

# **EVALUASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP BIAYA KUALITAS**

**STUDI KASUS PADA PERTENUNAN SANTA MARIA, BORO**

## **SKRIPSI**

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



Oleh :

**C. SRI ISWATI**

NIM : 992114099

NIRM : 990051121303120099

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

**2003**

Skripsi

**EVALUASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
BIAYA KUALITAS**

Oleh:

C. Sri Iswati

NIM : 992114099

NIRM : 990051121303120099

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal: ...16 - 09 - 2003.....



Lilis Setiawati, S.E., M.Si., AK.

Pembimbing II

Tanggal: ...03 - 11 - 2003.....



Drs. Edi Kustanto, M.M.

**Skripsi**

**EVALUASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP  
BIAYA KUALITAS**

Studi kasus pada Pertununan Santa Maria, Boro

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

C. Sri Iswati

NIM: 992114099

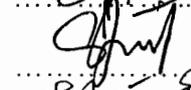
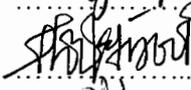
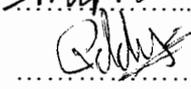
NIRM: 99065112130312099

Telah dipertahankan di depan panitia penguji

Pada tanggal 23 Desember 2003

dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

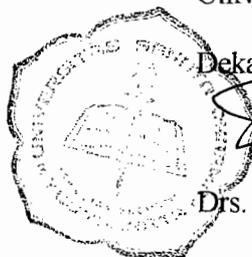
	<b>Nama lengkap</b>	<b>Tanda tangan</b>
Ketua	Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Sekretaris	Drs. G. Anto Listianto, MSA, AK.	
Anggota	Lilis Setiawati, S.E., M.Si., AK.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto M.M	
Anggota	Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., AK.	

Yogyakarta, 23 Desember 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



  
Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

# **PERSEMBAHAN**

*Skripsi ini Kupersembahkan untuk:  
Yesus Kristus Tuhan dan Penolongku, Kedua  
Orang Tuaku, Kakak-kakakku, adikku, Kekasihku,  
dan Sahabat-sahabatku*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 20 Desember 2003

Penulis,



C. Sri Iswati

## ABSTRAK

### EVALUASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP BIAYA KUALITAS

Studi Kasus Pada Pertenunan Santa Maria, Boro

C. SRI ISWATI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2003

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Apakah pertenunan Santa Maria sudah mengimplementasikan *total quality management*, dan 2) Jika pertenunan Santa Maria sudah mengimplementasikan *total quality management*, apakah *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi, wawancara, observasi, dan kuesioner. Teknik analisis data untuk masalah pertama dilakukan dengan metode kualitatif dengan menyusun kuesioner yang ditujukan untuk manajer tentang persyaratan implementasi *total quality management* dan fase-fase implementasi *total quality management*. Persyaratan implementasi *total quality management* itu meliputi: komitmen dari manajemen puncak, komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, *organizational-wide steering committee*, perencanaan dan publikasi, infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan. Fase-fase implementasi *total quality management* meliputi fase persiapan, fase perencanaan dan fase pelaksanaan. Teknik analisis data untuk masalah yang kedua digunakan analisis regresi.

Dari hasil evaluasi kuesioner dapat diketahui bahwa secara umum perusahaan sudah memenuhi persyaratan implementasi *total quality management* kecuali dalam dua hal. Dua hal tersebut prosedur kerja yang kurang efektif dan belum ada perencanaan penggantian mesin baru. Pertununan Santa Maria juga sudah melaksanakan fase-fase implementasi *total quality management*, kecuali belum diadakan sesi pembentukan tim, komposisi tim, pelatihan tim, penggiatan tim dan belum mengidentifikasi infrastruktur yang ada. Hasil analisis yang kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *total quality management* terhadap biaya kualitas, hal ini dapat dibuktikan dengan perhitungan SPSS *for windows* yang menghasilkan perhitungan  $t_0 = 8.871$  sedangkan  $t_A = 2,132$ , karena  $t_0 > t_A$  maka  $H_0$  dapat ditolak .

## **ABSTRACT**

### **THE EVALUATION ON *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TOWARD QUALITY COST A Case Study at Santa Maria Textile Mill, Boro**

**C. SRI ISWATI  
UNIVERSITY OF SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2003**

This research aimed at understanding: 1) Whether Santa Maria textile mill has already implemented total quality management, and 2) If Santa Maria textile mill has already implemented total quality management, was the total quality management has a significant influence on quality cost.

Data collection was conducted with documentation, interview, observation, and questioner methods. Data analysis technique for the first research problem statement was a conducted with qualitative method by preparing questioner for managers consisting questions on the requirements of total quality management implementation and the phases of total quality management implementation. Those requirements of total quality management implementation includes: commitment of top management, commitment over needed resources, organizational-wide steering committee, planning and publication, infrastructure for a sustainable growth and progress. The phases of total quality management implementation includes preparation phase, planning phase, and implementation phase. Data analysis technique for the research second problem was regression analysis.

Result of the questioner evaluation indicated that the, company has met the requirements of total quality management implementation, except in two areas. Those two were the less-effective working procedures, and that there was no planning of machine replacement. Santa Maria textile mill has also carried out the phases of total quality management implementation, except there was no team work building, team work composition, training, team encouragement and no identification of the existing infrastructures. The second analysis results showed that there was a significant influence of total quality management on the quality cost. This was indicated by the calculation of SPSS that the  $t_0$  calculation = 8.871 whereas  $t_A = 2.132$ . Due to  $t_0 > t_A$ , then  $H_0$  was rejected.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia yang selalu dilimpahkan dari perencanaan, penyusunan, sampai dengan terselesainya skripsi ini.

Skripsi ini dengan judul: **“Evaluasi *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas Studi Kasus Pada Pertemuan Santa Maria”**. Tujuan penulisan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Romo Dr. Paulus Suparno, SJ.,MST selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Hg. Suseno T.W., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
3. Bapak Drs. Y.P. Supardiono MSi., Ak. Selaku PD I yang telah memberikan izin penelitian
4. Ibu Fr. Reni Anggraini, SE., M.Si., Akt. selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi universitas Sanata Dharma
5. Ibu Lilis Setiawati, S.E., M.Si.,Ak. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan, bimbingan, nasihat, serta saran-saran yang menunjang dalam penulisan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

6. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku dosen pembimbing II yang telah mendorong serta memberi bimbingan dan masukan dalam penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat lebih mudah menyelesaikan skripsi dengan baik.
7. Ibu Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak. sebagai dosen tamu yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis.
8. Bapak Eduardus Maryasanto P., S.E. Ak. Yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Buder Thomas Edison, FIC. selaku pimpinan pertenunan Santa Maria Boro yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di sana.
10. Bapak Baker, selaku mandor di pertenunan Santa Maria yang telah memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam penulisan skripsi
11. Keluargaku di rumah (Bapak, Ibu, Yayuk, Tejo, dan Iin) yang banyak memberikan dukungan materiil dan spirituil kepada penulis.
12. Giovanni Battista Rossi Steppa Wardhana yang telah memberikan semangat, bantuan dan masukan kepada penulis.
13. Teman-teman kosku di Bromo 2B (M'pipin, Dina, Ela, Bertha, Hota) terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
14. Teman-teman bimbingan skripsi baik angkatan '98 maupun '99, khususnya ria, vivi, iin, b'tiar, k'olga, b'rina dll
15. Teman-temanku angkatan '99 terutama kelas B yang banyak memberikan dukungan, semangat serta masukan, khususnya dwi, kaka, endang, agnes, reni, rini, markus, wily, siska, vita, aryo dll

Terima kasih atas bantuan yang telah diberikan, semoga segala bentuk bantuan baik materiil maupun spirituil yang mereka berikan diberkati oleh Tuhan Yang Maha Esa.

Sebagai penutup, penulis menyadari segala kelemahan yang terdapat di setiap lembar skripsi ini. Mengingat keterbatasan dan kemampuan serta cara pemikiran maka dengan kerendahan dan keterbukaan mengharap banyak kritik dan saran yang bersifat membangun sebagai upaya penyempurnaan skripsi.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 15 desember 2003

Penulis



C. Sri Iswati



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR GRAFIK .....	xvii
BAB	
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Manfaat penelitian.....	4
E. Tujuan Penelitian .....	5
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB	
II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kualitas .....	7

	B. Biaya Kualitas .....	10
	C. <i>Total Quality management</i> .....	12
	D. Manajemen Tradisional.....	14
	E. Sejarah Singkat Perkembangan <i>Total Quality Managemen</i>	15
	F. Latar Belakang Perlunya <i>Total Quality Management</i> ...	18
	G. Prinsip Total Quality Management .....	20
	H. Unsur Pokok Dalam <i>Total Quality management</i> .....	22
	I. Persyaratan Implementasi <i>Total Quality Management</i> .	24
	J. Fase-fase Implementasi <i>Total Quality Management</i> .....	27
	K. Proses Perbaikan Berkesinambungan .....	32
	L. Pergeseran Paradigma Manajemen .....	33
	M. Hubungan <i>Total Quality Management</i> dengan <i>Strategic Cost</i> <i>Reduction</i> .....	35
	N. Hubungan Biaya Kualitas dan Produk Cacat .....	38
BAB	III. METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian.....	38
	B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	38
	C. Subjek dan Objek Penelitian .....	38
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	39
	E. Teknik Analisis Data.....	40
BAB	IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	A. Gambaran Perusahaan .....	46
	B. Tujuan Berdirinya Perusahaan .....	49

	C. Permodalan.....	49
	D. Struktur Organisasi.....	49
	E. Produksi.....	53
	F. Personalia .....	57
	G. Hari dan Jam Kerja.....	58
	H. Pemasaran .....	59
BAB	V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	A. Pembahasan Pokok Permasalahan Yang Pertama.....	64
	B. Pembahasan Pokok Permasalahan Yang Kedua .....	72
BAB	VI. PENUTUP	
	A. Kesimpulan .....	84
	B. Keterbatasan Penelitian.....	85
	C. Saran.....	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1. Kuesioner Penelitian Untuk Manajer .....	65
Tabel V.2. Fase-fase implementasi <i>Total Quality Management</i> .....	75
Tabel V.3. Data Persentase Produk Cacat Per tahun.....	80
Tabel V.4. Data Biaya Kualitas Per tahun .....	83
Tabel V.5. Data Hasil Penjualan Per tahun .....	84
Tabel V.6. Data Persentase Biaya Kualitas Dari Penjualan.....	85
Tabel V.7. Data Persentase Biaya Kualitas dan <i>Total Quality Management</i>	88

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Manfaat TQM.....	20
Gambar IV.1. Tahap Proses Produksi.....	62
Gambar IV.2. Struktur Organisasi Pertenunan Santa Maria.....	63

## DAFTAR GRAFIK

Grafik II.1 Grafik Biaya Mutu Tradisional.....	11
Grafik II.2 Grafik Biaya Kualitas Kontemporer .....	12
Grafik II.3 Grafik Biaya Kualitas Kontemporer .....	38
Garfik V.1. Grafik Persentase Biaya Kualitas dari Penjualan.....	85

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti saat ini, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup harus mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga mereka harus memikirkan teknik produksi yang lebih unggul. Perusahaan dituntut menyediakan produk atau jasa yang berkualitas tinggi, kondisi ini memaksa manajemen perusahaan untuk melaksanakan rekayasa ulang terhadap manajemen yang selama ini telah digunakan. Mereka harus mampu memperhatikan kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen serta berusaha memenuhinya dengan cara yang lebih unggul daripada yang dilakukan pesaing (Maridjo dan Sutadi, 1997:13).

Di masa lalu, masyarakat memenuhi kebutuhan produk dan jasa dengan menggunakan teknologi *hard automation* artinya apa yang harus dikerjakan (*what to do*) dan bagaimana mengerjakannya (*how to do*) telah disetel di dalam mesin, akibatnya pekerja tidak memiliki kebebasan dalam memilih apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dalam *hard automation* hanya memerlukan pekerja yang trampil dan produsen yang menentukan produk apa yang harus disediakan di pasar. Tetapi sejak pertengahan Abad XX, masyarakat sudah memanfaatkan adanya *smart technology*. Dalam *smart technology* tidak menentukan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja, apalagi menentukan bagaimana mengerjakannya. *Smart technology* akan produktif jika dimanfaatkan oleh *smart people* yaitu orang yang memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang tinggi. Dalam memilih produk yang akan mereka gunakan

konsumen juga semakin selektif. Keadaan ini memaksa produsen untuk selalu melakukan perbaikan atas produk yang mereka hasilkan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Kunci pokok untuk meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan global adalah kualitas. Dari sini mulai timbul pemikiran untuk menemukan konsep-konsep yang baru, salah satunya adalah konsep *Total Quality Management* (TQM).

Ada lima pilar utama di dalam *Total Quality management* yaitu produk, organisasi, proses, pemimpin dan komitmen. Produk merupakan titik pusat untuk pencapaian tujuan organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah (Creech, 1995: 6).

Perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama adalah rute pasar, yaitu perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Rute yang kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas (Tjiptono dan Diana, 2001: 10).

Pandangan modern lebih mengarah kepenghilangan produk cacat (*zero defect*), artinya produk-produk yang rusak dapat dikurangi sampai tingkat nol. Menurut pandangan modern, perusahaan perlu meningkatkan biaya pencegahan dan penilaian untuk mengurangi biaya kegagalan internal maupun eksternal. Peningkatan biaya ini berkaitan dengan program peningkatan kualitas yang

dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya kegagalan proses produksi.

Pada akhirnya tujuan dari penerapan konsep *Total Quality Management* adalah peningkatan kualitas dengan melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga mengarah ke penghilangan produk cacat (*zero defect*) dan mengakibatkan laba yang maksimal. *Total Quality Management* merupakan salah satu karakteristik yang ada dalam *strategic cost reduction*, TQM adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan konsumen pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. Dengan memperhitungkan adanya berbagai keuntungan pada konsep *Total Quality Management* maka penulis berkeinginan untuk menganalisis bagaimana pengaruh *total quality management* terhadap biaya kualitas. Untuk itu penulis mengadakan penelitian dengan judul: **Evaluasi *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas.**

## **B. Batasan Masalah**

Penulis membatasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah pertunanan Santa Maria sudah mengimplementasi *total quality management* dan jika pertunanan Santa Maria sudah mengimplementasikan TQM, apakah *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas.
2. Hasil penelitian ini hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

## **C. Rumusan Masalah**

Penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pertunanan Santa Maria sudah mengimplementasikan *Total Quality Management*?
2. Jika pertunanan Santa Maria Sudah mengimplementasikan *Total Quality Management*, apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas?

## **D. Manfaat Peneletian**

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat menambah koleksi bacaan ilmiah di perpustakaan.

### 3. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk menerapkan teori yang diperoleh oleh penulis selama di bangku kuliah ke dalam praktek yang sesungguhnya.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penulis mengadakan penelitian dengan topik tersebut di atas dengan tujuan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mengimplementasikan *total quality management* dan jika pertenenan Santa Maria sudah mengimplementasikan *Total Quality Management*, apakah *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas.

#### **F. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, 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, subjek dan objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

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

#### **BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi tentang analisis data yang terdapat di perusahaan, serta pembahasan mengenai apakah pertenenan Santa Maria sudah mengimplementasi *total quality management* dan jika pertenenan Santa Maria sudah mengimplementasikan TQM, apakah implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas.

#### **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. Kualitas

##### 1. Pengertian Kualitas

Setiap orang akan mengartikan kualitas dengan definisi yang berbeda-beda, karena setiap orang memiliki kriteria yang selalu berubah secara terus menerus. Konsep kualitas sendiri adalah ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian, manusia, proses dan lingkungan. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan pelanggan sehingga dapat menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan meningkat. Barang yang berkualitas pada masa sekarang mungkin dianggap tidak berkualitas dimasa mendatang sehingga harus dilakukan upaya yang terus menerus dalam hal pengembangan kualitas.

Kualitas menurut Hardjosoedarmo (2002:49) adalah :

Karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkesinambungan.

Pada umumnya secara operasional ada dua jenis kualitas yang diakui, yaitu (Supriyono, 1994: 377-378):

a. Kualitas rancangan (*Quality Of Design*).

Kualitas rancangan adalah suatu fungsi berbagai spesifikasi produk, kualitas rancangan yang tinggi biasanya ditentukan oleh dua hal, yaitu:

1. Tingginya biaya pemanufakturan
  2. Tingginya harga jual
- b. Kualitas kesesuaian (*Quality Of Conformance*).

Kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran mengenai bagaimana suatu produk memenuhi berbagai persyaratan kualitas. Kesesuaian seharusnya menerima tekanan yang lebih besar, karena ketidaksesuaian untuk memenuhi persyaratan biasanya akan timbul masalah yang lebih besar bagi perusahaan.

