai kota menyebabkan perusahaan ini harus menghadapi berbagai tantangan dan kondisi yang berbeda-beda dalam memasarkan produknya, sesuai dengan sifat dan keadaan perekonomian masing-masing kota tersebut. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan harus mampu mengelola kegiatan pemasarannya sedemikian rupa sehingga dapat mengantisipasi berbagai tantangan yang akan dihadapi, serta menyesuaikan diri dengan situasi yang ada di setiap daerah pemasaran. Oleh sebab itu manajemen perlu didukung oleh suatu sistem pengelolaan kegiatan pemasaran yang mampu memberikan berbagai informasi yang cukup, material, dan kompeten, yang akan berguna bagi pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan pemasarannya yang akan diambil.

Berikut ini akan diuraikan gambaran mengenai strategi bauran pemasaran yang diterapkan oleh PT Batik Dinar Hadi, yakni strategi mengenai produk, harga, saluran distribusi dan promosi.

a. Strategi Produk

Penyusunan strategi untuk produk mencakup perencanaan dan pengembangan barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Suatu

strategi yang matang dibutuhkan untuk mengubah produk yang ada, menambah produk baru, atau untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap produk yang diperlukan, agar tetap sesuai dengan kondisi pasar atau permintaan konsumen.

Strategi yang diterapkan PT Batik Danar Hadi terhadap produknya antara lain adalah dengan menambah model-model yang ada serta meningkatkan kualitas dan kuantitas produknya. Perusahaan lebih banyak melakukan perubahan-perubahan terhadap model pakaian jadi wanita. Hal ini karena wanita dianggap lebih selektif dalam memilih pakaian yang hendak dibelinya. Model-model yang ada senantiasa disesuaikan dengan perubahan-perubahan mode yang terjadi. Peningkatan kualitas produk antara lain dilakukan perusahaan dengan pemberian zat warna dominan yang terbaik. Batik tulis yang diproduksi oleh perusahaan memerlukan proses pembuatan yang lama karena merupakan karya cipta tangan manusia, sehingga memiliki nilai seni yang tinggi.

Jenis produk yang lain adalah batik *printing* yang merupakan hasil dari peralatan modern yaitu mesin *printing*. Meskipun diproduksi secara masal, tetapi kualitasnya tidak kalah dengan batik tulis. Perusahaan menyadari bahwa batik *printing* lebih banyak dikonsumsi, sehingga kualitasnya terus dipertahankan dan ditingkatkan. Selain itu perusahaan juga melakukan peningkatan terhadap kuantitas produksinya. Hal ini dilakukan mengingat banyaknya sisa kain yang tidak terpakai, tetapi masih dapat digunakan untuk membuat produk-produk tambahan lain seperti sandal, dompet, tempat *tissue*, sepatu, boneka, tempat surat dan lain-lain.

b. Strategi Harga

Manajemen perlu menetapkan harga yang tepat untuk produknya, mengingat target pasar PT Batik Danar Hadi adalah pria dan wanita dewasa yang sudah matang perekonomiannya atau golongan menengah ke atas. Penetapan harga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan harga baik secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen juga harus menetapkan strategi yang berkaitan dengan masalah potongan harga, ongkos kirim dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah harga. PT Batik Danar Hadi memiliki kebijakan penetapan harga berikut ini.

1) Program dan pelaksanaan penentuan harga PT Batik Danar Hadi menentukan harga jual produk sebelum ditawarkan di pasar dengan beberapa hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan antara lain sebagai berikut ini.

a) Nilai seni yang ada pada batik

Nilai seni yang dimaksudkan terutama untuk batik tulis yang memerlukan keahlian tersendiri, sehingga harga jualnya akan menjadi lebih mahal dari batik *printing*.

b) Bahan yang digunakan

Perusahaan menggunakan bahan sutera asli untuk batik yang berkualitas sangat tinggi. Sedangkan untuk batik dengan kualitas di bawahnya digunakan kain mori priinnissima atau bahan seperti bila membuat pakaian non-batik seperti katun, *georgette*, *polyester*, *rayon*, dan sebagainya.

c) Mutu produk

Mutu produk akan nampak setelah barang selesai dibuat. Bagi PT Batik Danar Hadi, batik adalah suatu barang seni yang mampu memberikan nilai yang berbeda-beda walaupun batik tersebut dibuat dari bahan yang sama. Oleh sebab itu, produk batik yang memiliki nilai seni yang lebih tinggi harganya akan menjadi lebih mahal.

2) Dasar penentuan harga jual

Harga jual yang ditentukan menggunakan kombinasi antara harga jual yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Perusahaan menentukan harga yang berbeda untuk masing-masing daerah penjualan tergantung dari tingkat penghasilan atau gaya hidup masing-masing daerah yang menjadi sasarannya. Dasar penetapan harga jual ini dilakukan dengan mempertimbangkan pula faktor-faktor seperti biaya produksi, nilai seni, waktu penyelesaian pekerjaan, serta motif batik.

3) Potongan harga

PT Batik Danar Hadi memberikan keringanan berupa potongan harga untuk meningkatkan penjualannya. Jenis potongan harga tersebut adalah sebagai berikut ini.

- a) Potongan datang, yakni potongan yang diberikan kepada pembeli yang ikut memasarkan barangnya, baik pengecer ataupun pedagang lainnya. Untuk hal ini perusahaan memberikan potongan sebesar 15-20%.

- b) Potongan untuk pembeli langganan, yaitu potongan yang diberikan kepada pembeli yang sering melakukan pembelian ke rumah batik Danar Hadi. Potongan ini sebesar 10%.
- c) Potongan untuk karyawan, yakni potongan yang diberikan kepada karyawan PT Batik Danar Hadi jika mereka membeli batik produksi PT Batik Danar Hadi. Potongan yang diberikan adalah sebesar 10-15%.
- d) Potongan harga spesial, yakni potongan yang diberikan kepada pembeli yang membeli motif-motif batik yang sudah kadaluwarsa. Potongan harga yang diberikan berupa pembelian gratis satu produk untuk setiap pembelian dua macam produk.

Selain usaha-usaha yang telah disebutkan di atas, untuk meningkatkan penjualannya PT Batik Danar Hadi Surakarta juga membuka sebuah museum mengenai batik, mulai dari proses pembuatan, alat-alat yang digunakan, serta macam-macam batik dari jaman dahulu sampai sekarang. Museum ini berlokasi di Jl. Slamet Riyadi dan terbuka untuk umum. Di dalam museum ini juga melayani pembelian produk batik secara langsung.

c. Strategi Saluran Distribusi

Manajemen hendaknya memilih dan mengelola saluran distribusi yang mampu menyampaikan produk kepada konsumen yang tepat dan dalam waktu yang tepat pula. Dalam memasarkan produknya, PT Batik Danar Hadi menggunakan bentuk saluran distribusi sebagai berikut ini.

1) Produsen → Konsumen

Pada bentuk saluran ini, konsumen yang membutuhkan batik Danar Hadi langsung datang ke rumah batik pusat. Sistem ini juga dapat dilakukan dengan menggunakan *salesman* perusahaan yang secara berkala berkeliling mencari konsumen atau para pembeli.

2) Produsen → Kantor Cabang → Konsumen

Pada bentuk saluran distribusi ini, konsumen yang ingin membeli batik Danar Hadi dapat mendatangi kantor-kantor cabang yang ada dan terbesar di banyak kota.

3) Produsen → Pengecer → Konsumen

Pengecer adalah konsumen yang melakukan pembelian dalam jumlah besar. Pada bentuk saluran distribusi ini, konsumen akan membeli batik Danar Hadi dari pengecer tersebut. Biasanya para pengecer membeli secara kontan/*cash*.

4) Produsen → Kantor Cabang → Pengecer → Konsumen

Pada bentuk saluran distribusi ini, para pengecer yang berada di luar Solo dapat melakukan pembelian melalui cabang-cabang terdekat. Para pengecer ini kemudian menjualnya pada konsumen akhir.

