

**PENERAPAN KONSEP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) SEBAGAI UPAYA  
UNTUK MEMPERTAHANKAN PELANGGAN**

**(STUDI PADA PERUSAHAAN *SAFETY GLASS* / KACA  
PENGAMAN PT. MAYATAMA MANUNGGAL SENTOSA  
MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**FARIDA DWI MAIMUNAH**

**0310320066-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN**

**2007**

## RINGKASAN

Farida Dwi Maimunah, 2007, Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Sebagai Upaya Untuk Mempertahankan Pelanggan (Studi pada perusahaan kaca pengaman / *safety glass*, PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang), Drs. Edy Yulianto, M.P. Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si. 91 Hal + viii

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan konsep Total Quality Management (TQM) pada PT. Mayatama Manunggal sentosa Malang, yang meliputi, perencanaan yang dilakukan dalam upaya menerapkan TQM, pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat, pengujian dan inspeksi dari pelaksanaan rencana, hasil dari pelaksanaan rencana, dan upaya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan oleh masing-masing komponen, selain itu juga mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dari pelaksanaan TQM.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Dimana metode deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi). Pendekatan studi kasus adalah suatu penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti.

*Total quality management* (TQM) merupakan suatu konsep dimana semua fungsi dalam perusahaan dipadukan untuk meningkatkan kualitas, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan dengan kepuasan pelanggan tersebut perusahaan berharap dapat mempertahankan pelanggan. Pada penelitian ini pelaksanaan TQM dilihat dari tanggung jawab masing-masing komponen dalam perusahaan yang terdiri dari non departemen yaitu Direktur, *general manager & factory manager*, dan departemen yaitu, departemen *marketing & sales*, departemen, *Finance & purchasing*, Departemen *production*, departemen PPIC, departemen *Accounting*, departemen *Human Research And Development (HRD) & General Affair (GA)*, departemen *Warehousing*, dan departemen *Quality Assurance*. Dari tanggung jawab tersebut dijelaskan pelaksanaannya, dan dari pelaksanaan tersebut dijelaskan hasil yang diperoleh. Setelah itu dijelaskan upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerjanya untuk terus melakukan perbaikan secara terus menerus. Dalam melaksanakan TQM tentu tidak terlepas dari pendukung dan penghambat, untuk itu dijelaskan faktor yang menjadi pendukung dan faktor yang menjadi penghambat dari pelaksanaan TQM. Faktor pendukung dilihat dari sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendukung pelaksanaan TQM dan faktor penghambat dilihat dari diagram sebab-akibat yang menggambarkan sebab-sebab kurang berjalannya pelaksanaan TQM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep TQM telah dilaksanakan, namun pada pelaksanaannya, TQM sebagai upaya mempertahankan pelanggan belum berjalan secara maksimal, terlihat dari makin menurunnya jumlah order dan pengembalian produk karena cacat yang cukup tinggi. Untuk itu perusahaan harus terus berupaya meningkatkan kinerjanya, dan untuk itu peneliti memberikan saran antara lain, meningkatkan kualitas kepemimpinan, meningkatkan komitmen, menciptakan budaya kualitas, memberikan pelatihan kepada karyawan, membuat prosedur yang mendukung pelaksanaan TQM, memperbaiki atau mengganti mesin yang rusak, dan meningkatkan hubungan dengan pemasok dan pelanggan.

## KATA PENGANTAR

*Bismillah hirrohman nirrohim,*

Segala puji tercurahkan hanya kepada Allah SWT yang dalam genggamanya segala sesuatu, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENERAPAN KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SEBAGAI UPAYA UNTUK MEMPERTAHANKAN PELANGGAN (Studi pada perusahaan Safety glass / kaca pengaman PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang)”**. Skripsi ini berusaha menjelaskan pelaksanaan *total quality management* (TQM) dan peranannya dalam upaya mempertahankan pelanggan yang dimiliki PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang.

Skripsi ini merupakan sebagian yang sangat berarti dari nikmat yang Allah berikan kepada penulis. Sebagian yang merupakan akumulasi dari nikmat kesehatan, rejeki, dan kesempatan sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan studi. Dalam penyelesaian skripsi ini, banyak sekali kendala dan hambatan yang cukup berat yang diberikan *Sang Robb* sehingga penulis menemukan jati diri, sungguh satu nikmat yang tak terbayangkan sebelumnya.

Skripsi ini hanyalah bagian kecil dari sebuah tujuan yang besar, penulis sangat berharap dari yang kecil ini, benar-benar dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang memerlukannya. Dalam upaya penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak dan untuk itu penulis sampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bpk. Prof. Dr. Suhadak.M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bpk. Dr. Kusdi Rahardjo, D.EA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bpk. Drs. Edy Yulianto. M. P dan Bpk. Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu tenaga, pikiran dan dengan sabar memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bpk Eka Cahya, selaku *Staf Quality Assurance* dan seluruh karyawan pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang yang telah banyak memberikan bantuan informasi mengenai data-data penelitian sehingga

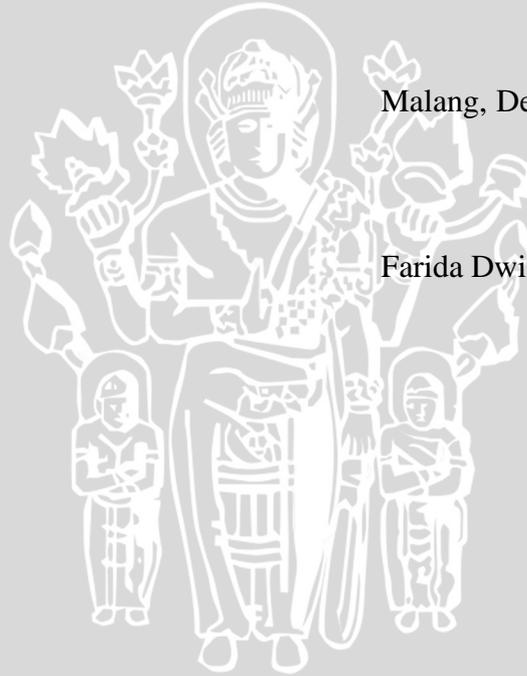
skripsi ini dapat terselesaikan, dan untuk itu penulis ucapkan terimakasih atas kerjasamanya.

5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Terimakasih pula, penulis ucapkan kepada seluruh keluarga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk meraih cita-cita dan kepada teman-teman yang selalu memberikan semangat untuk terus melangkah maju.

Akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat bermafaat bagi pembaca dan bagi almamater tercinta, semoga Allah senantiasa menyertai langkah kita, amien.

Malang, Desember 2007

Farida Dwi Maimunah



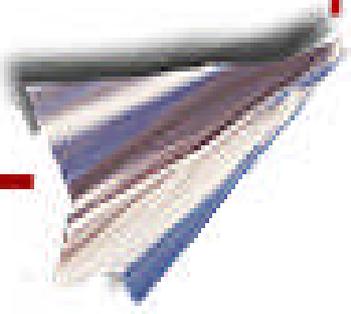
## Motto



SKRIPSI INI ADALAH PERSEMBAHAN KECIL BAGI  
ORANG-ORANG YANG MENYAYANGIKU YANG TAK  
PERNAH AKU MENYADARINYA.

KITA TIDAK MAMPU MENGUBAH MASA LALU DAN TIDAK PULA  
MERANCANG MASA DEPAN DENGAN GAMBARAN YANG SESUAI  
DENGAN KEHENDAK KITA, KARENA ITU TIDAK ADA GUNANYA  
MENYESALI SESUATU YANG TIDAK MAMPU KITA UBAH.

(DR. Aidh Bin Abdullah Al-Qarni, *Jadilah Wanita Yang Paling  
Bahagia Wahai Kaum Wanita Jangan Bersedih*, 2005:151)



## DAFTAR ISI

RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
Motto .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kualitas .....	7
1. Pengertian Kualitas .....	7
2. Dimensi Kualitas .....	9
3. Pengelolaan Kualitas .....	9
B. <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	12
1. Pengertian TQM .....	12
2. Komponen TQM .....	13
3. Pilar-Pilar dalam TQM .....	16
4. Pelaksanaan Konsep TQM .....	17
5. Alat Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan .....	20
6. Faktor Pendukung dan Penghambat TQM .....	23
C. Pelanggan .....	26
1. Pengertian Pelanggan .....	26
2. Pentingnya Mempertahankan Pelanggan .....	28
D. Kaitan TQM dan Upaya Mempertahankan Pelanggan .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	33
B. Variabel Penelitian .....	33
C. Lokasi Penelitian .....	35
D. Sumber Data .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	36
F. Instrumen Penelitian .....	36
G. Analisis Data .....	37
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	38
1. Sejarah Perusahaan .....	38
2. Struktur Organisasi .....	40
3. Jumlah Karyawan .....	44
4. Pembagian Jam Kerja .....	46
5. Produk Yang Dihasilkan .....	47

B. Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Analisisnya..	50
1. Pelaksanaan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Pada Masing-Masing Komponen Dalam Perusahaan.....	50
a. Direktur .....	51
b. <i>General Manager</i> dan <i>Factory Manager</i> .....	51
c. Departemen <i>Marketing &amp; Sales</i> .....	52
d. Departemen <i>Finance &amp; Purchasing</i> .....	52
e. Departemen Produksi ( <i>Production</i> ) .....	53
f. Departemen PPIC .....	53
g. Departemen Akuntansi .....	53
h. Departemen HRD & GA.....	55
i. Departemen <i>Warehousing</i> .....	55
j. Departemen <i>Quality Assurance</i> .....	56
2. Usaha Yang Dilakukan Dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Masing-Masing Komponen Dalam Perusahaan.....	56
a. Direktur.....	57
b. <i>General Manager</i> dan <i>factory Manager</i> .....	62
c. Departemen <i>Marketing &amp; Sales</i> .....	62
d. Departemen <i>Purchasing &amp; Finance</i> .....	64
e. Departemen Produksi .....	64
f. Departemen PPIC .....	65
g. Departemen Akuntansi.....	65
h. Departemen HRD & GA .....	66
i. Departemen <i>Warehousing</i> .....	66
j. Departemen <i>Quality Assurance</i> .....	66
3. Hasil Pelaksanaan <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	67
a. Order Dan Produksi Per Pelanggan Terbesar Tahun 2005	67
b. Order Dan Pembayaranannya Tahun 2005 .....	73
c. Cacat Mutu Bahan Baku Tahun 2005 .....	74
d. Cacat Mutu Produksi Tahun 2005 .....	75
e. Ketepatan Waktu Pengiriman Jumlah Produk Ke Pelanggan Tahun 2005.....	76
f. Pengembalian Produk Karena Cacat Mutu .....	79
4. Upaya Yang Dilakukan Untuk Perbaikan .....	82
C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Total Quality Management (TQM) .....	83
1. Faktor Pendukung Pelaksanaan <i>Total Quality Management</i> (TQM) .....	83
2. Faktor Penghambat Pelaksanaan <i>Total Quality Management</i> (TQM) .....	84
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	86
B. Saran .....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	91
DAFTAR LAMPIRAN .....	x

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Siklus Deming	10
2	Lima Pilar TQM	16
3	<i>Cause and Effect Diagram</i>	21
4	Manfaat TQM	24
5	Pandangan Tradisional terhadap Hubungan Pemasok dan Pelanggan	26
6	Pandangan TQM terhadap Hubungan Pemasok dan Pelanggan	27
7	Proses Pengembangan pelanggan	29
8	Bagan Struktur Organisasi	40
9	<i>Continual Improvement</i> PT. Mayatama Manunggal Sentosa	58
10	<i>Order Coming</i> Pelanggan Terbesar Tahun 2005	71
11	Ketepatan Pengiriman Jumlah Produk Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	76
12	Diagram Sebab-Akibat Keterlambatan Pengiriman Produk Tahun 2005	77



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Komposisi Jumlah Karyawan PT. Mayatama Manunggal Sentosa	46
2	Jenis Warna dan Katebalan Kaca Pra Proses	47
3	Variasi Kaca Hasil Proses <i>Edging</i>	48
4	Order dan Produksi Per Pelanggan Terbesar Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	68
5	Pelanggan Terbesar tahun 2005	70
6	Order dan Produksi Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	72
7	Order dan Pembayaran Produk Tahun 2005 (dalam rupiah)	73
8	Cacat Mutu / Kerusakan Bahan Baku Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	74
9	Cacat Mutu Produksi Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	75
10	Pengembalian Produk Akibat Cacat Mutu Per Bulan Tahun 2005 (dalam m <sup>2</sup> )	81



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	<i>Incoming Quality Control Inspection</i>	x
2	Checklist Inspeksi <i>Quality Control</i>	xi
3	Checklist Inspeksi <i>Quality Control</i>	xii
4	Konsumen dan Pelanggan PT. Mayatama Manunggal Sentosa Sampai Tahun 2005	xiii
5	Ketidakhadiran Karyawan Seluruh Perusahaan Tahun 2005	xvi

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis saat ini sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dengan semakin ketatnya persaingan yang terjadi diantara pelaku bisnis sehingga, setiap perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berkembang harus melakukan persaingan. Persaingan tidak hanya terjadi antara produk-produk dalam negeri tapi juga dengan produk-produk luar negeri baik itu saluran distribusi, promosi, inovasi, harga, maupun kualitas sebagai upaya perusahaan dalam memperebutkan konsumen. Banyak cara yang dapat digunakan untuk menarik perhatian konsumen, diantaranya adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Menurut Gaspersz (2005:3) bahwa pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri harus memberikan perhatian penuh terhadap kualitas. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang mampu memenuhi kebutuhan atau melebihi harapan pelanggan. Perhatian khusus terhadap kualitas akan membawa dampak positif terhadap perusahaan, karena proses produksi yang memperhatikan kualitas, akan menghasilkan produk yang berkualitas yang bebas dari kerusakan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen tersebut adalah dengan menerapkan *total quality management* (TQM).

