

EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

(TQM)

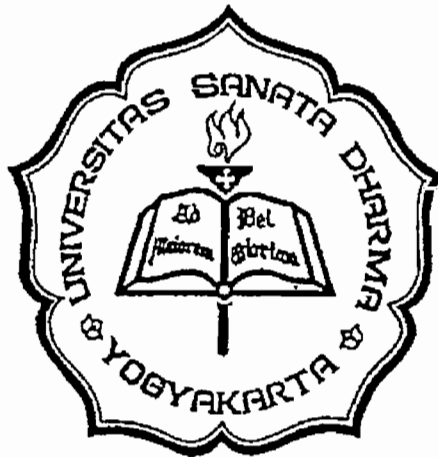
**Studi Kasus Pada Perusahaan Modiste Dan Konveksi Margaria,
Yogyakarta**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

Maria Magdalena Sumini

NIM : 982114176

NIRM : 980051121303120175

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2003

Skripsi

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

STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MODISTE DAN KONVEKSI
MARGARIA, YOGYAKARTA

Oleh:

Maria Magdalena Sumini

NIM: 982114176

NIRM: 980051121303120175

Telah disetujui oleh:

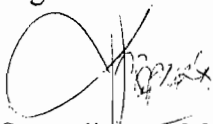
Pembimbing I



Dr. JJ. Spillane, S. J.

Tanggal: 07 Januari 2003

Pembimbing II



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

Tanggal: 08 Januari 2003

Skripsi

EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)

STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MODISTE DAN KONVEKSI
MARGARIA, YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Maria Magdalena Sumini

NIM: 982114176

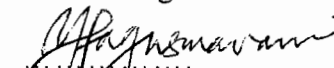
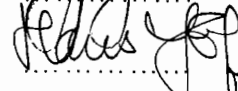
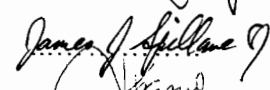
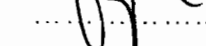
NIRM: 980051121303120175

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada Tanggal 18 Februari 2003

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua :	Dra. YF. Gien A., M.M., Akt	
Sekretaris:	Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Akt.	
Anggota :	Dr. JJ. Spillane, S. J	
Anggota :	Drs. YP. Supardiyono, M. Si., Akt.	
Anggota :	Drs. P. Rubiyatno, M.M.	

Yogyakarta, 29 Maret 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Hg. Suseno TW., M.S

Persembahan

Terlahir Untaian Panjang

Saatku lemah, kau menguatkan ku

Saatku jatuh, datang uluran tanganmu

Kala sedih hatiku, sejuk suaramu menyiramiku

Untuk itu, karyaku ini khusus ku persembahkan sebagai salah satu wujud baktiku, tanggung jawab dan cintaku untuk:

" Ayahanda dan Ibunda "

Bakti, cinta, dan kasih sayang ananda takkan pernah padam

" Kakak-kakakku Lia, Fini, Poni, Martinus, Korman, Sarno, Victor, Yidi (Yang telah lama hilang dalam kehidupanku) "

Banyak cinta, banyak sayang dari adinda

" Keponakan-keponakanku Willy, Pipin, Yudy, Aldie, Adi,

Itang, Wahyu "

Seorang yang selama ini telah membantu, menemaniku, dan menyayangiku dengan penuh cinta yang kelak menjadi pendamping hidupku.

MOITO

Tuhan adalah gembalaku, takkan kekurangan aku, Ia membangunkan aku dipadang yang berumput hi jau, Ia membimbing aku ke air yang tenang, Ia menyegarkan jiwaiku, Ia menuntun aku di jalan yang benar oleh karena nama-Nya.

(Mazmur 23: 1-3)

Tuhan adalah kekuatanku dan perisaiku, kepada-Nya hatiku percaya. Aku tertolong sebab itu beria-ria hatiku, dan dengan nyanyianku aku bersyukur kepada-Nya.

(Mazmur 28: 7)

Sebab segala sesuatu adalah dari Dia, dan oleh Dia, dan kepada Dia. Bagi Dialah kemuliaan sampai selamanya-lamanya.

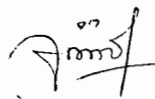
(Roma 11: 36)

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 8 Januari 2003

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Sumini' with a stylized flourish at the end.

Maria Magdalena Sumini

ABSTRAK
EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAJEMENT*
(TQM)

Studi Kasus Pada Perusahaan Modiste Dan Konveksi Margaria Diro Jl. Bantul
No.204 Yogyakarta

Maria Magdalena Sumini
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2003

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan. Jenis penelitian adalah studi kasus, tempat penelitian di modiste dan konveksi Margaria, Diro Jl. Bantul 204 Yogyakarta, mulai dari bulan Juli sampai dengan September 2002.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data berupa perbandingan antara prinsip dan unsur TQM serta persyaratan implementasi TQM dengan yang terjadi di perusahaan yaitu: 1) Kepuasan terhadap pelanggan, 2) Respek terhadap setiap orang, 3) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, 4) Kerja sama tim, 5) Perbaikan sistem secara berkesinambungan, 6) Obsesi terhadap kualitas, 7) Pendekatan ilmiah, 8) Komitmen jangka panjang, 9) Pendidikan dan pelatihan, 10) Komitmen dari manajemen puncak, 11) Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, 12) *Organisation wide steering committee*, 13) Penentuan standar kualitas, 14) Kesatuan tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dapat diketahui bahwa perusahaan sudah menerapkan sistem manajemen modern dan mempunyai prosedur sistem mutu yang berlaku mulai tahun 1996. Dengan hal ini, perusahaan telah memberikan respek terhadap setiap orang, memberdayakan karyawan, menjalin kerja sama tim, melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan, memiliki obsesi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah, mempunyai komitmen dari manajemen puncak, mempunyai komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, menggunakan *organisation wide steering committee*, menentukan standar kualitas, dan mempunyai kesatuan tujuan. Namun ada beberapa hal yang masih perlu dievaluasi seperti: kepuasan terhadap pelanggan, komitmen jangka panjang, serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Dengan penerapan sistem manajemen modern dan adanya prosedur sistem mutu tersebut, sebenarnya perusahaan telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

ABSTRACT

AN EVALUATION ON THE APPLICATION OF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)

**A Case study in Modiste and Convection Margaria Diro
Jl. Bantul 204 Yogyakarta**

**Maria Magdalena Sumini
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2003**

This research aimed to find out the application of *Total Quality Management* (TQM) the in company. The type of this research was a case study; the research location was in Modiste and Convection Margaria Diro, Jl. Bantul 204 Yogyakarta, starting from July to September 2002.

The data collecting technique used in this research were interview, observation, and documentation. The data analyses technique applied was a comparison between principles and TQM elements as well as the requirements of TQM implementation and things happening in the company: 1) customer satisfaction, 2) respect to people (customers), 3) the existence of involvement and employee empowering, 4) team work, 5) improving system continuously, 6) obsession towards quality, 7) scientific approach, 8) long term commitments, 9) educating and training, 10) top management commitment, 11) commitment on needed resources, 12) organisation wide steering committee, 13) quality standard formulation, and 14) purpose unity.

Based on the research results and data analyses, it could be concluded that the company has applied modern management system and it had quality system procedure which began in 1996. In this case, the company had given respects to people (customers), empowered employees, intertwined a team work, continuously improved system, had obsession towards quality, used scientific approach, had top management commitment, had commitment on needed resources, used *organisation wide steering committee*, formulated quality standard, and had purpose unity. However, there were several problems that should be evaluated, namely: customer satisfaction, long-term commitment, and education and training application.

By applying the modern management system and the quality system procedure, the company actually had applied the *Total Quality Management* (TQM).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Bapa di Surga atas segala Berkat, Rahmat dan Kasih-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)”, studi kasus pada modiste dan konveksi Margaria di Jl Taman Siswa No.149, Yogyakarta. Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma.

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

1. Bpk Drs. Hg. Suseno TW., MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Ibu Lilis Setiawati, S. E; M. Si; Akt, sebagai Pembimbing I yang telah memberi bimbingan, masukan, serta saran kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Romo Prof. Dr. James J. Spillane, S. J, selaku Pembimbing II yang telah memberi bimbingan dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak E. Maryarsanto P.,S.E.,Akt, selaku dosen penguji yang telah memberi bimbingan dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Hj. Dyah Suminar, SE, selaku Direktur Utama yang telah memberikan ijin untuk penelitian.
6. Ibu Sofia Sucihardiani, ST, selaku Manajer Produksi pada Margaria yang telah memberikan kesempatan dan meluangkan waktunya kepada penulis untuk pengambilan data di perusahaan.
7. Bapak dan Ibu Dosen, khususnya para dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah mendidik dan mengajar penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah memberikan dukungan berupa motivasi, doa, nasehat, dan material, sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
9. Saudara-saudaraku terkasih: mba' Lia, mba'Tini, mba' Poni, mas Martinus, mas Kirman, mas Sarno, mas Victor, yang selalu mendorong dan mendukung penulis dalam menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabatku: Sugi, Erna, Marta, dan Sarwi terima kasih atas persahabatan kita selama ini.
11. Teman-temanku: Heni, Lilin, Nita, Sumiyati, Tutik, Fosa, Nening, Ana Lela , Lewi, Rita, Yuli Endarto, Dedy, Agung, Heri, Hari, dan semua teman-teman Akuntansi'98 C.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulisan dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangannya (*tak ada gading yang tak retak*) dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, 18 Februari 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	vi
ABTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	3
C. Rumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan.....	4

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kualitas

1. Pengertian Kualitas	6
2. Dimensi Kualitas.....	7
3. Syarat Kualitas	8
4. Sumber kualitas	9
5. Biaya Kualitas	10

B. Total Quality Management

1. Pengertian TQM	11
2. Sejarah Singkat Perkembangan TQM.....	12
3. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya	15
4. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM.....	16
5. Proses Perbaikan Berkesinambungan	21
6. Filosofi TQM	23

C. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan TQM.....

24

D. Persyaratan Implementasi TQM

26

E. Fase-fase Implementasi TQM.....

29

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

35

B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....

35

C. Subyek Dan Obyek Penelitian

35

D. Tehnik Pengumpulan Data

36

E. Data Yang Dibutuhkan

36

F. Tehnik Analisis Data	37
BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Berdiri Dan Berkembangnya Perusahaan	43
B. Struktur Organisasi Perusahaan	44
C. Personalia.....	49
D. Produksi	52
E. Pemasaran	56
BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
A. Analisis Data	
1. Margaria Sebagai Perusahaan	58
2. Peneraapan Gugus Kendali Mutu.....	65
B. Pembahasan	67
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	83
B. Keterbatasan.....	86
C. Saran-saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel III.1: Tahap-tahap pelaksanaan TQM	42
Tabel IV.2: Daftar ongkos produksi.....	50
Tabel IV.3: Ukuran standar	55
Tabel V.4 : Kuisisioner penelitian di Modiste Margaria untuk pelanggan internal (10 Sampel).....	68
Tabel V.5 : Kuisisioner penelitian di Modiste Margaria untuk pelanggan eksternal (10 Sampel).....	72
Tabel V.6 : Kuisisioner penelitian di Modiste Margaria untuk manajer	74
Tabel V.7 : Tahap-tahap pelaksanaan TQM	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1: Struktur organisasi Modiste dan Konveksi Margaria.....	46
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekarang ini banyak berdiri industri dalam bentuk konveksi yang menjual jasanya untuk berbagai kalangan masyarakat. Perkembangan industri konveksi yang semakin maju ini, juga banyak menghadapi tantangan-tantangan dalam persaingan yang semakin ketat. Ini dapat kita lihat dengan semakin maraknya mall-mall yang berdiri menjual baju-baju jadi, misalnya Ramai, Ramayana, Hero dan lain sebagainya. Selain mall-mall tersebut banyak toko-toko kecil yang menjual baju-baju jadi yang masih baru maupun baju-baju yang sudah bekas yang berasal dari import luar negeri. Baju-baju tersebut biasanya dijual dengan harga yang relatif murah dan dalam berbagai bentuk dan model yang menarik. Di sisi lain, banyak terdapat penjahit kecil-kecilan sebagai pesaing yang tidak boleh diabaikan. Penjahit ini biasanya menjual jasanya dengan tarif yang lebih murah dibanding dengan bisnis konveksi yang sudah besar dan ternama.

Dalam persaingan yang makin ketat tersebut, modiste mempunyai peluang yang sangat baik. Konsumen biasanya mempunyai ukuran badan yang berbeda atau tidak standar, misalnya konsumen dengan ukuran badan yang terlalu besar ataupun yang terlalu kecil sangat sulit bagi mereka untuk mencari baju dengan ukuran badan yang pas dan ada juga konsumen yang menginginkan model baju yang sesuai dengan rancangannya sendiri, karena

menginginkan model yang berbeda. Oleh sebab itu, konsumen ini membutuhkan bantuan modiste untuk membuat baju yang sesuai dengan keinginannya.

Saat ini sudah banyak modiste yang berdiri, maka untuk dapat mengungguli modiste lain dalam menarik konsumen harus bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Selain itu modiste harus mampu menerapkan suatu sistem yang lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan tarif harga yang wajar. Modiste dituntut untuk selalu memperhatikan kualitas dan memenuhi apa yang konsumen harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan pesaing.

Kualitas merupakan hal yang paling utama dalam persaingan yang perlu diperhatikan dengan teliti dan cermat sebab kualitas sendiri mempunyai banyak kriteria yang berubah secara terus-menerus. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*. *Total Quality Management* merupakan paradigma yang menekankan kualitas sebagai usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Dengan demikian jelaslah bahwa *Total Quality Management* merupakan strategi yang tepat bagi suatu modiste untuk memenangkan persaingan global. Karena *Total Quality Management*

merupakan salah satu pendekatan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara terus-menerus, yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Namun banyak modiste yang sebetulnya sudah menerapkan konsep *Total Quality Management* ini tapi mereka tidak menyadarinya karena mereka tidak tahu apa yang dimaksud dengan *Total Quality Management* itu sendiri. Untuk itu maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Evaluasi Penerapan *Total Quality Management*”.