Dalam menentukan cabang-cabang yang akan didirikannya, PT Batik Danar Hadi memilih daerah-daerah yang memungkinkan terjualnya produk batik yang dihasilkan. Hal ini karena produk batik bukanlah barang konsumsi yang sering sekali kita beli, sehingga perusahaan akan memilih daerah

tertentu yang dirasa cocok bagi usahanya serta mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan.

d. Strategi Promosi

PT Batik Danar Hadi menggunakan berbagai macam sarana promosi agar penjualannya dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan. Dalam menetapkan strategi promosi, perusahaan membaginya ke dalam sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang berikut ini.

1) Sasaran Jangka Pendek

Tujuan utama dari promosi jangka pendek yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan penjualan. Promosi ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan tidak pasti baik hari maupun bulannya. Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang sasaran jangka pendek antara lain adalah dengan mengadakan kerjasama dengan bank, menyelenggarakan *fashion show*, mengadakan pekan diskon pada hari-hari besar seperti Lebaran, Natal, Tahun Baru, HUT RI, serta dengan memberikan hadiah langsung.

2) Sasaran Jangka Panjang

Tujuan utama dari promosi jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk membangun citra perusahaan dan merek produk. Dengan produk yang dihasilkannya, perusahaan mengharapkan agar kualitas produk, motif-motif batik, model-model pakaian jadi, kombinasi warna batik, serta variasi harga yang ditawarkan dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Dengan demikian, perusahaan akan mampu

menciptakan citra yang baik di mata konsumen dan selanjutnya merek produk batik Danar Hadi akan menjadi suatu merek yang terpercaya.

Selain menetapkan sasaran promosi jangka pendek dan jangka panjangnya, perusahaan juga menentukan alat-alat promosi yang digunakan dalam memasarkan produknya. Kegiatan promosi dilakukan oleh PT Batik Danar Hadi sebagai berikut ini.

1) Periklanan

Kegiatan periklanan dilakukan oleh perusahaan dengan memasang iklan pada media massa yang ada, baik regional maupun nasional. Tujuan perusahaan memasang iklan adalah untuk mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru. Usaha-usaha periklanan yang dilakukan meliputi:

- a) Iklan surat kabar, yakni Kompas, Suara Merdeka, Solo Pos, Berita Buana, Kedaulatan Rakyat, dan Buana Minggu, Suara Pembaharuan, dan Suara Karya. Berbagai iklan di surat kabar ini dilakukan perusahaan jika ada acara pekan diskon, *fashion show*, pameran, atau bazar.
- b) Iklan di Radio Republik Indonesia (RRI) maupun radio swasta.
Iklan di radio ini juga dilakukan jika perusahaan akan mengadakan acara-acara tertentu.
- c) Iklan di majalah, yakni Kartini, Femina, Amanah, Matra, dan Swasembada.



- d) Media panjang, yakni dengan menggunakan spanduk, poster, dan papan nama.
- e) Kalender.
- f) *Slide* di bioskop.
- g) Selebaran atau brosur.

2) Promosi Penjualan

Kegiatan promosi penjualan dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pertemuan, pertunjukan, dan perlombaan. Kegiatan ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu dan sifatnya tidak rutin. Kegiatan promosi penjualan dilakukan oleh perusahaan dengan cara sebagai berikut.

- a) Menyelenggarakan *fashion show* baik di rumah batik Danar Hadi pusat maupun di luar.
- b) Menjadi sponsor dalam perlombaan putri batik.
- c) Menyelenggarakan pameran.
- d) Mengikuti bazar apabila ada acara-acara khusus seperti sekaten.
- e) Mengadakan pekan diskon pada hari-hari besar seperti Lebaran, Natal, Tahun Baru, HUT RI, serta pemberian hadiah langsung.

3) *Personal selling*

Kegiatan *personal selling* yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk membujuk para pembeli agar mau membeli produk-produk batik Danar Hadi dengan cara lisan atau tatap muka. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk memiliki wiraniaga atau penjual yang pintar menawarkan produk.

Kegiatan *personal selling* yang dilakukan perusahaan meliputi dua hal berikut ini.

- a) Pelayanan secara langsung oleh para wiraniaga toko yang membujuk para pembeli untuk membeli produk-produk batik Danar Hadi.
- b) *Sales person* yang bertugas untuk meyakinkan para pengecer akan mutu produk-produk batik Danar Hadi.

4) Publisitas

Kegiatan publisitas yang dilakukan oleh PT Batik Danar Hadi bertujuan untuk menciptakan opini masyarakat yang baik tentang keadaan perusahaan. Kegiatan publisitas dilakukan antara lain dengan memberikan sumbangan kepada para korban bencana alam, yayasan sosial yatim piatu dalam bentuk pakaian patas pakai, zakat, sumbangan kepada masjid, dan sebagainya.

Pengelolaan kegiatan-kegiatan pemasaran PT Batik Danar Hadi yang telah diuraikan di atas dipimpin oleh seorang manajer pemasaran yang dibantu oleh seorang asisten manajer pemasaran. Bagian yang ada di bawah manajer pemasaran adalah bagian penjualan, bagian promosi dan advertensi, bagian distribusi atau bagian pengepakan dan pengiriman, serta bagian pengawasan. Bagian yang memiliki jumlah tenaga kerja terbanyak adalah bagian penjualan. Hal ini disebabkan oleh banyaknya tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan, yang tersebar diberbagai cabang di kota-kota besar di Indonesia.

Kegiatan pemasaran PT Batik Danar Hadi dimulai dengan sebuah proses perencanaan, dilanjutkan dengan proses pelaksanaan, serta pengendalian atas

kegiatan pemasaran yang dilakukan. Proses perencanaan dimulai dengan mengumpulkan berbagai informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen, seperti informasi mengenai situasi pasar, kondisi perekonomian di setiap daerah pemasaran atau cabang, berbagai masukan dari relasi bisnis, serta informasi atau data-data historis seperti realisasi penjualan dan biaya pemasaran pada tahun-tahun yang lalu. Berbagai informasi atau data ini lalu digunakan oleh manajemen sebagai dasar penentu tujuan dan strategi pemasaran yang akan diambil oleh PT Batik Danar Hadi.

Dalam penentuan suatu keputusan yang berkaitan dengan bidang pemasaran, terutama yang menyangkut keuangan, seperti penjualan dan biaya, sebelumnya dilakukan proses tawar-menawar (*bergaining*) dahulu antara pemilik perusahaan (*owner*) dan manajer pemasaran sampai diperoleh suatu kesepakatan. Dengan demikian, pendapat dari para manajer kantor cabang akan didengar oleh manajer kantor pusat. Bagaimanapun juga para manajer kantor cabang adalah pihak yang paling mengetahui keadaan atau kondisi daerah pemasarannya masing-masing. *Feed back* yang diberikan oleh kantor cabang kepada kantor pusat setiap bulannya selain berupa informasi mengenai realisasi penjualan dan biaya pemasaran juga berupa informasi mengenai persediaan barang, produk-produk yang telah terjual, perolehan jumlah pelanggan baru, produk-produk yang menjadi primadona atau produk-produk yang cepat laku, serta kritik dan saran dari para pelanggan.

Untuk kantor pusat sendiri, setiap dua minggu sekali atau setiap Jumat kedua setiap bulannya, manajer pemasaran akan mengadakan pertemuan dengan

para staffnya untuk membahas kasus-kasus dan problema-problema harian yang terjadi. Dalam pertemuan tersebut masalah yang ada akan dibahas dan berusaha dicarikan jalan keluarnya. Disamping itu, setiap tiga bulan sekali bagian pemasaran akan membuat laporan rugi laba sendiri untuk dapat mengetahui hasil kerja yang telah dicapai dalam waktu tiga bulan tersebut.