TQM lebih banyak menarik perhatian bagi pelaku bisnis, karena cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda dengan cara tradisional. Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan adanya perubahan total terhadap manajemen tradisional. TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam sistem nilai suatu organisasi (Tjiptono dan Diana,2003:13). *Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi

melalui perbaikan terus menerus (*continuous performance improvement*) atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

TQM sebagai konsep manajemen modern, berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuatan internal organisasi. Pada dasarnya, sistem kualitas modern dapat dicirikan oleh lima karakteristik seperti yang dikemukakan oleh Gaspersz (2005:13), yang pertama bahwa sistem kualitas modern harus berorientasi pada pelanggan. Produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi yang pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan. Kedua, sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus. Ciri yang ketiga yaitu adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas. Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab terhadap kualitas, namun tanggung jawab yang mereka miliki berbeda, tergantung pada posisi kerja. Sementara itu ciri yang keempat adalah adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan (*preventif*) terhadap kerusakan suatu produk yang sedang diproduksi, bukan berorientasi pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja. Kualitas suatu produk dievaluasi dalam setiap proses produksi dengan menggunakan alat statistik. Karyawan dilatih menggunakan alat statistik untuk mengetahui apakah suatu produk dalam pengawasan atau di luar pengawasan. Dengan pendekatan ini karyawan mempunyai arti dan bertanggungjawab terhadap kualitas dalam setiap proses produksi yang dilalui. Ciri yang terakhir dalam TQM yaitu, adanya suatu filosofi yang menganggap kualitas merupakan "jalan hidup" (*way of life*). Dalam ciri ini, isu-isu tentang kualitas selalu didiskusikan dalam pertemuan manajemen dan karyawan diberikan pelatihan tentang konsep kualitas beserta metodenya. Perusahaan yang menerapkan TQM berharap dapat memberikan kepuasan kepada

pelanggan, karena kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dari pelaksanaan TQM. Dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan, perusahaan yang menerapkan TQM bermaksud untuk menciptakan loyalitas pelanggan sehingga akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu laba maksimum, karena loyalitas pelanggan akan banyak memberikan manfaat kepada perusahaan, antara lain :

- a. Pelanggan tetap setia lebih lama
- b. Pelanggan akan membeli lebih banyak ketika perusahaan memperkenalkan produk baru dan memperbaharui produk-produk yang ada
- c. Pelanggan akan membicarakan hal-hal yang baik tentang perusahaan dan produk-produknya
- d. Pelanggan akan memberi perhatian yang lebih sedikit kepada merek-merek dan iklan-iklan pesaing serta kurang peka terhadap harga
- e. Pelanggan akan menawarkan gagasan jasa atau produk kepada perusahaan
- f. Biaya untuk pelayanannya lebih kecil dibandingkan dengan biaya pelayanan pelanggan baru karena transaksi yang sudah rutin

Pemikiran inilah yang mendorong PT. Mayatama Manunggal Sentosa untuk menerapkan konsep TQM dalam perusahaannya dengan tujuan memenuhi kepuasan pelanggannya. PT. Mayatama Manunggal Sentosa merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang kaca pengaman (*safety glass*) untuk aplikasi koraseri, mebel (*furniture*) dan bangunan (*building*) dengan memproduksi kaca *tempered*. Kaca *tempered* (*tempered glass*) adalah pemberian tegangan pada bidang kaca dengan cara memanaskan kaca hingga mencapai suhu tertentu kemudian didinginkan secara mendadak dengan menggunakan udara yang ditiupkan dengan tekanan tertentu, sehingga kaca tersebut lebih tahan terhadap benturan dan perubahan cuaca serta suhu yang drastis dan jika kaca pecah, maka hasil pecahan kaca akan berbentuk kecil-kecil dan tumpul yang tidak akan membahayakan. Pelaksanaan TQM pada perusahaan ini dilakukan oleh semua level, mulai dari identifikasi kebutuhan pelanggan, perencanaan, produksi, pengendalian atau *control* yang dilakukan mulai dari pemesanan oleh konsumen, proses produksi sampai barang berada di tangan konsumen. Setiap kegiatan akan dilakukan evaluasi atau ditinjau kembali oleh Rapat Tinjauan Manajemen yang dilakukan satu bulan sekali.

Penerapan TQM pada PT. Mayatama Manunggal sentosa bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan ditengah makin ketatnya persaingan dan makin banyaknya perusahaan dengan usaha sejenis yang bermunculan. Dengan kepuasan pelanggan ini perusahaan berharap akan mendapatkan loyalitas pelanggan yang akan lebih memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dari penjelasan di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai penerapan konsep *total quality management* (TQM) pada perusahaan manufaktur dengan mengambil studi kasus pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa. Oleh karena itu, maka peneliti mengambil judul ” **Penerapan Konsep Total Quality Managemen (TQM) Sebagai Upaya Mempertahankan Pelanggan (Studi Pada Perusahaan Safety Glass / Kaca Pengaman, PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang)**”.

#### **B. Rumusan Masalah**

Untuk mengkaji penerapan konsep TQM pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana penerapan konsep *total quality management* ( TQM ) pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa ?
2. Apakah yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan *total quality management* (TQM) PT. Mayatama Manunggal Sentosa?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui penerapan konsep *total quality management* (TQM) pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan *total quality management* (TQM) pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa Sentosa.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Aspek Teoritis
  - a. Bermanfaat untuk memperkaya khasanah keilmuan terutama dalam bidang Administrasi Bisnis yaitu kajian tentang penerapan *Total quality management* (TQM) sebagai upaya mempertahankan pelanggan

- b. Memberikan sumbangan informasi bagi peneliti berikutnya yang berminat untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sama

## 2. Aspek Praktis

Membantu memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan peran *total quality management* (TQM).

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang dari dilakukannya penelitian, rumusan masalah yaitu suatu permasalahan yang muncul yang akan diteliti, tujuan penelitian yang menguraikan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, dan kontribusi penelitian adalah pernyataan tentang kontribusi penelitian baik secara teoritis maupun secara praktis, serta sistematika pembahasan berisi uraian singkat dan jelas seluruh rangkaian pembahasan dari bab pertama sampai terakhir.

### BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang akan digunakan dan berkaitan dengan masalah penelitian, antara lain mengenai kualitas, *total quality management* (TQM), pelanggan, dan kaitan antara TQM dengan upaya mempertahankan pelanggan.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, dan teknik pengumpulan data serta analisis data.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan perlakuan data, menggambarkan masalah dan kemudian dianalisis berdasarkan teori yang terkait sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

## BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari semua yang telah diuraikan dan dibahas serta memberikan saran yang relevan dan dianggap perlu.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kualitas

#### 1. Pengertian Kualitas

Salah satu dari nilai utama yang diharapkan oleh pelanggan dari pemasok adalah kualitas produk dan jasa yang tinggi. Kebanyakan pelanggan tidak bersedia menerima atau mentoleransi kinerja kualitas yang biasa-biasa saja. Konsep kualitas itu sendiri dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan (Tjiptono dan Diana, 2003:2). Akan tetapi dalam TQM konsep kualitas jauh lebih luas yaitu mencakup produk dan jasa, proses, lingkungan dan manusia.

Banyak pakar yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Kotler mengatakan kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat (2000:67). Gaspersz (2005:5) menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas memiliki pengertian pokok sebagai berikut :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas

Sementara itu Juran (1995:17) memberikan definisi tambahan mengenai kualitas yaitu :

- a. Keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen  
Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk :
  - 1) Meningkatkan kepuasan konsumen
  - 2) Menjadikan produk terjual
  - 3) Menghadapi persaingan
  - 4) Meningkatkan pangsa pasar
  - 5) Memperoleh pendapatan penjualan

- 6) Menjamin harga premi
- b. Bebas dari defisiensi  
Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk :
  - 1) Mengurangi tingkat kesalahan
  - 2) Mengurangi kerja ulang dan pemborosan
  - 3) Mengurangi kegagalan hasil dan harga jaminan
  - 4) Mengurangi ketidakpuasan pelanggan
  - 5) Mengurangi pemeriksaan atau tes
  - 6) Memperpendek waktu penempatan produk baru di pasar
  - 7) Meningkatkan hasil atau kapasitas
  - 8) Memperbaiki prestasi penyerahan

Dampak utama terlihat pada biaya yaitu, semakin tinggi kualitas semakin rendah biayanya.

Pengertian lain mengenai kualitas seperti yang ditulis oleh Feigenbaum (1996:7) yang menyatakan kualitas produk dan jasa adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara umum, namun dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen berikut :

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah ( misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang ( Tjiptono dan Diana, 2003:3)

David Garvin dalam Love Lock, 1994 yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2003:24) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu :

- a. *Transcendental Approach*  
Kualitas dalam pendekatan ini merupakan kualitas yang dapat dirasakan atau diketahui tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan, contohnya dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa.
- b. *Product-based Approach*  
Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.
- c. *User-based Approach*  
Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa, kualitas tergantung pada orang yang memandangnya dan produk yang paling memuaskan

preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi, juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

d. *Manufacturing-based Approach*

Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal yang didorong oleh tujuan peningkatan produktifitas dan penekanan biaya, sehingga dalam hal ini yang menentukan kualitas adalah perusahaan dengan menetapkan standar-standar kualitas, bukan konsumen yang menggunakannya.

e. *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk atau jasa yang paling bernilai, tetapi produk atau jasa yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli.

## 2. Dimensi Kualitas

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan oleh Garvin dan digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur seperti yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2003:27) yang terdiri dari :

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

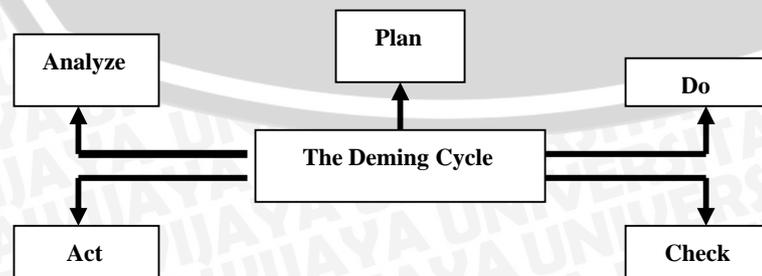
## 3. Pengelolaan Kualitas

Pengelolaan kualitas dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen yang sama yaitu, perencanaan, pengendalian dan peningkatan. Tiga proses ini dikemukakan oleh Juran (1995:25) yang dikenal dengan *The Juran Trilogy* yaitu :

- a. Perencanaan kualitas
  - 1) Menentukan siapa pelanggannya
  - 2) Menentukan kebutuhan pelanggan
  - 3) Mengembangkan keistimewaan
  - 4) Produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan
  - 5) Mengembangkan proses untuk menciptakan keistimewaan produk
  - 6) Mengirimkan rencana itu ke bagian operasi
- b. Pengendalian kualitas
  - 1) Mengevaluasi kinerja suatu produk
  - 2) Membandingkan kinerja suatu produk dengan tujuan produk
  - 3) Mengambil tindakan jika terjadi perbedaan antara kinerja suatu produk dengan tujuan produk
- c. Perbaikan kualitas
  - 1) Menyediakan prasarana untuk melakukan perbaikan kualitas
  - 2) Mengidentifikasi proyek peningkatan perbaikan kualitas
  - 3) Membentuk tim proyek untuk perbaikan kualitas
  - 4) Menyediakan sumber-sumber pelatihan dan motivasi bagi tim itu untuk :
    - a) Mendiagnosa penyebab suatu masalah
    - b) Merangsang perbaikan
    - c) Membentuk pengendalian untuk memperoleh keuntungan

Berbeda dengan Juran, Deming dalam Tjiptono dan Diana (2003:49) menganjurkan penggunaan SPC (*Statistical Proses Control*) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Ia yakin bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari. Untuk itu Deming kemudian mengemukakan suatu siklus untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan yang dikenal dengan siklus Deming, seperti yang terlihat dalam gambar berikut :

Gambar 1  
Siklus Deming



Sumber : Tjiptono dan Diana (2003:51)

Sementara itu Crosby yang terkenal dengan *Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement* menjelaskan 14 langkah untuk perbaikan kualitas yaitu :

- a. Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang
- b. Membentuk tim kualitas antar departemen
- c. Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial
- d. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen
- e. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan
- f. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi
- g. Mengadakan program *zero defects*
- h. Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut
- i. Mengadakan *zero defects day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru
- j. Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim
- k. Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas
- l. Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi
- m. Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus menerus
- n. Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir (Dalam Tjiptono dan Diana, 2003:60)

Dari beberapa pakar di atas, Tjiptono dan Diana mengidentifikasi beberapa kesamaan, yaitu sebagai berikut :

- a. Inspeksi bukan kata kunci untuk melaksanakan perbaikan kualitas
- b. Keterlibatan dan kepemimpinan manajemen puncak sangat penting dan esensial dalam menciptakan komitmen dan budaya kualitas
- c. Program kualitas membutuhkan usaha dari seluruh bagian/pihak dalam organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang. Untuk itu dibutuhkan pula pendidikan dan pelatihan
- d. Kualitas merupakan faktor primer, sementara *scheduling* merupakan faktor sekunder (2003:61)

## B. Total Quality Management (TQM)

### 1. Pengertian TQM

Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM juga bermacam-macam. Definisi TQM menurut Kotler (2000:66) adalah pendekatan organisasi secara menyeluruh untuk secara berkesinambungan meningkatkan kualitas semua proses, produk dan pelayanan organisasi. Definisi lainnya menurut Hardjosoedarmo (2002:1) menyatakan bahwa :

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

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

Sementara itu Dahlgaard, et. al (1998:19) mendefinisikan *TQM is a vision wich the firm can only achieve through long-term planning, by drawing up and implementing annual quality plans wich gradually lead the firm toward the fulfilment of the vision* yang artinya TQM adalah suatu visi dimana perusahaan hanya dapat membuat suatu rencana jangka panjang dengan menciptakan perubahan dan melaksanakan rencana kualitas secara terus menerus yang pada akhirnya memberikan peran kepada perusahaan untuk menyelesaikan visinya.

Gaspersz mendefinisikan TQM sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (2005:6)

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil suatu kesimpulan mengenai pengertian TQM yaitu suatu pendekatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam upaya memperbaiki kualitas secara menyeluruh dan terus menerus dengan melibatkan seluruh komponen dalam suatu organisasi sebagai upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

## 2. Komponen TQM

TQM yang merupakan suatu konsep perbaikan kualitas memiliki beberapa komponen utama yang menjadi dasar pelaksanaannya. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003:15-18) menjelaskan sepuluh unsur utama dalam TQM, yaitu :

### b) Fokus pada Pelanggan

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

Karakteristik perusahaan dalam membentuk fokus pada pelanggan menurut Tjiptono dan Diana (2003 :109-112) adalah sebagai berikut :

- 1) Visi, komitmen, dan suasana
- 2) Penjajaran dengan pelanggan
- 3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
- 4) Memanfaatkan informasi dari pelanggan
- 5) Mendekati para pelanggan

### b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini dilakukan dengan melakukan penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus (Whitely diambil dari Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003:112).

### c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain.

### d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan

bisnis, untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula, sehingga komitmen jangka panjang sangat penting untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim

Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Menurut Johnson, Kantner, dan Kikora dalam Goetsch dan Davis, 1994 yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2003:166-167) mengklasifikasikan tiga jenis tim yaitu, tim penyempurna departemen, tim perbaikan proses dan gugus tugas (*task force*). Tim yang dibentuk harus dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. King menyebutkan ada sepuluh kunci keberhasilan kerja sama tim seperti yang dikutip oleh Goetsch dan Davis, 1994 dalam Tjiptono dan Diana (2003:168-170) yaitu, saling ketergantungan, perluasan tugas, penjabaran, bahasa yang umum, kepercayaan, kepemimpinan, ketrampilan pemecahan masalah dan ketrampilan menangani konflik, dan penilaian atau tindakan serta perayaan.

f. Perbaikan sistem secara Berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang penting. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Tjiptono dan Diana mengidentifikasi lima faktor alasan diperlukannya pelatihan, antara lain :

- 1) Kebutuhan kualitas angkatan kerja yang ada
- 2) Pelatihan dilakukan untuk menghadapi persaingan global
- 3) Perubahan yang cepat dan terus-menerus
- 4) Pelatihan diperlukan untuk melakukan alih teknologi
- 5) Adanya perubahan keadaan demografi (2003 : 213-214)

Perusahaan yang akan melakukan pelatihan juga harus memperhatikan jenis pelatihan yang dapat dilakukan. Hal ini dilakukan untuk lebih mengefektifkan suatu pelatihan. Berdasarkan sumbernya, pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori (Tjiptono dan Diana, 2003:212) yaitu :

- 1) *In-house* atau *on-site training*
- 2) *External* atau *outside training*
- 3) Kombinasi keduanya

Tjiptono dan Diana (2003:212) menjelaskan lima faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melakukan pelatihan, yaitu :

- 1) Menentukan jenis pelatihan yang dilakukan
- 2) Menentukan siapa yang harus diberi pelatihan
- 3) Menentukan tempat dilakukannya pelatihan
- 4) Menentukan cara pemberian pelatihan
- 5) Menentukan cara untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang telah dilakukan

#### h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat, selain itu juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

#### i. Kesatuan Tujuan

TQM dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan. Kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/keepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

#### j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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

### 3. Pilar-Pilar dalam TQM

Bill Creech menyebutkan ada lima pilar yang akan mendukung kesuksesan dari pelaksanaan TQM seperti yang terlihat dalam gambar berikut :

Gambar 2  
Lima pilar TQM



Sumber : Creech (1996:7)

Berkaitan dengan lima pilar tersebut, selanjutnya Creech menyatakan bahwa :

Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian 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 pimpinan yang memadai. Komitmen dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah (1996 :6)

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa pada dasarnya kelima pilar di atas merupakan bagian yang terintegrasi satu sama lain dan

masing-masing pilar merupakan satu komponen yang membentuk konsep TQM.