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis memberi batasan masalah, yaitu tentang evaluasi penerapan *Total Quality Management* dengan kualitas di bahas dari sudut pandang *user based*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

Sejauh mana modiste telah menerapkan prinsip dan unsur pokok *Total Quality Management*, serta implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan daya saing?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana prinsip dan unsur pokok *Total Quality Management*, serta implementasi *Total Quality Management* diterapkan di Modiste untuk meningkatkan daya saing.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dalam penerapan *Total Quality Management* untuk meningkatkan daya saing.

2. Bagi Penulis

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

3. Bagi Pembaca

Dapat menambah pengetahuan pembaca mengenai topik yang berkaitan dengan penulisan ini.

4. Bagi Universitas Sanata Dharma

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

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

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

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis data-data yang terdapat di perusahaan, serta pembahasan berdasarkan prinsip dan unsur pokok TQM, serta persyaratan implementasi TQM dengan membandingkan apa yang terjadi di perusahaan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kualitas

1. Pengertian Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 1995:4) definisi kualitas adalah:

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

Ada lima pendekatan yang dipakai David Garvin dalam bukunya berjudul *Managing Quality* untuk mendefinisikan kualitas (Hartati, 1997: 11) yaitu:

a. Transcendent definition

Kualitas dalam pendekatan ini adalah sesuatu yang superior, berarti orang dapat mengetahui apakah produk itu bermutu atau tidak, setelah memakainya. Jadi suatu mutu produk tidak dapat didefinisikan secara tepat tetapi dapat diketahui setelah kita menggunakannya.

b. Product-based definition

Kualitas adalah suatu variabel yang nyata dan terukur. Kualitas ini dapat diukur dari ada tidaknya atribut tertentu yang diinginkan. Bila atribut berlebihan maka akan dapat menentukan barang atau jasa bermutu tinggi.

c. *User-based definition*

Pendekatan ini berdasarkan pada pemikiran bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan konsumen. Definisi ini berarti kualitas tergantung pada orang yang memandangnya dan produk yang memuaskan seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.

d. *Manufacturing definition*

Pendekatan ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan, pemanufakturan dan mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian desain produk (produk yang dihasilkan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan).

e. *Value-based definition*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga. Dalam perspektif ini kualitas bersifat relatif, produk berkualitas tinggi tetapi harganya sangat mahal sehingga konsumen tidak dapat membelinya belum tentu produk yang paling bernilai, tetapi produk yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best- buy*).

2. Dimensi Kualitas

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk perusahaan manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut (Tjiptono dan Diana, (1995: 27) adalah:

- a. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.

- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

3. Syarat Kualitas

Menurut Harjosoedarmo (1997: 8) mengungkapkan syarat-syarat bagi kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan konsumen saat ini tapi juga mengantisipasi kebutuhan konsumen pada masa yang akan datang.
- b. Mutu ditentukan oleh konsumen.
- c. Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektivitas guna memenuhi kebutuhan konsumen. Sebelum ukuran ditentukan, perlu

diidentifikasi aspek-aspek dari produk dan jasa yang penting bagi konsumen.

- d. Kebutuhan dan kemauan konsumen harus diperhatikan dalam desain produk atau jasa. Konsep ini dinamakan *quality function deployment* (pelaksanaan kualitas fungsional) dan menuntut adanya informasi dari konsumen dan tahap desain produk.

Kepuasan konsumen merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa.

Mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa. Harga ini berarti apa yang konsumen bayar untuk memperoleh produk atau jasa. Harga tersebut terdiri dari biaya untuk menghasilkan produk ditambah dengan keuntungan.

4. Sumber Kualitas

Sumber kualitas yang sering dijumpai, (Tjiptono dan Diana, 1995: 34) yaitu:

- a. Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
- b. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik waktu maupun detail.
- c. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
- e. Manajemen vendor yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

- e. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara cepat.

5. Biaya Kualitas

Biaya kualitas merupakan biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah dan dengan “ *opportunity cost*” dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat dari rendahnya kualitas produk.

Joseph Juran dalam Blocker,(1999: 220) mengklasifikasikan biaya kualitas ke dalam empat kategori:

a. Biaya pencegahan

Biaya pencegahan adalah pengeluaran-pengeluaran yang dikeluarkan untuk mencegah terjadi cacat kualitas. Biaya pencegahan meliputi: biaya pelatihan kualitas, biaya perencanaan kualitas, biaya pemeliharaan peralatan, dan biaya penjaminan supplier.

b. Biaya penilaian

Biaya penilaian dikeluarkan dalam rangka pengukuran dan analisis data untuk menentukan apakah produk atau jasa sesuai dengan spesifikasinya. Biaya ini terjadi setelah produksi tetapi sebelum penjualan. Biaya ini meliputi: biaya pengujian dan inspeksi, peralatan pengujian, audit kualitas, pengujian secara laborat, pengujian dan evaluasi lapangan.

c. Biaya kegagalan internal

Biaya kegagalan internal adalah biaya yang dikeluarkan karena rendahnya kualitas yang ditemukan sejak penilaian awal sampai dengan pengiriman kepada pelanggan. Biaya ini meliputi: biaya tindakan koreksi, biaya pengerjaan kembali, biaya proses, biaya ekspedisi, biaya inspeksi, dan sisa bahan.

d. Biaya kegagalan eksternal

Biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang terjadi dalam rangka meralat cacat kualitas setelah produk sampai pada pelanggan, dan laba yang gagal diperoleh karena hilangnya peluang sebagai akibat adanya produk atau jasa yang tidak dapat diterima oleh pelanggan. Biaya ini meliputi: biaya untuk menangani keluhan dan pengembalian dari pelanggan, biaya penarikan kembali dan pertanggungjawaban produk, penjualan yang hilang karena produk yang tidak memuaskan.

B. *Total Quality Management (TQM)*

1. *Pengertian Total Quality Management*

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, kunci untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan adalah kualitas. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas kelas dunia yang dapat memenangkan persaingan global. TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan

berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Untuk itu bagi kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan, perusahaan harus mempunyai daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitas.

Adapun pengertian *Total Quality Management* menurut beberapa pendapat para ahli adalah:

Menurut Procter dan Gamble (Blocker, 1999: 209) menggunakan definisi yang ringkas dan dapat diterima dengan baik tentang TQM adalah:

TQM merupakan upaya yang dilakukan terus-menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.

Sedangkan menurut Tjiptono dan Diana (1995: 4) mengungkapkan:

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

2. Sejarah Singkat Perkembangan *Total Quality Management*

Evaluasi gerakan *total quality* dimulai di masa studi waktu dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan yang besar dalam hal produktivitas, yang menyebabkan konsep pembagian tugas ini mengesampingkan konsep lama mengenai keahlian atau keahlian dimana individu yang terampil melakukan

semua pekerjaan yang menghasilkan produk yang berkualitas. Cara mengatasi hal ini Manajemen Ilmiah Tailor membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja.

Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak akan dinyatakan bahwa TQM “*made in Japan*”. Hal ini disebabkan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika oleh Schmidt dan Fennigan, 1992 dalam Bounds, et. al. 1994,p.bi (Tjiptono dan Diana, 1995: 6) diantaranya:

- a. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
- c. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- d. Motivasi berprestasi.
- e. Keterlibatan karyawan.
- f. Sistem sosio tehnikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.
- g. Pengembangan organisasi.
- h. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
- i. Perencanaan strategis

Amerika Serikat pernah menjadi pelopor dan pemimpin dalam perkembangan faktor-faktor pendorong utama bagi peningkatan standar

hidup, yaitu dalam perbaikan produktivitas, pertumbuhan, dan inovasi. Kemampuan pemanufakturan Amerika saat itu memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup yang terbaik di dunia. Semenjak tahun 1980-an terjadi perubahan besar. Amerika mulai kehilangan pasarnya, produktivitasnya tertinggal dari Jepang, tingkat penganggurannya meningkat dalam sektor manufaktur, dan posisi kompetitifnya semakin terkikis dalam pasar global. Permasalahan tersebut sebenarnya dimulai semenjak berakhirnya PD II. Pada saat itu kualitas produk yang dihasilkan Jepang masih kurang baik untuk bersaing di pasar internasional. Namun Jepang mempunyai keunggulan saat itu yaitu harga yang murah sehingga Jepang dapat merebut banyak pasar dimana sebelumnya didominasi Amerika.

Perusahaan Amerika memandang bahwa ancaman potensial dari produk-produk Jepang adalah aspek biaya, bukan kualitas. Akan tetapi di lain pihak, perusahaan-perusahaan Jepang menyadari bahwa kunci sukses di masa mendatang adalah kualitas, untuk itu mereka sangat menaruh perhatian terhadap kualitas. Sementara perusahaan-perusahaan Jepang berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas, yaitu aspek manusia, proses, dan kualitas. Jepang akhirnya kemudian menemukan strategi-strategi untuk menciptakan revolusi dalam kualitas.

Empat strategi Jepang yang diuraikan dalam bukunya Tjiptono dan Diana (1995: 8) adalah:

- a. Para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi tersebut.
- b. Semua tingkat dan fungsi menjalani pelatihan untuk mengelola kualitas.
- c. Perbaikan kualitas dilakukan dengan revolusioner dan terus-menerus.
- d. Tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan kualitas melalui konsep pengendalian kualitas (*Quality Control*)

3. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Asal muasal TQM dan alur pendiriannya berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain. Ada empat perbedaan pokok antara TQM dan metode manajemen lainnya:

Pertama, asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan tehnik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial, yaitu ilmu ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi, sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPC / *Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

Yang *kedua*, yaitu sumber inovasinya. Dalam manajemen lainnya kebanyakan konsep dan teknis dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen dan untuk inovasi TQM

sebagian besar dihasilkan oleh insiyur industri dan fisikawan yang bekerja disektor industri dan lembaga pemerintahan.

Perbedaan *ketiga*, yaitu asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan tehnik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategi, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat kemudian di transfer secara internasional. Sebaliknya TQM semula dikembangkan di Amerika Serikat kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa. TQM mengintegrasikan ketrampilan tehnikal dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integrasi dari Eropa dan Asia.

Perbedaan *keempat*, yaitu proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol dan dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya. Sementara itu, TQM penggeraknya perusahaan-perusahaan kecil dan sering kali malah manajer departemen atau manajer divisi.

4. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

TQM merupakan konsep dalam menjalankan bisnis yang berupaya untuk memaksimumkan daya saing organisasi. Hanya perusahaan yang berkelas dunia yang dapat memenangkan persaingan global. Menurut Hansler dan Brunell (Tjiptono dan Diana, 1995: 13), ada prinsip utama dalam TQM, yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, kualitas dan pelanggan sangat diperhatikan, karena kualitas dalam suatu perusahaan ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal (karyawan perusahaan) dan pelanggan eksternal (konsumen dari luar perusahaan). Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang mempunyai kemampuan / kreativitas khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi sangat diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. *Pertama*, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan secara bersamaan. *Kedua*, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik yang memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari sistem organisasi.

d. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan supaya rencana perusahaan dapat berjalan dengan baik. Konsep yang digunakan adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri langkah-langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

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

a. Fokus pada pelanggan

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

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan eksternal dan internal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang telah ditetapkan oleh pelanggan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik?”

c. Pendekatan Ilmiah

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

d. Komitmen Jangka Panjang

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

e. Kerja sama tim (*Teamwork*)

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

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan akan menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam persaingan global.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan tujuan

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

- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

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

5. Proses Perbaikan Berkesinambungan

Elemen dasar dari proses perbaikan dan pengendalian terdiri dari empat tahap (Tjiptono dan Diana, 1998: 271-272):

- a. Penetapan standar untuk pengendalian dan perbaikan.

Standar dalam TQM tidak digunakan sebagai alat penilaian kinerja individu, tetapi digunakan manajer untuk mengkomunikasikan visi dan menetapkan tujuan yang realitis berdasarkan umpan balik mengenai kinerja yang ada.

- b. Pengukuran

Dalam tahap ini ditetapkan pengukuran yang tepat dan data yang diperlukan untuk penelitian kinerja.

- c. Studi

Dalam tahap ini manajer menganalisis data dengan menggunakan metode statistik dan alat serta tehnik lain untuk mengetahui penyebab penyimpangan. Pendekatan TQM mencari penyebab penyimpangan yang

kemudian akan diperbaiki, tidak seperti pada pendekatan tradisional yang memprioritaskan pada evaluasi dan mencari orang yang bersalah.

d. Tindakan

Tahap ini mengandung arti melakukan tindakan korektif berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari umpan balik.

Dalam proses perbaikan berkesinambungan faktor yang terpenting adalah pembelajaran. Metode Ilmiah merupakan metode sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan tingkat pembelajaran. Metode ilmiah pertama kali dilakukan oleh Shewhart dan kemudian dikembangkan oleh Deming dikenal dengan siklus pembelajaran dan perbaikan (siklus PDSA). Penggunaan siklus PDSA dimulai dengan menetapkan tujuan perbaikan, selanjutnya dijelaskan dengan menerangkan jenis perbaikan yang terlihat sebagai hasil dari kegiatan tim. Langkah berikutnya adalah membangun dasar pengetahuan mengenai proses atau sistem yang dipelajari. Tahap-tahap strategi perbaikan kualitas dalam siklus Deming yang disebut siklus *Plan-Do-Study-Act* yaitu:

1. *Plan* (mengembangkan rencana untuk perbaikan)

Dalam tahap perencanaan ini terdiri dari daftar semua langkah yang akan diperlukan untuk melakukan studi/tes, termasuk siapa yang akan melakukan setiap langkah, data yang harus dicatat, siapa yang akan menginformasikan, pelatihan macam apa yang diperlukan, dan siapa yang akan melakukan. Ada lima tahap dalam penyusunan, pengembangan rencana perbaikan, yaitu:

- a. Pemahaman terhadap proses.
 - b. Mengeliminasi kesalahan.
 - c. Menghilangkan kelambatan.
 - d. Mengurangi variasi.
 - e. Merencanakan perbaikan berkesinambungan.
2. *Do* (melaksanakan rencana yang dibuat)
- Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, dimulai dari skala kecil selama periode waktu tertentu.
3. *Study* (memeriksa hasil yang dicapai)
- Hasil dari implementasi rencana yang diperiksa dan dibandingkan dengan tahap perencanaan. Dari hasil yang telah diperiksa akan dijadikan sebagai dasar untuk langkah perbaikan dan penyesuaian.
4. *Act* (melakukan penyesuaian bila diperlukan)
- Dalam tahap penyesuaian ini tim menentukan tindakan apa yang tepat dilihat dari hasil tahap *study*.