Meskipun tidak ada yang mendefinisikan kualitas secara pasti, tetapi dalam mendefinisikan kualitas terhadap beberapa kesamaan, yaitu:

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah

Berdasar kesamaan di atas, ada definisi mengenai kualitas yang cukup luas. Definisi tersebut adalah kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. (Gootsch dan Davis, 1997: 4)

## **2. Sumber Kualitas**

Ada lima sumber kualitas yaitu (Tjiptono dan Diana, 2001:34) :

- a) Program, kebijakan dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.

- b) Sistem informasi yang menekankan ketepatan waktu.
- c) Desain produk yang menekankan keandalan produk sebelum dilepas ke pasar.
- d) Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik dan penemuan penyimpangan secara cepat.
- e) Manajemen vendor yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

### 3. Dimensi Kualitas

Dalam perusahaan manufaktur terdapat delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis. Dimensi tersebut adalah (Moerdokusumo, 1988: 54):

- a) Kinerja (*performance*), yaitu 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 atau gagal dipakai.
- d) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang ditetapkan sebelumnya.
- e) Daya tahan (*durability*), yaitu berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.

- f) *Serviceability*, meliputi kecepatan, kenyamanan, 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.

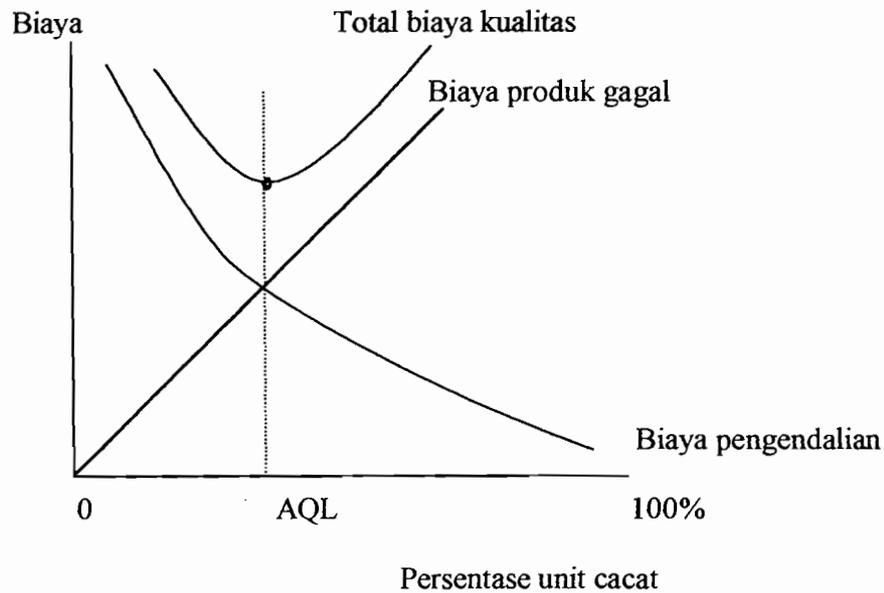
Dari dimensi-dimensi tersebut dapat diukur melalui perhitungan biaya dan penelitian konsumen.

#### 4. Konsep Kualitas

##### a. Pandangan Tradisional

Menurut pandangan tradisional kualitas yang tepat adalah tingkat yang dapat diterima (AQL), pandangan ini mengasumsikan terdapat *trade-off* antara biaya pengendalian dan biaya produk gagal. Ketika biaya pengendalian meningkat, biaya produk gagal harus turun. Selama penurunan biaya produk gagal lebih besar daripada kenaikan biaya pengendalian, perusahaan harus terus meningkatkan usahanya untuk mencegah atau mendeteksi unit-unit yang cacat. Pada akhirnya, akan tercapai suatu titik di mana setiap kenaikan tambahan biaya menimbulkan biaya yang lebih besar dari pengurangan biaya produk gagal. Titik ini menggambarkan tingkat minimum total biaya mutu, dan merupakan saldo optimal antara biaya pengendalian dan biaya produk gagal. Titik ini dikenal sebagai tingkat mutu yang dapat diterima (*acceptable quality level – AQL*) (Hansen and Mowen, 1997:915-916).

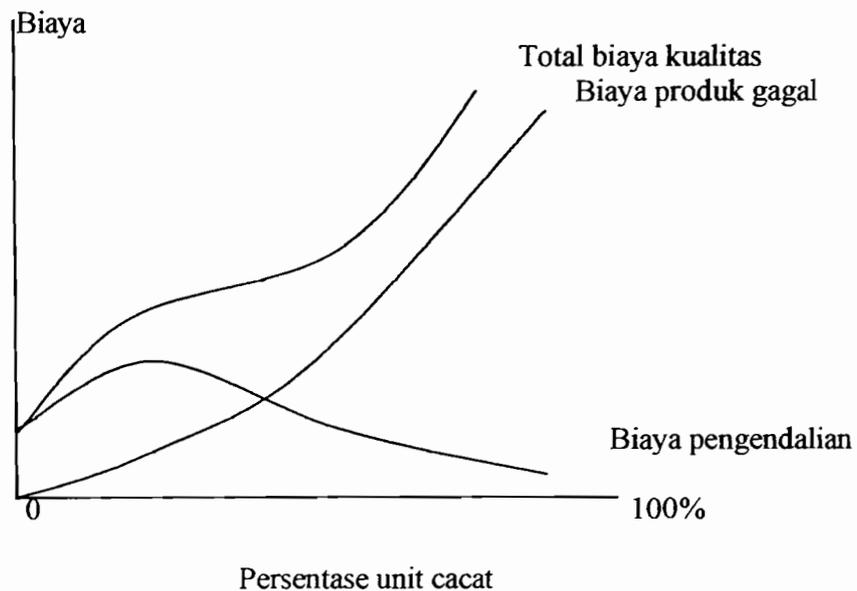
Garafik II.1  
Garafik Biaya Mutu Tradisional



b. Pandangan Kontemporer

Menurut pandangan ini tingkat optimal biaya kualitas terjadi apabila tidak ada produk yang rusak atau cacat (*level zero defect*). Biaya pengendalian tidak meningkat tanpa batas ketika mendekati kondisi tanpa cacat kaku, biaya pengendalian dapat naik dan kemudian turun ketika mendekati kondisi tanpa cacat kaku, biaya kegagalan produk dapat ditekan menjadi nol (Hansen and Mowen 1997:917-918).

Garafik II.2  
Garafik Biaya Kualitas Kontemporer



## B. Biaya kualitas

### 1. Pengertian

Biaya kualitas adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Biaya kualitas dapat juga diartikan sebagai biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Biaya kualitas dapat dikelompokkan menjadi empat golongan, yaitu (Tjiptono dan Diana, 2001:40):

- a) Biaya pencegahan adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan sistem kualitas.

- b) Biaya deteksi adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk sesuai dengan persyaratan kualitas. Contoh: pemeriksaan kualitas produk dan pengujian produk.
- c) Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang dikirim ke pihak luar. Contoh: pengerjaan ulang atau sisa bahan.
- d) Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi karena produk gagal memenuhi persyaratan dan diketahui setelah produk dikirim ke pelanggan. Contoh: biaya penanganan keluhan dan pelayanan produk.

## 2. Laporan Biaya Kualitas

Berikut ini adalah contoh biaya kualitas:

Laporan Biaya Kualitas		
Jenis Biaya	Biaya aktual	% dari penjualan
a) Biaya pencegahan		
1. Desain dan operasi sistem kualitas	xx	x %
2. Pelatihan kualitas bagi karyawan	xx	x %
3. Evaluasi pemasok	<u>xx +</u>	<u>x % +</u>
Total biaya pencegahan	xxx	xx%
b) Biaya penilaian		
1. Pemeriksaan dan pengujian produk	xx	x %
2. Pemerisaan kualitas produk	<u>xx +</u>	<u>x % +</u>
Total biaya penilaian	xxx	xx%
c) Biaya kegagalan internal		
1. Pengerjaan ulang	xx	x %

Lanjutan		
Sisa bahan	<u>xx +</u>	<u>x % +</u>
Total biaya kegagalan internal	xxx	xx %
c) Biaya kegagalan eksternal		
a. Biaya penarikan produk	xx	x %
b. Penanganan keluhan	<u>xx +</u>	<u>x % +</u>
Total biaya kegagalan eksternal	<u>xxx +</u>	<u>xx%+</u>
Total biaya kualitas	xxxx	xxx%

Jumlah penjualan @@@

$$\text{Persentase dari penjualan} = \frac{\text{Biaya kualitas}}{\text{Penjualan}}$$

(Tjiptono dan Diana, 2001:40)

Menurut pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang berjalan dengan baik, biaya kualitas tidak lebih besar dari 2,5% dari penjualan. Setiap perusahaan dapat menyusun anggaran untuk menentukan besarnya standar biaya kualitas setiap kelompok atau elemen secara individual sehingga biaya kualitas total yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan. (Tjiptono dan Diana, 2001:42)

## C. Total Quality Management

### 1. Pengertian

*Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono dan Diana, 2001: 33). Definisi lain menyatakan bahwa *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

*Total Quality Management* menurut Hardjosoedarmo (2002:1) adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

- a). memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi,
- b). memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
- c). memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

## 2. Falsafah *Total Quality Management*

Salah satu falsafah dalam TQM yang diajarkan oleh Dr.W.Edwards Deming adalah sebagai berikut :

- a. Reaksi berantai untuk perbaikan kualitas

Hal yang penting dalam reaksi berantai adalah perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan konsumen dalam hal produk dan jasa yang sekaligus akan mengurangi biaya produksi sehingga produktivitas organisasi meningkat.

- b. Transformasi organisasional

Kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menuntut perubahan dalam nilai-nilai yang dianut, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi.

- c. Peran penting pimpinan

Hal ini bukan berarti pimpinan memiliki peran utama dalam upaya perbaikan kualitas karena setiap anggota organisasi juga harus memberikan kontribusi penting. Namun, setiap upaya perbaikan

yang tidak didukung peran aktif pimpinan, lama kelamaan akan hilang.

- d. Hindari praktek-praktek manajemen yang merugikan  
Keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak, pada akhirnya akan merugikan organisasi. (Hardjosoedarmo,2002: 1-2)

#### **D. Manajemen Tradisional**

Munculnya *Total Quality Management* disebabkan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan tradisional. Beberapa kekurangan atau kesalahan tersebut, antara lain adalah (Goetsch dan Davis, 1997:610-613):

1. Berfokus pada jangka pendek

Perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan cara tradisional biasanya berorientasi pada tujuan jangka pendek. Hal ini masih banyak terjadi dalam hampir semua sektor yang ada, baik sektor industri, jasa maupun organisasi milik pemerintah.

2. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan

Perusahaan yang masih tradisional menganggap bahwa mereka lebih tahu atau lebih memahami kebutuhan pelanggan dari pada pelanggan itu sendiri. Atau yang lebih parah lagi, mereka sama sekali tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan.

3. Memandang rendah kontribusi potensial karyawan

Pendekatan tradisional sangat memandang rendah kontribusi potensial dari karyawan, terutama karyawan operasional. Padahal orang yang paling

memahami suatu pekerjaan adalah mereka yang sehari-hari melaksanakan dan menghadapi masalah pekerjaan tersebut.

4. Menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang lebih tinggi.

Perusahaan tradisional menganggap bahwa kualitas dicapai dengan biaya yang sangat mahal, padahal menurut Philip Crosby berpendapat *quality is free*, tetapi masih banyak perusahaan tradisional yang menerima hal itu.

5. Mengutamakan *bossmanship* bukan *leadership*

Banyak manajer tradisional yang berpandangan *bossmanship*, yaitu hanya memberi perintah kepada bawahan, apa dan kapan harus mengerjakan sesuatu.

#### **E. Sejarah Singkat Perkembangan Total Quality Management**

Evolusi gerakan *total quality* dimulai dari masa studi waktu dan gerakan oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari gerakan manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hak produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama mengenai keahlian atau ketrampilan, di mana individu yang sangat trampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja.

Konsep *Total Quality Management* banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dikatakan bahwa

TQM “*made in Japan*”. Hal ini dikarenakan banyak aspek *Total Quality Management* yang bersumber dari Amerika, antarlain (Tjiptono dan Diana, 2001:5-8) :

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

Amerika pernah mengalami situasi di mana standar hidupnya paling tinggi di dunia dalam jangka waktu lebih dari 100 tahun. Mereka pernah menjadi pelopor dan pemimpin dalam perkembangan faktor-faktor pendorong utama bagi peningkatan standar hidup, yakni dalam perbaikan produktivitas,

pertumbuhan dan inovasi. Kemampuan pemanufakturan Amerika saat itu memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup terbaik di dunia. Akan tetapi tahun 1980-an terjadi perubahan besar. Dominasi Amerika menurun, Amerika mulai kehilangan pasarnya, produktivitasnya tertinggal dari Jepang, tingkat penganggurannya meningkat dalam sektor manufaktur. Para pesaingnya, terutama Jepang, telah merebut banyak pasar di mana sebelumnya didominasi oleh Amerika.

Permasalahan tersebut sebenarnya dimulai semenjak berakhirnya perang dunia II. Pada saat itu kualitas produk yang dihasilkan Jepang masih kurang baik untuk bersaing dengan pasar internasional. Satu-satunya keunggulan yang dimiliki Jepang saat itu adalah harga yang murah. Akan tetapi perusahaan Jepang menyadari bahwa kunci sukses dimasa mendatang adalah kualitas. Oleh karena itu mereka sangat menaruh perhatian pada kualitas. Sementara perusahaan Amerika memusatkan perhatian pada biaya, secara bertahap dan terus menerus perusahaan-perusahaan Jepang berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas, yaitu aspek manusia, proses, dan lingkungan. Jepang akhirnya menemukan strategi-strategi untuk menciptakan revolusi dalam kualitas. Beberapa diantaranya adalah: (Tjiptono dan Diana, 2001:8)

1. Para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi tersebut
2. Semua level menjalin pelatihan untuk mengelola kualitas
3. Perbaikan kualitas dilakukan secara terus menerus

4. Tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan kualitas melalui konsep Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

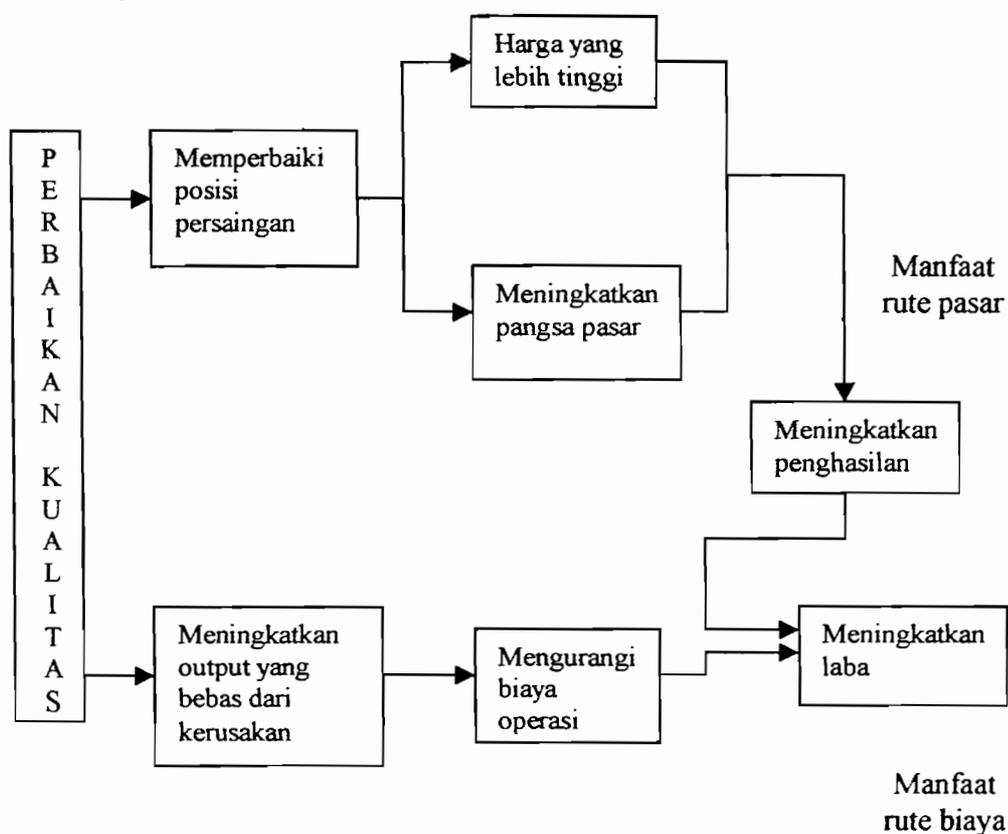
#### **F. Latar Belakang Perlunya *Total Quality Management* (TQM)**

Dasar pemikiran *Total Quality Management* sangat sederhana, yaitu cara terbaik agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi atau baik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan usaha perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan atas manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, informasi tentang kinerja dan kualitas digunakan untuk memahami masalah-masalah, mengembangkan pemecahannya dan mengambil tindakan pemecahan, tujuannya adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan kualitas suatu proses. Informasi kinerja dan kualitas tidak ditujukan untuk menyalahkan karyawan tetapi untuk perbaikan yang dilakukan secara terus menerus.