#### 4. Pelaksanaan Konsep TQM

Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat di bidang kualitas produk, maka tiap perusahaan membutuhkan perencanaan, persiapan, dan pelaksanaan produksi yang tepat. Oleh karena itu pelaksanaan TQM menjadi hal yang sangat penting.

Dalam pelaksanaan TQM, Creech (1996 : 521) menyebutkan bahwa TQM didasarkan pada lima pilar seperti yang telah disebutkan sebelumnya, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

##### a. Komitmen

Komitmen merupakan pilar yang menitikberatkan pada usaha perusahaan agar seluruh individu dalam perusahaan mempunyai kemauan untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan fungsinya masing-masing untuk tercapainya tujuan akhir perusahaan. Hal-hal yang harus diperhatikan pada pilar komitmen ini adalah :

- 1) Perusahaan harus selalu menanamkan tujuan bersama yang berorientasi pada produk dan pelanggan
- 2) Pimpinan perusahaan harus memberikan contoh-contoh sikap dan tindakan yang dapat membangkitkan komitmen karyawan
- 3) Perusahaan harus membuat semua karyawan menjadi antusias dan terlibat sepenuhnya dalam proses pencapaian tujuan
- 4) Perusahaan harus menanamkan dalam diri semua karyawan bahwa komitmen dari semua karyawan menentukan sukses untuk setiap orang
- 5) Perusahaan harus dapat menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan saling percaya
- 6) Hilangkan pandangan-pandangan seperti "ini tugas saya" tetapi yang ada adalah " ini tugas kita "

##### b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pilar yang menitik beratkan pada usaha

perusahaan agar seluruh anggota perusahaan mempunyai motivasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya sehingga pada akhirnya akan membawa dampak yang baik dalam usaha mencapai kepuasan pelanggan.

Hal-hal yang harus diperhatikan pada pilar ini adalah :

- 1) Perusahaan harus mengutamakan gaya kepemimpinan partisipatif yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan pemikirannya
- 2) Perusahaan harus menghilangkan kesenjangan klasik antara manajemen dan karyawan
- 3) Perusahaan harus membuat sasaran yang dapat dipahami oleh semua orang, relevan sesuai dengan jenis perusahaan, dan dapat dicapai
- 4) Perusahaan harus memberikan sistem penghargaan yang membangkitkan motivasi
- 5) Perusahaan harus menciptakan keinginan yang kuat untuk perbaikan berkelanjutan dalam setiap kegiatan
- 6) Perusahaan menyediakan saluran komunikasi antara karyawan dan pimpinan

#### c. Organisasi

Organisasi merupakan pilar yang menitikberatkan pada usaha perusahaan agar dapat membentuk suatu organisasi yang kuat yang dapat memperlancar program-program perusahaan dalam mencapai standar kualitas. Hal-hal yang perlu dilaksanakan dalam pilar ini adalah :

- 1) Perusahaan harus memantapkan karakter dan budaya organisasi yang mengalir dari bawah ke atas (*bootom up*)
- 2) Perusahaan harus menggunakan sistem desentralisasi yang mengintegrasikan semua tingkat
- 3) Perusahaan harus mempertahankan perpaduan dan kendali dengan insentif bukan otoriter
- 4) Perusahaan melakukan pembagian kerja berdasarkan tim bukan berdasarkan fungsi

- 5) Perusahaan harus memberikan wewenang yang cukup kepada setiap tim atas bagian produk yang menjadi tanggung jawabnya

d. Produk

Produk merupakan pilar yang menitikberatkan pada usaha perusahaan untuk mengevaluasi dan menjaga agar produk perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pilar ini adalah :

- 1) Perusahaan harus mengenali pangsa pasar yang ingin dituju
- 2) Perusahaan harus menciptakan hubungan yang erat dengan pelanggan
- 3) Perusahaan harus melakukan analisis secara berkala mengenai keinginan pelanggan
- 4) Perusahaan harus memastikan bahwa setiap keputusan dan setiap tindakan ditujukan pada kepuasan pelanggan

e. Proses

Proses merupakan pilar yang menitikberatkan pada aktivitas perusahaan dalam melakukan produksi agar dapat dihasilkan suatu produk yang mampu mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Hal-hal yang harus dilaksanakan dalam pilar ini adalah sebagai berikut :

- 1) Pengendalian desain

Fox (1994:27) mendefinisikan desain sebagai penerjemahan keinginan pelanggan yang menjadi petunjuk perusahaan untuk membuat suatu produk.

- 2) Pengendalian pembelian

Produk yang berkualitas dihasilkan dari bahan baku yang berkualitas pula dan untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas maka harus didukung manajemen pembelian bahan baku yang tepat.

- 3) Pengendalian proses produksi

Untuk mencapai suatu proses produksi yang mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas, maka dibutuhkan pengendalian proses yang dapat menjamin tercapainya proses produksi yang berkualitas.

#### 4) Inspeksi dan pengujian

Dalam melaksanakan pekerjaannya, tenaga kerja manusia dapat melakukan kesalahan dan hal ini memungkinkan terciptanya produk-produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan, untuk itu semua produk yang tidak sesuai harus diidentifikasi untuk mencegah penggunaannya dalam produksi maupun mencegah produk tersebut sampai kepada pelanggan. Untuk menghindari produk-produk yang cacat maka dalam setiap prosesnya harus dilakukan pengujian atau inspeksi.

#### 5) Pengendalian produk setelah produksi

Setelah dilakukan inspeksi dan pengujian terhadap produk-produk perusahaan yang bertujuan untuk memberikan produk yang berkualitas kepada pelanggan, maka akan terdapat dua jenis produk, yaitu produk yang berkualitas yang diartikan sebagai produk yang sesuai terhadap persyaratan dan produk yang jelek atau produk yang tidak sesuai dengan persyaratan.

### 5. Alat Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Model pemecahan masalah yang ada dapat menghasilkan keputusan yang baik dimana pengambilan keputusan tersebut didasarkan pada fakta. Alat-alat pemecahan masalah ini, juga merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai suatu kinerja dalam perusahaan yang menerapkan TQM. Alat-alat ini didasarkan pada statistik yang merupakan salah satu ciri dari TQM. Alat ukur ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

#### a. Tujuh perangkat mutu dasar (*seven tools of quality*)

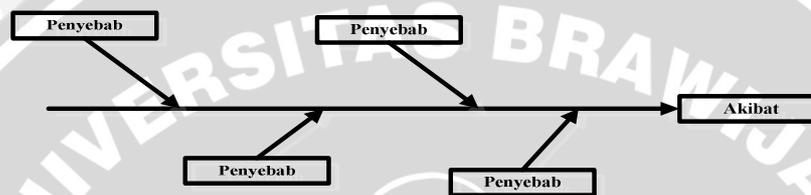
Alat bantu ini digunakan oleh organisasi untuk memahami proses kerja dan upaya meningkatkannya. Alat ini memiliki sifat, yang pertama mendefinisikan masalah setelah memperoleh data numerik dan kedua, merupakan pendekatan analitis (Sugian, 2006:5). Alat ini terdiri dari tujuh jenis yaitu :

##### 1) *Fish bone (Cause and effect diagram)*

Suatu diagram yang menunjukkan faktor-faktor yang mengakibatkan

suatu kejadian tertentu dan bagaimana mereka dapat dikategorikan. Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi, menemukan penyebab masalah yang terjadi, memisahkan penyebab dan gejala, dan memfokuskan pada hal-hal yang relevan serta dapat diterapkan pada setiap masalah.

Gambar 3  
*Cause and effect diagram*



Sumber : Tjiptono dan Diana : 2003:193

2) *Check sheet* (Lembar pemeriksaan)

Merupakan alat pengumpul dan analisis data. Tujuan digunakannya alat ini adalah untuk mempermudah proses pengumpulan data bagi tujuan-tujuan tertentu dan menyajikannya dalam bentuk yang mudah dipahami sehingga dapat digunakan sebagai informasi.

3) *Control chart* (Peta kendali)

Merupakan suatu peta kendali yang digunakan untuk menganalisis proses dan sifat perubahan suatu proses yang terjadi dalam perusahaan dengan tujuan memperbaikinya secara terus menerus. Grafik ini mendeteksi penyimpangan abnormal dengan bantuan grafik garis yang memiliki kendali batas di tengah, atas, dan bawah.

4) *Flow chart* (Peta alir)

Diagram skematik yang menggambarkan sifat-sifat alami dan langkah-langkah suatu proses, seperti proses produksi.

5) *Histogram*

Grafik yang merangkum variasi dalam suatu kumpulan data. Digunakan untuk menggambarkan penyebaran atau standar deviasi suatu proses. Sifat dasarnya berupa gambar yang memudahkan orang melihat pola-pola yang

sulit dilihat dalam suatu tabel angka.

6) *Pareto chart* (Diagram *pareto*)

Diagram yang digunakan untuk mengklasifikasikan masalah menurut sebab dan gejalanya. Masalah didiagramkan menurut tingkat kepentingannya dengan menggunakan grafik batang.

7) *Scatter diagram* (Diagram pencar)

Grafik yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan dan bentuk hubungan antar dua variabel, yang merupakan cara dalam mempelajari suatu korelasi.

b. Tujuh perangkat mutu baru (*Seven new tools of quality*) :

Tujuh alat baru ini digunakan untuk analisis data kualitatif. Alat ini memiliki sifat mendefinisikan masalah dengan data verbal (sebelum memperoleh data numerik), mengumpulkan ide dan memformulasikan rencana. Alat ini terdiri dari tujuh jenis, yaitu :

1) *Relations diagram*

Digunakan sebagai alat bantu grafis dalam penemuan dan penjelasan sebab akibat masalah. Diagram hubungan merupakan suatu alat yang berguna pada fase pengidentifikasian dan pendeskripsian masalah perencanaan mutu strategis.

2) *Affinity diagram*

Digunakan untuk mengumpulkan dan mengorganisasi fakta, opini, dan ide. Diagram afinitas bertujuan untuk memperoleh suatu hasil dalam bentuk grafis dengan mengumpulkan sejumlah data narasi dan mengorganisasikannya menjadi kelompok berdasarkan hubungan naturalnya.

3) *Systematic diagram*

Digunakan untuk mendapatkan cara paling strategis dalam mencapai tujuan.

4) *Matrix diagram*

Alat ini digunakan untuk memfasilitasi identifikasi hubungan/relasi antara dua atau lebih kumpulan faktor.

5) *Matrix data analysis*

Digunakan untuk menguatifikasi derajat hubungan yang ada di antara faktor-faktor yang berlainan. Secara umum, kuantifikasi dapat digunakan dalam dua kondisi yang berbeda, yaitu pada saat data nyata tidak tersedia atau pada saat data nyata tersedia.

6) *Process decision program chart (PDPC)*

Digunakan untuk mengevaluasi atau menilai alternatif proses sehingga dapat mengembangkan suatu proses terbaik dalam pengertian global (tingkat tinggi). Dalam hal mutu, PDPC digunakan untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan suatu proses.

7) *Arrow diagram*

Merupakan alat bantu dalam mengurutkan suatu aktifitas atau kejadian.

## 6. Faktor Pendukung dan Penghambat TQM

### a. Faktor Pendukung TQM

Melaksanakan TQM dalam organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi, yang meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam manajemen. Hardjosoedarmo (2002:22) menjelaskan agar perubahan untuk perbaikan tersebut terjadi maka perlu ada persyaratan yang harus dipenuhi, antara lain :

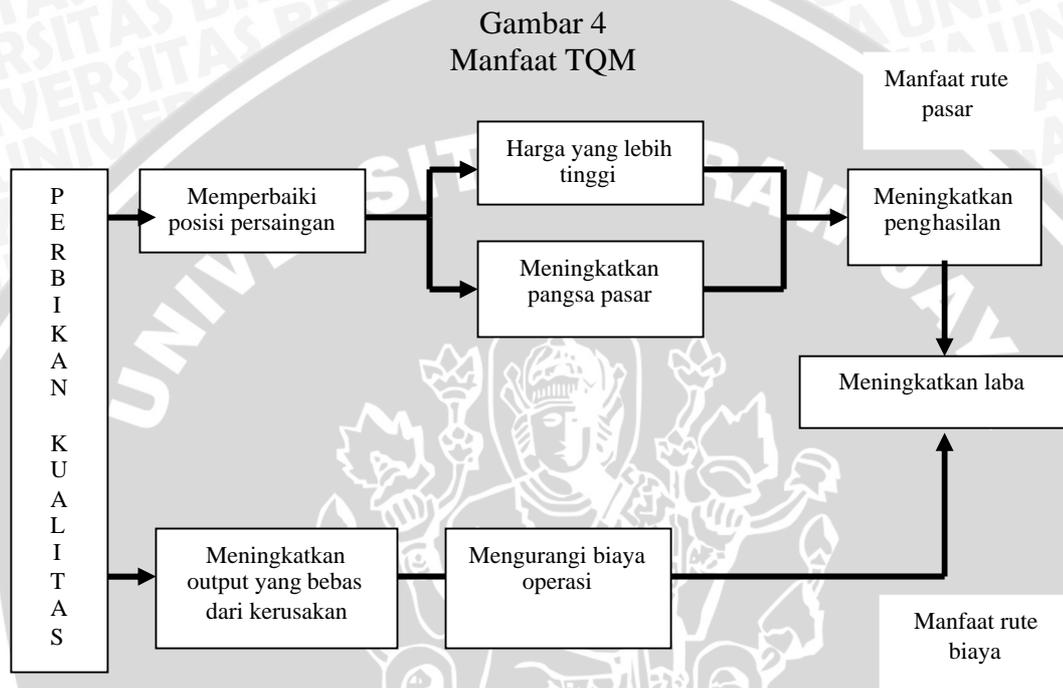
- 1) Pandangan jauh kedepan (*vision*) pimpinan
- 2) Kecakapan instrinsik di kalangan anggota organisasi
- 3) Insentif fisik dan psikologis yang diterapkan
- 4) Tersedianya sumber daya yang memadai
- 5) Rencana yang tidak mungkin (*feasible*)

Tjiptono dan Diana menyebutkan penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada akhirnya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurutnya, dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute, yaitu :