6. Filosofi *Total Quality Management*

TQM sebenarnya merupakan suatu filosofi, filosofi dasar TQM ada lima unsur (Hartati, 1997: 14), yaitu:

- a. *Customer-driven quality standar*: penentuan standar kualitas berdasarkan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diinginkan.
- b. *Supplier- customer links*: Selalu berfikir bahwa teman kerja diproses berikutnya adalah konsumennya, ini merupakan suatu cara untuk mencapai hasil sesuai dengan keinginan konsumen akhir.

- c. *Prevention orientation*: orientasi pada pencegahan, karena sebenarnya kita tidak dapat melakukan inspeksi dalam kualitas.
- d. *Quality at the source*: setiap karyawan adalah inspektur kualitas atas hasil kerjanya sendiri.
- e. *Continuous improvement*: usaha peningkatan kualitas harus dilakukan terus-menerus dan merupakan suatu proses yang tanpa akhir.

Filosofi TQM adalah berusaha menerapkan suatu konsep yang mengarah pada perbaikan yang berkesinambungan dalam perusahaan. Filosofi ini menekankan pandangan sistematis, terpadu konsisten, mencakup seluruh organisasi dan melibatkan orang serta peralatan dalam organisasi (Tresna, 1995: 42). Perhatian utama TQM adalah kepuasan total konsumen baik internal maupun eksternal didalam lingkungan manajemen yang dilakukan perbaikan sistem berkesinambungan. Filosofi TQM menekankan pemanfaatan anggota tim yang multi fungsi, yang melakukan perbaikan. TQM merupakan filosofi dan pendekatan dalam mengelola organisasi untuk mencapai mutu yang tinggi sehingga tercapai kepuasan pelanggan, tercipta nilai organisasi dan seluruh anggota organisasi dapat menciptakan dan menguatkan mutu.

D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan TQM

Pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas, ada beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan antara lain (Tjiptono dan Diana, 1996: 18-21):

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sebaiknya dimulai dari pihak manajemen yang terlibat langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab itu didelegasikan pada pihak lain maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania.

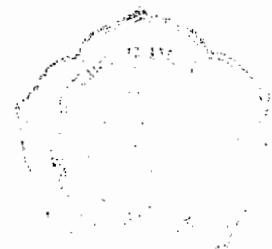
Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan seluruh karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama tim, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap peranannya masing-masing dan organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka akan hanya timbul masalah.

3. Proses penyebarluasan (*Deployment*).

Kegagalan dalam menjalankan TQM yang disebabkan dalam mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan dalam mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Ada pula organisasi yang hanya memilih salah satu pendekatan dari para ahli kualitas dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program kualitas dengan kebutuhannya masing-masing.



5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.

Organisasi membutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami, dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru. Perubahan tersebut memakan waktu yang cukup lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan bukan hanya untuk mengikuti suatu pelatihan dalam waktu beberapa hari saja dengan harapan telah membentuk ketrampilan mereka.

6. *Empowerment* yang bersifat prematur.

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif.

E. Persyaratan Implementasi TQM

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM, menurut Tjiptono dan Diana, (1995: 332-334), yaitu:

1. Komitmen dari Manajemen Puncak

Hal utama yang ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga yang dicurahkan. Perlunya keterlibatan langsung

dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting buat perusahaan. Oleh karena itu melalui keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sehari-hari, manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional yang berkaitan dengan perubahan yang dilakukan.

2. Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan

Implementasi TQM tidaklah harus mahal, namun segala sesuatu membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu tersedia.

3. *Organisation-Wide Steering Committee*

Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), perlu dibentuk tim fungsional silang (*cross-functional team*), menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai. *Steering committee* menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando, dan tujuan.

4. Perencanaan dan Publikasi

Setelah mendapat komitmen dari manajemen puncak dan telah terbentuk *steering committee*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan

perencanaan dan publikasi. *Steering committee* tersebut harus mengembangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*), adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang.
 - b. Sasaran dan tujuan umum. Hal ini harus sesuai dengan pernyataan visi dan disusun untuk organisasi secara keseluruhan.
 - c. Rencana implementasi TQM. Rencana ini diarahkan oleh visi, sasaran, tujuan.
 - d. Program penghargaan dan pengakuan prestasi
 - e. Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang terjadi sepanjang waktu. Bila ada informasi, setiap karyawan harus diberitahu. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.
5. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan.

Visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan komunikasi merupakan infrastruktur pendukung. Selain itu, ada infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu:

- a. Prosedur. Prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas, TQM dan perbaikan berkesinambungan harus diubah.
- b. Organisasi. Struktur Organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi stuktur organisasi TQM yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu.

F. Fase-fase Implementasi TQM

Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Goestch dan Davis (1994, pp. 584-589) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis.

Langkah-langkah tersebut diantaranya (Tjiptono dan Diana, 1996:344-348):

1. Fase Persiapan

Sebelum langkah pertama dimulai, syarat yang harus terpenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Fase ini terdiri dari 10 langkah, yaitu:

Langkah A: Membentuk Total-Quality Steering Committee

Ekskutif puncak menunjuk staf bawahan langsungnya untuk menjadi anggota *steering committee* dan ia sendiri menjadi ketuanya.

Langkah B: Membentuk tim

Steering committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM yang membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Sesi ini baik dilakukan di luar lingkungan kerja perusahaan agar memperoleh suasana baru.

Langkah C: Pelatihan TQM

Steering committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan dan

diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.

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

Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

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

Langkah F: Komunikasi dan Publikasi

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

Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

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

Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak

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

Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan

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

Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

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

2. Fase Perencanaan

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

Langkah ini dapat dimulai bersamaan dengan langkah G atau setelahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan juga akan berguna dalam penyusunan proyek dan tim baru. Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

Langkah L: Identifikasi Proyek

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

Langkah M: Komposisi Tim

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

Langkah N: Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

3. Fase Pelaksanaan

Langkah P: Penggiatan Tim

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

Langkah Q: Umpan Balik kepada Steering Committee

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

Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan tiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan. Kepuasan

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

Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan

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

Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

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

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus di perusahaan modiste dan konveksi Margaria yaitu suatu penelitian terhadap proyek tertentu dan kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada obyek yang diteliti sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilakukan pada modiste dan konveksi Margaria.

2. Waktu penelitian

Penelitian dilakukan selama bulan Juli sampai dengan September pada tahun 2002.

C. Subyek dan Obyek penelitian

1. Subyek penelitian

Perusahaan yang sedang menerapkan TQM dan akan melibatkan tim manajer puncak, manajer bawahan, dan karyawan.

2. Obyek penelitian

Yang menjadi obyek penelitian ini adalah data mengenai penerapan TQM pada perusahaan modiste dan konveksi Margaria.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung melalui kuisioner. Dengan demikian data yang dibutuhkan dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dilakukan untuk mendapatkan data mengenai visi dan misi perusahaan, sasaran dan tujuan perusahaan serta informasi lain yang dapat melengkapi pengumpulan data.

2. Observasi

Dengan observasi secara langsung diharapkan dapat mengetahui situasi dan kondisi perusahaan terutama mengenai pelayanan terhadap pelanggan, hubungan karyawan dengan perusahaan serta hal-hal lain yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dilakukan untuk mengetahui tentang gambaran umum perusahaan, lokasi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

E. Data yang dibutuhkan

1. Data tentang gambaran umum perusahaan meliputi sejarah berdirinya dan letak perusahaan, tujuan pendirian, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, bentuk usaha dan kegiatannya.

2. Data yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis permasalahan di atas, penulis menyusun daftar kuisisioner berdasarkan prinsip dan unsur pokok *Total Quality Management* serta persyaratan implementasi *Total Quality Management* dan tahap-tahap pelaksanaan TQM. Kuisisioner ini digunakan sebagai panduan dalam melakukan wawancara. Subyek yang akan diwawancarai adalah sebagai berikut: karyawan, pelanggan, manajer.

Berikut disajikan kuisisioner yang di susun untuk tiap kelompok subyek:

Daftar Kuisisioner Penelitian di Modiste untuk Karyawan

a. Kepuasan Pelanggan Internal

1. Harapan apa yang anda inginkan selama anda bekerja di sini?
2. Apakah anda puas bekerja di sini atautkah ada keluhan-keluhan selama anda bekerja di sini?
3. Puaskah dengan gaji yang anda terima?
4. Apakah selama anda bekerja di sini anda menerima THR dan dalam bentuk apa?
5. Berapa lama anda bekerja di sini?
6. Apakah ada perputaran kerja untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja dan kalau ada dalam jangka waktu berapa lama perputaran itu dilaksanakan?

b. Respek terhadap Setiap Orang.

b. Respek terhadap Setiap Orang.

1. Fasilitas-fasilitas apa saja yang diberikan perusahaan untuk para karyawan?
2. Penghargaan apa saja yang diberikan perusahaan untuk para karyawan?

c. Pemberdayaan Karyawan

1. Apakah karyawan diberi kesempatan untuk mengajukan usulan-usulan dalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan?
2. Bagaimana ajangnya untuk mengajukan usulan-usulan tersebut?

d. Kerjasama Tim

1. Apakah semua karyawan di sini menjalin keakraban dengan para atasan?
2. Dengan cara yang bagaimana supaya dapat menjalin keakraban tersebut?
3. Siapa saja yang terlibat dalam acara ini?
4. Berapa kali dalam setahun acara ini dilaksanakan?

Daftar Kuisisioner Penelitian di Modiste untuk Pelanggan/ Konsumen.

a. Kepuasan Pelanggan Eksternal

1. Apakah anda pelanggan setia di Modiste ini dan berapa kali anda menjahit di sini?
2. Apakah setiap kali anda menjahitkan di sini anda selalu puas dengan hasilnya?

3. Apakah hasilnya selesai tepat waktu sesuai dengan yang anda harapkan?
4. Apakah ada keluhan-keluhan dengan hasil yang di produksi oleh Modiste dan kalau ada, apa yang anda lakukan ?
5. Apakah anda puas dengan harga yang diterapkan setiap anda menjahit di sini?

Daftar Kuisisioner Penelitian di Modiste untuk Manajer

a. Perbaikan Berkesinambungan

1. Bagaimana cara Modiste untuk dapat menekan adanya produk atau hasil yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan?

b. Obsesi terhadap Kualitas

1. Seandainya ada pelanggan yang mengeluh karena ada kegagalan dalam menjahit bagaimana Modiste ini menanggapi?
2. Apakah Modiste memberikan sanksi untuk karyawan apabila karyawan melakukan kegagalan dalam menjahit dan dalam bentuk sanksi yang bagaimana?
3. Berapa kali sering terjadi kegagalan tersebut dalam setiap minggunya?
4. Bagaimana komitmen Modiste untuk meningkatkan kepuasan pelanggan saat adanya kegagalan tersebut?
5. Apakah ada perawatan mesin untuk menjaga mesin tetap bagus dan kalau ada jangka waktu berapa lama servis dilakukan?
6. Seandainya mesin sudah tua, apakah mengganggu aktivitas atau tidak?

7. Bagaimana anda menghadapi karyawan banyak dengan kualitas yang berbeda sedangkan kualitas hasil sangat diutamakan?
8. Apakah anda seringkali memantau karyawan dengan mengevaluasi karyawan khususnya karyawan yang banyak mengalami kegagalan?
9. Apakah Modiste ini memberikan suatu penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, kalau ada dalam bentuk apa?

c. Pendekatan Ilmiah

1. Bagaimana Modiste menentukan target penjualan?
2. Dilihat dari segi apa, Modiste dapat memutuskan lokasi suatu cabang/outlet untuk memperluas usaha?
3. Bagaimana perusahaan menentukan ongkos atau tarif dalam menjahit?

d. Komitmen Jangka Panjang.

1. Apakah tujuan Modiste untuk 5 th - 10 th yang akan datang atautkah anda sudah puas dengan keadaan sekarang ini?

e. Kerjasama Tim

1. Apa yang anda lakukan untuk mempertahankan hubungan yang baik antar karyawan untuk mencegah atau mengatasi adanya suatu konflik?

f. Pendidikan dan pelatihan

1. Apakah ada suatu training untuk karyawan?
2. Dalam bentuk apa saja training itu diselenggarakan dan berapa lama?
3. Apakah karyawan Modiste ini pernah diikutsertakan training di luar kantor?

4. Cara apa yang digunakan Modiste untuk mengantisipasi terhadap adanya perubahan-perubahan mode keinginan pelanggan?
- g. Komitmen dari Manajemen Puncak
1. Keunggulan-keunggulan apa yang pernah dicapai Modiste selama ini?
- h. Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan
1. Syarat-syarat apa saja yang diajukan Modiste untuk dapat menerima pegawai/ penjahit baru?
- i. *Organisation wide Steering Committee*
1. Apakah perusahaan telah menetapkan visi dan sasaran organisasi?
 2. Apakah modiste telah membentuk tim untuk mencapai sasaran tersebut?
 3. Bagaimana cara tim untuk memantau kemajuan yang dicapai?
 4. Apakah modiste memberi penghargaan atas prestasi tim tersebut?
- j. Penentuan Standar Kualitas
1. Apakah Modiste ini menetapkan suatu standar kualitas, atau menetapkan standar kualitas dalam bentuk yang bagaimana?
 2. Apakah karyawan mengetahui standar kualitas yang telah ditetapkan itu?
 3. Bagaimana cara mensosialisasikan standar kualitas terhadap karyawan.
- k. Kesatuan Tujuan
1. Apakah karyawan modiste Margaria mampu bertanggungjawab atas misi dan tujuan perusahaan?