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang berakibat pada peningkatan laba perusahaan. Dengan penerapan *Total Quality Management* Perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. *Rute* yang pertama, yaitu rute pasar, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada peningkatan penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. *Rute* yang kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan

melalui perbaikan kualitas, hal ini dapat menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang.



**Gambar II.1** Manfaat TQM  
(Tjiptono dan Diana, 2001:11)

### G. Prinsip Dalam *Total Quality Management*

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. (Tjiptono dan Diana, 2001: 14-15), ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

#### 1) Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu

sendiri meliputi pelanggan *internal* dan pelanggan *eksternal*. Kebutuhan pelanggan diusahakan dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan pelanggan.

## 2) Respek terhadap setiap orang

Artinya setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

## 3) Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu berdasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang penting yaitu, pertama prioritasasi (*prioritization*) yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep yang kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

## 4) Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang

berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan- do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### **H. Unsur Pokok Dalam *Total Quality Management***

Dalam TQM terdapat komponen yang memiliki sepuluh unsur tentang bagaimana TQM dijalankan, unsur tersebut adalah (Nasution, 2001: 28-30):

##### **1. Fokus pada pelanggan**

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada pelanggan, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

##### **2. Obsesi terhadap kualitas**

Organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”

##### **3. Pendekatan ilmiah**

Pendekatan ilmiah digunakan untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun potok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

#### 4. Komitmen jangka panjang

Artinya dalam TQM diperlukan budaya perusahaan, sehingga komitmen jangka panjang penting untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

#### 5. Kerja sama tim (*teamwork*)

Kerja sama tim dan hubungan dijalin serta dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar.

#### 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Karena setiap produk yang dihasilkan melalui proses tertentu sehingga perlu diadakan perbaikan sistem secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam TQM adanya pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental. Setiap orang yang ada di organisasi diharapkan dapat untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak akhirnya dan tidak mengenal batas usia.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam perusahaan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang penting karena akan menimbulkan rasa “memiliki” terhadap perusahaan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan karyawan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.



#### 9. Kesatuan tujuan

Perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan untuk tujuan yang sama.

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama yaitu akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik atau perbaikan yang lebih efisien dan keterlibatan karyawan meningkatkan “rasa memiliki” serta tanggung jawab atas keputusan yang telah diambil.

### I. Persyaratan Implementasi *Total Quality Management*

Suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan TQM harus memiliki beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut meliputi komitmen dari manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan. Berikut ini akan dijelaskan satu per satu dari persyaratan tersebut yaitu (Goetsch dan Davis, 1997:614-617):

#### 1. Komitmen dari manajemen puncak

Hal utama yang harus ada agar *Total Quality Management* dapat berjalan dengan baik yaitu adanya komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajemen puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM, karena pelaksanaan tersebut tidak dapat didelegasikan ke pihak lain.

Keterlibatan langsung dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan.

2. Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan

Penerapan TQM di suatu perusahaan tentu membutuhkan biaya, namun jumlahnya tidak terlalu besar. Biaya untuk pelaksanaan ini harus selalu tersedia dan tidak perlu diperkirakan mengenai tingkat dan waktu pengembaliaanya, hal ini penting karena dalam penerapan sebuah konsep baru komitmen dalam pembiayaan adalah penting dan harus disadari bahwa manfaat yang akan diterima tidak dapat diperkirakan secara pasti.

3. *Organization- wide steering committee*

*Steering committee* di sini haruslah diketahui oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsung. Fungsi kelompok ini adalah untuk cara penerapan TQM dan memantau pelaksanaanya.

4. Perencanaan dan publikasi

Pada persyaratan ini *steering committee* harus melaksanakan pengembangan terhadap beberapa hal berikut yaitu:

a. Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*)

Pernyataaan visi adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang. Visi harus ada dalam suatu perusahaan karena menentukan arah kegiatan perusahaan.

b. Sasaran dan tujuan umum

Sasaran dan tujuan disusun untuk organisasi secara keseluruhan.

c. Rencana implementasi *Total Quality Management*

Rencana ini diarahkan oleh visi, sasaran, dan tujuan.

d. Program penghargaan dan pengakuan prestasi

e. Pendekatan publisitas

Semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan harus mengetahui. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.

5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

Hal-hal yang tergolong sebagai infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan adalah visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan komunikasi.

Persyaratan-persyaratan tersebut di atas merupakan tugas awal yang diperlukan untuk mengawali implementasi TQM. Selain tugas-tugas awal tersebut masih ada beberapa tugas yang masih harus dilakukan yaitu:

1. Malatih *steering committee*
2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
3. Identifikasi pendukung potensial TQM
4. Identifikasi pelanggan eksternal dan internal
5. Menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal dan Internal)

#### **J. Fase- fase Implementasi *Total Quality Management***

Fase imlementasi *Total Quality management* dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Masing-

masing fase terdiri dari beberapa langkah, yaitu: (Tjiptono dan Diana, 2001: 342-349):

### **1. Fase Persiapan**

Dalam fase ini terdiri dari sepuluh langkah, yaitu:

Langkah A: Membentuk *Total-Quality Steering Committee*

Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsung) 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. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultasi dari luar perusahaan.

Langkah C: Pelatihan *Total Quality management*

*Steering committee* membentuk pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, dan teknik TQM. Biasanya pelatihan ini mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan pelatihan-pelatihan yang relevan.

Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan.

Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

*Steering committee* menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.

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

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

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 dapat dilakukan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Meskipun ada alat-alat canggih untuk menentukan sikap, mungkin hanya

perlu dilakukan judgment yang obyektif. Bila ini sudah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan TQM 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 untuk menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaiknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektivitas usaha dari sudut pandang TQM.

## 2. Fase Perencanaan

Langkah K: Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus *Plan/ Do /Check /Adjust*

Langkah ini dapat dilakukan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.

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 serta kemungkinan suksesnya.

Langkah M: Komposisi Tim

Setelah proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya.

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. 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 tahap ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan

instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *Plan/ Do /Check /Adjust*.

Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan layanan pelanggan dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan

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

Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q, R, dan S ( dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melaksanakan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada

prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan lain-lain.

#### **K. Proses Perbaikan Berkesinambungan**

Elemen dasar dari proses perbaikan berkesinambungan terdiri dari empat tahap yaitu :

##### **1. Menetapkan standar untuk pengendalian dan perbaikan**

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

##### **2. Pengukuran**

Dalam tahap ini ditetapkan pengukuran yang tepat dan data yang diperlukan untuk penilaian pekerja

##### **3. Studi**

Dalam tahap ini manajer menganalisis data dengan menggunakan metode statistik untuk mengetahui penyebab penyimpangan. Tidak seperti pada pendekatan tradisional yang memprioritaskan pada evaluasi dan mencari orang yang salah, pendekatan TQM mencari penyebab penyimpangan dan kemudian akan diperbaiki.

##### **4. Tindakan**

Tahap ini mengandung arti melakukan tindakan koreksi berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari umpan balik.(Tjiptono dan Diana, 2001: 271-272)

## L. Pergeseran Paradigma Manajemen

Lingkungan bisnis yang telah berubah memerlukan paradigma baru. Paradigma ini menentukan sikap organisasi dan sikap organisasi menentukan tindakan terhadap sesuatu. Paradigma bisnis adalah cara berpikir seseorang dan cara seseorang melaksanakan bisnis. Ada tiga paradigma baru yang berkembang dalam manajemen untuk meningkatkan daya saing yaitu *customer values strategy*, *continuous improvement*, dan *organizational system*. (Mulyadi, 1998: 16-19)

### 1. *Customer value strategy*

*Customer* adalah satu-satunya alasan keberadaan suatu perusahaan. Keberadaan suatu perusahaan ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan, namun ditentukan oleh kemampuan produk tersebut dalam memenuhi kebutuhan *customer*. *Customer value* merupakan kombinasi manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu produk dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk memperoleh manfaat tersebut. *Customer value strategy* merupakan rencana bisnis untuk menawarkan nilai kepada *customer* yang mencakup karakteristik produk, cara penyampaian dan lain-lain.

### 2. *Continous improvement*

Secara tradisional kualitas hanya digabungkan dengan produk yang dihasilkan atas jasa yang diserahkan. Oleh karena itu, produk atau jasa berkualitas menurut paradigma lama sama dengan produk atau jasa yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam paradigma lama, pengawasan terhadap kualitas produk dilakukan dengan cara menyisihkan produk yang tidak memenuhi syarat yang telah

ditetapkan sebelumnya. Menurut paradigma TQM kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk, namun didefinisikan lebih luas yang mencakup semua aspek organisasi. Kualitas keluaran merupakan satu-satunya dasar yang menjadikan setiap organisasi memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Kualitas keluaran hanya dapat dijamin melalui program TQM. Produk dan jasa berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas memiliki budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan kondusif untuk membangun dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

### 3. *Organizational system*

Pergeseran ke *smart technology* telah mengubah kedudukan sumber daya modal dalam posisi daya saing, untuk memiliki daya saing jangka panjang perusahaan harus fleksibel dalam memberikan respon terhadap *customer* yang senantiasa berubah. Fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh keterikutan karyawan . (Tjiptono dan Diana, 2001 : 271-273)

## **M. Hubungan *Total Quality Management* dan *Strategic Cost Reduction***

*Strategic cost reduction* (penurunan biaya secara strategik) banyak diterapkan perusahaan di seluruh dunia untuk mengurangi timbulnya biaya dalam perusahaan mereka. Penurunan biaya secara berkesinambungan memfokuskan pada pengurangan biaya yang menjadi sebab utama terjadinya pemborosan, yaitu kualitas (Mulyadi, 1998: 246). Dalam penurunan biaya secara terus menerus, pengurangan biaya dicapai sebagai hasil dari

peningkatan bertahap terhadap kualitas, keandalan dan kecepatan (Mulyadi, 1998: 234). Peningkatan kualitas akan menghasilkan peningkatan keandalan perusahaan sebagai penghasil produk dan pada akhirnya peningkatan keandalan ini akan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam penyerahan produk kepada konsumen.

Pola pikir *Total Quality Management* merupakan salah satu karakteristik yang terdapat *strategic cost reduction*. Karakteristik-karakteristik yang terdapat dalam *strategic cost reduction* (Mulyadi, 1998:241-245) :

1). Bertujuan untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif

Pengurangan biaya dalam jangka panjang memerlukan energi yang sangat besar sehingga perlu diarahkan untuk penempatan perusahaan pada posisi yang kompetitif agar tujuan tersebut mampu membangkitkan semangat di kalangan personel perusahaan.

2). Berlingkup luas (*system thinking*)

*Strategic cost reduction* dilandasi cara berfikir yang mencakup keseluruhan aspek manajemen yang berkualitas sehingga secara konsisten perusahaan mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

3). Berjangka panjang

*Strategic cost reduction* harus merupakan usaha berjangka panjang, sehingga penurunan biaya menjadi program yang bertahan lama.

4). Bersifat berkelanjutan

*Strategic cost reduction* harus dilandasi semangat untuk melakukan pengembangan berkelanjutan yang tertanam dalam diri personil.

5). Bersifat proaktif

*Strategic cost reduction* perlu dirancang untuk mengantisipasi kondisi yang ingin diwujudkan dimasa mendatang.

6). Berfokus ke seluruh mata rantai nilai

*Strategic cost reduction* tidak akan berhasil jika hanya difokuskan ke salah satu mata rantai nilai.

7). Berdasarkan pada kultur pengembangan yang berkelanjutan dan berfokus pada konsumen

Konsumen cenderung untuk menjadi pemilih dan kebutuhannya selalu berubah, keinginan dan harapan mereka. Hal ini memaksa perusahaan untuk selalu melakukan pengembangan terhadap produk yang mereka hasilkan.

8). Karyawan, karena penentu akhir biaya jangka panjang

Dalam jangka panjang, kebutuhan dan tindakan karyawan merupakan penyebab timbulnya biaya, hanya karyawan yang dapat membuat keputusan dan melakukan tindakan untuk mengurangi biaya.

9). Keseriusan manajemen puncak merupakan penentu efektivitas program pengurangan biaya

Manajemen puncak harus dapat memberikan contoh yang baik agar karyawan memiliki komitmen dalam mewujudkan *strategic cost reduction*.

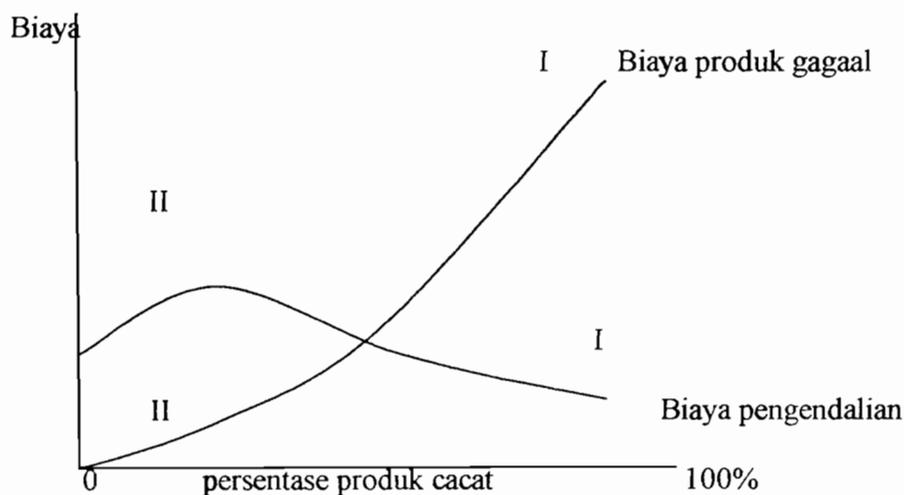
10). *Total quality management mindset* (pola pikir TQM) sebagai landasan *strategic cost reduction*

Manajemen puncak mengkomunikasikan kepercayaan inti dan nilai inti yang membentuk TQM *mindset* melalui sistem manajemen.

## N. Hubungan Biaya Kualitas dan Produk Cacat

Menurut konsep kontemporer tingkat optimal biaya kualitas jika tidak ada produk yang rusak atau *zero defect*, menurut pandangan ini biaya pengendalian tidak akan meningkat tanpa batas ketika mendekati kondisi tanpa cacat kaku, biaya pengendalian dapat naik dan kemudian turun ketika mendekati kondisi tanpa cacat kaku, biaya kegagalan produk dapat ditekan menjadi nol (Hansen and Mowen, 1997:917-918).

Garafik II.3  
Garafik Biaya Kualitas Kontemporer



Hubungan pada awal penerapan antara biaya kualitas dengan produk cacat adalah positif, biaya pengendalian bergerak dari I ke II pada awalnya biaya yang dikeluarkan rendah kemudian naik sedangkan untuk biaya kegagalan akan bergerak dari I ke II pada awalnya biaya kegagalan yang dikeluarkan perusahaan juga tinggi, tetapi setelah perusahaan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus hubungan antara biaya kualitas

dengan produk cacat akan negatif, yaitu biaya pengendalian akan semakin tinggi sampai mendekati *zero defect* sedangkan untuk biaya kegagalan semakin lama menurun sampai mendekati *zero defect*.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Bentuk penelitian ini adalah studi kasus dan penelitian dilakukan pada pertenunan Santa Maria. Penelitian ini berkaitan dengan evaluasi *total quality management* terhadap biaya kualitas. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

##### 1. Tempat penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan Tenun Santa Maria Boro.

##### 2. Penelitian dilakukan pada bulan April s/d Mei tahun 2003.

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pemberi atau sumber informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, dalam hal ini adalah:

- a. Manajer
- b. Kepala bagian produksi
- c. Bagian gudang

##### 2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah data biaya kualitas, produk cacat, data penjualan dan strategi manajemen.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### 1. Dokumentasi

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

##### 2. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pegawai yang mengetahui hal-hal yang menyangkut peroses produksi dan pengawasan kualitas.

##### 3. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden (manajer) tentang persyaratan implementasi TQM dan fase-fase implementasi TQM.

##### 4. Observasi

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

#### **E. Teknik Analisis Data**

- 1) Untuk menjawab permasalahan yang pertama yaitu apakah pertununan Santa Maria sudah mengimplementasikan *Total Quality management* penulis akan melihat dari dua sudut. Dua sudut tersebut adalah persyaratan implementasi

*Total Quality Management* dan fase-fase implementasi *Total Quality Management*. Penulis menggunakan gunakan metode kualitatif dengan menyusun kuesioner yang ditujukan untuk manajer, kuesioner tersebut mencakup:

A. Persyaratan implementasi *Total Quality Management*

(Goetsch dan Davis, 1997:614-617):

1. Komitmen dari manajemen puncak
2. Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan
3. *Organization-wide steering committee*
4. Perencanaan dan publikasi
5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan(Goetsch dan Davis, 1997:614-617).