Rute pertama, Yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya

penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. (2003:10)

Rute di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Tjiptono dan Diana (2003:11)

Sementara itu Feigenbaum menyebutkan manfaat dari TQM atau kendali kualitas terpadu adalah :

Salah satu kontribusi mendasar program kualitas terpadu adalah pembentukan disiplin kualitas yang berorientasi kepada pelanggan dalam fungsi-fungsi pemasaran dan kerekayasaan dan juga dalam produksi. Dengan demikian, setiap karyawan dari sebuah perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga karyawan produksi, secara pribadi akan terlibat dalam kendali kualitas. (1996:12)

**b. Faktor Penghambat TQM**

TQM merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara menyeluruh terhadap setiap aspek dalam perusahaan dan tidak mudah untuk menerapkannya, diperlukan suatu kerja keras dari seluruh komponen dalam perusahaan. Berikut adalah beberapa penghambat yang terjadi



dalam pelaksanaan TQM yang dikemukakan oleh Tjiptono dan Diana (2003:19-21) yaitu :

- 1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
- 2) Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sebaiknya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya
- 3) Team yang tidak efektif
- 4) Proses penyebarluasan (*deployment*) yang tidak disertai pengembangan rencana untuk disatukan ke dalam seluruh elemen organisasi
- 5) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- 6) Pendekatan yang digunakan dalam organisasi tidak sesuai dengan tipe organisasi
- 7) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
- 8) *Empowerment* (pemberian wewenang kepada karyawan) yang bersifat prematur

Pendapat lain menyebutkan beberapa kegagalan dalam pelaksanaan TQM disebabkan oleh beberapa hal, seperti yang dikemukakan oleh Hardjosoedarmo (2002:18-22) yaitu sebagai berikut :

- 1) Tidak cukupnya penghayatan akan pentingnya perubahan.  
Visi untuk menanamkan penghayatan situasi dan membangkitkan motivasi adalah tugas pemimpin. Kegagalan pemimpin dalam tugas tersebut disebabkan oleh beberapa hal yaitu, Pimpinan kurang memperhatikan perlunya memotivasi anggota untuk keluar dari kondisi yang kurang menguntungkan, Pimpinan terlalu puas akan *achievement* (hasil) yang belum tentu optimal dan kurang sabar dalam melakukan proses perubahan untuk perbaikan.
- 2) Tidak adanya kelompok inti yang kuat.  
Hal ini berarti tidak terdapat *critical mass*. *Critical mass* adalah tenaga inti organisasi yang menjadi penggerak untuk mencapai tujuan organisasi dalam mengimplementasikan TQM. *Critical mass* tersebut berfungsi sebagai perintis perubahan yang kadang-kadang disebut *change masters* atau *change agents*.
- 3) Tidak terdapat visi pimpinan yang jelas.  
Visi adalah suatu konsep pimpinan yang membantu memperjelas arah yang akan ditempuh oleh organisasi. Dengan demikian visi atau gambaran ke depan organisasi harus dapat dikomunikasikan kepada anggota organisasi dan pelanggan.
- 4) Tidak tersedia cukup sumber daya dan insentif.  
Transformasi yang berhasil perlu didukung oleh tenaga-tenaga yang mampu melakukan perubahan. Semakin banyak orang yang

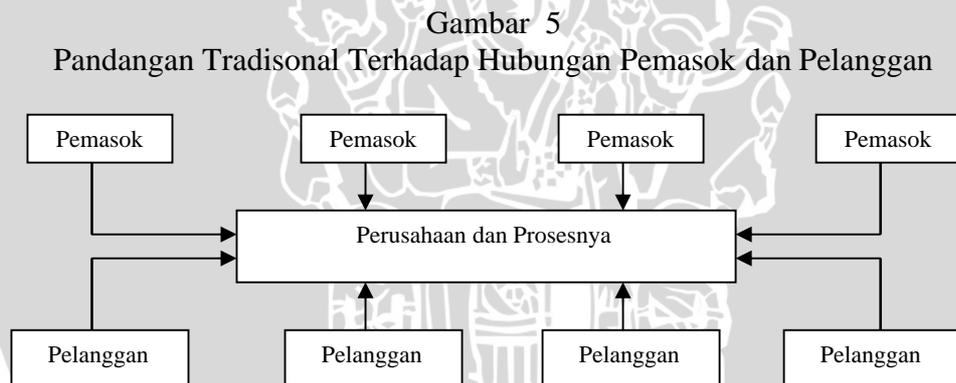
diikutsertakan maka biasanya hasil transformasi tersebut akan semakin baik.

- 5) Tidak terdapat rencana yang sistematis untuk mencapai kemanfaatan jangka pendek
- 6) Terlalu cepat puas dengan hasil yang dicapai
- 7) Transformasi tidak ditopang oleh budaya organisasi.  
Budaya organisasi adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya

### C. Pelanggan

#### 1. Pengertian Pelanggan

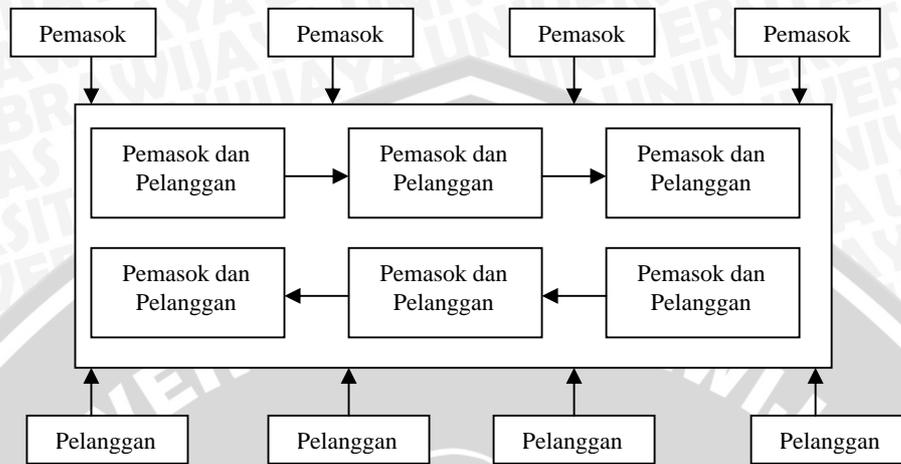
Dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Sedangkan dalam pendekatan TQM pelanggan dan pemasok ada di dalam dan di luar organisasi. Hubungan antara perusahaan dan pelanggan dalam konsep tradisional dan konsep TQM dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Tjiptana dan Diana (2003:100)

Dari gambar mengenai pandangan tradisional terhadap hubungan pemasok dan pelanggan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam pandangan tradisional pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk dipandang sebagai pemasok.

Gambar 6  
 Pandangan TQM Terhadap Hubungan Pemasok Dan Pelanggan



Sumber : Tjiptana dan Diana (2003:101)

Gambar diatas menjelaskan bahwa dalam TQM, pelanggan dan pemasok berada diluar dan didalam organisasi yang dibedakan dalam pelanggan pelanggan eksternal dan internal seret pemasok ekstenal dan internal. Pelanggan eksternal adalah adalah orang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Pemasok eksternal adalah orang diluar organisasi yang menjual bahan mentah atau bahan baku, informasi, atau jasa kepada perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan pelanggan internal dan pemasok internal dapat dijelaskan dalam contoh berikut :

Misalnya dalam suatu perusahaan penerbitan surat kabar, tugas karyawan A adalah melakukan pemeriksaan naskah (editing), yang kemudian hasilnya akan diserahkan kepada karyawan B yang mengatur tata letak surat kabar. Dalam hal ini karyawan A merupakan pemasok bagi karyawan B dan karyawan B sendiri merupakan pelangganbai karyawan A. Karyawan B tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan benar bila karyawan A tidak mengerjakan pekerjaannya dengan benar pula. Kualitas pekerjaan karyawan A mempengaruhi karyawan B. Konsep ketergantungan ini penting dalam hubungan pemasok dan pelanggan.

Pengertian di atas menunjukkan perbedaan yang jelas mengenai pelanggan antara pandangan tradisional dan TQM. Diman dalam pandangan tradisional yang dimaksud pelanggan adalah orang yang membeli produk setelah proses produksi, sementara TQM membedakan pelanggan internal dan eksternal, demikian juga dengan pemasok yang dibedakan menjadi pemasok

internal dan eksternal.

Gaspersz (2005:33) mendefinisikan pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan kita untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, karena hal itu akan memberikan pengaruh pada performansi (*performance*) kita atau perusahaan kita. Definisi lain menurut L. L. Bean, Freeport, Maine menyebutkan beberapa definisi tentang pelanggan yaitu :

- a. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya
- b. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya
- c. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan
- d. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan

Dalam pandangan TQM, pelanggan dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

- a. Pelanggan internal (*internal customer*). Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita. Misalnya bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan.
- b. Pelanggan antara (*intermediate customer*). Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu. Misalnya distributor yang mendistribusikan produk-produk.
- c. Pelanggan eksternal (*external customer*). Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan itu (Gaspersz, 2005:34)

Tucker dalam Assael (1992:72) menjelaskan kriteria pelanggan yaitu konsumen yang melakukan pembelian tiga kali berurutan.

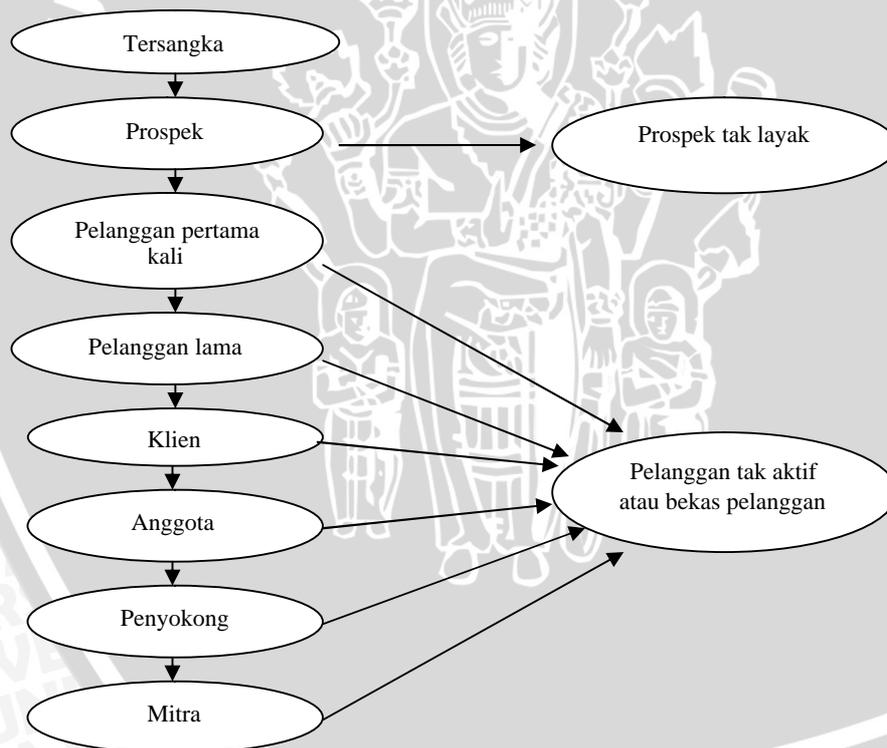
## 2. Pentingnya Mempertahankan Pelanggan

Teori dan praktik pemasaran tradisional berfokus pada penarikan pelanggan baru dan bukan mempertahankan pelanggan yang telah ada. Akan tetapi, sekarang penekanan sedang beralih, disamping mendesain strategi untuk menarik pelanggan baru dan menciptakan transaksi dengan mereka, perusahaan sekarang sedang berjuang untuk mempertahankan pelanggan yang ada dan membangun hubungan jangka panjang bersama mereka. Perusahaan menyadari bahwa kehilangan seorang pelanggan berarti kehilangan lebih dari

satu kali penjualan. Hal tersebut berarti kehilangan seluruh aliran pembelian yang akan dilakukan pelanggan selama pelanggan hidup berlangganannya (nilai seumur-hidup pelanggan atau *customer lifetime value*) yaitu jumlah pendapatan dari pelanggan yang dengan berjalannya waktu akan melebihi biaya perusahaan untuk menarik, menjual dan melayani pelanggan tersebut Lesley dan Malcolm (1999:303).

Mempertahankan pelanggan berarti menciptakan pelanggan yang loyal (loyalitas pelanggan). Untuk itu, perusahaan harus mengembangkan pelanggan yang loyal. Kotler menjelaskan proses-proses yang terdapat dalam pengembangan pelanggan sebagai berikut :

Gambar 7  
Proses Pengembangan Pelanggan



Sumber : Kotler (2002:59)

Proses pengembangan pelanggan dimulai dengan menentukan tersangka, yaitu setiap orang yang mungkin berniat membeli produk atau jasa. Perusahaan memeriksa para tersangka dengan cermat untuk menemukan kemungkinan sebagai calon pelanggan, yaitu orang-orang yang mempunyai minat potensial yang kuat terhadap produk dan kemampuan untuk membeli.

Di sini perusahaan juga mengidentifikasi pelanggan yang tidak memenuhi syarat yaitu orang yang dianggap tidak memiliki kredibilitas atau tidak menguntungkan. Perusahaan berharap untuk mengubah banyak calon pelanggan yang tidak memenuhi syarat untuk menjadi pelanggan pertama kali dan kemudian mengubah para pelanggan pertama kali yang puas menjadi pelanggan berulang. Baik pelanggan pertama kali maupun pelanggan berulang mungkin juga terus membeli dari para pesaing. Perusahaan kemudian bertindak untuk mengubah pelanggan berulang menjadi klien, yaitu orang-orang yang yang diperlakukan perusahaan secara istimewa. Selanjutnya, perusahaan mengubah para klien untuk menjadi anggota, dengan memulai suatu program keanggotaan yang menawarkan seluruh perangkat tunjangan bagi pelanggan yang bergabung. Selanjutnya para anggota akan beralih menjadi pembela, yaitu para pelanggan yang bersedia merekomendasikan perusahaan beserta jasa dan produknya kepada orang lain. Proses ini diakhiri dengan mengubah para anggota menjadi mitra, dimana pelanggan dan perusahaan akan bekerja sama secara aktif. Meskipun demikian perusahaan harus menyadari bahwa kemungkinan terdapat pelanggan yang akan menjadi tidak aktif atau pergi, untuk itu perusahaan mengaktifkan kembali para pelanggan yang tidak puas melalui strategi mendapatkan pelanggan.

Perusahaan tidak hanya harus mengembangkan pelanggan, tapi juga melakukan pengukuran terhadap loyalitas pelanggan. Untuk mengukur loyalitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan seperti yang dikemukakan oleh Tjiptono (2000:09) :

a. Pendekatan perilaku

Berdasarkan pendekatan ini ukuran loyalitas dilakukan terhadap serentetan pembelian masa lalu selama lima kali berturut-turut. Assael (1992:72) mengatakan pengukuran loyalitas dapat dilakukan terhadap lima kali pembelian secara berurutan, sedangkan menurut Lawrence dalam Assael (1992:72) pengukuran loyalitas dapat dilakukan terhadap empat kali pembelian ulang yang muncul. Lebih jauh, Tucker dalam Assael (1992:72) menyatakan bahwa pembelian tiga kali berurutan pun dapat memenuhi

pengukuran loyalitas.

b. Pendekatan kognitif

Masalah yang dihadapi dalam pendekatan perilaku bahwa yang dapat dijelaskan hanyalah fakta menyangkut pembelian ulang suatu produk atau jasa, namun tidak menjelaskan bahwa konsumen benar-benar menyukai produk atau jasa yang dibelinya. Berdasarkan keterbatasan dalam pendekatan perilaku tersebut, maka para pakar pemasaran berpendapat bahwa dalam pengukuran loyalitas, sikap pelanggan terhadap produk atau jasa juga harus diteliti atau diukur. Menurut Day dalam Assael (1992:73), untuk mencapai loyalitas yang sesungguhnya maka pembelian secara berulang-ulang terhadap produk harus didasari oleh sikap konsumen yang baik terhadap produk tersebut.