Tahap-tahap *Total Quality Management* akan dievaluasi dengan kuisioner berikut ini:

Tabel III.1: Tahap-tahap pelaksanaan *Total Quality Management*

No	Tahap/ fase	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Fase Persiapan		
	a. Membentuk Total Quality Steering committee.		
	b. Membentuk tim		
	c. Pelatihan TQM		
	d. Menyusun pernyataan visi dan misi		
	e. Menyusun tujuan umum		
	f. Komunikasi dan publikasi		
	g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan		
	h. Identifikasi pendukung dan penolak		
	i. Memperkirakan sikap karyawan		
	j. Mengukur kepuasan pelanggan		
2.	Fase Perencanaan		
	k. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus <i>Plan Do/Check/ Adjust</i>		
	l. Identifikasi proyek		
	m. Komposisi tim		
	n. Pelatihan tim		
3.	Fase Pelaksanaan		
	p. Penggiatan tim		
	q. Umpan balik kepada <i>Steering Committee</i>		
	r. Umpan balik dari pelanggan		
	s. Umpan balik dari karyawan		
	t. Memodifikasi infrastruktur		

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Modiste dan konveksi Margaria didirikan pada tahun 1981 di Jl. Golo No. 22 Yogyakarta. Pada saat di dirikan modiste dan konveksi Margaria berupa modiste kecil yang bermula dari usaha rumah tangga yang kegiatan operasinya ditangani oleh beberapa pekerja. Modiste dan konveksi Margaria ini merupakan perusahaan perorangan yang dimiliki dan dipimpin oleh Hj. Dyah Suminar, SE dengan akte notaris 321/B/TDI/VIII/1996.

Pada awal kegiatan, produksi dilakukan dengan menggunakan beberapa mesin seperti mesin jahit manual, mesin obras dan seterika listrik, dengan produk yang dihasilkan baju-baju muslim.

Seiring meningkatnya permintaan dan pesanan, modiste dan konveksi Margaria mulai mengembangkan produk dan menerima pesanan dari unit-unit seperti hotel, sekolah, instansi lembaga swasta atau pemerintahan juga pesanan dari Al-Fath Group yang meliputi Al-Fath Rowomangun, dan Al-Fath Yogyakarta, Al-Fath Solo, Al-Fath Semarang, Al-Fath Depok. Agar kegiatan operasional berjalan lancar, di bangun sebuah kantor di perusahaan Wirokerten, Kota Gede dengan staf koordinator, pelaksana dan karyawan berjumlah 50 orang.

Adapun produk yang dihasilkan semakin lama semakin beragam antara lain:

1. Busana Muslim
2. Aneka busana santai
3. Kemeja lengan panjang dan pendek
4. Baju remaja dan anak
5. Seragam sekolah dan kantor
6. Baju pesta
7. Kebayak
8. Baju batik
9. Perlengkapan sholat
10. Jas dan safari
11. Celana panjang
12. Rok panjang dan pendek

Modiste dan konveksi Margaria sebagai suatu perusahaan yang mementingkan kepuasan pelanggan mempunyai visi dan misi. Visi/target modiste dan konveksi Margaria ingin menjadi perusahaan terbaik dan terdepan untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim atau produk yang berwawasan Islami, berkembang dengan dasar finansial yang kokoh dan kemitraan yang kuat. Sedangkan untuk misinya adalah sebagai berikut:

1. Memberikan produk yang berkualitas, *up to date*, harga yang bersaing, pelayanan yang ramah dan menolong, cepat, tempat yang nyaman, dengan segmen pasar ditujukan kepada konsumen yang mementingkan kualitas produk dan pelayanan.

2. Memperoleh laba yang wajar agar perusahaan dapat terus berkembang dan sanggup menghadapi persaingan .
3. Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawannya sesuai sumbangsuhnya untuk kemajuan perusahaan.
4. Menjalin kemitraaan yang kokoh dengan semua pihak.
5. Memberikan manfaat untuk syiar Islam.
6. Memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

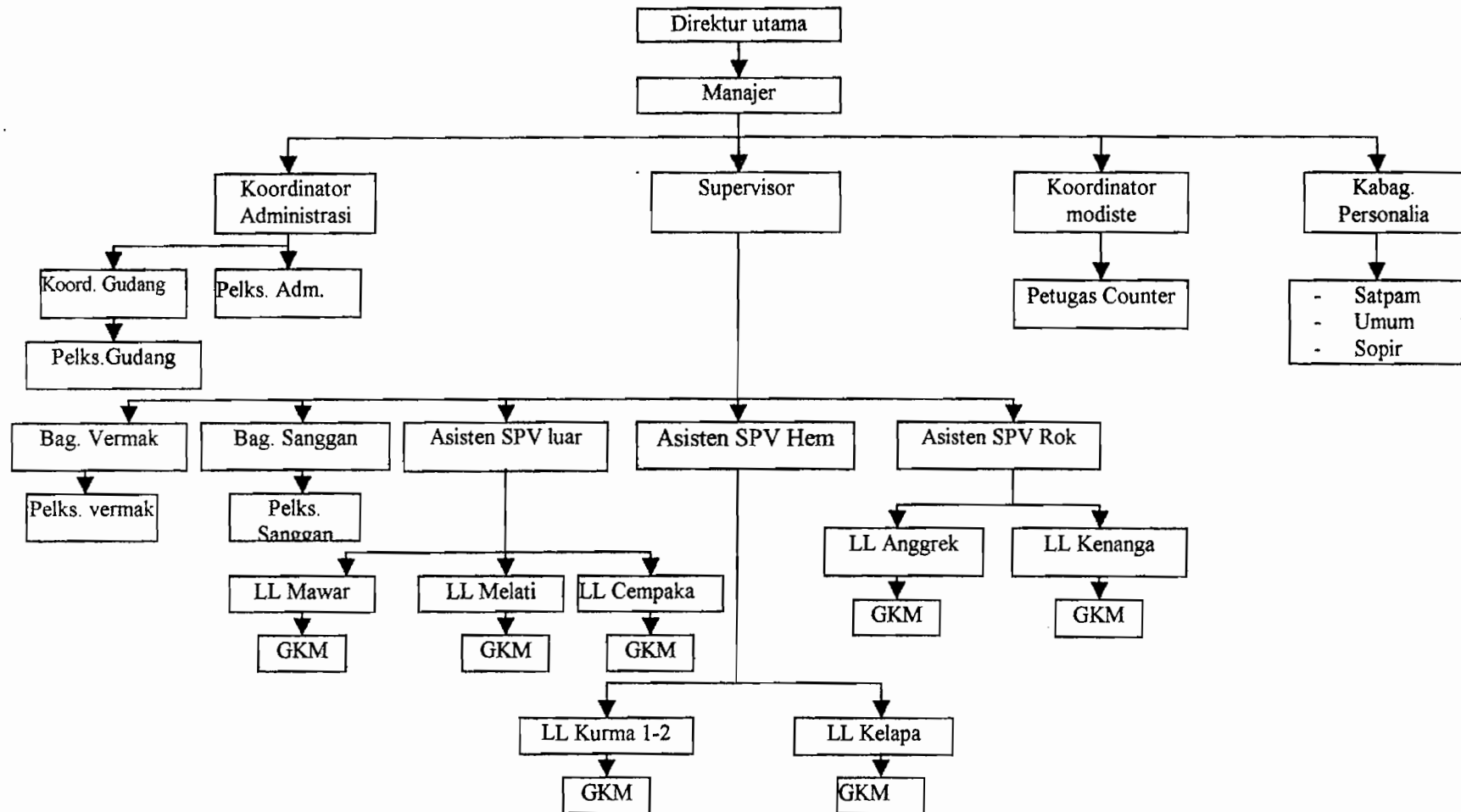
Saat ini modiste Margaria memiliki kantor pusat di Jl. Taman Siswa No.149 Yogyakarta, dan memiliki cabang di:

1. Jl. Jend. Ahmad Yani 69 Yogyakarta
2. Jl. Kusumanegara 80 Yogyakarta
3. Jl. Gejayan 45 Yogyakarta
4. Jl. Rotowijayan 31 Yogyakarta
5. Jl. Prof. Yohanes 1175 Yogyakarta
6. Diro Jl. Bantul 204 Yogyakarta

B. Struktur Organisasi

Karyawan modiste dan konveksi Margaria pada dasarnya terdiri dari dua kelompok yaitu karyawan atau staf administrasi dari manajemen yang menangani urusan administrasi dan karyawan produksi atau Gugus Kendali Mutu (GKM) yang terdiri dari pemotong, penjahit, pembordil, pengobras, penyetrika dan penyelesaian. Berikut ini struktur organisasi modiste dan konveksi Margaria cabang Diro Jl. Bantul No. 204 Yogyakarta.

**Gambar IV.I: Struktur Organisasi
Modiste dan konveksi margaria**



Adapun tugas staf dan karyawan modiste dan konveksi Margaria adalah sebagai berikut:

1. Direktur utama

Direktur utama merangkap pemilik modiste dan konveksi Margaria dipegang oleh Hj. Dyah Suminar S.E., dengan tugas dan tanggung jawab meliputi:

a. Tugas

- 1). Perencanaan dalam menentukan garis besar usaha dan kebijakan pelaksana usaha.
- 2). Mengkoordinasi karyawan pada bidang kegiatan sesuai dengan keahliannya.
- 3). Melakukan pengawasan dan mengadakan koreksi agar kegiatan berjalan lancar sesuai rencana untuk mencapai tujuan.

b. Tanggungjawab

- 1). Memajukan perusahaan dan memberi motivasi kepada karyawan.
- 2). Memberi keputusan, inisiatif, dan tindakan untuk jalannya perusahaan.

2. Manajer

Manajer modiste dan konveksi cabang Bantul Sofia Sucihardani, ST yang bertanggung jawab atas kelancaran transaksi dan melakukan negosiasi dengan konsumen yang berkaitan dengan pesanan barang.

3. Administrasi

Bagian Administrasi diketuai oleh Sri Rahayu S. dengan koordinasi gudang Tanti, dan pelaksanaan Administrasi Tanti DP yang mempunyai tugas menangani hal yang berhubungan dengan surat dokumen, nota, catatan kedisiplinan karyawan, penggajian, menghitung bon alat karyawan dan mencocokkan nota, alat dengan arsip gudang.

4. Supervisor

Supervisor bertanggungjawab pada produksi dalam perusahaan, membantu jalannya produksi, bertanggungjawab atas pengiriman barang yang telah selesai. Supervisor dalam perusahaan ini dipegang oleh Siti Wuryastuti.

5. Bagian Vermak

Ditangani oleh Ibu Sustamilah dengan pelaksana Siti Waldjiah. Pada bagian vermak bertugas memperbaiki kesalahan baju, baik itu baju pesanan ataupun baju konveksi.

6. Pelaksana Sanggan

Bertanggungjawab atas bahan-bahan yang belum atau sudah selesai dan mengecek nota atau bukti pesanan baik itu konveksi ataupun baju modiste. Bagian pelaksana sanggan dipegang oleh Mustafi'ah.

7. Asisten Supervisor Luar

Oleh Isti Haryanti yang membawahi Line Leader Mawar (Lilik Y), Melati (Nur Hafni), Cempaka (Nur Hafni) yang masing-masing Line Leader bertugas menerima hasil jahitan dari GKM, mengecek kualitas jahitan dengan berpatokan pada ukuran standar, kesesuaian baju dengan

desain, merinci pengiriman barang dan bertanggungjawab atas ketepatan setoran khusus untuk baju-baju modiste.

8. Asisten Supervisor Hem

Yang dimaksud hem di sini adalah kemeja pria baik itu batik ataupun baju koko yang dipegang Titik Sunarti dengan Line Leader Kurma I dan II (Ida Wur F) dan Line Leader Kelapa (Kristen), khusus Line Leader Kurma I bertanggungjawab atas kualitas kemeja sutera.

9. Assisten Supervisor Rok

Bertanggungjawab atas penjahitan baju-baju wanita khusus untuk konveksi yaitu baju-baju yang akan dikirim ke toko, dengan Line Leader Angrek (Dwi) dan Line Leader Kenanga (Dalmini).

10. Koordinator Modiste

Oleh Siti Rofi'ah yang dibantu oleh Anik D, Nurhidayah, Hesti, Sri Sustiyah yang menangani penjahitan baju modiste model kebaya dan menjaga penjualan pada counter.

11. Personalia

Personalia bertugas menyeleksi penerimaan tenaga kerja dan urusan kepegawaian lainnya serta mengatur, mengecek jam kerja.

C. Personalia

Saat ini modiste dan konveksi Margaria memiliki karyawan kurang lebih 136 orang yang terbagi pada bagian produksi dan staf administrasi, dengan penempatan karyawan sesuai keahlian dan lamanya bekerja, hampir

keseluruhan karyawan didominasi oleh perempuan dengan jenjang pendidikan SI/D3/D2/D1 7 orang, SMA 39 orang, SMKK 41 orang, SMP 24, SD 24 orang, dan tidak sekolah 1 orang. Dalam menarik tenaga kerja perusahaan menggunakan cara menerbitkan iklan di media cetak dan langsung dari karyawan sendiri.

Jam kerja berlaku 08:00 pagi sampai 16.00 WIB dengan waktu istirahat satu jam pada pukul 12.00-13.00, kegiatan dimulai dengan pembacaan doa dan kode etik insan Margaria Group. Selama kegiatan produksi setiap karyawan diharuskan memakai serandal kerja tidak boleh memakai sepatu selain untuk menjaga keselamatan arus listrik dan untuk menjaga kebersihan ruangan.

Sistem pembayaran gaji untuk staf dengan sistem bulanan dan untuk karyawan bagian produksi dengan sistem borongan dimana besarnya upah tergantung seberapa banyak baju yang dapat diselesaikan dengan berpatok pada ongkos produksi untuk lebih jelasnya dibawah ini daftar produksi Hem (kemeja)

Tabel IV.2: DAFTAR ONGKOS PRODUKSI

Hem Sutera

No	Jenis	Potong	Jahit	Penys	Gsks
1.	H. Sutra Pj.	3000	5500	1100	500
2.	H. Sutra Pdk	2500	4000	750	250
3.	H. Sutra model	3500	6000	1100	500

Hem Line

No	Jenis	Pt	Krah	Sisi	Lg.Mst	Gsk	Gsk.alat	Itk/kc
1.	H. Pj.St.	1000	400	600	500	150	200	100
2.	H.Pj. Up.	1000	400	600	500	150	200	100
3.	H. Pj. Sk3	1000	400	600	500	150	200	100
4.	H. Biasa	1000	400	600	500	150	200	100
5.	H. Pendek	600	400	600	300	150	200	100

Sumber: modiste dan konveksi Margaria

Dan untuk menjahit hem biasa dan hem sutra terdapat perbedaan karena tanggung jawab atas penjahitan berbeda, apabila terdapat kesalahan dalam proses penjahitan, seorang penjahit harus mengganti sebesar harga kemeja tersebut dengan cara dipotong gaji.