(Kuesioner dapat kita lihat dalam lampiran)

B. fase-fase implementasi *Total Quality Management*

1. Fese persiapan

- a. Langkah A: Membentuk *Total-Quality Steering Committee*
- b. Langkah B: Membentuk tim
- c. Langkah C: Pelatihan TQM
- d. Langkah D: Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman
- e. Langkah E: Menyusun tujuan umum
- f. Langkah F: Komunikasi dan publikasi
- g. Langkah G: Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- h. Langkah H: Identifikasi pendukung dan penolak

i. Langkah I: Memperkirakan sikap karyawan

j. Langkah J: Mengukur kepuasan pelanggan

## **2. Fase perencanaan**

K. Langkah K: Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust*

L. Langkah L: Identifikasi proyek

M. Langkah M: Komposisi tim

N. Langkah N: Pelatihan tim

## **3. Fase pelaksanaan**

P. Langkah P: penggiatan tim

Q. Langkah Q: Umpan balik kepada *Steering Committee*

R. Umpan balik dari pelanggan

S. Langkah S: Umpan balik dari karyawan

T. Langkah T: Memodifikasi infrastruktur

2) Untuk menjawab permasalahan yang kedua, yaitu jika pertentangan Santa Maria sudah mengimplementasikan TQM, apakah *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Agifari, 2000:9-58):

a. Implementasi *total quality management* diproksi menggunakan data persentase produk cacat. *Total quality management* diproksi menggunakan produk cacat karena penerapan *total quality management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba dengan melakukan

perbaikan kualitas secara terus menerus perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan atau produk cacat.

Persentase produk cacat dicari dengan rumus sebagai berikut:

Persentase produk cacat per meter=

$$\frac{\text{Jumlah (meter) produk cacat}}{\text{Total (meter) diproduksi}} \times 100\%$$

- b. Biaya kualitas diprosi menggunakan persentase biaya kualitas dari penjualan.

Persentase biaya kualitas dari penjualan dicari dengan rumus sebagai

berikut: 
$$\frac{\text{Biaya kualitas}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- c. Langkah-langkah analisis untuk mengetahui apakah implementasi *total quality management* (produk cacat) berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas.

1. Menghitung koefisien regresi dengan menggunakan rumus persamaan regresi:

$$y = a + bx$$

dimana:

$$b = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = y - bx$$

keterangan:

y = biaya kualitas

$x$  = *total quality management* yang diproksi menggunakan persentase produk cacat

$a$  = konstanta

$b$  = koefisien regresi

$n$  = jumlah sample

Merumuskan hipotesis:

- $H_0: \beta = 0$ , Tidak ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas
- $H_A: \beta \neq 0$ , Ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas

2. Melakukan pengujian koefisien regresi untuk mengetahui apakah *total quality management* benar-benar berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas. Pengujian ini menggunakan taraf signifikan 5% agar jika penulis menerima hipotesa tersebut maka kemungkinan penulis untuk melakukan kesalahan adalah 5%.

Rumus:

$$t_{hitung} = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Keterangan:

$b$  = konstanta dari persamaan regresi

$\beta = 0$

$S_b$  = *standart error of regression coefficient*

$S_b$  dicari dengan rumus:

$$S_b = \frac{S_e}{\sqrt{\sum(x^2) - \frac{(\sum x)^2}{n}}}$$

Keterangan:

$S_b$  = standart error of regression coefficient

$S_e$  = Standar estimasi

$S_e$  dicari dengan rumus:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum y^2 - a \sum y - b \sum xy}{n - 2}}$$

Keterangan:

$S_e$  = Standar estimasi

a dan b = konstanta dari garis regresi

x = Variabel bebas

y = Variabel terikat

n = Jumlah sampel

Kriteria pengujian:

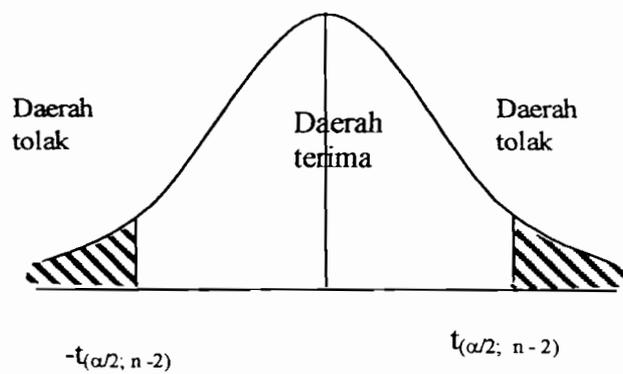
Jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  maka keputusan menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yaitu tidak ada pengaruh signifikan antara implementasi *total quality management* terhadap biaya kualitas dan menerima hipotesis alternatif ( $H_A$ ) yaitu ada pengaruh signifikan antara implementasi *total quality management* terhadap biaya kualitas. Sebaliknya, jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada nilai  $t_{tabel}$  maka keputusan menerima hipotesis nol ( $H_0$ ) yaitu tidak ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas dan

menolak hipotesis alternatif ( $H_A$ ) yaitu ada pengaruh signifikan antara implementasi *total quality management* terhadap biaya kualitas.

3. Peraturan pengujian:

$H_0$  diterima apabila :  $-t_{(\alpha/2; n-2)} \leq t \leq t_{(\alpha/2; n-2)}$

$H_0$  ditolak apabila :  $t > t_{(\alpha/2; n-2)}$  atau  $t < -t_{(\alpha/2; n-2)}$



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Gambaran Perusahaan**

##### **1. Letak Perusahaan**

Pertenunan Santa Maria berlokasi di daerah Boro, Kelurahan Banjarasri, Kecamatan Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta. Letak pertenunan Santa Maria masih satu lokasi dengan Bruderan FIC, asrama panti asuhan putra, sekolah dasar, SLTP Pangudi Luhur I dan SLTP Pangudi Luhur II. Hal ini disebabkan karena semuanya berada di bawah karya misi kongregasi bruderan FIC.

Selain agar berada satu lokasi dengan karya misi yang lain, pemilihan lokasi di Boro karena adanya pertimbangan bahwa hawa sejuk di sana membuat benang tidak mudah putus, transportasi yang lancar karena dekat dengan jalan raya, dan tersedianya tenaga kerja dalam jumlah yang memadai dan berbiaya murah. Alasan lain memilih lokasi di Boro adalah untuk membantu mengangkat kehidupan masyarakat disana agar mereka tidak hanya mengandalkan bidang pertanian saja.

##### **2. Sejarah Perusahaan**

Pertenunan Santa Maria didirikan dan dipimpin untuk pertama kali oleh Bruder Josue pada tahun 1938 di daerah Boro, Kulon Progo. Bruder Josue sengaja dikirim dari Belanda untuk memulai perusahaan tenun ini. Tujuan utama dari diciptakannya perusahaan tenun ini adalah untuk

menciptakan lapangan kerja di daerah Boro dan untuk mencukupi kebutuhan sandang bagi karya misi di Indonesia.

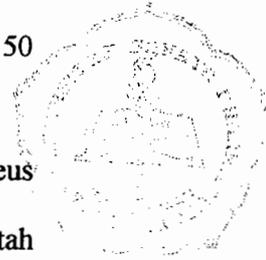
Pada awal operasinya, perusahaan tenun ini mempekerjakan 40 orang karyawan, dan memanfaatkan 20 alat tenun yang terdiri dari:

- a. 4 buah mesin jekar (jaguard)
- b. 8 buah karen role
- c. 4 buah mesin karoh naik
- d. 2 buah kelos
- e. 2 buah palet

Meskipun dengan jumlah karyawan tidak begitu banyak dan peralatan yang terbatas, namun di masa itu perusahaan ini telah mampu mencukupi kebutuhan sandang bagi seluruh karya misi di Pulau Jawa .

Tahun 1950, pertenenan Santa Maria secara resmi beroperasi sebagai perusahaan tenun dan berlindung dibawah Yayasan Pangudi Luhur. Pada tahun 1951, Bruder Josue mendirikan sekolah tenun dan sekaligus menjadi pimpinannya. Namun, pada tahun 1953 Bruder Josue dipindah tugaskan dan kepemimpinan beralih ke Bruder Pachomeus.

Pada tahun 1977, pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mengharuskan sekolah tenun tersebut ditutup, padahal sekolah tenun yang masih berada di bawah kongregasi FIC itu telah memiliki alat tenun bukan mesin (ATBM) dan siswa-siswa yang sudah pandai menenun dalam jumlah yang cukup. Penutupan sekolah tenun tersebut mengakibatkan pertenenan Santa Maria mengambil alih mesin tenun sebanyak 22 buah dan mempekerjakan siswa-siswa yang telah pandai menenun. Hal ini menjadikan perusahaan ini memiliki 42 buah mesin tenun .



Setelah cukup memimpin, pada tahun 1985 Bruder Panchomeus digantikan oleh Bruder Marcellus. Pada tahun 1995, pemerintah menetapkan Undang-undang Perpajakan yang baru, yang pada intinya mengharuskan pertenenan Santa Maria untuk melepaskan diri dari Yayasan Pangudi Luhur dan menjadi sebuah perusahaan yang berdiri sendiri. Maka, sejak tahun 1995 perusahaan ini memiliki kepengurusan sendiri, namun secara intern perusahaan tenun Santa Maria masih berada di bawah Kongregasi FIC.

Pada tahun 1998, Bruder Marcellus menyerahkan kepemimpinan kepada Bruder Thomas Edison dan hingga kini beliau masih memimpin perusahaan tenun Santa Maria. Perusahaan tenun Santa Maria saat ini mempunyai 50 buah alat tenun yang terdiri dari:

- a. 12 buah mesin wevity
- b. 3 buah mesin jokar (jaguard)
- c. 10 buah mesin karoh naik
- d. 13 buah mesin role (3 role besar, 4 role tanggung, dan 6 role kecil)
- e. 3 buah mesin kelos
- f. 2 buah mesin palet
- g. 2 buah skeren
- h. 5 buah mesin jahit

Keseluruhan alat tenun yang tersebut masih tergolong alat tenun bukan mesin (ATBM).

## **B. Tujuan Didirikannya Perusahaan**

Daerah Boro waktu itu merupakan daerah yang sulit untuk pengolahan sawah dan ladang, maka tujuan didirikannya perusahaan adalah :

- 1) untuk memberikan lapangan pekerjaan bagi para pemuda yang saat itu setiap harinya menganggur
- 2) untuk memanfaatkan mesin tenun dan menolong tenaga kerja dari perusahaan yang dikelola seorang Pastor yang akan segera ditutup
- 3) untuk mencukupi kebutuhan sandang anak-anak panti asuhan dan masyarakat sekitar
- 4) untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat Boro.

### **C. Permodalan**

Modal Perusahaan Pertenunan Santa Maria berasal dari modal sendiri yaitu dari Yayasan Pangudi Luhur.

### **D. Struktur Organisasi**

Perusahaan perlu melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya memerlukan efisiensi kerja sehingga tidak banyak menimbulkan pemborosan yang merugikan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu struktur organisasi yang baik dan jelas. Dengan struktur organisasi yang baik dan jelas akan dapat diketahui secara jelas wewenangnya sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dalam melaksanakan tugas tiap-tiap bagian dalam perusahaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- 1) Kongregasi FIC

Kongregasi FIC ini sebagai pelindung dan tumpuan apabila perusahaan mengalami permasalahan-permasalahan yang tidak dapat di tanggung perusahaan.

## 2) Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan adalah orang yang dipercaya penuh oleh Kongregasi untuk mengelola perusahaan secara keseluruhan. Pimpinan perusahaan bertanggungjawab langsung kepada Kongregasi. Pimpinan perusahaan memberikan pedoman umum yang dipakai dalam penyusunan anggaran perusahaan, memeriksa seluruh teknik perusahaan khususnya proses produksi, administrasi dan pemasaran. Pimpinan perusahaan juga menentukan tujuan yang akan dicapai dan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 3) Kepala bagian Produksi

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. memelihara kelancaran alat produksi, memperbaiki mesin jika terjadi kerusakan
- b. merencanakan jenis dan jumlah barang yang diproduksi
- c. menentukan standar kualitas dan kuantitas pemakaian bahan baku
- d. mengadakan penyelidikan terhadap perkembangan produk seperti kemungkinan dipakainya bahan baku tanpa mengurangi kualitas produk
- e. melaksanakan pengadaan karyawan
- f. mengadakan pengawasan terhadap karyawan
- g. membagi pekerjaan/ tugas kepada karyawan
- h. menciptakan hubungan baik untuk karyawan
- i. menangani pengupahan karyawan

#### 4) Bagian Administrasi

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. mencatat seluruh peristiwa/transaksi yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan, termasuk rencana dan pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan
- b. membuat catatan dan laporan kegiatan bulanan
- c. menentukan penyediaan, penerimaan dan pengeluaran uang yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan
- d. menentukan dan melakukan pembelian bahan baku dan barang-barang lain yang dibutuhkan perusahaan
- e. menerima pesanan pembelian
- f. mencatat transaksi penjualan hasil produksi.

#### 5) Bagian Gudang

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. mengawasi persediaan barang baik bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi
- b. mengukur dan menyimpan hasil produksi
- c. menghitung dan mempersiapkan pengiriman barang
- d. melaporkan jumlah persediaan barang
- e. mengawasi hasil produksi selama proses produksi berlangsung.

#### 6) Bagian Pembelian

Tugasnya adalah melakukan pembelian bahan baku dan bahan pembantu untuk keperluan produksi.

#### 7) Bagian Penjualan

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. melayani penjualan hasil produksi
- b. melakukan pengiriman barang
- c. mengenalkan barang hasil produksi kepada calon konsumen.

8) Bagian Pembukuan

Tugasnya adalah membantu bagian administrasi dalam menyelesaikan seluruh administrasi perusahaan

9) Bagian Wenter

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. mencuci dan merebus benang
- b. memberi kaporit supaya benang sesuai dengan pesanan bagaian produksi
- c. menjemur benang yang telah selesai di wenter

10) Bagian Pintal

Tugasnya adalah menggulung benang yang telah diolah oleh bagian wenter

11) Bagian Sekir

Tugasnya adalah memindahkan benang pintal ke dalam sebuah alat yang disebut kelos.

12) Bagian Tenun

Tugasnya adalah

- a. menenun benang yang telah di desain oleh bagian sekir dengan proses mencocokkan motif yang dibuat dari bagian sekir dengan alat yang digunakan menenun
- b. memasang benang ke dalam alat yang disebut nucuk.

13) Bagian Jahit

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. memotong kain sesuai dengan kebutuhan pembeli

- b. menjahit kain pada bagian tepi dan kain yang telah dipotong.

#### 14) Bagian Pengepakan

Tugasnya adalah :

- a. mengepak kain-kain yang telah siap untuk dikirim kepada pembeli
- b. menyerahkan kain yang telah di pak ke bagian penjualan.

### E. Produksi

Dalam melangsungkan kontinuitas produksinya, Pertenunan Santa Maria menghasilkan berbagai macam produk.

#### 1. Produk yang dihasilkan antara lain adalah:

serbet, handuk, selimut, kain lorek, spre, taplak meja, kain pel, seragam, dan masih banyak lagi. Dari banyak produk yang dihasilkan, penulis membatasi hanya produk selimut yang akan dibahas karena produk selimut lorek yang paling banyak diproduksi.

#### 2. Proses produksi

Proses produksi di Pertenunan Santa Maria dilakukan secara terus menerus. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melayani pembelian sewaktu-waktu dan mengisi persediaan barang di gudang.

Secara garis besar proses produksi di perusahaan Santa Maria Boro melalui empat tahapan yaitu tahap pemutihan, tahap persiapan penenunan, tahap penenunan, dan tahap penyelesaian akhir (*finishing*). Berikut akan dijelaskan proses pada masing-masing tahapan tersebut.

##### a. Tahap pemutihan

Tahap pemutihan berlangsung di dapur dan merupakan tahapan yang paling awal. Mula-mula benang direndam dalam deterjen (DAIA)

kurang lebih selama 15 menit. Deterjen ini berfungsi sebagai pelumas yang membuat zat pewarna menjadi rata pada seluruh bagian benang.

Setelah proses perendaman selesai, benang kemudian direbus dan dicuci sampai bersih dan warnanya menjadi putih mengkilat. Setelah itu benang diwarnai sesuai dengan standar produk yang dilakukan dengan cara merendam benang tersebut dalam larutan wenter (bila diinginkan benang berwarna) kurang lebih selama 10 menit dan memasukkan benang ke dalam larutan kanji agar benang kuat dan lebih mudah diolah. Apabila diinginkan benang berwarna putih, maka benang akan direndam dalam larutan pemutih.