PT Batik Danar Hadi selalu mengharapkan agar semua bagian perusahaan bekerja secara efektif dan efisien. Demikian pula dengan bagian pemasarannya. Pemasaran PT Batik Danar Hadi dianggap telah bekerja secara efektif dan efisien apabila tujuan serta target yang telah ditetapkan sebelumnya sebagian besar berhasil dicapai. Tingkat efektivitas dan efisiensi departemen pemasaran dilihat baik dari sisi finansial maupun non-finansial, sehingga tercapai suatu keseimbangan yang baik.

Seiring dengan majunya perkembangan kondisi bisnis, maka perusahaan pun semakin berkembang. Hal ini menuntut PT Batik Danar Hadi agar senantiasa meninjau kembali kegiatan-kegiatan serta strategi pemasaran yang telah dilakukan selama ini, yang meliputi bidang keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Hal ini dikarenakan suatu alasan dimana perusahaan belum dapat disimpulkan telah berhasil meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan pemasarannya jika hanya dilihat dari satu sisi, yaitu sisi finansial atau keuangan. Perusahaan masih perlu pula memastikan apakah usaha-usaha yang telah dilakukan oleh para staff dan personilnya serta kondisi manajemen perusahaan telah merupakan suatu kondisi yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan kuantitatif

maupun tujuan kualitatif. Sisi inilah yang dipandang sebagai sisi non-finansial atau non-keuangan. Dengan kedua sisi tersebut, diharapkan PT Batik Danar Hadi mampu untuk menghadapi persaingan yang semakin kuat di era globalisasi ini.

Sebagai informasi tambahan, untuk menghadapi persaingan dari usaha sejenis, cara yang ditempuh oleh PT Batik Danar Hadi adalah sebagai berikut ini.

- a. Perusahaan mempunyai motif-motif yang khas yang membedakannya dari batik-batik perusahaan lain.
- b. Perusahaan ini tidak bersifat menyerang tetapi mengimbangi, artinya jika perusahaan lain mempunyai suatu produk yang sangat disukai dan laku keras di pasaran, maka PT Batik Danar Hadi tidak membuat batik yang sama dalam jumlah yang lebih banyak atau harga yang lebih murah.

G. Sekilas Tentang Pelaksanaan TQM dibawah Standarisasi ISO 9002

1. Sasaran Mutu

PT. Batik Danar Hadi divisi *Garment* memulai menerapkan TQM pada pertengahan tahun 1999 di bawah Standarisasi ISO 9002. Prinsip-prinsip manajemen mutu yang diterapkan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. PT. Batik Danar Hadi memiliki sasaran mutu yang dituangkan dalam sistem manajemen mutu. Sasaran mutu yang hendak dicapai adalah:

1. Produktivitas minimal sama dengan tahun sebelumnya.
2. Mengurangi ketidaksesuaian produk hingga 10% dibandingkan dengan jumlah produksi.
3. Menurunkan keluhan pelanggan dan mitra usaha semaksimal mungkin.

4. Meningkatkan produktivitas kerja 10% dibanding dengan produktivitas sebelumnya.

2. Visi Perusahaan

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

3. Kebijakan Mutu

PT. Batik Danar Hadi divisi *Garment* adalah suatu unit usaha yang bergerak di bidang pakaian batik, dimana kesuksesan dan usahanya bertumpu pada pengalaman, keahlian, kemampuan, ketahanan dan mutu produk yang prima yang senantiasa ditingkatkan didalam pelayanan agar memberikan kepuasan dan harapan pelanggan. Kebijakan mutu di perusahaan ini dituangkan untuk memahami keinginan dan harapan pelanggan dengan cara:

1. Selalu terdepan dalam mengembangkan mutu (menghasilkan produk dengan kualitas prima, komposisi warna dan *design* produksi dibanding dengan pesaing lainnya).

2. Cepat tanggap terhadap keinginan/harapan pelanggan dan mitra usaha.
3. Menjual produk-produk dengan harga bersaing serta untuk dapat memenuhi bahkan lebih dalam memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan kontrak yang disetujui.

Untuk menjamin kebijakan mutu tersebut dilaksanakan secara konsisten PT. Batik Danar Hadi divisi *Garment* sedang mengembangkan, melaksanakan dan memelihara sistem manajemen mutu yang terdokumentasi dan berpadanan dengan standar ISO 9002: 1994, sehingga produk dapat dibuktikan secara efektif mempunyai mutu produk yang tinggi.

Dalam menghadapi pasaran yang semakin kompetitif (AFTA 2003 dan APEC 2005) PT. Batik Danar Hadi divisi *Garment* menjamin bahwa personil telah terlatih dan dididik sesuai dengan bidang pekerjaan untuk meyakinkan bahwa perusahaan ini selalu memberikan produk dan jasa yang selalu baru dan baik. Hal ini dibuktikan dengan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan perusahaan dengan jalan mengikutsertakan karyawan sesuai dengan pekerjaannya ke pusat pelatihan-pelatihan yang sudah ditempuh antara lain mengirimkan beberapa pejahitnya ke Jakarta untuk mengikuti kursus dalam rangka meningkatkan keterampilan mengoperasikan mesin jahit dan kursus bahasa Inggris di LIA yang diperuntukan bagi karyawan yang akan berhadapan dengan konsumen asing. Dari PT. Batik Danar Hadi sendiri juga mengadakan kursus secara informal seperti kursus kecantikan bagi para wiraniaga dan kursus komputer yang dilakukan oleh Bagian EDP (*Electronic Data Processing*).

4. TQM Merupakan Sistem Manajemen yang “*People Focussed*”

Sistem manajemen yang *People Focussed* adalah manajemen yang tidak hanya berpusat pada aspek teknologi, teknik operasi ataupun sistem pemasaran melainkan manajemen yang tidak terlepas dari aspek manusia, yaitu perhatian kepada pelanggan, perbaikan yang berkesinambungan, kekuatan hukum bagi pegawai dan kerjasama tim serta partisipasi total (Lawrence Joh, hal: 2). Dari uraian tersebut, usaha-usaha yang dilakukan PT Batik Danar Hadi divisi *Garment* untuk selalu memperhatikan pelanggan terutama pelanggan *internal* yaitu para karyawan khususnya, perusahaan menjamin kesejahteraan karyawan dengan jalan memberikan berbagai fasilitas dan jaminan sosial serta insentif berupa bonus kepada karyawan yang berprestasi untuk memotivasi mereka dalam bekerja. Evaluasi biasanya dilakukan ketika ada kenaikan gaji. Disini para manajer akan menilai kinerja karyawannya.

Bagi karyawan dan kantor cabang yang berprestasi diberikan bonus yang dikaitkan langsung dengan kenaikan jumlah penjualan. Sedangkan untuk para pemimpin ada semacam *Reward System and Punishment*, perusahaan memberikan *Reward* sebesar persentase tertentu dari komisi yang diterima oleh para pemimpin yang berprestasi, yang dikaitkan dengan kemampuannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan bagi yang tidak berprestasi diadakan semacam *punishment* seperti pemotongan gaji atau dikeluarkan dari perusahaan (PHK).

Setiap karyawan PT. Batik Danar Hadi juga menahami kepada siapa mereka harus melaporkan pekerjaannya. Dan apabila mereka memiliki saran atau kritik terhadap perusahaan, hal tersebut dapat diungkapkan baik secara lisan atau tulisan melalui prosedur yang berlaku yaitu Karyawan → Kepala Seksi → Manajer → Manajer Puncak kemudian dibicarakan dalam rapat manajemen. Jika insentif serta ide-ide karyawan tersebut dianggap berguna

bagi perkembangan perusahaan selanjutnya maka dapat direalisasikan secara formal.