Loyalitas yang terbangun kuat dalam diri konsumen merupakan aset strategis bagi perusahaan dan jika dikelola dengan benar akan memberikan banyak manfaat. Kotler (2000:57) menjelaskan manfaat yang didapatkan antara lain :

- a. Tetap setia lebih lama
- b. Membeli lebih banyak ketika perusahaan memperkenalkan produk baru dan memperbaharui produk-produk yang ada
- c. Membicarakan hal-hal yang baik tentang perusahaan dan produk-produknya
- d. Memberi perhatian yang lebih sedikit kepada merek-merek dan iklan-iklan pesaing serta kurang peka terhadap harga
- e. Menawarkan gagasan jasa atau produk kepada perusahaan
- f. Biaya untuk pelayanannya lebih kecil dibandingkan dengan biaya pelayanan pelanggan baru karena transaksi yang sudah rutin

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Aaker (1997:68-72) yang pada intinya sebagai berikut :

- a. Mengurangi biaya pemasaran, karena jelas lebih murah biayanya untuk mempertahankan pelanggan dari pada mencari pelanggan baru
- b. Meningkatkan arus transaksi, karena merasa puas maka mereka akan lebih sering untuk mengadakan transaksi yang sama atau mengulangi transaksi
- c. Menarik minat pelanggan baru, suatu basis pelanggan yang puas akan bisa menimbulkan keyakinan bagi calon pelanggan baru
- d. Memberi waktu untuk merespon ancaman-ancaman pesaing, jika salah satu kompetitor mengembangkan produk yang unggul, seorang pengikut yang loyal akan memberi waktu kepada perusahaan tersebut

agar memperbaharui produknya dengan cara menyesuaikan atau menetralkannya

Loyalitas pelanggan dapat diperoleh ketika pelanggan merasa puas dengan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan berhubungan erat dengan kualitas produk dan jasa. Tingkat kualitas yang lebih tinggi akan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, sementara pada saat yang sama mendukung harga yang tinggi dan sering biaya yang rendah. Lesley dan Malcolm (1999:310).

#### **D. Kaitan TQM dan Upaya Mempertahankan Pelanggan**

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan, maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2003:102). Kepuasan pelanggan yang semakin tinggi akan tercipta loyalitas pelanggan. Pelanggan merupakan orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya mereka yang dapat menentukan kualitasnya dan menyampaikan kebutuhan mereka. Setiap orang dalam organisasi harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhan mereka.

Organisasi yang menerapkan TQM harus memiliki fokus kepada pelanggan. Dalam hal ini setiap kebutuhan pelanggan diidentifikasi dengan jelas sebagai bagian dari pengembangan produk, sehingga organisasi atau perusahaan dapat memahami dengan baik perilaku konsumen yang menjadi sasarannya. Selain melakukan identifikasi dengan pelanggan organisasi atau perusahaan harus menjalin komunikasi dengan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Melalui komunikasi ini perusahaan dapat memantau setiap perkembangan dan perubahan. Komunikasi yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan ini merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Dengan menerapkan sistem manajemen berbasis TQM diharapkan perusahaan akan mendapatkan loyalitas pelanggan.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka dapat ditentukan jenis penelitian yang digunakan, yaitu merupakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi) Arikunto (2002:9). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur dengan cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa (Singarimbun dan Effendi, 1995 : 4).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti (Indriyanto dan Soepomo, 1996:26). Subyek yang diteliti dapat berupa individu, kelompok, lembaga, atau komunitas tertentu. Tujuan penelitian studi kasus ini adalah untuk memberikan gambaran detail tentang latar belakang, sifat-sifat, serta karakteristik yang khas dari suatu kasus yang kemudian karakter-karakter tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Alasan dari penggunaan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini bahwa penelitian ini dilakukan atas suatu lembaga legal (perusahaan) yaitu PT. Mayatama Manunggal Sentosa sebagai tempat penelitian dan ditujukan untuk membeikan gambaran mengenai penerapan *total quality management* (TQM) pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa, faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan *total quality management* (TQM) pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa, serta keberhasilan dari pelaksanaan *total quality management* (TQM).

#### B. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal yang menjadi pusat perhatian dalam masalah penelitian. Variabel penelitian ini adalah :

1. Pelaksanaan *total quality management* (TQM) pada pada masing-masing komponen perusahaan yang meliputi :
  - a. Tanggung jawab komponen perusahaan, yaitu Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance*.
  - b. Usaha yang telah dilakukan dalam melaksanakan tanggung jawab dari tiap komponen yang terdiri dari Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance*.
  - c. Hasil yang diperoleh dari pelaksanaan tanggung jawab tersebut oleh Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance*.
  - d. Usaha yang dilakukan masing-masing komponen, yaitu Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance* dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan *total quality management* (TQM) yang dihadapi oleh setiap komponen dalam perusahaan :

b) Faktor pendukung pelaksanaan *total quality management* (TQM) yang dihadapi oleh, Direktur, yang membawahi manajer umum dan manajer pabrik. Manajer umum, membawahi bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*Product Planning and inventory Control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, Warehousing (Gudang) dan *Quality Assurance*.

c) Faktor penghambat pelaksanaan *total quality management* (TQM) yang dihadapi oleh, Direktur, yang membawahi manajer umum dan manajer pabrik. Manajer umum, membawahi bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*Product Planning and inventory Control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, Warehousing (Gudang) dan *Quality Assurance*.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian. Penelitian ini bertempat di PT. Mayatama Manunggal Sentosa yang beralamat di Jl. Perusahaan 35 Karanglo Singosari Malang (65142) dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini telah menerapkan *total quality management* (TQM).

### D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dengan dua cara yaitu :

#### 1) Data primer

Secara umum pengertian data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan dua cara yaitu, melalui wawancara dan observasi. Observasi dilakukan terhadap suatu kejadian atau kegiatan yang dianggap relevan sedangkan wawancara dilakukan terhadap nara sumber yang berkaitan langsung dengan penelitian ini.

## 2) Data sekunder

Data sekunder adalah informasi atau data yang sebelumnya sudah diperoleh orang lain untuk keperluan penelitian yang lain selain penelitian saat ini. Sumber data sekunder ada dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal berupa laporan-laporan yang dibuat oleh perusahaan. Sumber eksternal berupa jurnal, majalah data yang dipublikasikan dan data pendukung lainnya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi obyek penelitian dan data lain di luar perusahaan seperti jurnal, majalah atau data lain yang dipublikasikan.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

6. Wawancara dilakukan melalui tanya jawab dengan nara sumber dari perusahaan tempat penelitian dilakukan yaitu PT. Mayatama Manunggal Sentosa mengenai permasalahan yang ada dalam penelitian.
7. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan, mencatat dan memanfaatkan data yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan masalah penelitian.
8. Observasi dilakukan dengan mengamati fenomena yang terjadi di lapangan.

### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan, berbentuk poin-poin yang berkaitan dengan penelitian.

#### 2. Pedoman observasi

Pedoman observasi berisi kerangka data yang digunakan selama proses penelitian berlangsung.

### 3. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi dilakukan dengan menganalisis data dari perusahaan, majalah jurnal atau laporan yang lain.

### G. Analisis Data

Analisis data adalah bagian yang penting dalam penelitian, karena dengan menggunakan analisis, data-data yang diperoleh menjadi bermakna. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif, dengan menganalisis seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber untuk menjelaskan penerapan *total quality management* (TQM) sebagai upaya mempertahankan pelanggan pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa. Analisis data dilakukan melalui langkah-langkah berikut :

1. Menggambarkan organisasi PT. Mayatama Manunggal Sentosa secara umum, meliputi nama dan kedudukan, organisasi, tata kerja, serta proses produksi.
2. Menjelaskan penerapan TQM pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa yang meliputi tanggung jawab dalam TQM, pelaksanaan tanggung jawab tersebut, keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab, dan usaha yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pada masing-masing komponen yang meliputi, Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance* dan pelaksanaan tanggung jawab tiap komponen perusahaan berdasarkan TQM, serta Menganalisis tingkat keberhasilan penerapan *total quality management* (TQM) yang dapat dilihat melalui pelaksanaan pilar TQM dan pelaksanaan tanggung jawab tiap komponen perusahaan berdasarkan TQM.
3. Menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan *total quality management* (TQM) yang dihadapi oleh, Direktur, yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi,

HRD (*Human Research Development*) & *General Affair, Warehousing*  
(*Gudang*), dan *Quality Assurance*.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Perusahaan

#### 1. Sejarah Perusahaan

Pada era tahun 1970-an, secara umum kaca kendaraan bermotor masih menggunakan kaca biasa, sehingga apabila terjadi kecelakaan, korban yang terkena pecahan kaca akan mengalami luka yang cukup parah akibat pecahannya yang tajam. Dari keadaan tersebut, maka pada tahun 1978 didirikan perusahaan kaca pengaman (*safety glass*) dengan nama “DIAMOND” yang berlokasi di jalan Raya Gedangan 175 Sidoarjo, dimana pada awal produksinya perusahaan ini mengolah kaca mentah menjadi kaca *Flat Tempered*.

Bertambahnya permintaan dari beberapa daerah akan kaca pengaman, mendorong Diamond membuka cabang di Jakarta, pada tahun 1981 yang berlokasi di jalan H. Ichang 170 Cimanggis. Ditahun yang sama Diamond menambah jenis produknya dengan mengolah kaca mentah menjadi kaca *Bending Tempered* untuk kendaraan bermotor (*otomotif*), kemudian pada tahun 1982, mulai memproduksi kaca belakang untuk kendaraan niaga sekelas L-300. Pada tahun 1984 Diamond kembali mendirikan cabang di Jalan Muncul no 1A Gedangan Sidoarjo. Dengan bertambah majunya desain dari perusahaan mebel (*furniture*), maka pada tahun 1989 Diamond mulai mensuplai kaca-kaca *tempered* untuk kebutuhan kaca pintu dari perusahaan mebel (*furniture*), misal rak audio.

Perusahaan Diamond melihat bahwa di kota Malang banyak berdiri perusahaan karoseri dan perusahaan yang bergerak di bidang mebel/rak audio, maka untuk lebih meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan menempatkan pusat operasinya di Malang, dan beroperasi untuk pertama kalinya pada tanggal 8 Januari 1991. Akan tetapi, pada tanggal 1 Mei 1999 Diamond Malang tidak dapat melanjutkan produksinya dan diambil alih oleh PT. Mayatama Jaya Manunggal lengkap dengan sumber daya yang tersedia meliputi mesin, Staf, Karyawan serta merk dagangnya. PT. Mayatama Jaya Manunggal telah

berdiri di kota Sidoarjo Jawa Timur pada tahun 1997, yang pada awalnya bergerak di bidang perbengkelan dan industri perakitan mesin yang kemudian mengembangkan usahanya ke Malang, dengan mengambil alih PT. Diamond Safety Glass – Malang, tepatnya tahun 1999.

Pada tahun yang sama, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk maka didaftarkanlah produk perusahaan ke Standard Nasional Indonesia (SNI) yang kemudian diakui dengan nomor registrasi sebagai berikut:

- a. No SNI : 15 - 0131 - 1998, kategori kaca pengaman diperkeras jenis bangunan (*building*) dan panel.
- b. No SNI : 15 - 0048 - 1998, kategori kaca pengaman diperkeras untuk kendaraan bermotor.

Untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan merk, maka perusahaan melegalkan merk Diamond dengan mendaftarkannya ke Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dengan :

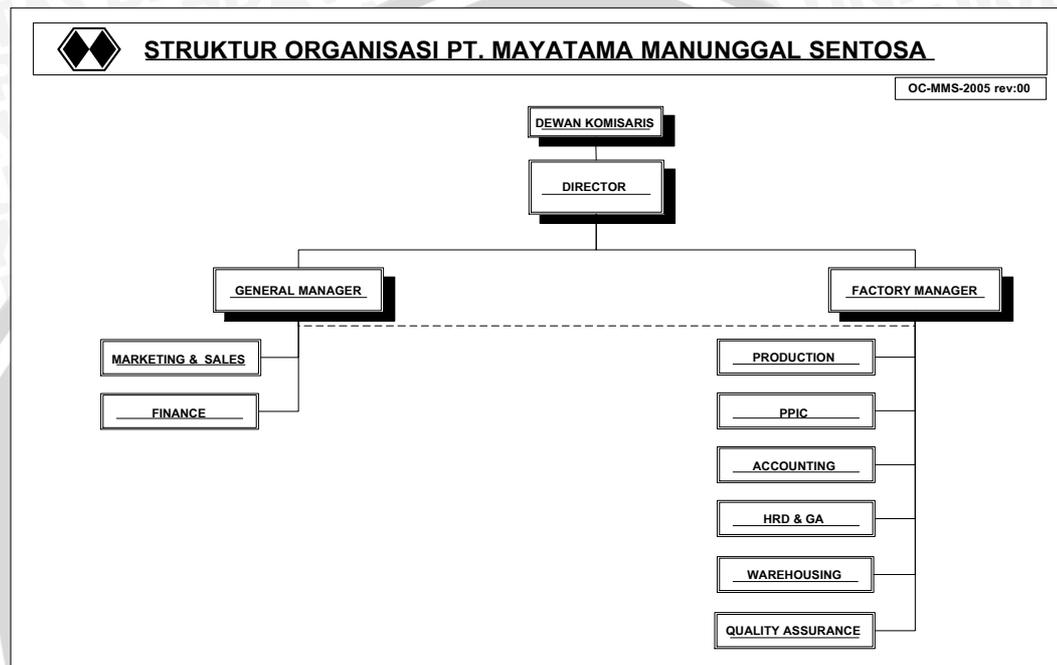
Merk : Diamond  
No Pendaftaran : 466818  
Tanggal : 16 februari 2001  
Kelas barang / jasa : 12  
Jenis barang/ jasa : Kaca Mobil

Berdasarkan kesepakatan bersama antar pemegang saham PT. Mayatama Jaya Manunggal, pada bulan Juli 2001 diadakan perubahan susunan pemegang saham serta mengganti nama PT. Mayatama Jaya Manunggal menjadi PT. Mayatama Manunggal Sentosa, perusahaan ini bergerak di bidang kaca pengaman (*safety glass*) dengan memproduksi kaca *tempered* (*Tempered Glass*), untuk aplikasi Karoseri dan mebel (*Furniture*) yang kemudian dikembangkan lagi dengan melayani pembuatan kaca bangunan (*Building*). Kaca *Tempered* (*Tempered Glass*) adalah pemberian tegangan pada bidang kaca dengan cara memanaskan kaca hingga mencapai temperatur tertentu kemudian didinginkan secara mendadak menggunakan udara yang ditiupkan dengan

tekanan tertentu, sehingga kaca tersebut lebih tahan terhadap benturan dan perubahan cuaca serta suhu yang drastis, dan apabila kaca pecah, hasil pecahan kaca berbentuk kecil-kecil dan tumpul.