Langkah selanjutnya adalah menjemur benang sampai kering, kemudian benang yang sudah kering dikirim ke bagian pintal untuk ditenun.

b. Tahap Persiapan Penenunan

Tahap ini dimulai dengan mempersiapkan benang yang akan dipakai dalam tahap penenunan, yang terdiri dari 2 jenis benang yaitu benang pakan dan benang lusi. Benang pakan yaitu benang yang berposisi melintang pada penampang kain dan menunjukkan lebar kain. Benang pakan digulung pada alat yang disebut palet. Benang lusi adalah benang yang berposisi membujur dan dimasukkan kedalam alat yang disebut kelos. Dalam proses produksi selimut, benang pakan dan benang lusi keduanya menggunakan tipe 20/s. Langkah-langkah yang dilakukan dalam mempersiapkan benang lusi adalah sebagai berikut :

1. benang lusi digulung pada kelos yang berbentuk silinder yang membesar pada bagian tengahnya, untuk selanjutnya benang ini disebut benang kelos.
2. proses berikutnya adalah menghani atau skermolen, yaitu proses penggulungan benang kelos ke silinder hani. Proses ini untuk menentukan pola tenunan berdasar kerapatan dan warna benang.
3. kemudian gulungan hani tersebut dipindahkan ke dalam boom lusi, yaitu alat yang berbentuk silinder besar yang merupakan bagian dari alat tenun.
4. langkah selanjutnya adalah melakukan pencucukan dimana boom lusi yang sudah terisi benang tersebut dipasang pada alat tenun, ujung dari setiap benang dari boom lusi dimasukkan pada alat yang disebut *gun*. *Gun* adalah alat yang berlubang kecil untuk memasang benang. Pada *gun* dipasang sisir, yaitu alat yang berupa jajaran logam dimana setiap jajaran dilewati oleh dua utas benang. Proses ini disebut proses sekir, yaitu proses untuk menentukan jenis mesin tenun yang akan dipakai dan untuk menentukan lebar kain yang diinginkan. Proses ini dapat dikategorikan sebagai proses *set-up* atau penyetingan alat produksi.

c. Tahap penenunan

1. benang lusi yang telah siap untuk ditenun, disilangkan dengan benang pakan yang tergulung pada palet-palet di dalam teropong
2. jika mesin tenun digerakkan satu tahap, maka terdapat celah antara dua jajaran benang lusi. Kemudian teropong yang berisi benang pakan dimasukkan diantara celah tersebut dengan posisi melintang.

Gerakan teropong ini terjadi karena didorong oleh suatu alat pendorong yang terletak pada bagian samping mesin tenun

3. Jika mesin tenun bergerak secara terus menerus, maka proses penembakan teropong akan terjadi berulang-ulang dan jajaran benang lusi akan bergerak memanjang secara perlahan-lahan. Dengan demikian akan diperoleh tenunan kain sebagai hasil proses penyilangan benang lusi dengan benang pakan. Tenunan kain yang dihasilkan digulung per boom (gulungan) yang panjangnya sekitar 220 m.

d. Tahap Penyelesaian Akhir

Setelah melalui tahap penenunan, hasilnya akan diserahkan ke bagian gudang untuk dicocokkan dengan standar produk. Proses terakhir yang dilakukan adalah memotong kain sesuai dengan standar produk tersebut. Produk selimut dipotong dengan ukuran panjang 200 cm dan lebar 130 cm. Kemudian dilakukan penjahitan, yang disebut mengobras, tujuannya agar benang yang sudah ditenun tidak mudah lepas dan mempermudah dalam pengukuran.

## **F. Personalia**

Pada awal operasinya, perusahaan tenun Santa Maria hanya mempekerjakan 40 orang pekerja. Seiring berjalannya waktu, perusahaan ini semakin berkembang dan hingga kini perusahaan tenun Santa Maria mempekerjakan 64 orang karyawan. Karyawan di perusahaan tenun Santa Maria dapat dibedakan menjadi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (kontrakan). Perbedaan diantara keduanya terletak pada fasilitas yang

diterima dari perusahaan. Karyawan yang saat ini bekerja di perusahaan tenun Santa Maria dapat dirinci sebagai berikut :

1. Pimpinan perusahaan	1 orang
2. Kepala bagian produksi	1 orang
3. Kepala bagian administrasi dan umum	1 orang
4. Mandor gudang	1 orang
5. Bagian gudang	3 orang
6. Bagian pembukuan	1 orang
7. Bagian wenter (pencelupan dan perwarnaan)	6 orang
8. Bagian pintal (setreng, kelos dan palet)	10 orang
9. Bagian sekir	2 orang
10. Bagian tenun	35 orang
11. Bagian jahit	3 orang

Pembedaan antara karyawan tetap dan tidak tetap juga didasarkan pada masa bekerja karyawan tersebut. Karyawan yang telah bekerja cukup lama akan diangkat menjadi karyawan tetap dan berhak menikmati fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan berupa pensiun, asuransi untuk kecelakaan kerja dan kematian (ASTEK), dan tunjangan kesehatan bagi diri karyawan dan keluarganya. Sedangkan karyawan tidak tetap (borongan) hanya berhak atas upah harian yang diterima berdasarkan hasil produksinya.

Penentuan besarnya gaji setiap karyawan didasarkan pada tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi, semakin sulit pekerjaan gajinya semakin besar. Selain itu karyawan juga berhak atas upah lembur apabila perusahaan menyuruh

mereka untuk bekerja lembur. Penentuan besarnya gaji pokok karyawan mengikuti ketentuan upah minimum propinsi (UMP) yang berlaku saat ini.

### **G. Hari dan Jam Kerja**

Perusahaan Tenun Santa Maria memproduksi dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu. Para karyawan, baik karyawan tetap maupun tidak tetap, bekerja dari jam 07.00 sampai dengan jam 14.00 pada hari Senin hingga Jumat. Khusus untuk hari Sabtu, karyawan bekerja dari jam 07.00 sampai dengan jam 13.00. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk sarapan pagi bersama antara jam 09.45 sampai dengan jam 10.00. Hal ini disebabkan karena jam kerja yang dimulai jam 07.00 menyebabkan karyawan tidak sempat untuk sarapan di rumah. Selain itu, antara jam 11.30 sampai dengan jam 12.00 karyawan diperbolehkan untuk beristirahat. Dengan demikian, karyawan memiliki waktu kurang lebih 45 menit untuk beristirahat.

### **H. Pemasaran**

Pemasaran merupakan kegiatan terpenting dalam suatu perusahaan karena kelangsungan perusahaan tergantung dari berhasil atau tidaknya pelaksanaan pemasaran hasil produksinya. Pemasaran adalah keseluruhan kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan serta mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memberikan kepuasan konsumen dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Saluran distribusi yang digunakan oleh Perusahaan Tenun Santa Maria Boro adalah saluran distribusi pendek, yaitu dari produsen ke konsumen. Perusahaan langsung memasarkan produknya ke konsumen tanpa melalui perantara. Saluran

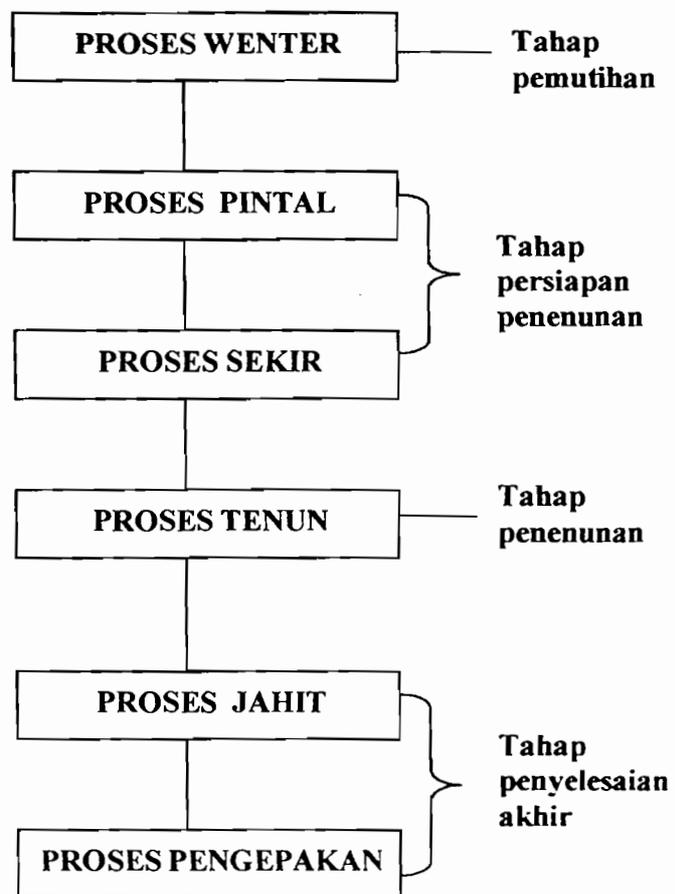
distribusi ini dianggap paling cocok karena pelanggan terbatas dan sudah tertentu, sehingga tidak perlu perantara perdagangan. Konsumen yang bukan pelanggan tetap dapat datang sendiri ke perusahaan dan memilih langsung produk yang mereka kehendaki.

Pertununan Santa Maria memiliki daerah pemasaran yang sangat luas. Daerah pemasarannya meliputi seluruh wilayah di Indonesia terutama kota-kota yang terdapat karya misi seperti Bandar Lampung, Palembang, Jakarta, Ujung Pandang, Magelang, Solo, Malang dan Denpasar. Lokasi daerah pemasaran ikut menentukan harga jual produk karena perusahaan dalam menentukan harga telah memperhitungkan biaya kirim. Harga jual produk ditentukan dengan menggunakan metode *cost plus pricing* yaitu harga jual didasarkan atas biaya produksi total pada waktu itu ditambah dengan laba yang diinginkan. Pertununan Santa Maria berusaha untuk tidak menaikkan harga namun karena harga benang naik maka dilakukan penyesuaian harga untuk tahun 2002 ini. Harga jual setiap produk rata-rata mengalami kenaikan 10-30 %.

Pembeli yang menginginkan produk pertununan Santa Maria harus datang sendiri ke perusahaan karena tidak ada cabang lain selain di Boro. Pelanggan yang akan membeli dalam jumlah besar harus mengadakan pesanan terlebih dahulu. Pesanan ini melalui surat yang berisi mengenai motif, kuantitas, ukuran barang yang dikehendaki. Barang biasanya akan dikirim tiga bulan setelah surat pesanan diterima oleh perusahaan. Setelah menerima surat pesanan, perusahaan mempelajari barang yang dipesan. Barang pesanan dapat diantar sendiri atau dikirim melalui pos, paket ELTEHA atau bus malam. Pengiriman barang pesanan disertai faktur dan surat pengantar yang berisi harga, motif, kuantitas, ukuran barang yang dipesan. Jumlah uang yang harus dibayar pemesan adalah

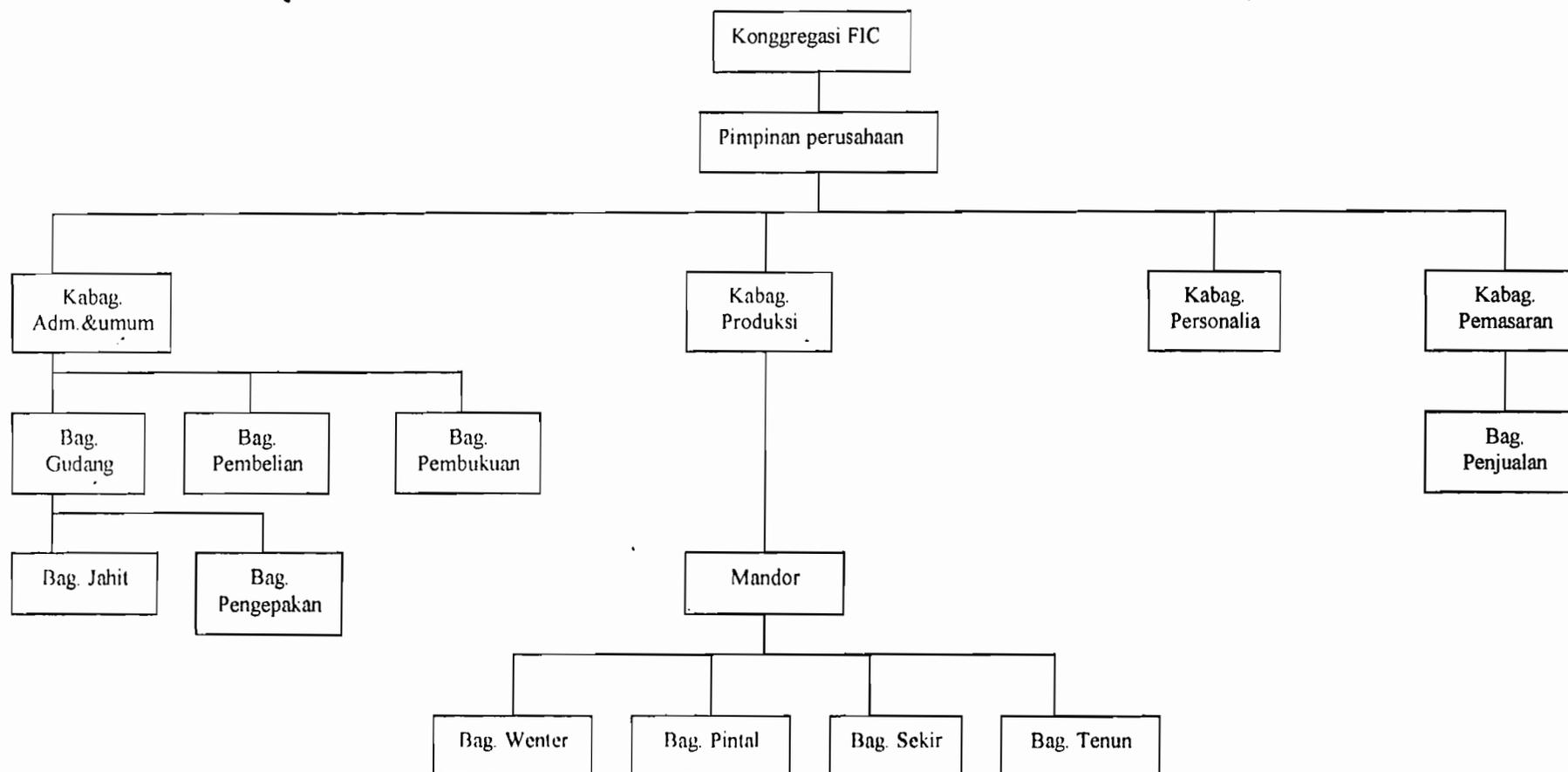
sebesar harga barang ditambah ongkos kirim dan pembayaran dilakukan melalui pos, wesel atau rekening BCA, setelah barang dan fakturnya sampai pada pemesan.

Usaha untuk lebih meningkatkan hasil penjualan Perusahaan Tenun Santa Maria juga melaksanakan promosi. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan metode penjualan tatap muka (*direct selling*) yaitu dengan cara mendatangi dan melobi calon pelanggan dengan pendekatan kekeluargaan. Usaha lain yang dilakukan untuk meningkatkan promosi utama adalah dengan menambah tenaga penjual yang semula hanya 1 orang menjadi 2 orang serta dibantu oleh Bruder-Bruder FIC yang tersebar hampir di seluruh Indonesia. Promosi lain yang dilakukan antara lain misalnya memberikan brosur kepada calon pelanggan yang berminat, mengikuti pameran-pameran untuk mengenalkan produk kepada masyarakat, memberikan kenang-kenangan berupa kalender kepada pelanggan dan memberikan bingkisan/parcel yang berisi produk-produk dari perusahaan pada saat tertentu seperti pada hari Natal dan Tahun Baru.



Gambar IV.1.tahap proses produksi

**STRUKTUR ORGANISASI  
PERTENUNAN SANTA MARIA BORO**



Gambar IV.2. Struktur Organisasi Pertenunan Santa Maria Boro

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sehubungan dengan tema penelitian mengenai Evaluasi *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas, penulis melakukan penelitian berdasarkan data yang diperoleh secara langsung dari Pertenunan Santa Maria dan membandingkan dengan teori yang ada.