Untuk kesejahteraan karyawan, perusahaan memberikan tunjangan hari raya (THR), uang lembur, bonus untuk menjahit yang melebihi target, cuti hamil selama 3 bulan, asuransi untuk staf dan pemeriksaan kesehatan gratis di Puskesmas untuk karyawan produksi. Selain itu setiap 2 minggu sekali petugas Puskesmas datang untuk pelayanan pemeriksaan gratis.

Adapun kegiatan karyawan beragam mulai kegiatan rekreasi, senam poco-poco setiap hari Selasa pukul 15.50 WIB, arisan yang diikuti oleh karyawan produksi yang dilakukan setiap hari Senin. Karena Margaria memiliki beberapa cabang maka setiap akhir bulan diadakan evaluasi kerja untuk staf yang dilaksanakan di rumah Ibu Dyah di jalan Golo.

D. Kegiatan Operasional Perusahaan

1. Produk yang dihasilkan

Modiste dan konveksi Margaria merupakan usaha dalam bidang busana yang menghasilkan produk berupa baju baik secara perorangan maupun baju jadi secara massal dengan pola standar.

2. Bahan yang digunakan

Bahan utama untuk membuat baju antara lain:

- a. Kain
- b. Benang
- c. Kancing
- d. Koran
- e. Kain kapas
- f. Retsliting
- g. Busa
- h. Kain keras
- i. Hak

3. Alat yang digunakan

- a. Mesin jahit, alat utama untuk menjahit pakaian.
- b. Mesin obras, mesin untuk menjahit kain yang digunting agar tirus benang tidak beruraian.
- c. Mesin rumah kancing.
- d. Mesin pasang kancing.
- e. Gunting

- f. Jarum mesin dan jarum tangan.
- g. Trainer/ pendedel, alat pemutus benang ketika membuka jahitan yang salah.

4. Proses produksi

Proses produksi dalam hal ini meliputi:

a. Pembagian sanggan ke pemotong

Sanggan dikelompokkan sesuai dengan jenis bahannya, misalnya untuk kemeja sutera diserahkan pada line leader Kurma I yang khusus menangani kemeja sutera.

b. Pengolahan pemotong

Proses pemotongan ditangan oleh seseorang yang sudah ahli karena seorang pemotong biasanya merangkap sebagai pembuat pola, dimana pola langsung di buat di atas bahan sesuai dengan ukuran. Pada proses pemotongan kemeja batik hal terpenting yang harus diperhatikan adalah serat kain, penyambungan motif terutama bagian muka, belakang dan saku.

c. Pembagian sanggan ke penjahit

Setelah proses pemotongan selesai, tiap potongan bahan diberikan pada penjahit dengan disertai instruksi yang memuat model, ukuran dan harga. Dalam proses penjahitan menggunakan sistem lengkap (*piece work*) sehingga tiap penjahit menyelesaikan satu baju kemeja secara utuh. Adapun proses menjahit kemeja adalah sebagai berikut:

- 1). Mengukur dan memberi tanda jahitan terutama untuk saku.

- 2). Membuat saku sesuai motif (sanggit) dan memotong kerah, manset.
- 3). Menyerahkan sebagian seterika fliselin (kain kapas).
- 4). Menjahit saku, menyelesaikan bagian tengah muka, menyambung bahu.
- 5). Membuat kerah dan memasang kerah.
- 6). Menjahit lengan dan manset.
- 7). Menjahit sisi hem dan belakang hem.
- 8). Pengobrasan.
- 9). Menjahit kelim bawah.
- 10). Menyerahkan sebagian buat lubang kancing dan pasang kancing.
- 11). Proses pensetrikaan dengan seterika uap.

d. Bagian penyelesaian

Bagian penyelesaian dalam hal ini lebih banyak untuk jenis kemeja batik sutera terutama untuk kelim bawah dan bila ada jahitan yang belum selesai bisa dikembalikan ke penjahit untuk dilengkapi.

e. *Quality Control* oleh *Line Leader*

Setelah kemeja batik selesai, dilakukan pengecekan yang meliputi:

- 1). Kebersihan benang dan jahitan.
- 2). Kerapihan jahitan dan kesesuaian model.
- 3). Penyatuan sambungan motif (sanggit) terutama bagian depan, belakang dan saku.
- 4). Kerapihan lubang kancing dan ketepatan jarak kancing.

5). Kesesuaian kemeja batik dengan ukuran, dalam ini line leader mengukur dengan patokan standar, adapun bagian yang diperiksa antara lain:

- a). Panjang kemeja
- b). Seperempat lingkaran badan
- c). Panjang lengan (untuk lengan panjang)
- d). Kerah, khusus kerah sangkar
- c). Lebar bahu

Untuk pengecekan ukuran kemeja batik toleransi yang diberikan lebih atau kurang dari 0,5 sampai 2 cm, lebih atau kurang dari itu, jahitan harus diulang, adapun ukuran *standart quality control* sebagai berikut:

Tabel IV.3 : Ukuran Standar

Hem Sutera Inovasi

	S	M	L	XL	LL
Panjang hem	70	72	74	76	78
$\frac{1}{4}$ L. badan	28	29,5	30,5	31,5	33
Panjang tangan	61	62	63	64	65
Lingkar kerah	41	42	43	44	45
Lebar bahu	15/16	15/16	16/17	17/18	18/19

Hem Biasa

	S	M	L	XL	LL
Panjang hem	70	72	74	76	78
Lebar punggung	44	46	48	50	42
Lebar bahu	16	17	18	19	21
$\frac{1}{4}$ L. badan	27,5	28,5	30	31	33
Panjang lengan	59	60	62	63	64
Lebar kerah	43	44	46	48	49

Sumber: modiste dan konveksi Margaria

f. *Quality control* oleh asisten supervisor dan supervisor

Pengecekan pada tahap ini dilakukan di ruang penyimpanan dan paking dengan mengecek ulang kesesuaian model, ukuran, bahan sesuai nota pesanan dan memberi merk serta harga dasar. Setelah pengecekan selesai dan kelengkapan dokumen terpenuhi, jika nantinya pakaian tidak sesuai permintaan ataupun cacat maka dapat dikembalikan untuk dipermak.

E. Pemasaran

1. Menentukan harga

Penentuan harga pokok penjualan dilakukan dengan menghitung semua pengeluaran, baik untuk bahan pokok/baku, bahan pelengkap dan biaya operasional.

2. Penjualan

Penjualan dapat dilakukan secara langsung melalui outlet-outlet perusahaan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1. Margaria sebagai Perusahaan

Modiste Margaria selalu siap menghadapi perubahan dengan sasaran sikap (budaya perusahaan). Budaya perusahaan merupakan perilaku manajemen (karyawan dan pimpinan) yang terbentuk melalui pemahaman bersama terhadap visi dan misi perusahaan yang tercermin dalam sikap, tindakan dan prosedur dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kinerja dan kemajuan perusahaan sangat erat kaitannya dengan budaya perusahaan dan sangat ditentukan oleh kualitas diri dan kualitas kerja dari sumber daya manusianya.

Margaria memiliki budaya perusahaan yang akan menopang kinerja perusahaan dalam rangka misinya untuk mewujudkan visinya, yang dibentuk dan diresapi oleh seluruh jajaran sumber daya manusainya untuk kemudian diamalkan dalam setiap gerak langkah atau perilaku disetiap melakukan pekerjaan. Faktor dalam budaya perusahaan yang berupa sumber daya modiste Margaria yaitu: SDM, dana, peralatan, keuangan maupun sistem kerja, harus selalu dalam kondisi prima dan antisipatif terhadap setiap perubahan.

Budaya perusahaan di dalam perwujudannya harus nampak dari segala aspek perusahaan, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat,

baik yang bersifat kebendaan maupun manusianya. Budaya perusahaan harus nampak di dalam:

a. Performance perusahaan

Performance perusahaan yang prima sangat diperlukan didalam dunia bisnis pada era globalisasi ini jika ingin tetap hidup dan berkembang. Perusahaan yang prima mempunyai ciri kepekaan terhadap perubahan lingkungan yang tinggi. Perusahaan selalu mampu mengantisipasi perubahan tersebut dan segera menyesuaikan dengan gerak langkah perusahaan atau bahkan menjadi pelopor dari perubahan itu sendiri. Syarat untuk menjadi perusahaan seperti diatas adalah proaktif dan dinamis bukan reaktif dan statis. Perusahaan tersebut harus mempunyai SDM yang juga proaktif dan dinamis dengan dasar ilmu pengetahuan dan motivasi yang tinggi. Performance perusahaan terdiri dari:

1) Produk yang dijual atau dihasilkan

Produk harus mempunyai kualitas ketahanan pemakai yang bisa diterima umum, bebas dari cacat, dapat dijual dengan harga bersaing, harus *up to date* sesuai dengan perubahan yang terjadi, selalu berusaha produk dibeli atau diproduksi dapat diperoleh dengan harga murah dan selalu menjadi inovator yang terdepan untuk penciptaan barang-barang baru.

2) Pelayanan konsumen

Kepuasan konsumen adalah darah dari kehidupan perusahaan. Apabila perusahaan semakin bisa memuaskan konsumen, maka berarti kehidupan perusahaan semakin terjamin dan dapat berkembang. Semua sumber daya baik modal maupun SDM di dalam perusahaan dikelola dengan sebaik mungkin untuk memuaskan konsumen, karena dengan memuaskan konsumen maka keuntungan akan mengalir dengan sendirinya.

3) Penampilan perusahaan

Untuk menjadikan image perusahaan sebagai suatu toko yang berkualitas harus mempunyai penampilan fisik sebagai berikut: terletak di jalan utama, nuansa warna adalah biru, penampilan luar toko harus nampak megah berciri Islami, papan nama harus mudah dibaca baik siang atau malam, ruang dalam toko harus nampak bersih, bentuk desain almari harus berciri Islami, dan semua peralatan bekerja dengan baik, tidak ada yang rusak atau tidak berfungsi yang berakibat mengurangi kualitas penampilan toko.

4) Keuangan perusahaan

Perusahaan harus membuat semua investasi Peralatan yang dilakukan memberikan andil didalam mendorong kenaikan laba perusahaan dengan cara setiap keputusan investasi peralatan berdasarkan pada harga, biaya operasi dan hasil/ manfaat yang diperoleh. Selain itu perusahaan harus selalu menjaga likuiditas

perusahaan agar mampu membayar tepat waktu kepada pemasok, membayar dengan mendapatkan harga diskount atau diskount jumlah yang dibeli, menangkap peluang yang ada sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan menjaga solvabilitas dengan baik agar perusahaan tidak goyah apabila ada resiko penyimpangan hasil yang diharapkan atau adanya gejolak moneter .

5) Administrasi perusahaan

Perusahaan yang baik harus didukung oleh sistem administrasi yang baik yang ditunjang oleh SDM dan peralatan yang baik, administrasi yang baik mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a). Mempunyai standar prosedur.
- b). Setiap informasi yang dibutuhkan dapat disajikan tepat waktu.
- c). Setiap informasi dapat dipertanggungjawabkan.
- d). Menjamin bahwa informasi yang disajikan benar (tidak ada yang cacat, dan tidak ada yang tercacat ganda).

6) Kemitraaan Perusahaan

Selalu menghargai setiap komitmen yang dibuat dengan pihak luar dan berusaha bahwa komitmen tersebut bisa terlaksana dengan baik dengan berpegang teguh pada prinsip win-win (saling menguntungkan) antar suplier, bank dan lembaga keuangan dan pemerintah.

7) Fungsi Sosial Perusahaan

Didalam kegiatan usahanya, perusahaan harus selalu mempunyai interaksi sosial dengan lingkungannya pada umumnya dan kegiatan syair Islam pada khususnya. Perusahaan akan menyisihkan sebagian keuntungannya untuk tujuan tersebut.

b. Perilaku Individual

Setiap anggota harus berkemauan keras untuk memahami dan mengamalkan kode etik insan “Margaria Group” secara benar dan selalu berusaha untuk mengamalkan lebih baik pada hari ini dari pada hari sebelumnya.

1) Kepribadian diri

Butir-butir kode etik untuk kepribadian diri adalah:

- a). Bertaqwa kepada Tuhan YME.
- b). Berlaku dan berkata jujur.
- c). Mampu menghormati dirinya dan sesama.

2) Pengembangan diri

Butir-butir kode etik untuk pengembangan diri adalah:

- a). Memahami dan berpikir positif terhadap pekerjaannya.
- b). Selalu ingin mendapatkan hasil yang lebih baik.
- c). Selalu ingin belajar dan berfikir.
- d). Mampu menjadi anggota kelompok yang baik.

c. Perilaku Kelompok

1) Komunikasi antar karyawan

Setiap karyawan didalam komunikasi dengan karyawan lain, baik keatasan maupun kebawahan haruslah :

- a). Menggunakan bahasa yang sama, yaitu bahasa Indonesia yang baik.
- b). Memprioritaskan penggunaan komunikasi tertulis daripada komunikasi lisan untuk hal-hal yang menyangkut tugas yang melibatkan lebih dari 1 orang atau memerlukan waktu yang relatif lama untuk pengerjaannya.
- c). Dalam setiap berkomunikasi harus selalu berpegang prinsip “ mampu menghormati dirinya dan orang lain.”

2) Kerja kelompok

Kerja kelompok adalah suatu bentuk kerja sama yang hasilnya sangat dipengaruhi dari hasil interaksi dari kemampuan berkomunikasi dan kemampuan mengorganisir antar anggota kelompok, bukan oleh kemampuan pribadi. Untuk mencapai agar kerja kelompok bisa terlaksana dengan baik diperlukan manusia yang mampu menjadi anggota kelompok yang baik dan orang-orang tertentu yang mempunyai jiwa kepemimpinan untuk memimpin kelompok.