5. Pengendalian Proses

Pengendalian proses merupakan bagian yang sangat penting didalam penciptaan proses yang berkualitas, dengan proses yang berkualitas maka akan dihasilkan produk yang berkualitas dan juga pengembalian finansial yang tinggi bagi perusahaan. Didalam bagian pengendalian proses dijelaskan bagaimana produksi direncanakan dan dikendalikan untuk memastikan produk yang dihasilkan telah memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Kepala Bagian atau Manajer Produksi bertanggung jawab melakukan perencanaan produksi dan pengendalian proses. Untuk memastikan dicapainya target produksi dan mutu produk sesuai dengan rencana kerja bagian produksi, sasaran mutu dan anggaran perusahaan, prosedur dan petunjuk pelaksanaan kerja digunakan sebagai acuan untuk mengendalikan kegiatan produksi yang berisikan:

- a. Persyaratan produksi
- b. Persyaratan dan parameter proses
- c. Metode operasional peralatan dan pemeliharaan peralatan
- d. Cara dan metode pengendalian proses serta tindakan koreksi dan pencegahan

Untuk memastikan pencapaiannya dilakukan pengendalian terhadap semua faktor (kondisi SDM, material, peralatan dan mesin, metode dan lingkungan yang mempengaruhi mutu produk).

6. Audit Mutu Internal

Kegiatan audit mutu di PT. Batik Danar Hadi divisi Garment dilaksanakan minimum 6 bulan sekali. Audit mutu ini memeriksa semua aspek manajemen mutu pada jarak waktu yang teratur dan telah ditentukan untuk menilai pelaksanaan atau implementasi prosedur yang berlaku dan mengidentifikasi ketidaksesuaian dan meneliti tindakan koreksi yang dibutuhkan. Audit mutu internal mencakup evaluasi di aspek sebagai berikut:

- a. Kegiatan proses produksi, lingkungan atau daerah kerja produksi, produksi dan pelayanan saat produksi.
- b. Pelaksanaan dari sistem prosedur dan petunjuk pelaksanaan kerja.
- c. Dokumentasi

7. Penghargaan kepada PT. Batik Danar Hadi Surakarta

Penghargaan yang telah diperoleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Piala Kualitas Internasional XII Madrid, Spanyol, 1984.
- b. Piala Kualitas Internasional XIII Madrid, Spanyol, 1985.
- c. Piala Kualitas Internasional XIV Madrid, Spanyol, 1986.
- d. Penghargaan Internasional VI Tokyo, 1986.
- e. Penghargaan Internasional VII Jakarta, 1987.
- f. Juara II Penampilan Terbaik Perusahaan.
- g. Penghargaan Emas untuk Iklan Terbaik Kategori "Budaya Indonesia" (Tradisi Sebuah Perjalanan), 1990.
- h. Penghargaan Emas untuk Kategori "Busana dan Aksesoris" (tradisi Sebuah Seni), 1990.

- i. Penghargaan Perak untuk Kategori “Busana dan Aksesoris” (Edisi Sebuah Gaya), 1990.
- j. Penghargaan Perunggu untuk Kategori “Busana dan Aksesoris” (Tradisi Sebuah Perjuangan), 1990.
- k. Responden Teladan Tingkat Nasional (Pemerintah cq. Menko Bidang Produksi dan Distribusi), 1996.
- l. Penghargaan kepada Pimpinan Batik Danar Hadi sebagai Pribadi yaitu Penghargaan Upakarti, 1985.

BAB V

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisa Data

Analisa penerapan TQM terhadap mutu produk dan biaya mutu bertujuan untuk mengetahui perbandingan tingkat mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM dan untuk mengetahui bagaimana tren tiap komponen biaya mutu terhadap biaya mutu total sebelum dan sesudah penerapan TQM serta untuk mengetahui apakah pengelolaan mutu di perusahaan Batik Danar Hadi telah berjalan baik dengan standar biaya kualitas tidak lebih 2,5% dari total penjualan.

Untuk menganalisa keadaan tingkat mutu produk dan biaya mutu baik sebelum dan sesudah penerapan TQM dan juga untuk mengetahui persentase biaya mutu terhadap penjualan akan digunakan Analisis Statistik, data akan diolah kemudian akan dikelompokkan ke dalam tabel kemudian akan dibahas lebih lanjut.

Latar belakang penerapan TQM di PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment* adalah sebagai pernyataan formal terhadap mutu produknya yang sudah sesuai dengan standarisasi internasional mengingat lingkup pemasaran produk perusahaan tidak hanya di pasar nasional tetapi turut serta bersaing di pasar internasional.

Perusahaan Batik Danar Hadi memulai menerapkan TQM dengan merancang, menyusun dan memelihara sistem manajemen mutu *ISO 9002* sejak pertengahan tahun 1999 dan memperoleh Standarisasi *ISO 9002* tersebut pada

tahun 2000 dengan Sertifikat No. 988813 dari KEMA *Registered Quality* berdasarkan laporan penunjang 98813 KRQ1/1-4/2000. Sistem manajemen mutu yang dirancang untuk memenuhi standar sistem mutu merupakan titik awal bagi manajemen mutu terpadu.

1. Perbandingan Tingkat Mutu Produk Sebelum dan Sesudah Penerapan TQM antara Tahun 1997 s/d Tahun 2001

PT. Batik Danar Hadi memulai menerapkan TQM sejak pertengahan tahun 1999 sebagai pernyataan formal terhadap mutu produknya yang sudah sesuai dengan standarisasi internasional, mengingat lingkup pemasaran produknya tidak hanya di pasar domestik akan tetapi turut serta bersaing di pasar internasional.

Untuk melihat perbandingan tingkat mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM dilakukan dengan cara membandingkan tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM dan tingkat mutu produk sesudah penerapan TQM. Langkah-langkah analisa data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Langkah 1: Mengumpulkan data mengenai jumlah produksi total, jumlah produk rusak dalam kurun waktu antara tahun 1997 s/d tahun 2001. Dalam hal ini kurun waktu tahun 1997 s/d 1999 bulan Juni sebagai tahun sebelum penerapan TQM dan bulan Juli tahun 1999 s/d tahun 2001 sebagai bulan dan tahun setelah penerapan TQM kemudian data akan dikelompokkan ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.1. Data jumlah produksi total dan produk rusak
sebelum pelaksanaan TQM

Tahun/Bulan	Jumlah Produksi Total	Jumlah Produk Rusak
1997		
Januari	35425	197
Februari	33050	183
Maret	28275	157
April	26625	148
Mei	24875	138
Juni	24425	135
Juli	23650	131
Agustus	25365	141
September	28630	159
Oktober	32580	180
Nopember	35850	199
Desember	32075	211
1998		
Januari	33125	212
Februari	35125	195
Maret	31465	175
April	28470	158
Mei	26885	149
Juni	26725	148
Juli	25995	144
Agustus	27560	153
September	34985	195
Oktober	37465	208
Nopember	39250	218
Desember	42975	239
1999		
Januari	40000	233
Februari	37500	217
Maret	33000	190
April	30000	174
Mei	29500	168
Juni	28500	163
	$\Sigma : 950350$	$\Sigma : 5318$

Sumber: PT. Batik Dinar Hadi Divisi Garment

Tabel 5.2. Data jumlah produksi total dan produk rusak
sesudah pelaksanaan TQM

Tahun/Bulan	Jumlah Produksi Total	Jumlah Produk Rusak
1999		
Juli	28000	159
Agustus	29000	165
September	35000	202
Oktober	39000	226
Nopember	43000	250
Desember	47000	277
2000		
Januari	46250	254
Februari	43750	239
Maret	41250	224
April	38250	206
Mei	35250	187
Juni	32750	172
Juli	31250	163
Agustus	32250	169
September	38750	209
Oktober	42750	233
Nopember	46750	257
Desember	52250	290
2001		
Januari	51500	285
Februari	48000	264
Maret	45500	249
April	42000	227
Mei	38000	203
Juni	36500	194
Juli	33500	176
Agustus	36500	194
September	41500	225
Oktober	46000	251
Nopember	50000	276
Desember	54500	303
	$\Sigma : 1162500$	$\Sigma : 6729$

Sumber: PT. Batik Dinar Hadi Divisi Garment

Langkah 2: Menghitung jumlah produk yang memenuhi standar perusahaan sebelum dan sesudah penerapan TQM antara 1997 s/d tahun 2001 dengan cara mengurangi jumlah produksi total dengan produk rusak.