- A. Untuk membahas permasalahan yang pertama yaitu apakah pertenunan Santa Maria sudah mengimplementasi *Total quality management*, penulis menggunakan metode kualitatif dengan mengevaluasi hasil kuesioner yang ditujukan untuk menajer tentang persyaratan implementasi *total quality management* dan fase-fase implementasi *Total Quality Management* pada tabel berikut:

TABEL V.1:  
Kuesioner Penelitian Di Perusahaan Santa Maria Boro Untuk Manajer

Kuesioner	Jawaban
<p>A. Komitmen Dari Manajemen Puncak</p> <p>1. Apa pendapat anda tentang kualitas? Apa saja yang anda lakukan untuk mewujudkan kualitas yang baik?</p> <p>2. Apa pendapat anda tentang pelanggan internal?</p>	<p>Kualitas merupakan hal yang sangat penting, karena dengan produk yang berkualitas perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain.</p> <p>Untuk Mewujudkan kualitas yang baik dilakukan pengawasan proses produksi (inspeksi secara langsung), dilakukan peneguran bagi karyawan yang menghasilkan produk tidak sesuai dengan standar kualitas, menggunakan bahan baku yang berkualitas.</p> <p>Pelanggan internal (karyawan) merupakan hal yang sangat penting sehingga perusahaan selain memberikan gaji juga memberikan tunjangan. Berdasarkan evaluasi hasil kuesioner untuk pelanggan internal, dapat ditarik kesimpulan bahwa mereka merasa puas. (kuesioner lampiran 3)</p>

Kuesioner	Jawaban
<p>3. Apa pendapat anda tentang pelanggan eksternal?</p>	<p>Pelanggan eksternal juga merupakan hal yang sangat penting sehingga mereka berpendapat bahwa pelanggan eksternal merupakan mitra kerja mereka, untuk menjaga hubungan baik dengan mereka perusahaan selalu berusaha menghasilkan produk yang berkualitas sehingga hubungan baik bisa dijaga, apabila perusahaan mendapat komplain dari pelanggan akan dijadikan masukan untuk perbaikan kearah yang lebih baik. Berdasarkan hasil evaluasi kuesioner untuk pelanggan eksternal dapat ditarik kesimpulan bahwa mereka sudah merasa puas. (kuesioner lampiran 4)</p>
<p>B. Komitmen Atas Sumber Daya Yang Dibutuhkan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada persyaratan khusus untuk diterima menjadi karyawan di perusahaan? Apabila ada, persyaratan apa saja?</li> <li>2. Apakah perusahaan mengadakan proses seleksi yang ketat dalam penerimaan karyawan baru? Bagaimana proses seleksi yang dilakukan perusahaan untuk karyawan baru?</li> </ol>	<p>Ada</p> <p>Persyaratannya, minimal harus lulusan SMP, sehat jasmani dan rohani, trampil dan tlaten.</p> <p>Ya</p> <p>Calon karyawan baru harus mau mentaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dan dalam masa percobaan mampu menghasilkan produk sesuai yang diinginkan perusahaan.</p>

Kuesioner	Jawaban
<p>3. Apakah karyawan baru harus menjalani masa percobaan terlebih dulu? Berapa bulan masa percobaan tersebut?</p>	<p>Ya, masa percobaan dilakukan untuk mengetahui kemampuan calon karyawan. Lama masa percobaan 3 bulan</p>
<p><i>C. Organization- wide steering committee</i></p> <p>1. Apakah di perusahaan terdapat suatu komite pengendali yang di dalamnya melibatkan unsur manajemen puncak dan perwakilan karyawan?</p> <p>2. Bagaimana cara komite tersebut untuk memantau kemajuan yang telah dicapai?</p>	<p>Ya, karena komite pengendali tersebut bertugas untuk menetapkan standar mutu setiap produk dan mengawasi apakah karyawan sudah menghasilkan produk sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan.</p> <p>Mereka memantau secara langsung ke pabrik</p>
<p><i>D. Perencanaan dan Publikasi</i></p> <p>1. Apa yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjelaskan tentang konsep mutu suatu produk kepada karyawan?</p>	<p>Pihak perusahaan mengumpulkan semua karyawan dalam satu ruangan dan menjelaskan tentang standar mutu yang ditetapkan perusahaan dan apabila ada karyawan yang kurang jelas atau tidak tahu, dipanggil dan diberi penjelasan tersendiri.</p>

Kuesioner	Jawaban
<p>2. Apa yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan kepada karyawan agar mudah dimengerti?</p>	<p>Cara yang dilakukan perusahaan sama dengan waktu menjelaskan konsep mutu kepada karyawan yaitu dengan cara mengumpulkan karyawan dalam satu ruangan dan menjelaskan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan.</p>
<p>3. Apakah sasaran dan tujuan umum perusahaan sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan</p>	<p>Ya, karena visi dari perusahaan ingin memenuhi kebutuhan sandang serta lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar dan untuk karya misi sedangkan misi perusahaan adalah membuka pabrik tenun dengan tenaga kerja masyarakat sekitar dan menghasilkan produk yang harganya terjangkau tetapi berkualitas. Visi dan misi perusahaan sudah sesuai dengan sasaran dan tujuan umum perusahaan.</p>
<p>4. Apakah pihak manajemen bersifat terbuka kepada karyawan apabila perusahaan sedang mengalami masalah? Bagaimana cara pihak manajemen menyampaikan masalah tersebut kepada karyawan?</p>	<p>Ya</p> <p>Pihak manajemen menyampaikan masalah kepada karyawan dengan cara mengumpulkan karyawan dalam satu ruangan dan menyampaikan masalah yang sedang dihadapi perusahaan (biasanya berhubungan dengan mutu atau kualitas produk)</p>

Kuesioner	Jawaban
<p>E. Infrastruktur Yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan</p> <p>1. Apakah setiap prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan sudah efektif?</p> <p>2. Apakah perusahaan pernah melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan? Bagaimana cara perusahaan melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan?</p> <p>3. Apakah perusahaan pernah melakukan identifikasi terhadap pelanggan internal dan pelanggan eksternal? Bagaimana cara perusahaan melakukan identifikasi terhadap pelanggan internal dan pelanggan eksternal?</p>	<p>Belum semuanya, karena ada sebagian karyawan belum melaksanakan semua prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan.</p> <p>Ya</p> <p>Dengan cara membandingkan dengan perusahaan lain sehingga perusahaan tahu kekuatan perusahaan yaitu mutu yang diutamakan dan mengetahui kelemahan perusahaan yaitu karena karyawan perusahaan masyarakat pedesaan sehingga mereka lebih mengutamakan kegiatan masyarakat yang ada di sekitar, misalnya ada orang yang meninggal.</p> <p>Pernah</p> <p>Dengan cara mengetahui yang menjadi pelanggan akhir perusahaan, perusahaan juga mengetahui siapa pelanggan internal dari berbagai bagian.</p>

Kuesioner	Jawaban
4. Apakah perusahaan melakukan perencanaan tentang perawatan mesin dan penggantian mesin baru? Apabila ya, bagaimana cara perusahaan melakukan perencanaan perawatan mesin dan penggantian mesin baru?	Perusahaan melakukan perencanaan tentang perawatan mesin tetapi belum melakukan perencanaan penggantian mesin baru. Cara perusahaan melakukan perawatan mesin dengan memberi oli, pir, skrop, dll secara teratur pada alat tenun.

Dari tabel V.1 dapat dilihat bahwa pertununan Santa Maria berpendapat bahwa kualitas produk merupakan hal yang sangat penting sehingga komplain dari pelanggan dijadikan masukan untuk perbaikan kearah yang lebih baik. Perusahaan juga menggunakan bahan baku yang berkualitas dan selalu melakukan inspeksi secara langsung. Bagi perusahaan karyawan merupakan hal yang sangat penting sehingga selain memberikan gaji perusahaan juga memberikan tunjangan yang berupa tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.

Walaupun perusahaan ini bertempat di desa tetapi untuk menjadi karyawan diperusahaan harus memenuhi kreteria tertentu, yaitu minimal harus lulus SMP, trampil, rajin dan mempunyai keinginan untuk berkerja. Perusahaan juga melakukan proses seleksi untuk karyawan baru. Pertama-tama karyawan tersebut harus menandatangani surat perjanjian yang berisi peraturan yang harus ditaati selama menjadi karyawan di perusahaan tersebut, kemudian karyawan baru tersebut harus manjalani masa percobaan selama tiga bulan.

Agar perusahaan tetap berjalan dengan baik terdapat suatu komite pengendali yang terdiri dari pimpinan perusahaan, mandor pabrik, karyawan dan beberapa utusan dari pusat. Tugas komite ini adalah menetapkan standar mutu setiap produk, kebijakan-kebijakan baru dan melakukan pengawasan. Untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan perusahaan selalu bersikap terbuka apabila ada masalah dalam perusahaan.

Peusahaan perlu meninjau kembali peraturan untuk jam istirahat karyawan karena masih banyak karyawan jam istirahat sudah habis tetapi masih digunakan untuk mengobrol sehingga pesanaan produk yang dihasilkan selesai melebihi target yang telah ditentukan perusahaan. Karyawan diperusahaan juga belum bisa

Dari tabel V.1 dapat dilihat bahwa pertenenan Santa Maria berpendapat bahwa kualitas produk merupakan hal yang sangat penting sehingga komplain dari pelanggan dijadikan masukan untuk perbaikan kearah yang lebih baik. Perusahaan juga menggunakan bahan baku yang berkualitas dan selalu melakukan inspeksi secara langsung. Bagi perusahaan karyawan merupakan hal yang sangat penting sehingga selain memberikan gaji perusahaan juga memberikan tunjangan yang berupa tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.

Walaupun perusahaan ini bertempat di desa tetapi untuk menjadi karyawan diperusahaan harus memenuhi kreteria tertentu, yaitu minimal harus lulus SMP, trampil, rajin dan mempunyai keinginan untuk berkerja. Perusahaan juga melakukan proses seleksi untuk karyawan baru. Pertama-tama karyawan tersebut harus menandatangani surat perjanjian yang berisi peraturan yang harus ditaati selama menjadi karyawan di perusahaan tersebut, kemudian karyawan baru tersebut harus manjalani masa percobaan selama tiga bulan.

Agar perusahaan tetap berjalan dengan baik terdapat suatu komite pengendali yang terdiri dari pimpinan perusahaan, mandor pabrik, karyawan dan beberapa utusan dari pusat. Tugas komite ini adalah menetapkan standar mutu setiap produk, kebijakan-kebijakan baru dan melakukan pengawasan. Untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan perusahaan selalu bersikap terbuka apabila ada masalah dalam perusahaan.

Peusahaan perlu meninjau kembali peraturan untuk jam istirahat karyawan karena masih banyak karyawan jam istirahat sudah habis tetapi masih digunakan untuk mengobrol sehingga pesanaan produk yang dihasilkan selesai melebihi target yang telah ditentukan perusahaan. Karyawan diperusahaan juga belum bisa

memisahkan antara kegiatan sosial dan kerja sehingga pada jam kerja ada sebagian karyawan harus melakukan kegiatan sosial di luar perusahaan. Perusahaan juga belum melakukan perencanaan untuk pembelian mesin baru ini dikarenakan mesin baru harganya terlalu mahal. Sehingga untuk menjaga kondisi mesin agar tetap bagus, perusahaan harus melakukan perawatan mesin secara teratur.

Setelah melihat perbandingan persyaratan implementasi *total quality management* dengan yang terjadi di perusahaan, dapat diketahui bahwa secara umum sudah memenuhi syarat implementasi *total quality managemnt* kecuali dalam dua hal. Dua hal tersebut adalah prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan kurang efektif karena ada sebagian karyawan yang tidak disiplin dalam hal jam kerja dan perusahaan belum melakukan perencanaan pengantian mesin baru, ini dikarenakan harga mesin baru sangat mahal dan ada sebagian karyawan yang sulit belajar apabila ada pengantian mesin yang cara kerja beda dengan yang biasanya mereka lakukan.



**Tabel V.2:**  
**Fase-fase Implementasi *Total Quality Management***

Fase-fase implementasi TQM	Perusahaan
<p><b>1. Fase Persiapan</b></p> <p>Langkah A: Membentuk <i>Total-Quality Steering Committee</i></p> <p>Langkah B: Membentuk Tim</p> <p>Langkah C: Pelatihan TQM</p> <p>Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip Sebagai Pedoman</p> <p>Langkah E: Menyusun Tujuan Umum</p> <p>Langkah F: Komunikasi dan Publikasi</p>	<p>Perusahaan sudah membentuk <i>Total-Quality steering Committee</i> yang terdiri dari pimpinan perusahaan, dan kepala bagian produksi (pejabat senior).</p> <p>Belum diadakan sesi pembentukan tim.</p> <p>Perusahaan melakukan pelatihan tentang mutu kepada karyawan tetapi tidak mendatangkan konsultan dari luar.</p> <p>Perusahaan sudah menyusun visi dan prinsip sebagai pedoman.</p> <p>Perusahaan sudah menyusun tujuan umum yaitu menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.</p> <p>Perusahaan sudah melakukan komunikasi dan publikasi kepada karyawan dengan cara mengumpulkan karyawan dalam satu ruangan dan menyampaikan tentang konsep mutu kepada mereka.</p>

<p>Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan</p>	<p>Perusahaan sudah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu kekuatan yang dimiliki perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas sedangkan kelemannya karena karyawan masyarakat pedesaan mereka sering melakukan kegiatan sosial pada jam kerja.</p>
<p>Langkah H: Identifikasi pendukung dan Penolak</p>	<p>Perusahaan sudah melakukan identifikasi pendukung dan sampai sekarang belum menemukan penolak TQM.</p>
<p>Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan</p>	<p>Perusahaan sudah berusaha memperkirakan sikap karyawan, dengan pengamatan langsung.</p>
<p>Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan</p>	<p>Perusahaan sudah mengukur kepuasan pelanggan dengan cara survei secara langsung ke konsumen dan apabila ada konsumen yang mengeluh langsung diberi penjelasan kemudian dilakukan langkah perbaikan bila perlu.</p>
<p><b>2. Fase Perencanaan</b> Langkah K: Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus <i>Plan/Do/Check/Adjust</i></p>	<p>Perusahaan sudah merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus <i>plan/do/check/adjust</i>, misalnya apabila ada motif baru kepala bagian</p>

<p>Langkah L: Identifikasi Proyek</p> <p>Langkah M: Komposisi Tim</p> <p>Langkah N: Pelatihan Tim</p>	<p>produksi langsung melakukan perencanaan, rencana dilakukan, kemudian melakukan pengecekan langsung dan bila perlu melakukan penyesuaian.</p> <p>Perusahaan sudah melakukan identifikasi proyek, sebelum menerima pesanan dengan motif yang berbeda harus dilihat dulu mampu tidak.</p> <p>Perusahaan tidak melakukan komposisi tim untuk melaksanakan proyek.</p> <p>Perusahaan tidak melakukan pelatihan tim karena memang sebelumnya belum ada pembentukan tim.</p>
<p><b>3. Fase Pelaksanaan</b></p> <p>Langkah P: Penggiatan Tim</p> <p>Langkah Q: Umpan Balik kepada <i>Steering Committee</i></p>	<p>Perusahaan belum melakukan penggiatan tim.</p> <p>Dalam langkah ini <i>steering committee</i> sudah mendapatkan umpan balik tetapi bukan tim yang memberikan umpan balik kepada <i>steering committee</i> tetapi karyawan yang memberikan umpan balik tersebut.</p>

Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan	Perusahaan sudah mendapatkan umpan balik dari pelanggan dari survei yang secara langsung mereka lakukan.
Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan	Perusahaan sudah mendapatkan umpan balik dari karyawan melalui pendekatan secara langsung yang dilakukan oleh kepala bagian produksi.
Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur	Perusahaan belum pernah memodifikasi infrastruktur yang ada.

Secara umum pertenunan Santa Maria Sudah memenuhi syarat implementasikan *Total Quality Management*, pertenunan Santa Maria juga sudah mengimplementasikan *Total Quality Management* karena sudah melakukan fase-fase implementasi TQM kecuali dalam beberapa hal, yaitu yang pertama perusahaan tidak membentuk tim sebelum memulai kegiatan TQM, ini dikarenakan perusahaan relatif kecil sehingga bisa dikendalikan pusat atau yang dipercaya yaitu kepala bagian produksi. Karena belum terbentuk tim sehingga perusahaan juga tidak pernah melakukan komposisi tim untuk melaksanakan proyek, tidak melakukan penggiatan tim, sedangkan yang kedua perusahaan belum memodifikasi infrastruktur yang ada.

B. Untuk menjawab permasalahan yang kedua, yaitu jika pertenenan Santa Maria sudah mengimplementasikan TQM, apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas, diperlukan data-data sebagai berikut:

- a) *Total Quality Management* diproksi menggunakan data persentase produk cacat. Produk cacat pada Pertenenan Santa Maria adalah jumlah produk yang gagal memenuhi standar perusahaan yang akan digunakan sebagai sampel selama 6 tahun, dari tahun 1997 s/d tahun 2002. Pada tahun 1997 s/d 1999 rata-rata produk cacat 2 m per boom setelah tahun 1999 rata-rata produk cacat 1 s/d 2m. Penurunan produk cacat ini dikarenakan adanya pemasok baru yang kualitasnya lebih bagus dan adanya pemeriksaan yang dilakukan secara rutin ke pabrik sehingga karyawan yang melakukan kesalahan langsung dapat ditegur. Data persentase produk cacat di Pertenenan Santa Maria dapat dilihat pada table V.3, sebagai berikut:

Tabel V.3  
Data persentase produk cacat per tahun  
Perusahaan Pertenenan Santa Maria  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	Hasil Produksi (per meter)	Produk cacat (per meter)	Persentase produk cacat
1.	1997	5.716,3	52	0,91 %
2.	1998	7.776,8	71	0,91 %
3.	1999	5.691,35	52	0,91 %
4.	2000	5.043	42,86	0,85 %
5.	2001	6.899	58,64	0,85 %
6.	2002	7.888	66,25	0,84 %

Sumber : Perusahaan Pertenenan Santa Maria

Persentase produk cacat dapat dicari dengan rumus

$$= \frac{\text{produk cacat (per meter)}}{\text{hasil produksi (per meter)}} \times 100\%$$

Perhitungan persentase produk cacat:

$$\text{Persentase produk cacat tahun 1997} = \frac{52}{5.716,3} \times 100\% = 0,91\%$$

$$\text{Persentase produk cacat tahun 1998} = \frac{71}{7.776,8} \times 100\% = 0,91\%$$

$$\text{Persentase produk cacat tahun 1999} = \frac{52}{5.691,35} \times 100\% = 0,91\%$$

$$\text{Persentase produk cacat tahun 2000} = \frac{42,86}{5.043} \times 100\% = 0,85\%$$

$$\text{Persentase produk cacat tahun 2001} = \frac{58,64}{6.899} \times 100\% = 0,85\%$$

$$\text{Persentase produk cacat tahun 2002} = \frac{66,25}{7.888} \times 100\% = 0,84\%$$

b) Biaya Kualitas, diproksi menggunakan data persentase biaya kualitas dari penjualan. Biaya kualitas di Pertenunan Santa Maria terdiri dari biaya pencagahan, biaya penilaian dan biaya kegagalan internal.