## 2. Struktur Organisasi

Gambar 8  
Bagan Struktur Organisasi PT. Mayatama Manunggal Sentosa



Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

Struktur organisasi terdiri dari dewan komisaris yang langsung membawahi direktur, di mana direktur membawahi manajer umum dan manajer produksi. Manajer umum langsung membawahi bagian pemasaran & penjualan dan keuangan, sementara manajer produksi langsung membawahi bagian produksi, PPIC, akuntansi, bagian HRD&GA, bagian gudang, dan bagian *quality Assurance* (kendali mutu). Masing-masing bagian memiliki tanggung jawab dan wewenang. Adapun tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian sebagai berikut :

- a. Dewan Komisaris (*Boards of Commissary*) :
  - 1) Mendelegasikan pelaksanaan sistem mutu di perusahaan kepada Direktur, *General Manager*, dan *Factory Manager*.
  - 2) Menurunkan ide-ide maupun tujuan perusahaan serta pengalaman - pengalaman yang pernah dijalankan perusahaan.

- 3) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu di perusahaan.
- 4) Menjamin bahwa penerapan, pemeliharaan dan perbaikan sistem mutu berjalan dengan efektif.

b. *Director*

- 1) Mendelegasikan pelaksanaan sistem mutu di perusahaan kepada *General Manager* dan *Factory Manager*.
- 2) Menurunkan ide-ide maupun tujuan perusahaan serta pengalaman - pengalaman yang pernah dijalankan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu di perusahaan.
- 4) Menjamin bahwa penerapan, pemeliharaan dan perbaikan sistem mutu berjalan dengan efektif.

c. *General Manager*

- 1) Mendelegasikan pelaksanaan sistem mutu di perusahaan kepada masing-masing departemen yang berada di bawah tanggung jawabnya
- 2) Menurunkan ide-ide maupun tujuan perusahaan serta pengalaman - pengalaman yang pernah dijalankan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu di perusahaan.
- 4) Menjamin bahwa penerapan, pemeliharaan dan perbaikan sistem mutu berjalan dengan efektif.

d. *Factory Manager*

- 1) Mendelegasikan pelaksanaan sistem mutu di perusahaan kepada masing-masing departemen yang menjadi tanggungjawabnya
- 2) Menurunkan ide-ide maupun tujuan perusahaan serta pengalaman - pengalaman yang pernah dijalankan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu di perusahaan.
- 4) Menjamin bahwa penerapan, pemeliharaan dan perbaikan sistem mutu berjalan dengan efektif.

e. Kepala Bagian *Marketing & Sales (Sales & Marketing Department Head)* :

Bertanggung jawab kepada *General Manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas di bidang penjualan serta menerapkan strategi-strategi agar tercapai target se-optimal mungkin .

f. Kepala Bagian PPIC (*PPIC Department Head*) :

Bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Operasional dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan jumlah produk yang dibutuhkan (berdasarkan order yang disesuaikan dengan jadwal produksi).

g. Kepala Bagian Gudang (*Warehouse Department Head*) :

Bertanggung jawab kepada *factory manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan fungsi logistik.

h. Kepala Bagian Produksi (*Production Department Head*) :

Bertanggung jawab kepada *factory manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan implementasi sistem produksi / operasi secara operasional (sesuai jadwal produksi dan perencanaan PPIC), termasuk di dalamnya mengoperasikan sistem mutu sebagaimana telah dirancang guna tercapainya kualitas produk.

i. Kepala Bagian Keuangan (*Finance Department Head*) :

Kepala bagian Keuangan bertanggung jawab kepada *general manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan fungsi pengaturan perputaran uang/*cash-flow*, termasuk didalamnya mensupervisi aktivitas pembayaran, pengelolaan kas, pengelolaan anggaran, pengelolaan administrasi hutang piutang, dan penyediaan data keuangan yang tepat dan benar.

j. Kepala Bagian Akuntansi (*Accounting Department Head*) :

Bertanggung jawab kepada *factory manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan fungsi pengadaan laporan keuangan, baik untuk kepentingan intern maupun ekstern (laporan bersifat faktual maupun yang berupa proyeksi ke depan).

k. Kepala Bagian HRD & Umum (*Human Research Development and General Affair Department head*) :

Bertanggung jawab kepada *factory manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pengembangan sistem sumber daya manusia (*human resource system*). Sistem ini meliputi kegiatan: *attracting* (pencarian), *development* (pengembangan), *compentation* (kompensasi), *integration* (penyatuan), *maintenance* (pemeliharaan), dan *separation* (pemisahan). Fungsi sistem adalah mendukung pencapaian tujuan perusahaan berkembang bersama-sama dengan para pelanggan dan karyawan terintegrasi dengan fungsi-fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan semua fungsi yang ada, melalui pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia yang

dibutuhkan. Dalam bidang umum, Kepala Departemen HRD (Personalia) & Umum bertanggung jawab dalam mensupervisi kegiatan-kegiatan di bidang perencanaan, pengelolaan dan perawatan fasilitas umum.

1. Kepala Bagian QA (*Quality Assurance Departement Head*):

Bertanggung jawab kepada *factory manager* dalam penetapan visi, penentuan target kerja, penyusunan strategi pencapaian target kerja, monitoring realisasi program dan proyek kerja, evaluasi hasil kerja, dan analisa status terhadap problem-problem yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pemastian kualitas produk, pemastian pelaksanaan sistem dan prosedur, koordinasi penanganan keluhan pelanggan, pengendalian alat uji dan ukur, pengendalian prosedur terdokumentasi.

Selain jabatan struktural seperti pada bagan struktur organisasi di atas, PT. Mayatama Manunggal sentosa juga memiliki jabatan fungsional yaitu *Manajer Resrepresentatif*. *Manajer representatif* merupakan jabatan fungsional yang diperlukan sewaktu-waktu atau tidak terstruktur dalam struktur organisasi dan terdiri dari perwakilan seluruh departemen dalam organisasi. Anggota *Manajer representatif* bisa seorang kepala departemen, kepala bagian, staf, atau karyawan, tergantung kebijakan tiap departemen yang membawahi. Fungsi dari jabatan ini adalah untuk melakukan Rapat Tinjauan Manajemen bersama dengan bagian *Quality Assurance* dan *Quality Control*

## 6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan PT. Mayatama Manunggal Sentosa seluruhnya ada 216 orang yang terdiri dari, 1 orang Direktur yang sekaligus merangkap sebagai Manajer Umum; 1 orang Manajer Pabrik; 5 orang Asisten Manager yang terdapat pada Departemen Produksi, Akuntansi, HRD & GA, PPIC dan *Quality Assurance* masing-masing dengan 1 Asisten Manager; 7 orang Kepala Bagian dengan rincian 3 orang Kepala Bagian pada Departemen Produksi yang membawahi bagian *Cutting*, *Produksi*, *Packing & Expedition*, 1 orang Kepala Bagian di Departemen Akuntansi, 1 orang Kepala Bagian di Departemen *Marketing & Sales*, 1

orang Kepala Bagian di Departemen *Purchasing & Finance*, dan 1 orang Kepala Bagian di Departemen *Warehousing*; 12 orang Kepala Sub Bagian (KASUB) yang terdiri dari, 5 orang KASUB pada Departemen Produksi, 1 orang KASUB pada Departemen Akuntansi, 1 orang KASUB HRD & GA, 2 orang KASUB pada Departemen PPIC, 1 orang KASUB *Marketing & Sales*, 1 orang KASUB pada Departemen *Quality Assurance*, dan 1 orang KASUB pada Departemen *Purchasing & Finance*; 17 orang staf terdiri dari, 3 orang staf pada Departemen Produksi, 7 orang staf pada Departemen Akuntansi, 2 orang staf pada Departemen PPIC, 4 orang staf di Departemen *Marketing & Sales*, dan 1 orang staf di Departemen *Purchasing & Finance*.

Sementara itu, ada 76 karyawan operator harian yang terdiri dari, 40 karyawan operator harian di Departemen Produksi, 3 orang karyawan operator harian di Departemen HRD & GA, 12 orang karyawan operator harian pada Departemen *Marketing & Sales*, 9 karyawan operator harian di Departemen *Warehousing* dan 12 orang karyawan operator harian di Departemen *Quality Assurance*; 76 orang karyawan operator kontrak dengan perincian, 61 orang kontrak karyawan operator di Departemen Produksi, 2 orang karyawan operator kontrak di Departemen GRD & GA, 6 orang karyawan operator kontrak di Departemen PPIC, 7 orang karyawan operator kontrak pada Departemen *Quality Assurance*; dan 21 orang karyawan operator borongan yang terdapat di Departemen Produksi. Penjelasan mengenai jumlah karyawan dan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel di berikut ini :

Tabel. 1  
Komposisi Jumlah Karyawan  
PT. Mayatama Manunggal Sentosa

No	Jabatan Departemen	Direktur/ General Manajer	Factory Manager	Asisten Manager	Kepala Bagian	Kepala Sub Bagian	Staf	Harian	Kontrak	Borongan	Jumlah
Non Departemen		1 (S1)	1 (S2)	-	-	-	-	-	-	-	2
Departemen											
1	Production	-	-	1 (S1)	3 (SMA)	5 (SMA)	3 (SMA)	40 (SMA)	61(SMA)	21 (SMA)	134
2	Accounting	-	-	1 (S1)	1 (S1)	1 (S1)	7 (S1)	-	-	-	10
3	HRD & GA	-	-	1 (S1)	-	1 (S1)	-	3 (SMA)	2 (SMA)	-	7
4	PPIC	-	-	1 (S1)	-	2 (SMA)	2 (SMA)	12 (SMA)	6 (SMA)	-	23
5	Marketing & Sales	-	-	-	1 (S1)	1 (S1)	4 (S1)	-	-	-	6
6	Quality Assurance	-	-	1 (S1)	-	1 (S1)	-	12 (SMA)	7 (SMA)	-	21
7	Purchasing & Finance	-	-	-	1 (S1)	1 (S1)	1 (S1)	-	-	-	3
8	Warehousing	-	-	-	1 (S1)	-	-	9 (SMA)	-	-	10
Jumlah		1	1	5	7	12	17	76	76	21	216

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa , 2007

Dari tabel diatas dapat dilihat jumlah seluruh karyawan ada 216 orang dengan kualifikasi pendidikan 1 orang berpendidikan sarjana S2 (strata 2), 26 orang berpendidikan sarjana S1 (strata 1), dan 189 orang berpendidikan lulusan SMA (sekolah menengah atas).

### 3. Pembagian Jam Kerja

Dalam upaya memaksimalkan produktivitas kerja, maka PT. Mayatama Manunggal Sentosa membagi jam kerja berdasarkan karyawan shift dan karyawan non shift. Pembagian kerja karyawan shift di bagi menjadi tiga shift, yaitu sebagai berikut :

- Shift I : jam 06.00 – 14.00
- Shift II : jam 14.00 – 22.00
- Shift III : jam 22.00 – 06.00

Dalam pelaksanaannya, tidak setiap hari pembagian kerja dengan tiga shift, perusahaan lebih sering melakukan pembagian kerja dengan dua shift, namun dalam keadaan tertentu seperti jumlah pesanan yang banyak, maka akan menambah satu shift yang melibatkan karyawan borongan. Sementara itu karyawan non shift mendapat pembagian kerja mulai jam 08.00 – 16.00 setiap hari dari hari senin sampai hari sabtu atau 6 hari

kerja. Untuk memberikan kesempatan bagi karyawan beristirahat, maka diberikan jeda istirahat yaitu jam 12.00 – 13.00 untuk karyawan non shift.

#### 4. Produk Yang Dihasilkan

PT. Mayatama Manunggal Sentosa melayani pemesanan produk kaca baik dalam bentuk kaca pra-proses (mentah) maupun dalam bentuk kaca tempered. Berikut penjelasan mengenai produk kaca sesuai dengan urutan proses pengerjaan.

##### a. Kaca pra-proses

PT. Mayatama Manunggal Sentosa menyediakan kaca-kaca pra-proses yang didapat dari pemasok dengan jenis warna dan ketebalan sebagai berikut:

Tabel. 2  
Jenis Warna dan Ketebalan Kaca Pra Proses

Jenis Kaca	Ukuran Kaca (mm)						
	4	5	6	8	10	12	
1. Kaca Polos	-	4	5	6	8	10	12
2. Kaca Brown	-	5	6	8	-	-	12
3. Kaca Dark Blue	-	5	6	8	-	-	12
4. Kaca Dark Grey	4	5	6	-	-	-	-
5. Kaca Grey	4	5	6	-	-	-	-
6. Kaca Euro Grey	-	-	-	8	-	-	12
7. Kaca Green	-	5	6	-	-	-	12
8. Kaca Light Green	-	5	-	-	-	-	-
9. Kaca Esmelite	-	5	-	-	-	-	-
10. Kaca Panasaf	-	5	-	-	-	-	-

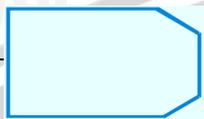
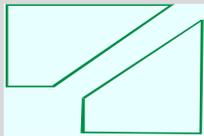
Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

Ukuran standar kaca-kaca tersebut adalah 305 x 214 cm<sup>2</sup>. Tetapi, apabila pelanggan menginginkan kaca berukuran khusus, perusahaan akan melayani pesanan tersebut.

##### b. Edging atau proses penggosokan kaca

Proses *edging* adalah menggosok kaca agar sisi kaca menjadi lebih indah dan aman digunakan, tetapi dalam perkembangannya, proses *edging* menjadi sangat bervariasi, sesuai dengan estetika dan bentuk yang diinginkan oleh pasar. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan *edging* yang beraneka ragam, PT. Manunggal Sentosa juga menawarkan berbagai variasi, sebagai berikut:

Tabel. 3  
Variasi Kaca Hasil Proses *Edging*

No	<i>Edging type</i>	<i>View from the side</i>	<i>Information that we need</i>	<i>Example of usage</i>
1	<i>Flat Polish</i>		<i>Standard</i>	<i>Building, furniture</i>
2	<i>Flat Arish</i>		<i>Standard</i>	<i>Furniture</i>
3	<i>Round Polish</i>		<i>Standard</i>	<i>Furniture</i>
4	<i>Verstek</i>		<i>Angle of Verstek corner std angle: 45°</i>	<i>Joining two glass side</i>
5	<i>Bevel</i>		<i>Width of the bevel std length: 1 / 2.5 / 3 cm</i>	<i>The edge of mirror in the fitness center</i>
6	<i>OGGE</i>		<i>Standard</i>	<i>Furniture</i>

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

### c. Bor dan *Coak* / *Notch*

Bor yang dimaksud disini yaitu permintaan terhadap kaca yang dibor. PT Mayatama Manunggal Sentosa memiliki dua buah mesin bor yang dengan berbagai ukuran mata bor. Ukuran mata bor yang tersedia adalah mulai dari 5 – 50 mm. Standar yang digunakan yaitu, ukuran mata bor minimal sama dengan ketebalan kaca dan jarak dari tepi kaca menuju tepi lubang bor minimal 1,5x ketebalan kaca

Sementara itu *Coak* didefinisikan sebagai suatu pemotongan pada tepi kaca dengan bentuk tertentu. Dalam industri pengolahan kaca, dikenal dua macam *coak* yaitu *coak* pinggir dan *coak* tengah. *Coak* tengah berada

pada bagian tengah sisi kaca dan *Coak* pinggir berada pada bagian pojok sisi kaca.