Langkah 3: Menghitung tingkat mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 s/d tahun 2001 dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Tingkat Mutu Produk :

$$\frac{\Sigma \text{ Sampel Pr oduk yang memenuhi s tan dar}}{\Sigma \text{ Sampel produk}} \times 100\%$$

Langkah 4: Memasukan data dari langkah 2 dan 3 ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.3. Data jumlah produksi total, produk rusak, produk memenuhi standar dan tingkat mutu produk sebelum pelaksanaan TQM

Tahun/ Bulan	Jumlah Produksi Total (Unit) (1)	Produk Rusak (Unit) (2)	Produk yang Memenuhi Standar (3=1-2)	Tingkat Mutu produk (4=3/1 x 100%)
1997				
Januari	35425	197	35228	0,99444
Februari	33050	183	32867	0,99446
Maret	28275	157	28118	0,99445
April	26625	148	26477	0,99444
Mei	24875	138	24737	0,99445
Juni	24425	135	24290	0,99447
Juli	23650	131	23519	0,99446
Agustus	25365	141	25224	0,99444
September	28630	159	28471	0,99445
Oktober	32580	180	32400	0,99447
Nopember	35850	199	35651	0,99445
Desember	32075	211	37864	0,99446
1998				
Januari	38125	212	37913	0,99444
Februari	35125	195	34930	0,99445
Maret	31465	175	31290	0,99444
April	28470	158	28312	0,99445
Mei	26885	149	26736	0,99446
Juni	26725	148	26577	0,99446
Juli	25995	144	25851	0,99446
Agustus	27560	153	27407	0,99445
September	34985	195	34790	0,99443
Oktober	37465	208	37257	0,99445
Nopember	39250	218	39032	0,99444
Desember	42975	239	42736	0,99444
1999				
Januari	40000	233	39767	0,99422
Februari	37500	217	37283	0,99421
Maret	33000	190	32810	0,99424
April	30000	174	30326	0,99429
Mei	29500	168	29332	0,99430
Juni	28500	163	28337	0,99428
	$\Sigma : 950350$	$\Sigma : 5318$	$\Sigma : 945032$	$\Sigma : 29,83235$

Sumber: PT. Batik Dinar Hadi Divisi Garment, diolah.

Tabel 5.4. Data jumlah produksi total, produk rusak, produk memenuhi standar dan tingkat mutu produk sesudah pelaksanaan TQM

Tahun/ Bulan	Jumlah Produksi Total (Unit) (1)	Produk Rusak (Unit) (2)	Produk yang Memenuhi Standar (3=1-2)	Tingkat Mutu produk (4=3/1 x 100%)
1999				
Juli	28000	159	27841	0,99432
Agustus	29000	165	28835	0,99431
September	35000	202	34798	0,99423
Oktober	39000	226	38774	0,99420
Nopember	43000	250	42750	0,99419
Desember	47000	277	47223	0,99417
2000				
Januari	46250	254	45996	0,99451
Februari	43750	239	43511	0,99454
Maret	41250	224	41026	0,99457
April	38250	206	38045	0,99464
Mei	35250	187	35063	0,99469
Juni	32750	172	32578	0,99474
Juli	31250	163	31087	0,99478
Agustus	32250	169	32081	0,99476
September	38750	209	38541	0,99461
Oktober	42750	233	42517	0,99455
Nopember	46750	257	46493	0,99450
Desember	52250	290	51960	0,99445
2001				
Januari	51500	285	51215	0,99447
Februari	48000	264	47736	0,99450
Maret	45500	249	45251	0,99452
April	42000	227	41773	0,99460
Mei	38000	203	37797	0,99466
Juni	36500	194	36306	0,99468
Juli	33500	176	33324	0,99475
Agustus	36500	194	36306	0,99468
September	41500	225	41275	0,99448
Oktober	46000	251	45749	0,99454
Nopember	50000	276	49724	0,99448
Desember	54500	303	54197	0,99444
	Σ : 1226000	Σ : 6729	Σ : 1219271	Σ : 29,835342

Sumber: PT. Batik Danar Hadi Divisi Garment, diolah.

Langkah 5: Menghitung rata-rata mutu produk sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 s/d tahun 2001, dengan rumus sebagai berikut:

Rata-rata Mutu Produk sebelum Penerapan TQM :

$$\begin{aligned} & \frac{\Sigma \text{ Sampel produk yang memenuhi standar}}{\Sigma \text{ Jumlah produksi total}} \times 100\% \\ &= \frac{945.032}{950.350} \times 100\% \\ &= 0,994404166 \\ &= 99,44\% \end{aligned}$$

Penjelasan: Angka 99,44% menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan produk yang telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan, sebanyak 945.032 unit atau 99,44% dari total volume produksi sebanyak 950.350 unit.

Rata-rata mutu produk setelah penerapan TQM =

$$\begin{aligned} & \frac{1.219.271}{1.226.000} \times 100\% \\ &= 0,994511419 \\ &= 99,45\% \end{aligned}$$

Penjelasan: Angka 99,45% menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan produk yang telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan, sebanyak 1.219.271 unit atau 99,45% dari total volume produksi sebanyak 1.226.000 unit.

2. *Trend* Tiap Elemen Biaya Mutu Terhadap Total Biaya Mutu Sebelum dan Sesudah Penerapan TQM antara tahun 1997 s/d tahun 2001

Untuk melihat perubahan yang terjadi pada biaya mutu dan komponen biaya mutu dilakukan analisa data dengan cara membandingkan total biaya mutu dan tiap komponen biaya mutu sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 s/d tahun 2001. Langkah-langkah analisa data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Langkah 1: Menghitung total/ biaya mutu yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal dengan rumus sebagai berikut:

$$TQC = QCC + QAC$$

Keterangan:

TQC = *Total Quality Cost* = Total Biaya Mutu

QCC = *Quality Control Cost* = Biaya Pencegahan dan
Biaya Penilaian

QAC = *Quality Assurance Cost* = Biaya Kegagalan
Internal dan Biaya Kegagalan Eksternal

Tabel 5.5. Data Biaya Mutu antara Tahun 1997 s/d 2001 PT. Batik Danar Hadi -- Divisi Garmen

	Sebelum Penerapan TQM			Sesudah Penerapan TQM		
	Tahun 1997	Tahun 1998	Tahun 1999 (Jan – Juni)	1999 (Juli – Des)	Tahun 2000	Tahun 2001
I. Biaya Pencegahan						
1. Biaya perancangan kualitas	13.500.000	16.200.000	8.878.000	10.692.000	26.460.000	30.240.000
2. Biaya pendidikan dan pelatihan	7.500.000	9.000.000	6.110.504	4.565.875	14.700.000	16.800.000
Jumlah	21.000.000	25.200.000	14.988.504	15.257.875	41.160.000	47.040.000
II. Biaya Penilaian						
1. Biaya pengujian bahan baku	8.250.000	9.900.000	5.346.000	6.534.000	16.170.000	18.480.000
2. Biaya inspeksi produk	15.750.000	18.900.000	12.474.000	10.206.000	30.870.000	35.280.000
3. Biaya evaluasi persediaan	9.000.000	10.800.000	5.811.791	7.145.432	17.640.000	20.160.000
Jumlah	33.000.000	39.600.000	23.631.791	23.885.432	64.680.000	73.920.000
III. Biaya Kegagalan Internal						
1. Sisa bahan	1.179.700	1.375.400	1.010.067	974.473	2.017.000	2.400.000
2. Biaya perbaikan produk rusak	2.162.700	2.433.300	1.288.000	1.134.200	3.361.750	3.901.000
Jumlah	3.342.400	3.808.700	2.298.067	2.108.673	5.378.750	6.301.000
IV. Biaya Kegagalan External						
1. Biaya penggantian produk rusak	1.376.300	1.586.950	1.128.200	1.020.800	2.286.000	2.701.000
2. Biaya komplain pelanggan	983.000	1.163.800	510.237	586.420	1.748.000	2.101.000
Jumlah	2.359.300	2.750.750	1.638.437	1.607.220	4.034.000	4.802.000
Biaya Mutu Total	59.701.700	71.359.450	42.556.800	42.859.200	115.252.750	132.063.000

Sumber: PT. Batik Danar Hadi Divisi Garment, diolah.