1. Biaya pencagahan, terdiri dari:

- Biaya pemeliharaan mesin, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pemeliharaan mesin agar kondisi mesin tetap bagus. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pemeliharaan mesin adalah biaya untuk membeli oli, pir, skrop, dll.
- Rancangan produk, biaya yang dikeluarkan pada saat perancangan produk. Di pertenunan Santa Maria yang termasuk dalam biaya untuk merancang produk adalah biaya pencucukan.

2. Biaya penilaian, terdiri dari:

- Pemeriksaan dan pengujian bahan baku yang dibeli, biaya yang dikeluarkan untuk memeriksa dan menguji kesesuaian bahan baku

yang dibeli dengan spesifikasi yang tercantum dalam pesanan. Bahan baku yang dibeli diperiksa dulu kualitasnya dengan cara dipanaskan diatas lilin dan dicuci, apabila bahan baku itu bagus akan kelihatan putih mengkilat setelah dicuci dan tidak mudah putus.

- Pemeriksaan dan pengujian produk, biaya ini meliputi biaya yang terjadi untuk meneliti kesesuaian hasil produksi dengan standar perusahaan (dengan pesanan) misalnya: kerapatannya, warna, dll, termasuk apabila barang mau dikirim bagian gudang harus meneliti apakah barang dipak sudah sesuai dengan pesanan
- Pemeriksaan kualitas produk, biaya untuk melaksanakan pemeriksaan kualitas produk dalam proses maupun produk jadi.

### 3. Biaya kegagalan internal

- Sisa bahan, kerugian yang ditimbulkan karena adanya sisa bahan yang tidak terpakai. Dalam 1 boom sisa bahan kira-kira 1 m

Berikut ini akan disajikan laporan biaya kualitas pertenunan Santa Maria Boro yang terjadi selama 6 tahun.

Tabel V.4  
Data mengenai Biaya Kualitas per tahun  
Perusahaan Pertenunan Santa Maria  
Tahun 1997s/d 2002(Dalam Rp)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Biaya pencegahan						
a. Biaya pemeliharaan mesin	78.000	83.000	77.000	100.000	150.000	160.000
b. Rancangan produk	374.000 +	509.000 +	372.500 +	412.000 +	564.500 +	645.300+
<b>Total biaya pencegahan</b>	<b>452.000</b>	<b>592.000</b>	<b>449.500</b>	<b>512.000</b>	<b>714.500</b>	<b>805.300</b>
Biaya penilaian						
a. Pemerik. dan pengu. BB yang dibel.	250.000	280.000	250.000	320.000	340.000	360.000
b. Pemer. dan pengu. Produk	345.000	350.000	340.000	430.000	510.000	530.000
c. Pemer. Kualitas produk	272.000 +	305.000 +	275.000 +	450.000 +	535.000 +	550.000 +
<b>Total biaya penilaian</b>	<b>867.000</b>	<b>935.000</b>	<b>865.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.385.000</b>	<b>1.440.000</b>
Biaya kegagalan internal						
a. Sisa bahan	181.800 +	247.400 +	181.000 +	339.300 +	464.100 +	530.600 +
<b>Total biaya kegagalan internal</b>	<b>181.800</b>	<b>247.400</b>	<b>181.000</b>	<b>339.300</b>	<b>464.100</b>	<b>530.600</b>
<b>Total biaya kualitas</b>	<b>1.500.800</b>	<b>1.774.400</b>	<b>1.495.500</b>	<b>2.051.300</b>	<b>2.563.600</b>	<b>2.775.900</b>

Sumber : Perusahaan Pertenunan Santa Maria

Berikut ini adalah data mengenai hasil penjualan per tahun dari tahun 1997 s/d 2002. Dari tabel tersebut dapat kita lihat bahwa hasil penjualan mulai tahun 2000 meningkat karena ada peningkatan harga dari Rp 7000 sebelum tahun 2000 dan Rp 14.500 sesudah tahun 2000.

Tabel V.5  
Data mengenai hasil penjualan per tahun  
Perusahaan Pertenunan Santa Maria  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	Hasil penjualan (RP)
1.	1997	44.800.000
2.	1998	51.716.000
3.	1999	41.132.000
4.	2000	74.944.240
5.	2001	100.566.000
6.	2002	110.889.000
Total		424.047.240

Sumber : Perusahaan Pertenunan Santa Maria

Tabel V.6 menunjukkan data persentase biaya kualitas dari penjualan yang terjadi selama 6 tahun, yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{\text{biaya kualitas}}{\text{hasil penjualan}} \times 100\%$$

Perhitungan persentase biaya kualitas dari penjualan:

$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 1997} = \frac{1.500.800}{44.800.000} \times 100\% = 3,35\%$$

$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 1998} = \frac{1.774.400}{51.716.000} \times 100\% = 3,43$$

$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 1999} = \frac{1.495.500}{41.132.000} \times 100\% = 3,63\%$$

$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 2000} = \frac{2.051.300}{74.944.240} \times 100\% = 2,73\%$$

$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 2001} = \frac{2.563.600}{100.566.000} \times 100\% = 2,54\%$$

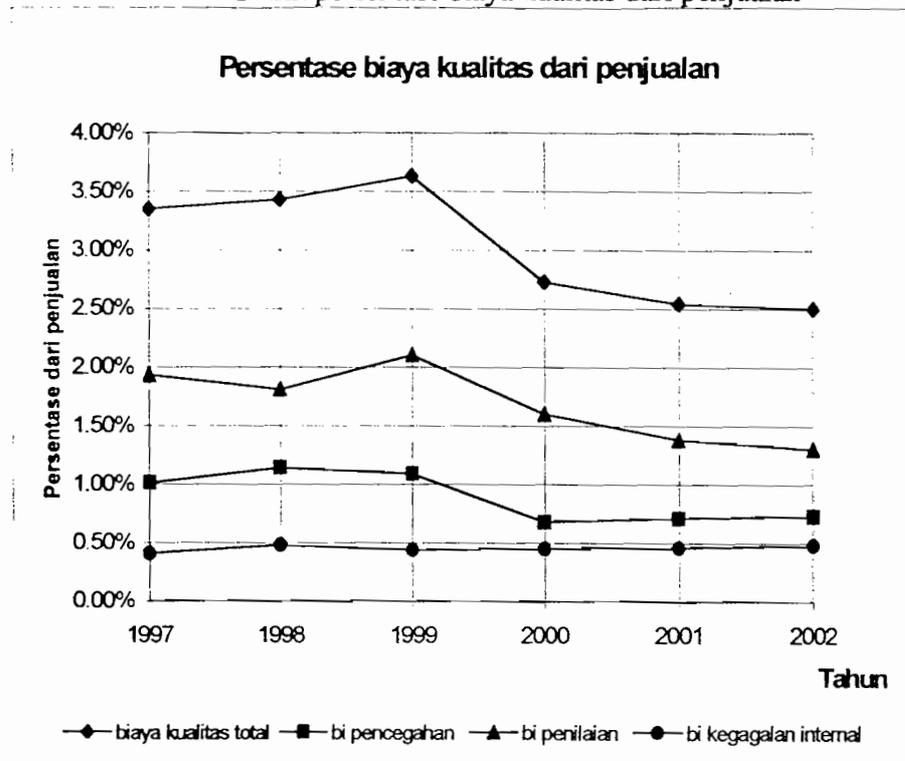
$$\text{Persentase biaya kualitas dari penjualan tahun 2002} = \frac{2.775.900}{110.889.000} \times 100\% = 2,50\%$$

Tabel V.6  
Data mengenai persentase biaya kualitas dari penjualan  
Perusahaan Pertenunan Santa Maria  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	Biaya kualitas (RP)	Hasil penjualan (RP)	Persentase
1.	1997	1.500.800	44.800.000	3,35 %
2.	1998	1.774.400	51.716.000	3,43 %
3.	1999	1.495.500	41.132.000	3,63 %
4.	2000	2.051.300	74.944.240	2,73 %
5.	2001	2.563.600	100.566.000	2,54 %
6.	2002	2.775.900	110.889.000	2,50 %

Sumber : Perusahaan Pertenunan Santa Maria

Grafik V.1  
Grafik persentase biaya kualitas dari penjualan



**Perhitungan persentase biaya pencegahan dari penjualan:**

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 1997} = \frac{425.000}{44.800.000} \times 100\% = 1,01$$

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 1998} = \frac{592.000}{51.716.000} \times 100\% = 1,14$$

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 1999} = \frac{449.500}{41.132.000} \times 100\% = 1,09$$

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 2000} = \frac{512.000}{74.944.240} \times 100\% = 0,68$$

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 2001} = \frac{714.500}{100.566.000} \times 100\% = 0,71$$

$$\text{Persentase biaya pencegahan dari penjualan tahun 2002} = \frac{805.300}{110.889.000} \times 100\% = 0,73$$

**Perhitungan persentase biaya penilaian dari penjualan:**

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 1997} = \frac{867.000}{44.800.000} \times 100\% = 1,93\%$$

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 1998} = \frac{935.000}{51.716.000} \times 100\% = 1,81\%$$

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 1999} = \frac{865.000}{41.132.000} \times 100\% = 2,10\%$$

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 2000} = \frac{1.200.000}{74.944.240} \times 100\% = 1,60\%$$

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 2001} = \frac{1.385.000}{100.566.000} \times 100\% = 1,38\%$$

$$\text{Persentase biaya penilaian dari penjualan tahun 2002} = \frac{1.440.000}{110.889.000} \times 100\% = 1,30\%$$

**Perhitungan persentase biaya kegagalan internal dari penjualan**

$$\text{Persentase bi. kegagalan internal dr penjualan th. 1997} = \frac{181.800}{44.800.000} \times 100\% = 0,41\%$$

$$\text{Persentase bi. kegagalan internal dr penjualan th. 1998} = \frac{247.400}{51.716.000} \times 100\% = 0,48\%$$

$$\text{persentase bi. kegagalan internal dari penj. th. 1999} = \frac{181.000}{41.132.000} \times 100\% = 0,44\%$$

$$\text{persentase bi kegagalan internal dari penj th.2000} = \frac{339.300}{74.944.240} \times 100\% = 0,45\%$$

$$\text{persentase bi kegagalan internal dr penj. th. 2001} = \frac{464.100}{100.566.000} \times 100\% = 0,46\%$$

$$\text{persentase bi kegagalan internal dari penj th. 2002} = \frac{530.600}{110.889.000} \times 100\% = 0,48\%$$

Dari tabel V.5 dapat diketahui bahwa pada tahun 1997 persentase biaya kualitas dari penjualan sebesar 3,35 %, pada tahun 1998 sebesar naik menjadi 3,43 % ini dikarenakan biaya kualitas meningkat, pada tahun 1999 naik menjadi 3,63 % karena hasil penjualan pada tahun ini menurun, dari tahun 2000 s/d 2002 mengalami penurunan karena penjualan meningkat cukup tinggi dan mulai menggunakan bahan baku dari klaten yang memiliki kualitas ekspor dan lebih seringnya pengawasan secara langsung ke pabrik sehingga apabila terjadi kesalahan langsung bisa ditegur dan dapat mengurangi produk cacat. Dari perhitungan di atas untuk biaya pencegahan pada tahun 1997- 1998 mengalami kenaikan cukup tinggi dikarenakan produk yang dihasilkan lebih banyak dari tahun sebelumnya sedangkan biaya pencegahan dari tahun 1998-2002 cukup stabil. Biaya penilaian paling tinggi pada tahun 1999 karena penjualan menurun sedangkan untuk tahun yang lainnya cukup stabil. Biaya kegagalan internal dari tahun ketahun cukup stabil karena setiap 1 bom yang dihasilkan hampir semua mengalami kegagalan internal 1 m.

Tabel berikut ini diambil dari tabel V.2 dan V.5, yaitu mengenai persentase produk cacat dan persentase biaya kualitas.

Tabel V.6  
Data Persentase Biaya Kualitas (Y) dan *Total Quality Management*  
(Persentase Produk Cacat) (X)  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	X	Y
1.	1997	0,91	3,35
2.	1998	0,91	3,43
3.	1999	0,91	3,63
4.	2000	0,85	2,73
5.	2001	0,85	2,54
6.	2002	0,84	2,50

Data table V.6 digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *total quality management* (produk cacat) terhadap biaya kualitas, langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mencari persamaan regresi untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *total quality management* (produk cacat) terhadap biaya kualitas. Persamaan regresi ini menunjukkan hubungan antara variabel penyebab dan variabel akibat, dalam hal ini implementasi *total quality management* (produk cacat) merupakan variabel penyebab (X) sedangkan biaya kualitas merupakan variabel akibat (Y). Rumus persamaan regresi adalah:

$$Y = a + bx$$

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS (lihat lampiran) diperoleh persamaan regresi yaitu  $Y = -9.170 + 13.890 X$

Merumuskan hipotesis:

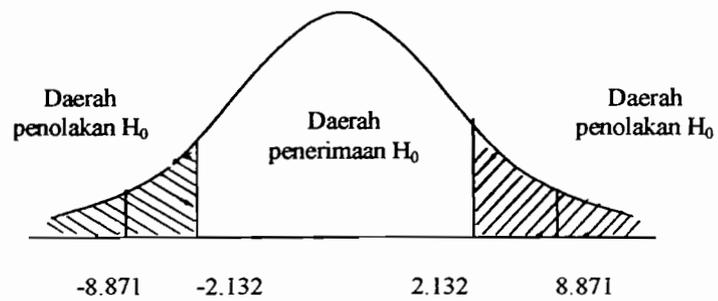
- $H_0: \beta = 0$ , Tidak ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas
  - $H_A: \beta \neq 0$ , Ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas
2. Untuk mengetahui apakah *total quality management* (produk cacat) benar-benar berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas dilakukan pengujian terhadap nilai regresi dengan  $t_0$  ( $t_{hitung}$ ) dengan rumus:

$$t_0 = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Dalam pengujian ini digunakan taraf signifikahn sebesar 5% dan derajat kebebasan  $(n-2)$  dengan dua sisi. Jika  $t_0 < t_a$  maka keputusan menerima hipotesis nol ( $h_0$ ). Sebaliknya, jika  $t_0 > t_A$  maka keputusan menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_A$ ). Jumlah sample yang digunakan ( $n=6$ ) menggunakan program SPSS akan menghasilkan  $t_0 = 8.871$  sedangkan  $t_A = 2,132$ , karena  $t_0 > t_A$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima. Kesimpulan yang diambil adalah ada pengaruh signifikan antara *total quality management* (produk cacat) terhadap biaya kualitas

### 3. Pengujian hipotesis:

$H_0$  ditolak apabila :  $t > t_{(\alpha/2; n-2)}$  atau  $t < -t_{(\alpha/2; n-2)}$



## BAB VI

### PENUTUP

Berdasarkan Hasil penelitian dan data yang diperoleh dari pertenenan Santa Maria serta melalui perhitungan dan analisis data maka dapat ditarik kesimpulan dan saran sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

1. Pertenenan Santa Maria secara umum sudah memenuhi persyaratan implementasi *total quality management* kecuali prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan kurang efektif karena ada sebagian karyawan yang tidak disiplin dalam hal jam kerja dan perusahaan belum melakukan perencanaan pengantian mesin baru, ini dikarenakan harga mesin baru sangat mahal dan ada sebagian karyawan yang sulit belajar apabila ada pengantian mesin yang cara kerjanya beda dengan yang biasanya mereka lakukan. Pertenenan Santa Maria juga sudah mengimplementasikan *Total Quality Management* karena sudah melakukan fase-fase dalam implementasi TQM, kecuali dalam beberapa hal yaitu perusahaan tidak membentuk tim sebelum memulai kegiatan TQM, ini dikarenakan perusahaan relatif kecil sehingga bisa dikendalikan pusat. Karena belum ada pembentukkan tim sehingga perusahaan juga belum melakukan komposisi tim, pelatihan tim, penggiatan tim dan perusahaan juga belum memodifikasi infrastruktur yang ada.
2. *Total quality management* berpengaruh signifikan terhadap biaya kualitas. Hal ini dapat dibuktikan dengan perhitungan SPSS yang menghasilkan perhitungan

$t_0 = 8.871$  sedangkan  $t_A = 2,132$ , karena  $t_0 > t_A$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima. Kesimpulan yang diambil adalah ada pengaruh signifikan antara *total quality management* terhadap biaya kualitas sedangkan hasil perhitungan koefisien regresi diperoleh persamaan regresi  $Y = -9.170 + 13.890 X$ .