#### d. *Printing*

PT. Mayatama Manunggal Sentosa memiliki *Workstation Printing* untuk melayani order kaca-kaca berwarna. Pewarna kaca yang dimiliki sangat bervariasi. Semua pewarna ini diimpor dari Korea Selatan, sehingga kualitas pewarna terjamin. Divisi *printing* melayani berbagai macam teknik pewarnaan, yaitu:

- 1) *Full-Block* yaitu mewarnai seluruh permukaan kaca
- 2) *Bermotif* yaitu mewarnai permukaan kaca sesuai motif pesanan pelanggan.
- 3) *Sand-blast* yaitu kaca yang diwarnai dengan pasir untuk membuat warna kaca terkesan buram.

#### e. **Kaca tempered**

Kaca tempered hasil produksi PT. Mayatama dibagi menjadi *kaca flat tempered* dan *kaca bending tempered*. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing kaca:

- 1) *Flat tempered safety glass*

Adalah kaca yang diperkeras melalui tehnik pemanasan hingga mencapai temperature  $700^{\circ}\text{C}$ , kemudian didinginkan mendadak dengan pemberian udara secara merata terhadap kedua permukaan kaca secara bersamaan. Apabila dilihat secara fisik, tidak akan terlihat perubahan pada bentuk kaca. Namun pada kenyataannya, kaca hasil proses temper menjadi 8x lebih kuat dari kaca biasa. Kaca temper lebih tahan benturan, lebih tahan pada perubahan suhu, dan lebih aman dibandingkan kaca biasa, karena apabila kaca pecah, kaca tersebut akan menjadi kristal-kristal yang tidak tajam, sehingga tidak menyebabkan kerusakan atau melukai benda di disekililingnya. Ini merupakan kelebihan utama kaca tempered. Kegunaan kaca *flat temper* sangat luas, yaitu sebagai bahan dalam industri *furniture*, karoseri, dan *building*. Sifat protektif kaca temper juga dimanfaatkan dalam melindungi alat-alat listrik, tungku pembakaran industri, dan barang-barang berharga.

## 2) Kaca Lengkung *Tempered*

Kaca lengkung *tempered* adalah spesifikasi dari sifat kaca yang dipanaskan sampai dengan kondisi titik lentur kaca. Apabila sudah mencapai titik tersebut, maka kaca dapat dilengkungkan sesuai radius yang dipesan oleh *customer*. Kaca lengkung yang dapat diproduksi ada dua macam, yaitu kaca lengkung *single radius* (kelengkungan hanya di satu sisi) dan kaca lengkung *multi radius* (kaca cembung seperti lensa).

Kaca lengkung *tempered* biasanya dipakai untuk kaca kendaraan tapi seiring dengan perkembangan trend pada industri *furniture*, kaca-kaca lengkung juga banyak dipakai pada kaca rak *furniture* bahkan *tabletop*. Selain menyediakan produk – produk dengan kualifikasi seperti di atas, perusahaan juga menyediakan jasa potong untuk memotong kaca-kaca sesuai ukuran yang diinginkan oleh pelanggan.

### **B. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Analisisnya.**

Dalam menerapkan *total quality management* (TQM) setiap komponen dalam perusahaan memiliki tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam upaya meningkatkan kualitas melalui pelaksanaan TQM. Peran setiap komponen–komponen tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan TQM. Keaktifan dan ketidakaktifan dari masing – masing komponen akan mempengaruhi kinerja komponen lainnya, untuk itu diperlukan suatu kerjasama dan kesadaran yang kuat dari masing – masing komponen. Berikut ini tanggung jawab masing-masing komponen dalam perusahaan yang ada pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa meliputi, Direktur yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik. Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Resource Development*) & *General Affair*, Warehousing (Gudang), dan *Quality Assurance* (QA).

### **2. Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) Pada Masing-Masing Komponen Dalam Perusahaan.**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa pelaksanaan TQM tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, untuk menunjang keberhasilan

pelaksanaan TQM diperlukan kerjasama dari semua komponen dalam organisasi. Semua tugas dan wewenang dari masing-masing komponen tersebut tertuang dalam *continual improvement* yang menggambarkan sistem kerja dalam upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus. Setiap komponen memiliki tanggung jawab masing-masing yang harus saling mendukung. Dalam konsep TQM masing-masing komponen tersebut memiliki tugas sesuai dengan perannya. Berikut ini tanggung jawab masing-masing komponen dalam perusahaan berdasarkan pada konsep TQM, yaitu:

**a. Direktur**

Mengimplementasikan TQM membutuhkan transformasi kultural dalam organisasi, maka hal tersebut dapat dimulai dari pimpinan puncak yang menguasai sistem dengan prosesnya, dan bukan dari tingkat karyawan yang hanya menguasai pekerjaan sehari-hari. Direktur merupakan manajer puncak dalam suatu perusahaan dan untuk mendukung pelaksanaan TQM, maka direktur memiliki tanggung jawab antara lain :

- a. Mempelajari pentingnya peningkatan kualitas melalui pengendalian kualitas lebih dari siapapun di perusahaan.
- b. Menentukan kebijakan dalam menetapkan posisi yang akan diambil oleh perusahaan dalam hubungannya dengan peningkatan kualitas, dalam hal ini melakukan pengenalan dan promosi terhadap upaya peningkatan kualitas kepada seluruh perusahaan.
- c. Menanamkan kepada seluruh anggota dalam perusahaan bahwa proses selanjutnya adalah pelanggan yang memberikan jaminan untuk setiap proses berturut-turut.
- d. Memegang kepemimpinan dalam melaksanakan suatu terobosan. Menetapkan tujuan dan pedoman yang jelas yang berhubungan dengan masalah-masalah kelompok konsumen untuk dilayani dan penetapan standar kualitas.

**b. *General Manager* dan *Factory Manager***

Dalam hal ini *General Manager* dan *Factory Manager* merupakan manajer madya. Beberapa tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer madya antara lain :

1. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan sehingga bawahan akan menggunakan segenap kemampuannya dan berkembang di dalam pekerjaannya. Atasan mempunyai tanggung jawab untuk mendidik bawahannya. Pendidikan tidak hanya pada instruksi lisan dan latihan yang baik tetapi mengusahakan agar bawahan mampu berdikari dalam pekerjaannya.
2. Mengelola divisi-divisi di bawahnya dengan baik dan memiliki pandangan ke depan dan tidak hanya terpaku pada masa lalu. Hal ini untuk menimbulkan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik karena memiliki harapan ke depan. Dalam pelaksanaannya, upaya pengelolaan terhadap divisi di bawahnya telah dilakukan dengan baik oleh manajer umum dan manajer pabrik terbukti setiap departemen di bawahnya dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan diri sehingga peningkatan kualitas berjalan dengan baik pula.

**c. Departemen *Marketing & Sales***

Fungsi pemasaran memainkan peranan penting dalam membantu perusahaan mendefinisikan dan menyerahkan produk berkualitas tinggi kepada pelanggan. Seperti diketahui bahwa konsep TQM berfokus pada pasar, sehingga bagian pemasaran dari suatu perusahaan harus bertanggung jawab untuk, yaitu :

- 1) Mengidentifikasi secara tepat kebutuhan pasar dan pelanggan.
- 2) Mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan pasar dan pelanggan kepada bagian desain produk.
- 3) Mengumpulkan dan memperoleh ide-ide atau masukan-masukan dari pasar dan pelanggan untuk peningkatan kinerja produk yang ditawarkan itu secara terus-menerus.
- 4) Memantau pembelian yang dilakukan oleh pelanggan.
- 5) Memastikan bahwa pesanan pelanggan dipenuhi tepat waktu.

**d. Departemen *Finance & Purchasing***

Departemen keuangan dan pembelian dalam hal ini memiliki tanggung jawab dalam melakukan seleksi dan evaluasi pemasok yaitu pemasok

eksternal untuk mendapatkan bahan baku yang memiliki kualitas dan memiliki nilai ekonomis. Untuk mendapatkan pemasok yang sesuai maka diperlukan upaya peningkatan hubungan dengan pemasok antara lain :

- 1) Melakukan analisis terhadap pemasok mengenai kualitas bahan baku yang sesuai standart dan memiliki nilai ekonomis.
- 2) Membina hubungan dengan pemasok untuk meningkatkan kerja sama.

**e. Departemen Produksi (*Production*)**

Dalam upaya melaksanakan TQM, departemen Produksi memiliki tanggung jawab antara lain :

- 1) Melakukan proses produksi.
- 2) Menjaga tingkat kualitas pada proses produksi.

**f. Departemen PPIC**

Departemen PPIC mempunyai tugas untuk melakukan perencanaan kualitas, karena dalam TQM perencanaan kualitas sangat diperlukan untuk menentukan produk yang akan diproduksi sesuai dengan keinginan pelanggan. Perencanaan kualitas ini meliputi :

- 1) Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- 3) Menyebarkan rencana kepada level organisasi.

**g. Departemen Akuntansi**

TQM dalam bidang akuntansi merupakan suatu pendekatan baru dalam akuntansi biaya yang akan menghasilkan informasi-informasi biaya kualitas. Biaya dalam sistem industri modern memainkan peranan yang sangat penting karena dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam persaingan antar industri di pasar global. Dari berbagai komponen biaya secara umum diketahui bahwa proporsi biaya produksi cukup tinggi dari total penjualan secara keseluruhan, sehingga reduksi biaya produksi melalui peningkatan efisiensi akan membuat harga jual yang ditetapkan menjadi lebih kompetitif. Program reduksi biaya terus menerus merupakan suatu program yang disusun secara sistematis untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas industri

melalui reduksi atau eliminasi pemborosan secara terus-menerus. Reduksi biaya kualitas merupakan tanggung jawab bersama seluruh komponen dalam perusahaan. Dalam hal ini seluruh komponen harus berupaya meningkatkan kualitas pekerjaannya sehingga akan mampu menekan biaya yang seharusnya tidak diperlukan, yang meliputi :

1) Biaya kegagalan internal yang meliputi:

- a) *Scrap* yaitu biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja, material, dan biasanya biaya *overhead* pada produk cacat yang secara ekonomis tidak dapat diperbaiki kembali. Hal ini dilakukan dengan terus menekan angka cacat total tiap bulannya.
- b) Pekerjaan ulang yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki kesalahan (mengerjakan ulang) produk agar memenuhi spesifikasi yang ditentukan. Hal ini dilakukan dengan menekan angka cacat revisi tiap bulannya
- c) Analisis kegagalan yaitu biaya yang dikeluarkan untuk menganalisis kegagalan produk guna menentukan penyebab kegagalan tersebut.
- d) Inspeksi ulang dan pengujian ulang yaitu biaya yang dikeluarkan untuk inspeksi ulang dan pengujian ulang produk yang telah mengalami pengerjaan ulang atau perbaikan kembali.

2) Biaya kegagalan eksternal meliputi :

- a) Jaminan yaitu biaya yang dikeluarkan untuk penggantian atau perbaikan produk yang cacat.
- b) Penyelesaian keluhan yaitu biaya yang dikeluarkan untuk penyelidikan dan penyelesaian keluhan yang berkaitan dengan produk cacat.
- c) Produk dikembalikan yaitu biaya yang berkaitan dengan penerimaan dan penempatan produk cacat yang dikembalikan oleh pelanggan.

3) Biaya penilaian meliputi :

- a) Inspeksi dan pengujian kedatangan material yaitu biaya yang berkaitan dengan penentuan kualitas dari material yang dibeli

- yang dilakukan perusahaan pada saat penerimaan produk.
- b) Inspeksi dan pengujian produk akhir yaitu biaya yang berkaitan dengan evaluasi tentang konformansi produk akhir terhadap persyaratan kualitas yang ditetapkan.
  - c) Audit kualitas produk yaitu biaya untuk melakukan audit kualitas pada produk akhir.
  - d) Pemeliharaan akurasi peralatan pengujian yaitu biaya dalam melakukan kalibrasi untuk mempertahankan akurasi instrumen pengukuran dan peralatan.
  - e) Evaluasi stock yaitu biaya yang berkaitan dengan pengujian produk dalam penyimpanan untuk menilai degradasi kualitas.
- 4) Biaya pencegahan yang meliputi :
- a) Perencanaan kualitas yaitu biaya yang berkaitan dengan aktivitas perencanaan kualitas secara keseluruhan, termasuk penyiapan prosedur-prosedur yang diperlukan untuk mengkomunikasikan rencana kualitas keseluruhan pihak yang berkepentingan.
  - b) Evaluasi kualitas pemasok yaitu biaya yang berkaitan dengan evaluasi pemasok sebelum pemilihan pemasok dan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan pemasok.

#### **h. Departemen HRD&GA**

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan adalah sumber daya manusia, yang difokuskan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Praktek manajemen sumber daya manusia tidak bebas sendiri, tetapi terkait dengan paket TQM dan harus selaras dengan perubahan-perubahan proses. Untuk itu beberapa tanggung jawab yang harus dilakukan oleh bagian ini antara lain :

- 1) Melakukan seleksi karyawan
- 2) Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 3) Melakukan penilaian kinerja.
- 4) Penetapan balas jasa dan penghargaan kepada karyawan.

#### **i. Departemen Warehousing**

Keberhasilan dari pelaksanaan perbaikan kualitas juga didukung oleh

kondisi bahan baku, untuk itu departemen *Warehousing* memiliki tanggung jawab untuk menjaga kondisi bahan baku ataupun produk jadi yang masuk ke gudang. Bahan baku dan produk jadi yang disimpan di gudang harus selalu dipantau untuk memastikan tidak terjadi kerusakan sehingga bahan baku dapat digunakan saat diperlukan dan barang jadi akan tetap terjaga kualitasnya yang kemudian dapat dijual saat adanya pembelian.

**j. Departemen *Quality Assurance***

Dalam TQM, departemen ini memiliki peranan antara lain :

- 1) Menemukan dan membawa masalah yang dilakukan melalui inspeksi dan pengujian kualitas.
- 2) Masalah yang ditemukan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat statistik berupa *check sheet*, *histogram*, *pareto chart*, *control chart*, *scatter diagram* dan *cause effect diagram*. Penggunaan alat-alat statistik ini disesuaikan dengan kebutuhan dan data yang tersedia. Dalam hal ini departemen QA telah melakukan analisis terhadap masalah-masalah yang ada yang dihadapi oleh tiap departemen dalam upaya perbaikan kualitas.
- 3) Mengembangkan pemecahan masalah dengan menentukan sebab dan akibat terjadinya suatu masalah yang dianggap serius oleh perusahaan yaitu melalui diagram sebab-akibat.
- 4) Seluruh hasil analisis dan pemecahan masalah kemudian dipresentasikan kepada manajemen.
- 5) Dari presentasi kemudian dilakukan review jika diperlukan dan persetujuan dari manajemen untuk kemudian dilaksanakan.
- 6) *Quality Assurance* harus memastikan bahwa produk yang dikirim ke pelanggan bebas dari cacat, untuk itu inspeksi dan pengujian harus dilakukan dengan benar, hal ini untuk menjamin kualitas sehingga pelanggan akan merasa puas.