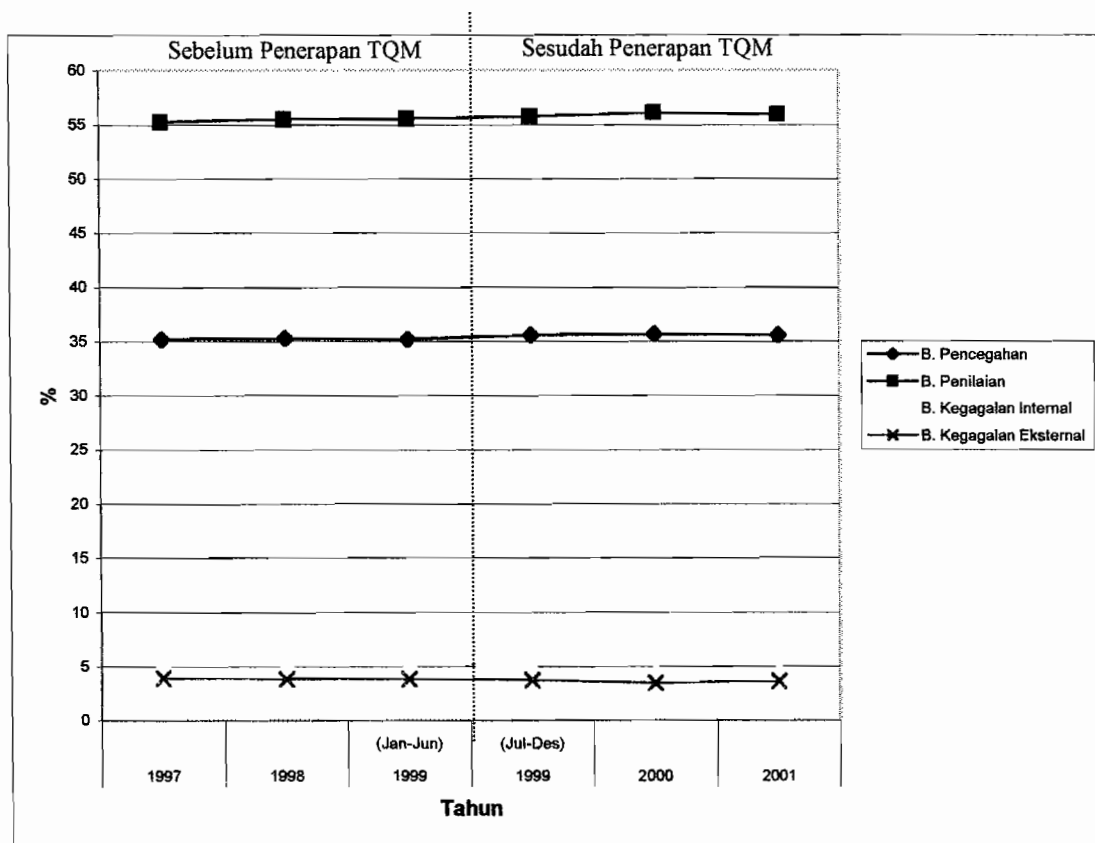
Langkah 2: Menghitung komposisi biaya mutu yaitu dengan cara menghitung persentase masing-masing element biaya mutu terhadap total biaya mutu

Tabel 5.6. Tabel persentase komposisi biaya mutu terhadap total biaya mutu antara tahun 1997 s/d 2001

Periode Tahun	Sebelum Penerapan TQM			Setelah Penerapan TQM		
	1997	1998	1999 (Jan – Juni)	1999 (Juli – Des)	2000	2001
Biaya Pencegahan	35,18%	35,32%	35,22%	35,60%	35,71%	35,62%
Biaya Penilaian	55,27%	55,49%	55,53%	55,75%	56,12%	55,97%
Biaya Kegagalan Internal	5,60%	5,34%	5,40%	4,92%	4,67%	4,77%
Biaya Kegagalan Eksternal	3,95%	3,85%	3,85%	3,75%	3,50%	3,64%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Langkah 3. Setelah mengetahui komposisi biaya mutu per tahun maka akan dibandingkan dari tahun ke tahun selama 5 tahun antara tahun 1997 s/d 2001 dimana tahun 1997 s/d tahun 1999 (Jan-Jun) sebagai tahun sebelum penerapan TQM dan tahun 1999 (Jul-Des) dan 2001 sebagai tahun setelah penerapan TQM, kemudian akan ditampilkan dalam grafik komposisi tiap elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu.

Grafik 5.1. Komposisi Tiap Elemen Biaya Mutu terhadap Total Biaya Mutu
 Perusahaan Batik Danar Hadi Divisi *Garment*
 Tahun 1997 – Tahun 2001



3. Persentase Biaya Mutu dari Total Penjualan Per Tahun

Untuk melihat persentase biaya mutu dari total penjualan per tahun selama 5 tahun antara tahun 1997 s/d tahun 2001, digunakan rumus sbagai berikut:

$$\text{Persentase biaya mutu dari total penjualan tahun (n)} = \frac{\text{Total Biaya Mutu / tahun (n)}}{\text{Total Penjualan / tahun (n)}}$$

Tabel 5.7. Persentase biaya mutu dari total penjualan per tahun perusahaan Batik Damar Hadi divisi Garment tahun 1997 s/d tahun 2001

Tahun	Total Biaya Mutu	Total Penjualan	Persentase Biaya Mutu terhadap Penjualan
Sebelum Penerapan TQM			
1997	Rp. 59.701.700,-	Rp. 771.668.339,-	7,74%
1998	Rp. 71.339.450,-	Rp. 1.182.003.270,-	6,03%
1999 (Jan – Juni)	Rp. 42.556.800,-	Rp. 718.989.303,-	5,91%
Sesudah Penerapan TQM			
1999 (Juli – Des)	Rp. 42.859.200,-	Rp. 878.764.814,-	4,88%
2000	Rp. 115.252.750,-	Rp. 2.373.284.137,-	4,86%
2001	Rp. 132.063.000,-	Rp. 3.108.468.412,-	4,25%

Sumber: PT. Batik Damar Hadi Divisi *Garment*, diolah.

Setelah mengetahui persentase total biaya mutu dari total penjualan per tahun dari tahun 1997 s/d tahun 2001, kemudian akan dibandingkan dengan 2,5% sebagai indikator persentase total biaya mutu dari total penjualan yang ideal sehingga dapat diketahui apakah pengelolaan mutu di perusahaan Batik Damar Hadi divisi *Garment* telah berjalan baik dimana persentase tersebut tidak melebihi angka 2,5%.

Tabel 5.8. Perbandingan persentase biaya mutu dari total penjualan dengan indikator 2,5% antara tahun 1997 s/d 2001

Tahun	Persentase Total Biaya Mutu dari Total Penjualan (1)	Indikator 2,5% (2)	Selisih (1 - 2)
Sebelum Penerapan TQM			
1997	7,74%	2,5%	5,24%
1998	6,03%	2,5%	3,53%
1999 (Jan - Juni)	5,91%	2,5%	3,41%
Sesudah Penerapan TQM			
1999 (Juli - Des)	4,88%	2,5%	2,38%
2000	4,86%	2,5%	2,36%
2001	4,25%	2,5%	1,75%

Sumber: PT. Batik Danar Hadi Divisi *Garment*, diolah.