## B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang diadakan di pertenunan Santa Maria dilakukan selama satu bulan, kesulitan yang dialami penulis selama mengadakan penelitian di sana antara adalah sumber yang dimintai keterangan tidak dapat memberikan angka secara pasti sehingga data yang diberikan adalah perkiraan rata-rata per boom, kecuali data mengenai penjualan yang memang terdapat di dalam arsip.

## C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan serta kesimpulan di atas maka penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan pertenunan Santa Maria dalam mengembangkan usahanya.

- 1) Untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan harus memperhatikan kondisi mesin tenun dan melakukan perawatan secara teratur sehingga mutu produk tetap dapat dijaga, perusahaan juga harus mulai memikirkan perencanaan pengantian mesin baru yang cara kerjanya tidak jauh berbeda dengan mesin lama sehingga karyawan lebih cepat mempelajari perubahan tersebut.

- 2) Pimpinan perusahaan harus memberi peraturan secara tegas sehingga karyawan akan menggunakan waktu kerja dengan semestinya.
- 3) Perlu diadakan pembentuk kelompok-kelompok atau tim kecil dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat memantau dengan cepat perkembangan karyawan dan apabila ada permasalahan dapat cepat dipecahkan.
- 4) Produk cacat yang dihasilkan perusahaan seharusnya karena produk itu tidak sesuai dengan keinginan pelanggan atau konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, (1997). Analisis regresi. Yogyakarta: BPFE
- Creech, Bill, (1995). *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- D.L, and S. Davis, (1997). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, Inc.
- Djarwanto dan Subyago, Pangestu (1993). *Statistika Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne (1997). *Manajemen Accounting*, New jersey: Prantice-Hall, inc.
- √ Hardjosoedarmo, S., (2002). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- √ Moerdokusumo, A (1998). "Mutu dan Delapan Dimensinya", *Manajemen*, 52:50-56.
- √ Mulyadi, 1998. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Yogyakarta: Aditya Media.
- √ Maridjo, Herry dan Sutadi (1997). "Dasar dan Konsep Total Quality Management (TQM)", *Widya Dharma*, 13-27.
- Nasution, M.N., (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Supriyono, (1994). *Akuntansi Biaya Dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia, (2001). *Total Quality management*. Yogyakarta: Andi Offset.

# Lampiran

# Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.0300	.4967	6
X	.8783	.0349	6

## Correlations

		Y	X
Pearson Correlation	Y	1.000	.976
	X	.976	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X	.000	.
N	Y	6	6
	X	6	6

## Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Y

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976 <sup>a</sup>	.952	.940	.1221

- a. Predictors: (Constant), X

## ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.174	1	1.174	78.695	.001 <sup>a</sup>
	Residual	.060	4	.015		
	Total	1.233	5			

- a. Predictors: (Constant), X  
 b. Dependent Variable: Y

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.170	1.376		-6.664	.003
	X	13.890	1.566	.976	8.871	.001

- a. Dependent Variable: Y

## Summarize

### Case Processing Summary<sup>a</sup>

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X	6	100.0%	0	.0%	6	100.0%
Y	6	100.0%	0	.0%	6	100.0%

a. Limited to first 100 cases.

### Case Summaries<sup>a</sup>

	X	Y
1	.91	3.35
2	.91	3.43
3	.91	3.63
4	.85	2.73
5	.85	2.54
6	.84	2.50
Total N	6	6

a. Limited to first 100 cases.







Kuesioner Penelitian Di Pertemuan Santa Maria untuk Pelanggan Eksternal(10 sampel)  
(Lanjutan)

Kuesioner	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>
h. Apakah produk yang anda terima telah sesuai dengan spesifikasi yang disepakati?	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
i. Apakah harga yang anda bayar sesuai dengan kepuasan yang anda terima?	Ya	tidak, mahal	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
j. Apakah terdapat fasilitas ruang tamu untuk pelanggan yang datang?	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Apakah layak untuk dijadikan ruang tamu bagi pelanggan?	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
k. Apakah anda merasa puas dengan kecepatan pelayanan dari karyawan perusahaan ini?	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
l. Apakah anda merasa puas dengan keramahan karyawan perusahaan saat melayani anda?	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya



**Lampiran 3:**  
Ringkasan Kuesioner Penelitian Di Pertenunan Santa Maria untuk Pelanggan Internal (10 sampel)

Kuesioner	Jawaban
<p>Fokus pada pelanggan</p> <p>1. Pelanggan internal</p> <p>a. Sudah puaskah anda dengan gaji yang anda terima?</p> <p>b. Apakah perusahaan memberikan THR? Berapa kali gaji besar THR yang anda terima? Apakah anda puas dengan THR yang diberikan oleh perusahaan?</p> <p>c. Apakah anda menerima tunjangan berupa makan, kesehatan atau asuransi? Jenis asuransi apakah yang diberikan perusahaan?</p> <p>d. Apakah perusahaan memberikan fasilitas ruang makan, ibadah, kamar mandi, seragam dan masker pada karyawan? Berapa kali dalam setahun perusahaan memberikan fasilitas tersebut? Apakah anda puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan?</p>	<p>80 % menjawab puas dengan gaji yang diterima 10 % menjawab tidak puas dengan gaji yang diterima 10 % menjawab lumayan</p> <p>Semua karyawan menerima THR sebesar satu kali gaji dan mereka semua merasa puas dengan THR yang diberikan perusahaan.</p> <p>Semua karyawan menerima tunjangan berupa makan dan asuransi. Jenis asuransi yang diberikan perusahaan adalah Jamsostek.</p> <p>Perusahaan memberikan fasilitas ruang makan, ibadah, kamar mandi, seragam dan masker kepada semua karyawan, fasilitas tersebut diberikan sebanyak satu kali dalam setahun dan karyawan merasa puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan.</p>

Ringkasan Kuesioner Penelitian Di Pertenunan Santa Maria untuk Pelanggan Internal (10 sampel)  
(Lanjutan)

Kuesioner	Jawaban
<p>e. Apakah perusahaan memberikan sarana transportasi bagi karyawan? Bila tidak, apakah ada uang pengganti?</p>	<p>Perusahaan tidak memberikan sarana transportasi bagi semua karyawan, Perusahaan juga tidak memberikan uang pengganti karena jarak antara rumah Karyawan dengan perusahaan hampir semua dekat.</p>
<p>f. Apakah perusahaan memberikan bonus apabila prestasi kerja anda baik?</p>	<p>Perusahaan tidak memberikan bonus apabila ada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik.</p>
<p>g. Apakah perusahaan melakukan rotasi kerja untuk menghilangkan kejenuhan? Dalam jangka waktu berapa lama rotasi kerja tersebut dilakukan?</p>	<p>Perusahaan melakukan rotasi kerja, jangka waktu rotasi kerja tergantung Kebutuhan perusahaan.</p>
<p>h. Apakah perusahaan memberikan tambahan gaji apabila anda bekerja lembur? Apakah anda puas dengan tambaha gaji tersebut?</p>	<p>Perusahaan selalu memberikan tambahan gaji apabila karyawan bekerja lembur Dan semua karyawan merasa puas dengan tambahan gaji yang diberikan Perusahaan.</p>

**Lampiran 4:**  
**Ringkasan Kuesioner Penelitian Di Pertenunan Santa Maria untuk Pelanggan Eksternal (10 sampel**

Kuesioner	Jawaban
2. Pelanggan Eksternal	
a. Apakah anda pernah membeli produk perusahaan ini? Apakah produk tersebut tahan lama?	Semua sudah pernah membeli produk dari perusahaan dan produk yang mereka beli tahan lama.
b. Apakah produk ini kuat digunakan dalam jangka waktu lama?	Produk ini cukup kuat digunakan dalam jangka waktu lama kira-kira 5-7 th.
c. Apakah model sudah menarik dan tidak ketinggalan zaman?	60 % menjawab model sudah menarik dan tidak ketinggalan zaman 40 % menjawab model yang ditawarkan kurang variasi
d. Apakah corak tenunan rapi dan menarik?	Corak tenunan sudah rapi dan menarik.
e. Apakah spesifikasinya sesuai dengan yang ditawarkan?	Spesifikasinya sudah sesuai dengan yang ditawarkan.
f. Apakah pesanan anda selesai tepat waktu?	Produk yang dibeli dengan pesan terlebih dahulu selalu selesai tepat pada waktunya.
g. Apakah produk yang anda terima telah sesuai dengan spesifikasi yang disepakati?	Produk yang diterima konsumen sudah sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati.

Ringkasan Kuesioner Penelitian Di Pertununan Santa Maria untuk Pelanggan Eksternal (10 sampel)  
(Lanjutan)

Kuesioner	Jawaban
<p>h. Apakah harga yang anda bayar sesuai dengan kepuasan yang anda terima?</p>	<p>90 % konsumen menjawab harga yang telah dibayar sudah sesuai dengan kepuasan yang mereka terima. 10 % konsumen menjawab harga yang telah dibayar tidak sesuai dengan kepuasan yang mereka terima.</p>
<p>i. Apakah terdapat ruang tamu untuk pelanggan yang datang? Apakah layak untuk dijadikan ruang tamu bagi pelanggan?</p>	<p>Di perusahaan terdapat ruang tamu untuk pelanggan yang datang dan ruangan itu layak dijadikan ruang tamu.</p>
<p>j. Apakah anda merasa puas dengan kecepatan pelayanan dari karyawan perusahaan ini?</p>	<p>Semua pelanggan merasa puas dengan kecepatan pelayanan dari karyawan.</p>
<p>k. Apakah anda merasa puas dengan keramahan karyawan perusahaan saat melayani anda?</p>	<p>Semua pelanggan sudah merasa puas dengan keramahan karyawan perusahaan ini.</p>

## Daftar kuesioner penelitian di perusahaan Santa Maria Boro

### **Persyaratan Implementasi *Total Quality Management***

#### A. Komitmen Dari Manajemen Puncak

1. Apa pendapat anda tentang kualitas? Apa saja yang anda lakukan untuk mewujudkan kualitas yang baik?
2. Apa pendapat anda tentang pelanggan internal?
3. Apa pendapat anda tentang pelanggan eksternal?

#### B. Komitmen Atas Sumber Daya Yang Dibutuhkan

1. Apakah ada persyaratan khusus untuk diterima menjadi karyawan di perusahaan? Apabila ada, persyaratannya apa saja?
2. Apakah perusahaan mengadakan proses seleksi yang ketat dalam penerimaan karyawan baru? Bagaimana proses seleksi yang dilakukan perusahaan untuk karyawan baru?
4. Apakah karyawan baru harus menjalani masa percobaan terlebih dulu? Berapa bulan masa percobaan tersebut?

#### C. *Organization- Wide steering Committee*

1. Apakah di perusahaan terdapat suatu komite pengendali yang di dalamnya melibatkan unsur manajemen puncak dan perwakilan karyawan?

2. Bagaimana cara komite tersebut untuk memantau kemajuan yang telah dicapai?

#### D. Perencanaan dan Publikasi

1. Apa yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjelaskan tentang konsep mutu suatu produk kepada karyawan ?
2. Apa yang dilakukan perusahaan untuk dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan kepada karyawan agar mudah dimengerti ?
3. Apakah sasaran dan tujuan umum perusahaan sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan?
4. Apakah pihak manajemen bersifat terbuka kepada karyawan apabila perusahaan sedang menghadapi masalah? Bagaimana cara pihak manajemen menyampaikan masalah tersebut kepada karyawan?

#### E. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan

1. Apakah setiap prosedur kerja yang diterapkan perusahaan sudah efektif?
2. Apakah perusahaan pernah melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan? Bagaimana cara perusahaan melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan?

3. Apakah perusahaan pernah melakukan identifikasi terhadap pelanggan eksternal dan internal? Bagaimana cara perusahaan melakukan identifikasi terhadap pelanggan internal dan eksternal?
4. Apakah perusahaan melakukan perencanaan tentang perawatan mesin dan penggantian mesin baru? Apabila ya, bagaimana cara perusahaan melakukan perencanaan perawatan mesin dan penggantian mesin baru

## DAFTAR PERTANYAAN

### A. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN

#### 1. Lokasi Perusahaan

- a. Dimana lokasi perusahaan?
- b. Apa yang mendasari pemilihan lokasi perusahaan?

#### 2. Pendirian Perusahaan

- a. Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa?
- b. Apa alasan pendirian perusahaan?
- c. Kapan perusahaan ini mulai beroperasi?

#### 3. Struktur Organisasi

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

### B. PRODUKSI

1. Ada berapa tahap proses produksi untuk memproduksi selimut?
2. Bagaimana proses produksi pada masing-masing tahap?

### C. PERSONALIA

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
2. Ada berapa macam tenaga kerja yang ada dalam perusahaan? Dan bagian apa saja?
3. Fasilitas-fasilitas apa yang diberikan perusahaan?
4. Bagaimana sistem pengajian dan pengupahan karyawan?
5. Bagaimana pengaturan jam kerja dalam satu hari?
6. Apakah ada waktu istirahat bagi karyawan?

### D. PEMASARAN

1. Berapa luas daerah pemasaran yang dijangkau oleh perusahaan?
2. Bagaimana persaingan yang dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya?
3. Apakah perusahaan selalu melakukan promosi?

### E. ADMINISTRASI DAN UMUM

1. Apakah perusahaan mengeluarkan biaya yang berkaitan dengan kualitas produk? Apabila ia biaya apa saja dan berapa besar biaya per tahun?
2. Apakah dalam proses produksi terdapat produk cacat?
3. Berapa volume penjualan per tahun khususnya untuk produk selimut?

Data persentase produk cacat per tahun  
Perusahaan Pertenenan Santa Maria  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	Hasil Produksi (per meter)	Produk cacat (per meter)	Persentase produk cacat
1.	1997	5.716,3	52	0,91 %
2.	1998	7.776,8	71	0,91 %
3.	1999	5.691,35	52	0,91 %
4.	2000	5.043	42,86	0,85 %
5.	2001	6.899	58,64	0,85 %
6.	2002	7.888	66,25	0,84 %

Sumber : Perusahaan Pertenenan Santa Maria



Data mengenai Biaya Kualitas per tahun  
Perusahaan Pertenunan Santa Maria  
Tahun 1997s/d 2002(Dalam Rp)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Biaya pencegahan						
a. Biaya pemeliharaan mesin	78.000	83.000	77.000	100.000	150.000	160.000
b. Rancangan produk	374.000 +	509.000 +	372.500 +	412.000 +	564.500 +	645.300+
<b>Total biaya pencegahan</b>	<b>452.000</b>	<b>592.000</b>	<b>449.500</b>	<b>512.000</b>	<b>714.500</b>	<b>805.300</b>
Biaya penilaian						
a. Pemerik. dan pengu. BB yang dibel.	250.000	280.000	250.000	320.000	340.000	360.000
b. Pemer. dan pengu. Produk	345.000	350.000	340.000	430.000	510.000	530.000
c. Pemer. Kualitas produk	272.000 +	305.000 +	275.000 +	450.000 +	535.000 +	550.000 +
<b>Total biaya penilaian</b>	<b>867.000</b>	<b>935.000</b>	<b>865.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.385.000</b>	<b>1.440.000</b>
Biaya kegagalan internal						
a. Sisa bahan	181.800 +	247.400 +	181.000 +	339.300 +	464.100 +	530.600 +
<b>Total biaya kegagalan internal</b>	<b>181.800</b>	<b>247.400</b>	<b>181.000</b>	<b>339.300</b>	<b>464.100</b>	<b>530.600</b>
<b>Total biaya kualitas</b>	<b>1.500.800</b>	<b>1.774.400</b>	<b>1.495.500</b>	<b>2.051.300</b>	<b>2.563.600</b>	<b>2.775.900</b>

Sumber : Perusahaan Pertenunan Santa Maria



Data mengenai hasil penjualan per tahun  
Perusahaan Pertenunan Santa Maria  
Tahun 1997 s/d 2002

No.	Tahun	Hasil penjualan (RP)
1.	1997	44.800.000
2.	1998	51.716.000
3.	1999	41.132.000
4.	2000	74.944.240
5.	2001	100.566.000
6.	2002	110.889.000
Total		424.047.240

Sumber : Perusahaan Pertenunan Santa Maria





**PERTENUNAN "SANTA MARIA" BORO**  
POS KALIBAWANG – KULONPROGO – YOGYAKARTA 55672  
TELP. HP. 081 2272 4507

---

Nomor : 0267/PSM/05/2003  
Lamp. : -  
Hal : Surat Keterangan Penelitian

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini Pimpinan Perusahaan PTENUNAN Santa Maria Boro,  
menerangkan bahwa :

Nama : C. Sri Iswati  
NIM : 992114099  
Fak/Jur/Prodi : Ekonomi / Akuntansi / Akuntansi  
Universitas : Sanata Dharma

Telah mengadakan penelitian di Perusahaan PTENUNAN Santa Maria Boro, dengan judul  
"Evaluasi *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas"

Demikian surat keterangan ini dan semoga dapat dipergunakan seperlunya.

27 Mei 2003  
  
( Br. Thomas Edison Fic )