3) Pelayanan internal

Meskipun pada suatu unit usaha ada pembagian tugas menurut fungsi kerjanya masing-masing, tetapi pada hakekatnya semua karyawan merupakan suatu team yang mempunyai satu tujuan yaitu memuaskan konsumen. Hasil akhir dari team tersebut tidak tergantung dari satu bagian, tetapi tergantung dari kinerja semua bagian dan buruknya satu bagian bisa terhapusnya prestasi team. Agar team tersebut bisa menjadi team yang solid, maka setiap bagian harus menjadi bagian lain sebagai konsumennya yang diusahakan untuk dipuaskan.

d. Hubungan Karyawan - Mesin

Perusahaan menginvestasikan peralatan-peralatan adalah bertujuan untuk membantu memperlancar, mempermudah atau menghasilkan yang lebih baik dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, sikap manusia yang dan di belakang mesin sangat menentukan tercapai tidaknya tujuan tersebut. Sikap yang dimaksud meliputi: pengetahuan operasional mesin, cara penggunaan mesin, dan perawatan mesin.

e. Hubungan Karyawan - Pekerjaan

Tiga konsep” Memahami dan berfikiran positif terhadap pekerjaannya”, “Selalu ingin mendapatkan hasil yang lebih baik”, dan “Selalu ingin belajar dan berfikir” adalah konsep yang harus menjadi landasan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ketiga

konsep tersebut harus dijabarkan dalam analisa jabatan, manual prosedur kerja, dan alat pengukur prestasi kerja yang terstandarisir, sistematis sebagai dasar untuk tujuan evaluasi secara obyektif, terukur dan bisa dipertanggungjawabkan untuk setiap kemajuan yang dicapai, serta untuk dasar pengenalan diri yang lebih baik dari masing-masing karyawan terhadap prestasinya.

f. Hubungan Karyawan - Perusahaan

Perusahaan menilai karyawan adalah mitra kerja dan merupakan aset perusahaan. Semua karyawan sebagai mitra kerja harus dihargai derajatnya sebagai manusia dalam posisi yang sama dengan falsafah “satu penting bagi semua, semua penting bagi satu”. Perusahaan akan memberikan imbalan kepada karyawan secara obyektif, sesuai dengan sumbangsih masing-masing karyawan terhadap kemajuan perusahaan. Sebagai aset perusahaan, karyawan tidak sekedar manusia yang digaji untuk menjalankan pekerjaannya, tetapi merupakan bagian kekayaan perusahaan yang selalu diusahakan nilainya bertambah dengan cara membantu pengembangan pengetahuan dan kepribadian dari setiap karyawan.

2. Penerapan Gugus Kendali Mutu

Modiste dan konveksi Margaria sejak tahun 1996 telah menerapkan Gugus Kendali Mutu (GKM) untuk meningkatkan kualitas produk, namun perusahaan belum mengetahui tentang TQM, padahal GKM merupakan bagian dari pelaksanaan TQM.

Komitmen modiste dan konveksi Margaria akan pentingnya mutu dimulai dari manajemen puncak, adanya komitmen dari manajemen puncak untuk GKM sebagai bagian dari pelaksanaan pengendalian manajemen. Bentuk komitmen yang harus dijalankan oleh jajaran modiste dan konveksi Margaria adalah dengan tindakan harus membiasakan diri untuk membentuk sikap GKM. Adapun dalam pelaksanaan GKM adalah dengan membentuk suatu kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari seluruh anggota perusahaan yang dibagi menjadi bagian pemotong, penjahit, pembordil, pengobras, penyetrika, dan penyelesaian, yang kemudian mengidentifikasi penyebab dari masalah-masalah yang timbul dari pekerjaan dan mencari jalan keluarnya. Apabila masalah sudah selesai maka terus dilakukan pengamatan dan menemukan topik-topik baru untuk dibahas.

GKM merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh modiste Margaria dalam mempertahankan dan meningkatkan mutunya. Dengan dibentuknya GKM tersebut diharapkan mampu memberi masukan dalam usaha perbaikan dan perkembangan perusahaan, mampu membangkitkan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga para karyawan akan betah dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukannya, dan mampu membuktikan bahwa kemampuan manusia itu tidak terbatas serta mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan baru yang lebih baik. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan hasil produksi yang lebih bermutu tinggi, serta mengurangi produk-produk yang mutu

rendah atau tidak memenuhi persyaratan untuk dipasarkan. Pencapaian mutu yang maksimum dan peningkatan produktivitas memerlukan proses perubahan yang bertahap, dimana keterlibatan karyawan dan manajer dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bersama menjadi makin besar.

Untuk melakukan perbaikan mutu, perusahaan membentuk GKM. Gugus mutu adalah kelompok kecil dalam kesamaan area kerja yang mempunyai perhatian terhadap aktivitas mutu. Kelompok ini merupakan bagian kendali aktivitas mutu perusahaan yang akan selalu memperbaiki mutu dan kinerja, serta perbaikan tempat kerja.

B. Pembahasan

Setelah penulis mengadakan analisis data di Margaria sebagai perusahaan yang menerapkan GKM, maka penulis akan mencoba membahas secara lebih mendalam pada bagian ini.

Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah menerapkan TQM , maka penulis akan membahas permasalahan dengan panduan hasil wawancara penulis dan mengevaluasi berdasarkan prinsip dan unsur pokok TQM, serta persyaratan implementasi TQM pada tabel berikut:

TABEL V.4:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)

Kuisisioner	Jawaban
a. Kepuasan pelanggan internal 1. Apakah anda puas selama anda bekerja di sini? 2. Puaskah dengan gaji yang anda terima? 3. Apakah anda menerima THR dan dalam bentuk apa? 4. Apakah ada perputaran kerja dan jangka waktu berapa lama?	60 % merasa puas bekerja di modiste Margaria 20 % kerja selalu ada enak dan susah nya 20 % merasa agak jenuh bekerja sendiri 60 % merasa puas dengan gaji yang di terima 30 % cukup untuk kebutuhan sehari-hari 10 % kurang Semua karyawan menerima THR dalam bentuk barang atau uang. Dulu pernah ada perputaran kerja selama 6 bulan sekali, tapi sekarang tidak ada.
b. Respek Terhadap Setiap Orang 1. Fasilitas-fasilitas apa yang diberikan perusahaan untuk para karyawan?	Perusahaan memberikan fasilitas kamar mandi/ MCK yang kondisinya bersih dan terawat dengan baik. Selain itu juga tersedia kantin, Mushola, dan pemeriksaan kesehatan gratis yang diadakan setiap hari Rabu oleh petugas Puskesmas yang datang ke perusahaan.

Tabel V.4:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
2. Penghargaan apa saja yang diberikan perusahaan untuk para karyawan?	Untuk kesejahteraan karyawan perusahaan memberikan THR berupa uang/ barang, uang lembur, bonus untuk karyawan yang bekerja melebihi target, cuti hamil selama 3 bulan, dan asuransi untuk staf.
c. Pemberdayaan Karyawan 1. Apakah karyawan diberi kesempatan untuk mengajukan usulan-usulan dalam meningkatkan kualitas produk dan bagaimana ajangnya?	Setiap karyawan di beri kesempatan untuk mengajukan usulan usulan, baik secara langsung melalui rapat yang diadakan setiap akhir bulan maupun dengan kotak saran. Perusahaan juga menerapkan Gugus Kendali Mutu (GKM) yaitu membentuk kelompok-kelompok kecil yang terdiri seluruh anggota perusahaan yang dibagi dalam bagian pemotong, penjahit, pembordil, pengobras, penyetrika, dan penyelesaian. Kelompok-kelompok ini kemudian mengidentifikasi penyebab masalah yang timbul dalam pekerjaan dan mencari pemecahannya.
d. Kerja Sama Tim 1. Apakah semua karyawan di sini menjalin keakraban dengan atasan? 2. Dengan cara apa dapat menjalin keakraban tersebut dan berapa kali dalam setahun?	Ya Keakraban antar karyawan dijalin melalui: - Rekreasi 1 th 1x ke daerah wisata-wisata dan dalam acara tersebut diisi dengan perlombaan antar tim. - Sarasehan 1 th 2x. - Senam poco-poco setiap hari Selasa pukul 15.50 WIB

Tabel V.4:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
3. Siapa saja yang terlibat dalam acara ini?	- Arisan setiap hari Senin yang diikuti oleh karyawan produksi. - Doa pagi setiap hari dilakukan sebelum kerja dimulai. - Pengajian 1 bulan 1x. Semua karyawan

Kuisisioner untuk Pelanggan Internal

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa 40% karyawan merasa belum puas bekerja di Modiste Margaria dan juga belum puas dengan gaji yang diterima, maka perusahaan harus mencari penyebab permasalahannya. Namun sejauh ini perusahaan telah berusaha memperhatikan karyawan dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan penghargaan yang layak bagi karyawan, memberikan kesempatan untuk mengajukan usulan-usulan dalam meningkatkan kualitas produk, dan semua karyawan diikutsertakan dalam menjalin keakraban dengan sesama karyawan maupun dengan para atasan. Dalam hal ini, penulis melakukan wawancara dengan karyawan, baik di perusahaan maupun di cabang-cabangnya selama kurang lebih 5-10 menit untuk setiap karyawan dan dilakukan secara acak atau suka rela.

TABEL V.5:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Eksternal (10 Sampel)

Kuisisioner	Jawaban
a. Kepuasan Pelanggan Eksternal	
1. Apakah anda pelanggan setia di Modiste ini dan berapa kali anda menjahit di sini.	80 % pelanggan setia di modiste Margaria dan sudah sering atau sudah tak terhitung lagi menjahit di modiste Margaria ini. 20 % kadang-kadang
2. Apakah anda selalu puas dengan hasilnya?	90 % merasa puas dengan hasil jahitannya, karena jahitannya rapi, pelayanannya ramah, dan kualitasnya bagus. 10 % pelanggan ini merasa belum puas dengan hasil jahitannya, karena setiap kali menjahitkan selalu ada kesalahan.
3. Apakah hasilnya selesai tepat waktu sesuai yang diharapkan?	80 % hasilnya tepat waktu. 20 % hasilnya kadang terlambat.
4. Apakah ada keluhan-keluhan dengan hasil yang diproduksi dan kalau ada, apa yang anda lakukan?	90 % sampai saat ini merasa belum ada keluhan-keluhan. 10 % merasa sering ada kesalahan.
5. Apakah anda puas dengan harga yang diterapkan setiap anda menjahit di sini?	90 % merasa puas dengan harga yang diterapkan karena sesuai dengan kualitasnya. 10 % merasa harga terlalu mahal

Kuisisioner untuk Pelanggan Eksternal

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa hanya 10% pelanggan yang merasa belum puas dengan hasil yang diproduksinya dan hanya 10% pula pelanggan yang sering komplain serta merasa harganya terlalu mahal. Hal ini dapat disimpulkan perusahaan telah memproduksi produk yang berkualitas dan telah memperhatikan harapan/ keinginan pelanggan sehingga pelanggan eksternal banyak yang merasa puas dengan produk yang dihasilkan, hasilnya tepat waktu, dan harga yang ditetapkan. Namun perusahaan masih harus mengevaluasi 10% pelanggan yang merasa belum puas tersebut dengan mencari penyebab-penyebabnya. Dalam hal ini, penulis melakukan wawancara dengan setiap pelanggan yang datang di cabang-cabang selama kurang lebih 5 menit tanpa memilih-milih pelanggan dan perlu diingat bahwa hasil kesimpulan ini hanya dari 10 sampel dan sebetulnya penulis masih merasa kurang.

TABEL V.6:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Manajer

Kuisisioner	Jawaban
a. Perbaikan Berkesinambungan 1. Bagaimana cara Modiste untuk dapat menekan adanya produk atau hasil yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan?	<i>Control</i> produk yang akan dikirim. Sebelum produk dikirim, perusahaan melakukan pengecekan yang dilakukan oleh <i>line leader</i> meliputi: - Kebersihan benang dan jahitan. - Kerapihan jahitan dan kesesuaian mode. - Penyatuan sambungan motif terutama bagian depan, belakang, dan saku. - Kerapian lubang kancing dan ketepatan jarak. - Kesesuaian kemeja dengan ukuran. Setelah itu diadakan pengecekan oleh asisten supervisor dan supervisor di ruang penyimpanan dan <i>paking</i> dengan mengecek ulang kesesuaian mode, ukuran, bahan dengan nota pesanan dan memberi merk serta harga dasar.
b. Obsesi terhadap kualitas 1. Seandainya ada pelanggan yang mengeluh karena adanya kegagalan bagaimana Modiste menanggapi?	Perusahaan selalu memperhatikan pelanggan yang komplain atas hasil produknya. Apabila ada pakaian yang tidak sesuai permintaan atau cacat maka dapat dikembalikan untuk dipermak dan bebas biaya, jika kerusakan yang terjadi akibat kelalaian dalam proses produksi.

Tabel V.6:
Kuisisioner Penelitian di Modiste Margaria Untuk Manajer
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
2. Apakah Modiste memberi sanksi untuk karyawan yang melakukan kegagalan dalam menjahit dan dalam bentuk sanksi yang bagaimana?	Pertama, karyawan yang melakukan kegagalan diberi tahu dan diajari cara yang benar, seandainya karyawan melakukan kesalahan yang fatal, maka karyawan tersebut diberi sanksi untuk mengganti baju pelanggan dengan dipotong gaji.
3. Berapa kali terjadi kegagalan dalam setiap minggunya?	Tidak tentu
4. Bagaimana komitmen Modiste untuk meningkatkan kepuasan pelanggan saat adanya kegagalan tersebut?	Pelanggan diberi garansi oleh perusahaan untuk permak dengan bebas biaya sepanjang baju tersebut masih bernota.
5. Apakah ada perawatan mesin untuk menjaga mesin tetap bagus dan kalau ada jangka waktu berapa lama servis dilakukan?	Ada, pengecekan dan perawatan dilakukan setiap minggu sekali.
6. Seandainya mesin sudah tua, apakah mengganggu aktivitas atau tidak?	Ya, mesin yang sudah tua dan tidak produktif dijual, kemudian diganti mesin yang baru.
7. Bagaimana anda menghadapi karyawan banyak dengan kualitas yang berbeda sedangkan kualitas hasil diutamakan?	Dalam menghadapi karyawan banyak dengan kualitas berbeda perusahaan membuat standar hasil produksi dan setiap karyawan harus mengetahui standar tersebut.