B. Pembahasan

Setelah diadakan analisa data yang terdiri dari analisa tingkat mutu produk, *trend* biaya mutu dan analisa biaya mutu terhadap penjualan, maka kemudian akan dibahas lebih mendalam pada bagian ini.

1. Dari hasil analisa data dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan tingkat mutu produk setelah pelaksanaan TQM. Hal tersebut ditunjukkan oleh rata-rata tingkat mutu produk sebelum dan sesudah pelaksanaan TQM. Perhitungan dalam tabel, diperoleh bahwa rata-rata mutu produk sebelum pelaksanaan TQM adalah sebesar 0,99440 atau 99,44% sedangkan rata-rata mutu produk sesudah pelaksanaan TQM adalah sebesar 0,99451 atau 99,45% sehingga tingkat mutu produk mengalami kenaikan sebesar 0,00011 atau 0,011%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa divisi *Garment*, PT. Batik Danar Hadi telah berhasil meningkatkan persentase tingkat mutu produk sebesar



0,011%, peningkatan mutu yang hanya 0,011% saja menunjukkan bahwa aktivitas peningkatan mutu sudah dilaksanakan maximal sesuai dengan kondisi perusahaan, hal ini ditunjukkan pada tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM sudah dicapai maximal dengan angka rata-rata sekitar 99%. Dapat dikatakan bahwa komitmen PT. Batik Danar Hadi terhadap mutu produknya sungguh besar dengan pencapaian tingkat mutu yang mendekati 100% kendatipun hal itu sudah terjadi sebelum pengenalan konsep mutu secara formal. Dengan tingkat pendidikan yang relatif masih rendah para karyawan, hal ini menunjukkan bahwa TQM dapat diterapkan disegala kondisi perusahaan baik yang menggunakan teknologi tinggi maupun perusahaan tradisional.

Latar belakang penerapan TQM di PT. Batik Danar Hadi divisi *Garment* adalah sebagai pernyataan formal terhadap mutu produknya yang sudah sesuai dengan standarisasi internasional mengingat lingkup pemasaran produknya tidak hanya di pasar nasional tetapi turut serta bersaing dipasar internasional, yaitu dengan ditunjukkan ikut sertanya PT. Batik Danar Hadi dalam even-even pameran internasional dan memiliki sederat penghargaan mutu secara internasional.

2. Dari hasil perhitungan komposisi elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu dari tahun ke tahun selama 5 tahun antara tahun 1997 s/d tahun 2001 dapat dilihat adanya perubahan besar kecilnya komposisi elemen biaya mutu tergantung dari besarnya total biaya mutu. Tabel 5.5. menunjukkan total biaya mutu yang mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. *Trend* komposisi tiap elemen biaya mutu dapat dilihat pada Grafik 5.1. dimana:

a. Periode sebelum Penerapan TQM yaitu pada tahun 1997, 1998 dan 1999 (Januari – Juni).

(1) Komposisi biaya pencegahan terhadap total biaya mutu

Biaya pencegahan pada periode sebelum penerapan TQM berkisar pada angka persentase 35,18% sampai dengan 35,32%, dimana pada tahun 1997 sebesar 35,18%, tahun 1998 naik menjadi 35,32% dan tahun 1999 (Januari – Juni) turun menjadi 35,22%. Hal ini menunjukkan PT. Batik Danar Hadi telah menganggarkan biaya pencegahan secara konsisten sebelum penerapan TQM.

(2) Komposisi biaya penilaian terhadap total biaya mutu

Biaya penilaian pada periode sebelum penerapan TQM berkisar pada angka persentase 55,27% sampai dengan 55,53%, dimana pada tahun 1997 sebesar 55,27%, tahun 1998 sebesar 55,49%, dan tahun 1999 (Januari-Juni) sebesar 55,53%. Persentase terus mengalami peningkatan tiap tahunnya disebabkan perusahaan sudah memiliki komitmen terhadap mutu produknya sebelum penerapan TQM dimulai dengan meningkatkan biaya penilaian yang ditekankan pada pos biaya inspeksi produk.

(3) Komposisi biaya kegagalan internal terhadap total biaya mutu

Biaya kegagalan internal terhadap periode sebelum penerapan TQM berkisar pada angka persentase 5,34% sampai 5,60%, dimana pada tahun 1997 sebesar 5,60%, tahun 1998 turun menjadi 5,34% dan tahun 1999 (Januari-Juni) naik menjadi 5,40%. Penurunan biaya kegagalan

internal pada tahun 1998 dipengaruhi oleh peningkatan biaya pencegahan dan penilaian tahun 1998 dan peningkatan biaya kegagalan internal pada tahun 1999 (Januari-Juni) juga dipengaruhi penurunan biaya pencegahan dan penilaian tahun 1999 (Januari-Juni).

(4) Komposisi biaya kegagalan eksternal terhadap total biaya mutu

Biaya kegagalan eksternal pada periode sebelum penerapan TQM berkisar pada persentase 3,85% sampai dengan 3,95%, dimana pada tahun 1997 sebesar 3,95%, tahun 1998 turun menjadi 3,85%. Penurunan biaya kegagalan eksternal pada tahun 1998 dipengaruhi oleh peningkatan biaya pencegahan dan penilaian pada tahun 1998.

- b. Periode setelah penerapan TQM yaitu pada tahun 1999 (Januari-Juni), tahun 2000 dan tahun 2001

(1) Komposisi biaya pencegahan terhadap total biaya mutu

Biaya pencegahan pada periode sesudah penerapan TQM secara keseluruhan mengalami kenaikan dibanding dengan periode sebelum penerapan TQM dan berkisar pada persentase 35,60% sampai 35,71% dimana pada tahun 1999 (Juli-Desember) sebesar 35,60% tahun 2000 naik menjadi 35,71% dan tahun 2001 turun menjadi 35,62%. Kenaikan persentase biaya pencegahan secara keseluruhan pada periode setelah penerapan TQM disebabkan peningkatan biaya-biaya untuk perancangan kualitas dan biaya pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM juga membutuhkan biaya yang digunakan untuk merancang dan memelihara sistem mutu.

(2) Komposisi biaya penilaian terhadap total biaya mutu

Biaya penilaian pada periode sesudah penerapan TQM secara keseluruhan juga mengalami kenaikan dibanding dengan periode sebelum penerapan TQM, dan berkisar pada persentase 55,75% sampai dengan 56,12%, dimana tahun 1999 (Juli-Desember) sebesar 55,75%, tahun 2000 naik menjadi 56,12% dan tahun 2001 turun lagi menjadi 55,97%. Kenaikan biaya penilaian secara umum sesudah penerapan TQM disebabkan meningkatnya biaya pengujian bahan baku, biaya inspeksi produk dan biaya penilaian persediaan yang dianggarkan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan komitmen penerapan TQM yang dijalankan untuk semakin meningkatkan mutu produk dan proses produksinya.

(3) Komposisi biaya kegagalan internal terhadap total biaya mutu

Biaya kegagalan internal pada periode sesudah penerapan TQM secara persentase mengalami penurunan dibanding dengan periode sebelum penerapan TQM. Persentasenya berkisar pada angka 4,67% s/d 4,92% dimana pada tahun 1999 (Juli-Desember) sebesar 4,92%, tahun 2000 turun menjadi 4,67% dan tahun 2001 naik menjadi 4,77%. Penurunan persentase di tahun 2000 disebabkan naiknya biaya pencegahan dan penilaian di tahun yang sama. Kenaikan kembali persentase biaya kegagalan internal di tahun 2001 disebabkan karena penurunan biaya pencegahan dan penilaian di tahun 2001.

(4) Komposisi biaya kegagalan eksternal terhadap total biaya mutu

Biaya kegagalan eksternal pada periode sesudah penerapan TQM secara persentase mengalami penurunan dibanding dengan periode sebelum penerapan TQM dan persentasenya berkisar pada angka 3,50% sampai dengan 3,75% dimana pada tahun 1999 (Juli-Desember) sebesar 3,75%, tahun 2000 turun menjadi 3,50% dan tahun 2001 naik lagi menjadi 3,64%. Penurunan persentase di tahun 2000 dipengaruhi oleh peningkatan biaya pencegahan dan penilaian di tahun 2000. Penurunan biaya pencegahan dipenilaian di tahun 2001 ternyata mempengaruhi persentase biaya kegagalan eksternal di tahun 2001 menjadi naik persentasenya dibanding tahun sebelumnya.

3. Secara umum total biaya mutu secara keseluruhan dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 adalah mengalami kenaikan, akan tetapi secara persentase terhadap total penjualan mengalami penurunan. Pada periode sebelum penerapan TQM yaitu tahun 1997, 1998 dan 1999 (Januari-Juni) persentase total biaya mutu terhadap total penjualan berkisar pada angka 5,91% sampai dengan 7,74%, dimana pada tahun 1997 sebesar 7,74%, tahun 1998 turun menjadi 6,03% dan tahun 1999 (Januari-Juni) sebesar 5,91%. Pada periode sesudah penerapan TQM yaitu tahun 1999 (Juli-Desember), tahun 2000 dan tahun 2001 mengalami penurunan persentase secara umum dan berkisar pada angka 4,25% sampai dengan 4,88% dimana pada tahun 1999 (Juli-Desember) sebesar 4,88%, tahun 2000 turun menjadi 4,86% dan tahun 2001 turun lagi menjadi 4,25%. Angka-angka tersebut diatas menunjukkan bahwa

pengelolaan mutu di perusahaan Batik Danar Hadi divisi *Garment* belum berjalan maksimal karena belum mencapai standar ideal yang ditetapkan yaitu persentase total biaya mutu terhadap total penjualan tidak melebihi angka 2,5%. Meskipun mutu produk dapat ditingkatkan akan tetapi terjadi peningkatan biaya pengujian bahan baku dan inspeksi produk. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan TQM tidak hanya diukur pada satu aspek saja akan tetapi melibatkan segala aspek yang saling berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Program penerapan TQM adalah program jangka panjang jika dibarengi dengan perbaikan yang dilakukan terus menerus dalam jangka panjang maka tujuan penerapan TQM di perusahaan Batik Danar Hadi akan dapat dicapai.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data dan pembahasan terhadap analisa penerapan TQM terhadap tingkat mutu produk dan biaya mutu, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perbandingan tingkat mutu produk di PT. Danar Hadi Divisi *Garment* sebelum penerapan TQM (sebesar 99,44%) dan sesudah penerapan TQM (sebesar 99,45%) adalah tingkat mutu produk sesudah penerapan TQM mengalami kenaikan sebesar 0,011% dibandingkan dengan tingkat mutu produk sebelum penerapan TQM. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat mutu produk sesudah penerapan TQM di PT. Danar Hadi Divisi *Garment* adalah lebih baik jika dibandingkan dengan tingkat mutu produk di PT. Danar Hadi Divisi *Garment* sebelum penerapan TQM.
2. Tren tiap elemen biaya mutu terhadap total biaya mutu baik sebelum dan sesudah penerapan TQM antara tahun 1997 sampai dengan 2001 adalah biaya pencegahan mengalami sedikit peningkatan setelah penerapan TQM, biaya penilaian juga terjadi peningkatan setelah penerapan TQM, biaya kegagalan internal mengalami penurunan setelah penerapan TQM dan biaya kegagalan eksternal juga mengalami penurunan setelah penerapan TQM.
3. Secara total biaya mutu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun tetapi secara persentase biaya mutu terhadap penjualan mengalami penurunan dari tahun ke tahun, namun pengelolaan mutu di perusahaan baik di PT. Danar Hadi

Divisi *Garment* belum berjalan dengan sempurna seperti yang telah ditetapkan sesuai standar internasional yaitu standar biaya kualitas yang dikeluarkan tidak lebih dari 2,5% dari total penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Danar Hadi Divisi *Garment* belum mampu menekan biaya mutu dengan sempurna meskipun perusahaan tersebut mampu meningkatkan tingkat mutu produknya sehingga pengelolaan mutu yang diharapkan sempurna belum bisa dicapai.

B. Saran

Berdasarkan analisa data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan di muka, maka akan diajukan saran-saran yang sekiranya berguna bagi perusahaan yaitu:

1. Mempertahankan tingkat mutu produknya yang selama ini sudah dicapai secara optimal.
2. Mempertahankan kebijakan perusahaan tentang pengendalian kualitas produksi yang telah dijalankan dan jika perlu diadakan peningkatan lagi.
3. Terus menerus mengkomunikasikan tentang program penerapan TQM terhadap karyawan-karyawannya, sehingga mereka turut memiliki dan bertanggung jawab terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan tentang program-program tersebut.
4. Meningkatkan pengelolaan mutu secara terus menerus yaitu agar perusahaan tetap mampu menciptakan produk yang bermutu dibarengi dengan kemampuan menekan biaya secara strategik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal, Drs, AK, MBA (1992). *Quality Auditing*, Jakarta; PT Rineka Cipta.
- Blocher, Chen and Lin (2000). *Cost Management, a Strategic Emphasis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Bounds, Greg, Lyle Yorks Mel Adams and Gipsie Ranney. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, New York: MC Graw Hill, Inc.
- Chang Zeph Yun, Yeong Wee Yong, Lawrence loh. (1998). *The Quest For Global Quality*, Jakarta: Pustaka Delaprasta.
- Creech Bill. (1996) *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Faure Munro, Lesley and Malcolm, (1999). *Implementing TQM*, Jakarta; PT. Elex Media Computindo.
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. (1997). *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: Gramedia.
- Gaspersz, Vincent. (1997). *Konsep Vincent Tentang Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: PT Gramedia Utama.
- Goetsch. D.L, and S, Davis. (1997). *Introduction To Total Quality: Quality Productivity, Competitiveness*. Englewoo, Cliff, N.J, UK Ltd: Prentice Hall International, Inc.
- Goersch. D.L, and S. Davis. (1995). *Implementing Total Quality*, UK Ltd: Prentice Hall International, Inc.
- Hansen, Mowen. (2003). *Cost Management; Accounting & Control*, Mason Ohio. US: South Western.
- Logothetis, N (1992). *Managing For Total Quality*, UK Ltd: Prentice Hall International. Inc.
- Marbun, B.N, dan Eko Henryanto. (1985). *Pengendalian Mutu Terpadu*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Mullyadi. (1995). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.

Snyder, Neilh, James D. Dowd, Jr, Dianne Morse Houghton. (1994). *Vision, Values and Courage: Leadership for Quality Management*, New York: The Free Press.

Tjiptono, Fandy, Anatasia Diana. (1995). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.

SURAT KETERANGAN

No : 666/DH-UP/VII/2002

Yang bertanda tangan dibawah ini,

PT. Batik DANAR HADI,

N a m a : Adji Wibowo, SH
Jabatan : Umum & Personalia
PT. Batik DANAR HADI
A l a m a t : Jl. Dr. Rajiman No. 164
Surakarta

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :


N a m a : Rahma Novika Dewi
N I M : 97.2114095
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Pendidikan : Universitas Sanata Darma Yogyakarta
Judul Laporan : *Analisa Penerapan TQM Terhadap Tingkat Mutu Produk Dan Biaya Mutu.*

Adalah benar-benar telah melaksanakan riset/penelitian sejak tanggal 4 Juni s/d 17 Juli 2002.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 18 Juli 2002

PT. Batik DANAR HADI


Adji Wibowo, SH
Umum & Personalia