Tabel V.6:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Manajer
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
8. Apakah anda sering memantau karyawan dengan mengevaluasi karyawan khususnya karyawan yang banyak mengalami kegagalan?	Ya, manajer produksi sering memantau dan mengevaluasi karyawan pada setiap bagian sehingga manajer dapat mengetahui bagian mana yang sering mengalami kegagalan. Setelah itu, karyawan dibimbing dan diberi tahu dan diajari cara yang tepat dan benar.
9. Apakah Modiste sering memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, kalau ada dalam bentuk apa?	Ya, perusahaan selalu memberikan bonus berupa uang kepada setiap karyawan yang dapat melebihi target dalam menjahit pada setiap bulannya.
c. Pendekatan Ilmiah	
1. Bagaimana Modiste menentukan target penjualan?	Tidak memberi jawaban
2. Di lihat dari segi apa, Modiste dapat memutuskan lokasi suatu cabang?	Dalam memutuskan lokasi suatu cabang perusahaan memilih tempat yang strategis, belum banyak pesaing, dan dekat jalan umum, bukan jalan pinggiran.
3. Bagaimana perusahaan menentukan tarif dalam menjahit?	Dalam menentukan ongkos menjahit perusahaan memperhitungkan mode keinginan pelanggan, jenis bahan, asesoris, dan biaya operasional.

Tabel V.6:
Kuisiener Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Manajer
(Lanjutan)

Kuisiener	Jawaban
d. Komitmen Jangka Panjang 1. Apakah tujuan Modiste untuk 5 th-10 th yang akan datang ataukah sudah puas dengan keadaan sekarang?	Belum puas. Ingin menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim, berkembang dengan falsafah yang kokoh dan kemitraan yang kuat.
e. Kerja Sama Tim 1. Apa yang anda lakukan untuk mempertahankan hubungan baik antar karyawan untuk mencegah atau mengatasi adanya suatu konflik?	Perusahaan selalu menjalin hubungan dengan karyawan dan membina bahwa kita adalah mitra kerja.
f. Pendidikan dan Pelatihan 1. Apakah ada suatu training untuk karyawan dan dalam bentuk apa saja training itu diselenggarakan dan berapa lama? 2. Apakah karyawan Modiste ini pernah adanya keikutsertaan training di luar kantor?	Ada, tetapi hanya untuk karyawan baru. Pelatihan dilaksanakan di perusahaan yang berhubungan dengan setiap bidangnya selama 3 bulan. Ada, Seminar atau lokakarya yang dilaksanakan 2-3x dalam setahun dan bersifat suka rela atau karyawan yang mempunyai waktu luang.
g. Komitmen Dari Manajemen Puncak 1. Keunggulan-keunggulan apa yang pernah dicapai Modiste selama ini?	Perusahaan saat ini dalam proses mendapat sertifikat International Standard Organisation.

Tabel V.6:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Manajer
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
h. Komitmen Atas Sumber Daya Yang Dibutuhkan 1. Syarat-syarat apa saja yang diajukan Modiste untuk menerima pegawai baru?	Tes, setiap calon pegawai baru harus mengetahui dan terampil dalam menjahit.
i. <i>Organisation Wide Steering Committee</i> 1. Apakah Modiste telah menetapkan visi dan sasaran organisasi? 2. Apakah Modiste telah membentuk tim untuk mencapai sasaran tersebut? 3. Bagaimana cara tim untuk memantau kemajuan yang dicapai? 4. Apakah Modiste memberi penghargaan atas prestasi tim tersebut?	Ya, Modiste ingin menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim, berkembang dengan falsafah yang kokoh dan kemitraan yang kuat. Ya, pada Modiste Margaria pola kerja yang diterapkan adalah pola kerja kelompok/ tim. Pola kerja tim merupakan suatu bentuk kerja sama yang hasilnya sangat dipengaruhi dari hasil interaksi kemampuan berkomunikasi dan kemampuan mengorganisasi antar anggota kelompok. Manajer produksi sering kali memantau dan mengevaluasi kerja karyawan, khususnya karyawan yang banyak mengalami kegagalan. Dengan hal ini, akan memperkecil tingkat kegagalan yang dilakukan karyawan. Ya, untuk dapat memotivasi kerja karyawan perusahaan selalu memberikan penghargaan berupa bonus dalam bentuk uang/ piagam penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi

Tabel V.6:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Manajer
(Lanjutan)

Kuisisioner	Jawaban
j. Penentuan Standar Kualitas 1. Apakah Modiste ini menetapkan suatu standar kualitas, kalau menetapkan dalam bentuk apa? 2. Apakah karyawan mengetahui standar kualitas yang telah ditetapkan itu? 3. Bagaimana cara mensosialisasikan standar kualitas terhadap karyawan?	Ya, standar kualitas produk Ya, Setiap karyawan diwajibkan mengetahui standar kualitas produk yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam mencegah adanya kelalaian terhadap standar kualitas produk, perusahaan menggunakan cara menempelkan standar kualitas produk di masing-masing tempat kerja. Dengan hal ini perusahaan dapat lebih mudah untuk mendapat produk yang berkualitas tinggi.
k. Kesatuan Tujuan 1. Apakah Karyawan Modiste mampu bertanggungjawab atas misi dan tujuan perusahaan?	Walaupun karyawan tidak ikut serta dilibatkan secara langsung dalam penyusunan misi dan tujuan perusahaan, namun mereka sadar dan mengetahui bahwa misi dan tujuan tersebut adalah untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai standar demi kepuasan pelanggan yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

Kuisisioner untuk Manajer

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa perusahaan Modiste Margaria selalu melakukan *control* produk sebelum produk dikirim, menanggapi komplain dari pelanggan dan bertanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi akibat kelalaian perusahaan serta menjaga kualitas tetap bermutu dilakukan pengecekan dan perawatan mesin secara rutin, hasil produksi distandarkan, memantau dan mengevaluasi kerja karyawan dan memberi bonus pada karyawan untuk memotivasi kinerja karyawan.

Dalam usaha menarik pelanggan perusahaan benar-benar memilih lokasi yang tepat dan memperhitungkan secara teliti dalam menentukan ongkos menjahit. Manajer selalu mempertahankan hubungan baik antar karyawan dengan memberi pengertian bahwa kita adalah mitra kerja. Pendidikan dan pelatihan juga tidak terlewatkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terampil dan terlatih serta melakukan seleksi yang ketat dalam penerimaan pegawai baru. Selain itu, untuk dapat meningkatkan kualitas produk perusahaan telah membentuk pola kerja tim dan telah menetapkan standar kualitas produk.

Atas usaha-usaha yang dilakukan, perusahaan saat ini dalam proses untuk mendapatkan sertifikat *International Standard Organisation*. Namun perlu ditinjau kembali adalah mengenai komitmen jangka panjang, karena perusahaan mempunyai komitmen yang masih sempit hanya menomorsatukan pada bidang perlengkapan muslim dan dalam pelatihan karyawan perusahaan belum melaksanakan dengan efektif karena hanya bersifat suka

rela atau karyawan yang mempunyai waktu luang dan kemungkinan tidak merata untuk semua karyawan.

Setelah melihat perbandingan dari prinsip dan unsur *Total Quality Management* serta persyaratan implementasi *Total Quality Management* dengan yang terjadi di perusahaan, diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan sebagian prinsip dan unsur *Total Quality Management* serta persyaratan implementasi *Total Quality Management* tersebut. Dalam hal ini perusahaan telah berusaha untuk dapat menerapkan TQM, namun masih ada beberapa hal yang masih perlu ditinjau kembali yaitu:

1. Kepuasan pelanggan dari 10 sampel masih terdapat 10% pelanggan eksternal yang tidak puas dengan hasil produksi dan 40% pelanggan internal yang tidak puas bekerja di perusahaan dan gaji yang diterima.
2. Komitmen jangka panjang masih menspesifikasikan menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim/ produk yang berwawasan Islami.
3. Pendidikan dan pelatihan belum dilaksanakan secara efektif, hanya bersifat suka rela, dan hanya bagi karyawan yang mempunyai waktu luang. Dalam hal ini berarti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Modiste Margaria tidak merata untuk semua karyawan.

Dilihat dari tabel-tabel di atas maka Modiste telah menerapkan tahap-tahap sebagai berikut:

Tabel V.7: Tahap-tahap pelaksanaan *Total Quality Management*

No	Tahap/ fase	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Fase Persiapan		
	a. Membentuk Total Quality Steering committee.	Sudah	Belum menyeluruh
	b. Membentuk tim	Sudah	
	c. Pelatihan TQM	Sudah	
	d. Menyusun pernyataan visi dan misi	Sudah	
	e. Menyusun tujuan umum	Sudah	
	f. Komunikasi dan publikasi	Sudah	
	g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan	Belum	
	h. Identifikasi pendukung dan penolak	Sudah	
	i. Memperkirakan sikap karyawan	Sudah	
	j. Mengukur kepuasan pelanggan	Sudah	
2.	Fase Perencanaan		
	k. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus <i>Plan Do Check/ Adjust</i>	Sudah	Belum menyeluruh
	l. Identifikasi proyek	Belum	
	m. Komposisi tim	Sudah	
	n. Pelatihan tim	Sudah	
3.	Fase Pelaksanaan		
	p. Penggiatan tim	Sudah	
	q. Umpan balik kepada <i>Steering Committee</i>	Sudah	
	r. Umpan balik dari pelanggan	Sudah	
	s. Umpan balik dari karyawan	Sudah	
	l. Memodifikasi infrastruktur	Sudah	

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil analisis data dan pembahasan pada bab yang lalu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa modiste Margaria, Diro Jl. Bantul 204, Yogyakarta, tanpa sadar telah menerapkan sebagian prinsip dan unsur pokok TQM serta persyaratan implementasi TQM. Berikut ini adalah kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis data dan pembahasan pada bab lalu:

Dalam hal ini perusahaan telah berusaha untuk dapat memajukan perusahaan dan sejauh ini perusahaan ternyata telah mengelola dengan berfokus pada kualitas seperti:

1. Memberikan respek terhadap setiap orang dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan penghargaan-penghargaan untuk karyawan. Perusahaan ingin berusaha menciptakan tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi para karyawan sehingga para karyawan akan termotivasi dan melaksanakan pekerjaannya.
2. Memberdayakan karyawan dengan memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk mengajukan usulan-usulan dalam meningkatkan kualitas produk. Selain itu, Modiste Margaria sejak tahun 1996 telah melaksanakan Gugus Kendali Mutu (GKM) dan dalam pelaksanaannya dibentuk suatu kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari seluruh

anggota perusahaan, yang kemudian mengidentifikasi penyebab permasalahan yang timbul dari pekerjaan dan mencari pemecahannya

3. Menjalin kerja sama tim dengan selalu menjalin hubungan baik dan membina bahwa karyawan adalah mitra kerja dan merupakan bagian dari aset perusahaan sehingga semua karyawan dihargai derajatnya sebagai manusia dalam posisi yang sama. Selain itu, semua karyawan diikutsertakan dalam menjalin keakraban dengan sesama karyawan maupun dengan para atasan.
4. Melaksanakan perbaikan berkesinambungan, perusahaan selalu melakukan *control* sebelum produk dikirim dengan melakukan pengecekan oleh *line leader* dan kemudian dilakukan pengecekan ulang oleh asisten supervisor dan supervisor di ruang penyimpanan.
5. Memiliki obsesi terhadap kualitas, dalam meningkatkan kepuasan pelanggannya perusahaan selalu menanggapi semua komplain dari pelanggan dan bertanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi akibat kelalaian dalam proses produksi serta selalu melakukan pengecekan dan perawatan mesin secara rutin. Selain itu, untuk mengantisipasi karyawan banyak dengan kualitas yang berbeda perusahaan membuat standar hasil produk dan selalu memantau maupun mengevaluasi kinerja karyawan.
6. Menggunakan pendekatan ilmiah dengan benar-benar memilih lokasi yang tepat untuk mendirikan suatu cabang dan memperhitungkan secara teliti dalam menentukan ongkos menjahit.

7. Mempunyai komitmen dari manajemen puncak. Hal ini tampak dalam usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan yang saat ini dalam proses untuk mendapatkan sertifikat International Standard Organisation.
8. Mempunyai komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, seperti dalam mendapatkan sumber daya manusia yang terampil perusahaan selalu melakukan seleksi yang ketat dalam penerimaan pegawai baru.
9. Menggunakan *organisation wide steering committee* untuk dapat meningkatkan kepuasan konsumen dengan membentuk pola kerja tim yang melibatkan seluruh karyawan.
10. Menentukan standar kualitas untuk mempermudah bagi pemimpin untuk melakukan pengawasan produk akhir. Standar kualitas dibuat oleh manajemen berdasarkan informasi tentang kebutuhan konsumen yang diperoleh melalui riset dan dipadukan dengan data-data tentang kemampuan perusahaan.
11. Mempunyai kesatuan tujuan, dalam hal ini para karyawan menyakini dan memahami bahwa misi dan tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan produk yang baik dan sesuai dengan standar demi kepuasan pelanggan yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

Dilihat dari hal-hal tersebut perusahaan telah melaksanakan sebagian dari prinsip dan unsur pokok TQM serta persyaratan implementasi TQM, namun masih ada beberapa hal yang masih perlu dievaluasi maupun ditinjau kembali, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan dari 10 sampel masih terdapat 10% pelanggan eksternal yang tidak puas dengan hasil produksi, untuk itu maka perusahaan harus mencari penyebab-penyebab terjadinya ketidakpuasan tersebut dan 40% pelanggan internal yang tidak puas bekerja di perusahaan dan gaji yang diterima selama ini.
2. Komitmen jangka panjang masih menspesifikasikan menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim/ produk yang berwawasan Islami.
3. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di Modiste Margaria bersifat suka rela, dan hanya bagi karyawan yang mempunyai waktu luang. Dengan hal ini, pendidikan dan pelatihan di Modiste Margaria bisa jadi tidak merata untuk semua karyawan dan berarti belum dilaksanakan dengan efektif.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengalami beberapa hambatan untuk mendapatkan data dari perusahaan, antara lain yaitu waktu penelitian bulan Juli sampai dengan September, di mana waktu penelitian tersebut terbentur dengan awal ajaran baru yang saat itu banyak order pembuatan pakaian, sehingga tidak semua data dapat diberikan, adanya kesibukan untuk tutup tahun, dan terbatasnya waktu untuk melakukan wawancara dengan subyek yang dibutuhkan sehingga apa yang ingin diketahui penulis lebih dalam kurang terlaksana dengan baik. Hal lain yang

juga membatasi penelitian ini adalah jumlah kuisioner dan sampel pelanggan terbatas. Seandainya perusahaan ingin mengetahui lebih lanjut perusahaan dapat melakukan observasi secara langsung dengan pelanggan, karena hal ini baru tahap awal.

C. Saran-saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, berikut ini penulis berusaha memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan modiste Margaria pada masa yang akan datang, antara lain:

1. TQM bukan suatu pendekatan yang hasilnya dapat diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan proses yang sistematis, maka pihak manajemen harus benar-benar siap mencurahkan waktu, pikiran, dan tenaga agar komitmennya untuk melakukan perbaikan berkesinambungan dapat ditingkatkan.
2. Modiste Margaria hendaknya selalu berusaha mempertahankan kualitas pelayanan yang telah ada dan bahkan meningkatkannya demi kepuasan pelanggan, dengan cara membudayakan kualitas yaitu sikap yang mendahulukan pelayanan pelanggan, kerja sama tim, menyadari pentingnya dukungan dari seluruh unit kerja, pemahaman bahwa kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama, tindakan penyempurnaan jangka panjang, memahami fakta dan data untuk memecahkan masalah,

konsentrasi pada pemecahan masalah, serta usaha-usaha yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas.

3. Modiste Margaria hendaknya selalu berusaha memperhatikan setiap outlet, khususnya outlet yang terletak Jl. Jend. A. Yani 69 (Malioboro) yang bangunannya masih terlalu sempit. Banyak kosumen yang datang dan menunggu menyebabkan tempat menjadi tidak nyaman lagi sehingga konsumen yang tidak betah dan meninggalkan tempat tersebut.
4. Modiste Margaria hendaknya lebih memperhatikan keluhan-keluhan karyawan, mengefektifkan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dan lebih memperluas visi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocker, (1999). *Manajemen Biaya*. New York. Mc. Graw Hill.
- Bounds, G., et. al, (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. New York: Mc Graw-Hill.
- Goetsch, D. L. and S. Davis, (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity and Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N. J.: Prentice Hall International.
- Hartati, (1997). "Total Quality Management dan Sistem Ide untuk Meningkatkan Kualitas." *Telaah* Vol.1 No.3 th 1997. Yogyakarta.
- Hardjosoedarma, (1997). *Total Quality Management*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Mowen, (1997). *Akuntansi Manajemen*, (Edisi 2) Englewood cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Maridjo dan Sutadi, (1997), "Dasar-dasar dan Konsep Total Quality Management." Vol.1 th VII Oktober. Yogyakarta. *Widya Darma*.
- Tresna P. Sumardi, (1995). "TQM sebagai kunci keunggulan bersaing." *Usahawan* No.12 th. XXIV Desember. Jakarta.
- Tjiptono Fandy dan Diana, (1995). *Total Quality Management*. Yogyakarta. Andi Offset.

LAMPIRAN

Lampiran 1:
Kuisiomer Penelitian di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)

Kuisiomer	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	S ₁₀
a. Kepuasan pelanggan internal										
1. . Harapan karyawan selama bekerja.	Cari uang, dapat mandiri	Bekerja dengan enak, nyaman	Konsumen banyak	Dapat memenuhi kebutuhan hidup	Dihargai dalam bekerja	Cari uang, cari penga-laman	Terampil dalam bekerja, dapat gaji	Dapat mandiri	Cari pengala-man	Dapat gaji banyak
2. Apakah anda puas selama anda bekerja di sini?	Ada enak & susahnya	Puas	Kerja sendiri	Puas	Enak	Senang kerja di sini	Ada enak dan susahnya	Kerja sendiri	Kerja enak, tempat sempit	Tempat yang paling enak
3. Puaskah dengan gaji yang anda terima?	Puas	Cukup untuk kebutuhan hidup	Puas	Puas	Puas	Pas-pasan	Cukup untuk kebutuh-an hidup	Keinginan manusia tidak ada puasnya	Puas	Puas
4. Apakah anda menerima THR dan dalam bentuk apa?	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang	Ya, barang/ uang
5. Berapa lama anda bekerja di sini?	9 th	2 th	7 th	5 th	3 th	3 bln	1 th	2,5 th	10 th	3 th
6. Apakah ada perputaran kerja dan jangka waktu berapa lama?	Dulu ada, 6 bulan	Tidak ada	Dulu ada, 6 bulan	Dulu ada, 6 bulan	Dulu ada, 6 bulan	Tidak tahu	Tidak ada	Tidak ada	Dulu ada, 6 bulan	Dulu ada, 6 bulan

Kuisisioner Penelitian di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)
(Lanjutan)

[illegible]

Kuisisioner Penelitian di Modiste Margaria Untuk Pelanggan Internal (10 Sampel)
(Lanjutan)

[illegible]

Lampiran 2:
Kuisisioner Penelitian Di Modiste Margaria Untuk Pelanggan (10 Sampel)

Kuisisioner	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	S ₁₀
a. Kepuasan Pelanggan Eksternal										
1. Apakah anda pelanggan setia di Modiste ini. Berapa kali anda menjahit di sini?	Ya Sering	Kadang-kadang 3x	Ya Sudah dari th 90-an	Ya Tak terhitung	Ya Buat baju pasti ke sini	Ya Sering	Ya 10x	Ya Sering	Kadang-kadang 7x	Ya Sering
2. Apakah setiap kali anda menjahit di sini anda selalu puas dengan hasilnya?	Ya Jahitan rapi	Ya Kualitas bagus	Ya Pelayanan nya ramah	Ya Baju enak di pakai	Ya Kualitas bagus	Ya Jahitan rapi	Ya Pelayanan nya ramah	Ya Jahitan rapi	Sering salah	Ya Model bagus
3. Apakah hasilnya selesai tepat waktu sesuai yang diharapkan?	Ya	Kadang terlambat, cuma 1/ 2 hari	Ya	Kadang lebih awal	Ya	Ya	Ya	Ya	Sering terlambat	Ya
4. Apakah ada keluhan-keluhan dengan hasil yang diproduksi dan kalau ada, apa yang anda lakukan?	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Belum ada	Sering ada kesalahan	Belum ada
5. Apakah anda puas dengan harga yang diterapkan setiap anda manjahit di sini?	Ya Lebih murah	Wajar	Harga tak masalah yang penting bagus	Ya Harga standar	Ya Memang mahal, tapi hasil bagus	Ya Ada harga ada bentuk	Ya Harga tak masalah	Ya Harga standar	Harga terlalu mahal	Ya Harga tak jadi soal

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah Perusahaan

1. Pendiri Perusahaan

- a. Kapan perusahaan berdiri dan siapa yang mendirikan perusahaan?
- b. Dengan akte notaris siapa, dan nomor berapa?
- c. Tahun berapa perusahaan mulai berfungsi dan bergerak dalam bidang apa?
- d. Apa bentuk perusahaan saat berdiri?
- e. Apa nama bentuk badan usahanya?
- f. Apa alasan perusahaan ini didirikan?
- g. Siapa saja pendiri perusahaan?
- h. Apa tujuan, visi, dan misi perusahaan?
- i. Siapa pimpinan perusahaan sekarang?

2. Lokasi Perusahaan

- a. Dimanakah lokasi perusahaan saat ini?
- b. Atas pertimbangan apa pemilihan lokasi perusahaan?
- c. Berapa luas area perusahaan yang dipakai?
- d. Apakah perusahaan ini mempunyai cabang-cabang?

3. Apakah perusahaan mengadakan kerja sama dengan perusahaan lain?

4. Bagaimana perkembangan perusahaan selanjutnya?

B. Personalia

1. Berapa jumlah tenaga kerja sesuai dengan tingkat pendidikannya?
2. Bagaimana cara yang digunakan perusahaan dalam menarik tenaga kerja?
3. Apakah ada syarat-syarat yang ditentukan perusahaan untuk menjadi karyawan di perusahaan ini?
4. Apakah ada usaha-usaha untuk memotivasi karyawan supaya bekerja maksimal?
5. Apakah ada program pelatihan yang dilaksanakan secara bertahap?
6. Manfaat apa yang diharapkan perusahaan dari pelatihan untuk jangka panjang?
7. Apa saja fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan?

A. Struktur Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Bagaimana tugas dan wewenang masing-masing bagian?
3. Siapa yang bertanggungjawab atas masing-masing bagian?
4. Faktor-faktor apa saja yang digunakan para pemimpin departemen untuk menilai kerja karyawan?
5. Apa komitmen perusahaan dalam jangka panjang?

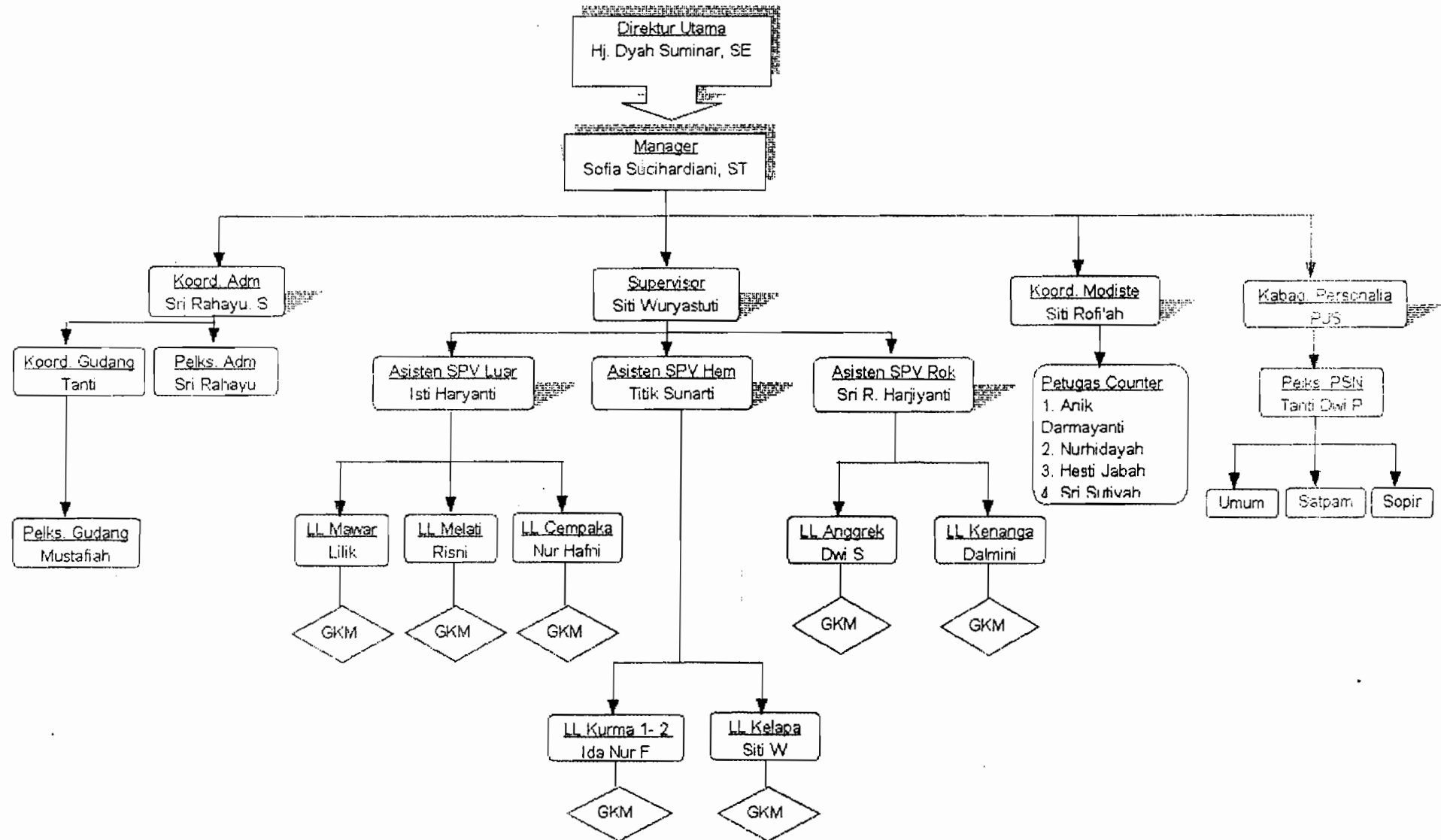
D. Pemasaran

1. Bagaimana perusahaan ini memasarkan produk/jasa?
 2. Apa saluran distribusi yang dipakai oleh perusahaan?
 3. Kebijakan penjualan apa yang digunakan?
- 

4. Apa saja yang telah dilakukan perusahaan dalam rangka pertanggung jawaban sosial?

E. Kegiatan Operasional Perusahaan

1. Produk/jasa apa saja yang dihasilkan perusahaan?
2. Bahan apa saja yang dibutuhkan?
3. Bagaimana alur proses produksi?
4. Peralatan apa saja yang dipakai?
5. Apakah dalam perusahaan ada program mutu?
6. Apa yang dilakukan oleh perusahaan agar kualitas produk terjamin?
7. Bagaimana latar belakang penerapannya?
8. Bagaimana budaya perusahaan selama ini?
9. Bagaimana pelayanan perusahaan terhadap konsumen?
10. Hasil apa yang telah dicapai perusahaan selama ini?
11. Syarat-syarat apa yang dituntut perusahaan dalam memasarkan produk?



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama	: Maria Magdalena Sumini
Tempat dan tanggal lahir	: Kulon Progo, 25 September 1978
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Katolik
Kewarganegaraan	: Indonesia
Alamat	: Blumbang, Banjararum, Kalibawang, Kulon Progo, Yogyakarta, 55672

PENDIDIKAN

1. Sekolah Dasar Marsudirini Boro, Tahun 1985-1991
2. Sekolah Menengah Tingkat Pertama, Tahun 1991-1994
3. Sekolah Menengah Tingkat Atas Negeri Kalibawang, Tahun 1994-1997
4. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Tahun 1998-2003



margaria

SURAT KETERANGAN

Dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama : Maria Magdalena Sumini
No. Mahasiswa : 982114176
Fakultas : Ekonomi jur. Akuntansi Unifersitas Sanata Darma, Jogjakarta

Telah mengadakan penelitian Modiste dan Konveksi Margaria sebagai bahan untuk membuat tugas akhir

“ EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANGEMENT ”

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 19 Maret 2003

Hormat kami,

Tanti Dwi Pamilih
Ass. Administrasi