**2. Usaha Yang Dilakukan Dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Masing-Masing Komponen Dalam Perusahaan.**

Berdasarkan tanggung jawab dari masing-masing komponen dalam perusahaan, berikut ini dibahas mengenai pelaksanaan dari tanggung jawab

tersebut dan upaya untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, yang dilakukan masing-masing komponen sehingga pelaksanaan TQM dapat berjalan dengan baik, dan meningkatkan hasil yang diinginkan perusahaan.

**a. Direktur**

Seerti dijelaskan dalam poin sebelumnya bahwa Direktur memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan TQM, untuk itu diperlukan kepemimpinan yang baik dan komitmen yang kuat. Berikut ini pelaksanaan tanggung jawab Direktur yaitu :

- 1) Dalam upaya mempelajari pentingnya peningkatan kualitas maka Direktur menetapkan visi dan misi perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Visi dan misi tersebut yaitu :  
Visi : Selalu mengutamakan kepuasan pelanggan  
Misi :
  - a) Memproduksi produk sesuai dengan target kualitas
  - b) Memproduksi produk sesuai dengan standart pelanggan
  - c) Memproduksi sesuai dengan kapasitas produksi
  - d) Pengiriman produk tepat waktu
  - e) Efektif & efisien dalam pengendalian biaya (*cost & benefit*)
- 2) Direktur telah melakukan penyebarluasan visi dan misi perusahaan melalui rapat bulanan dengan Departemen *Quality Assurance* dan Manajer Representatif untuk melakukan analisis terhadap hasil kerja masing-masing departemen dan mengambil tindakan untuk pemecahan masalah. Dari rapat tersebut kemudian hasilnya akan disebarluaskan kepada seluruh komponen melalui *Manajer Representatif* yang merupakan tim yang dibentuk dari perwakilan tiap departemen. Selain itu juga rapat mingguan dengna karyawan yang biasanya dilakukan pada hari Rabu.
- 3) Untuk menanamkan kepada seluruh anggota perusahaan bahwa proses selanjutnya adalah pelanggan, dilakukan dengan membuat suatu alur proses dari pemesanan produk hingga pengiriman dalam *continual improvement* atau perbaikan terus menerus, seperti terlihat pada gambar berikut :

Gambar 9

*Continual Improvement* PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang



konfirmasi order yang telah disepakati bersama atau order dihentikan dan semua kompensasi setelah produk dipotong, menjadi tanggungjawab pelanggan dan proses dilanjutkan.

2. Penanganan order

- a. Order dari pelanggan kemudian dilakukan penanganan oleh bagian *Customer Service* yang disertai mal dari pelanggan (khusus karoseri), spesifikasi yang diminta (warna, ukuran, tebal, dan bentuk), dan jadwal pengiriman, kemudian semua kelengkapan persyaratan pelanggan diserahkan ke bagian PPIC untuk dilakukan perencanaan mengenai kapasitas produksi, kemungkinan diserahkan ke sub kontraktor jika kapasitas berlebih, dan peninjauan ketersediaan stok bahan baku. Jika bahan baku tidak tersedia akan dilakukan analisis pembelian bahan baku.
  - b. Jika kapasitas berlebih maka akan dilakukan *outsourcing* dengan menyerahkan order kepada sub kontraktor.
3. Bagian pembelian melakukan seleksi terhadap pemasok mengenai kualitas bahan baku dan harga ekonomisnya.
4. Setelah dipilih pemasok yang sesuai, maka dilakukan pembelian bahan baku.
5. Bahan baku yang telah dibeli dilakukan inspeksi untuk memastikan kualitas sesuai standar yang diperlukan untuk memproduksi produk yang dipesan oleh pelanggan.
- a. Jika bahan baku tidak sesuai standar akan masuk ke penanganan produk tidak sesuai.
  - b. Dari penanganan produk tidak sesuai kemudian dilakukan perbaikan atau pencegahan dengan melakukan pembatalan pembelian bahan baku, dari perbaikan oleh bagian Produksi ataupun pembatalan kemudian di analisis oleh bagian *Quality Assurance* mengenai penyebab terjadinya pembelian bahan baku yang cacat, dilanjutkan ke no 16.

- c. Jika bahan baku telah sesuai dengan standar kualitas maka dilakukan penyimpanan di gudang sebelum proses produksi dilakukan.
7. Berdasarkan jadwal yang ditentukan, jika sudah waktunya dilakukan produksi, maka segera bagian Produksi melakukan proses produksi.
8.
  - a. Untuk menunjang terlaksananya proses produksi perlu dilakukan perawatan mesin produksi oleh bagian *Engineering*.
  - b. Jika mesin mengalami kerusakan akan dilakukan perbaikan dan dilakukan analisis oleh bagian *Quality Assurance* mengenai perawatan mesin, selanjutnya dari perbaikan masuk no 16.
  - c. Setelah proses produksi berakhir, dilakukan inspeksi oleh bagian *Quality Control*, untuk mengidentifikasi produk yang cacat.
9.
  - a. Dari inspeksi yang dilakukan, jika terdapat cacat, maka dilakukan pengendalian produk tidak sesuai untuk dilakukan perbaikan, dan selanjutnya jika sudah sesuai standar kualitas kemudian akan dilakukan *packing*.
  - b. Dari hasil inspeksi, produk yang sesuai kualitas kemudian di *packing* oleh bagian *Packing*.
10. Produk yang sudah di *packing* kemudian diserahkan ke bagian *Expedition*.
11. Dari bagian *Expedition* produk kemudian dikirim ke pelanggan.
12. Jika ternyata produk yang dikirim ke pelanggan mengalami cacat, maka pelanggan akan menyampaikan keluhan ke bagian *Customer Service*.
13. Bagian *Customer Service* yang telah menerima keluhan melakukan penanganan komplain dan kemudian menyerahkan berkasnya ke bagian PPIC,

14. Dari penanganan komplain dilakukan pengendalian produk tidak sesuai yang analisisnya dilakukan bagian *Quality Assurance* mengenai penyebab terjadinya retur akibat cacat produk
  15. Kemudian PPIC membuat surat perintah kerja ke bagian produksi untuk melakukan perbaikan.
  16. Dari seluruh tindakan pengendalian produk tidak sesuai dan proses perbaikan, dan dilakukan analisis oleh *Quality Assurance*
  17. a. Pengukuran terhadap produk menggunakan alat ukur internal kalibrasi untuk mengukur kesesuaian produk itu sendiri.  
b. Dan analisis dengan statistik untuk mengetahui kinerjanya.
  18. Dari hasil analisis kemudian dilakukan rapat untuk membahas hasil kerja melalui rapat tinjauan manajemen yang dilakukan oleh pimpinan puncak, manajer, *Quality Assurance* dan Manajer Representatif.
  19. Dari hasil rapat dilakukan audit mengenai pelaksanaan TQM secara menyeluruh yang juga dilakukan oleh pimpinan puncak, manajer, *Quality Assurance* dan Manajer Representatif.
  20. Dari hasil rapat tinjauan manajemen dihasilkan suatu upaya melakukan perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan kepada pelanggan.
- 4) Untuk menentukan kelompok konsumen, maka Direktur menetapkan 3 kelompok konsumen yang akan dilayani yaitu untuk aplikasi industri, *building*, dan koraseri. Selain itu menetapkan standar mutu yaitu :
- Kualitas bahan
- a) Kaca yang diterima harus bersih (tidak boleh ada flek / pelangi ).
  - b) Bahan lembaran kaca harus bebas dari campuran serbuk pasir (ditakutkan pecah pada saat proses kristalisasi).
  - c) Tidak boleh ada gelembung (*buble*) dipermukaan kaca.
  - d) Ukuran ketebalan serta warna harus sesuai dengan permintaan
- Kualitas hasil produksi
- Kaca yang sudah ditempered tidak dapat ditangani ulang, oleh karena itu sebelum masuk proses kristalisasi, perlu diperhatikan :

- a) Ukuran harus sesuai dengan spesifikasi permintaan dari pelanggan.
- b) Kaca harus benar-benar dalam keadaan siku apabila kaca tersebut berbentuk persegi dan apabila kaca tersebut diminta dalam bentuk khusus, maka kaca tersebut harus sesuai mal yang telah disediakan.
- c) Kaca harus benar-benar kering dan bersih sebelum masuk ke proses kristalisasi agar tidak terjadi flek yang permanen.
- d) Hasil *bevel* tidak boleh ada yang gupil disepanjang tepi serta permukaan kaca.
- e) Tidak boleh ada cap matras dengan diameter sebesar 5 mm sebanyak lima buah.
- f) Tidak boleh ada *stretch* (gores) di permukaan kaca, gores dibelakang kaca sepanjang 5 cm hanya boleh ada lima buah (untuk kaca atas), sedangkan untuk kaca pintu diharapkan tidak boleh ada goresan.
- g) Radius (kelengkungan) dari kaca harus rata dan sesuai dengan permintaan.
- h) Lebar pingul tepi maupun pojok sesuai dengan spesifikasi.

**b. General Manager dan factory Manager**

Pelaksanaan tanggung jawab oleh *General Manager* dan *factory Manager* yaitu :

- 1) Pendelegasian wewenang dengan melakukan pembagian tugas kepada masing-masing departemen sesuai dengan fungsinya masing-masing seperti terlihat pada pembahasan struktur organisasi di atas.
- 2) Pengelolaan departemen yang menjadi tanggung jawabnya dilakukan dengan melakukan rapat dengan bawahannya setiap satu minggu sekali untuk membahas hasil kerja dan masalah yang dihadapi dalam meningkatkan kinerjanya.

**c. Departemen Marketing & Sales**

Berdasarkan tanggung jawabnya berikut ini disajikan mengenai pelaksanaan tanggung jawab tersebut yaitu :

- 1) Identifikasi kebutuhan pasar tidak banyak dilakukan karena kebutuhan pelanggan disesuaikan dengan pesanan dari pelanggan namun untuk memenuhi pesanan pelanggan kadang diperlukan teknologi yang lebih modern, untuk itu perusahaan akan berusaha untuk menambah teknologi yang dimiliki sehingga mampu memenuhi keinginan pelanggan.
- 2) Mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan pasar dan pelanggan kepada departemen PPIC yang akan melakukan perencanaan kualitas produk.
- 3) Masukan terus diminta oleh perusahaan melalui keluhan dan saran, jika pelanggan tidak memberikan keluhan, maka perusahaan akan mencari tahu mengapa pelanggan tidak melakukan keluhan. Hal ini untuk mengetahui apakah pelanggan puas dengan produk yang dihasilkan atau kecewa karena produk yang dihasilkan tidak sesuai dan kemudian berpindah pada perusahaan lain tanpa memberikan keluhan, sehingga perusahaan akan tahu kinerja yang dihasilkannya.
- 4) Dalam hal ini perusahaan melakukan pemantauan terhadap order dan produksi terhadap pelanggan terbesar mereka untuk memastikan bahwa pelanggan mereka tetap setia pada perusahaan, karena dengan kesetiaan mereka akan banyak memberi manfaat bagi perusahaan
- 5) Memastikan bahwa pesanan pelanggan dipenuhi tepat waktu. Departemen ini telah melakukan pengawasan terhadap ketepatan jumlah produk yang harus dikirim tepat waktu, namun pada kenyataannya banyak produk yang tidak tepat waktu dalam pengirimannya. Banyak hal yang mengakibatkan keterlambatan seperti tergambar pada diagram sebab-akibat pada pembahasan berikutnya.
- 6) Memantau terus-menerus pelanggan setelah penyerahan produk untuk memastikan bahwa pelanggan puas. Dilakukan melalui sistem keluhan dan saran, dan jika pelanggan tidak memberikan keluhan, maka perusahaan akan mencari tahu mengapa pelanggan tidak melakukan keluhan, untuk mengetahui pelanggan puas dengan produk yang

dihasilkan atau kecewa karena produk yang dihasilkan tidak sesuai dan kemudian berpindah pada perusahaan lain tanpa memberikan keluhan.

**d. Departemen *Purchasing & Finance***

Departemen ini telah melaksanakan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Melakukan seleksi terhadap pemasok pada saat akan melakukan pembelian dengan memperhatikan standart mutu bahan baku yang akan diproduksi dan nilai ekonomis dari bahan baku tersebut. Saat ini perusahaan telah menetapkan 3 perusahaan pemasok bahan baku antara lain :
  - a) PT. Asahimas yang merupakan produsen kaca terbesar bukan hanya di Indonesia tapi juga di Asia Tenggara.
  - b) MULIAGLASS adalah salah satu anggota dari Mulia Industrindo group. Perusahaan ini merupakan perusahaan kaca terbesar kedua di Indonesia.
  - c) PT. Tensindo adalah salah satu *local champion* dalam industri *glass manufacturer* di Indonesia.
- 2) Menjaln hubungan yang lebih baik dengan pemasok dilakukan dengan melakukan kunjungan pada perusahaan pemasok dalam rangka memperkenalkan upaya peningkatan mutu perusahaan sehingga pemasok akan ikut membantu kesuksesan pelaksanaan peningkatan kualitas dengan memberikan bahan baku yang berkualitas. Selain itu ikut mempromosikan perusahaan pemasok kepada calon pelanggan perusahaan dengan mencantumkan perusahaan pemasok dalam referensi perusahaan pada profil perusahaan pada saat perusahaan melakukan promosi.

**e. Departemen Produksi**

Departemen ini memiliki tanggung jawab pada pelaksanaan proses produksi dengan menghasilkan produk berkualitas dan bebas cacat atau meminimalkan produk cacat. Upaya yang dilakukan untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut antara lain :

- 1) Melakukan inspeksi bersama dengan departemen *Quality Assurance* setelah dilakukan proses pemotongan bahan baku.
- 2) Melakukan inspeksi setelah proses produksi bersama dengan departemen *Quality Assurance* sebelum dilakukan pengemasan.

#### **f. Departemen PPIC**

Departemen ini memiliki tanggung jawab melakukan perencanaan produk sebelum diproduksi yang menyangkut kapasitas produksi, kemungkinan diserahkan ke sub kontraktor jika kapasitas berlebih, peninjauan ketersediaan stok bahan baku, jadwal pelaksanaan proses produksi sampai dengan pengiriman produk ke pelanggan, termasuk melakukan negosiasi harga produk dengan pelanggan, dan negosiasi dengan pemasok mengenai harga bahan baku. Setelah dilakukan perencanaan kemudian menyebarkan rencana produksi ke bagian pembelian untuk melakukan Pembelian bahan baku jika perlu dilakukan pembelian, bagian Gudang jika terdapat bahan baku yang dibutuhkan, dan bagian Produksi untuk rencana proses produksi kapan dimulai dan kapan akan dikirim. Semua tanggung jawab tersebut dapat dilaksanakan dengan cepat oleh bagian PPIC.

#### **g. Departemen Akuntansi**

Pencatatan terhadap reduksi biaya yang dilakukan departemen ini menunjukkan bahwa reduksi biaya belum berjalan maksimal hal ini karena masih banyak produk cacat yang dihasilkan, produk yang dikembalikan pelanggan karena cacat, dan pengiriman yang terlambat sehingga menambah biaya untuk melakukan perbaikan atau penggantian untuk produk cacat dan pemberian kompensasi terhadap produk yang terlambat dikirim dengan memberikan kelonggaran pembayaran pembelian oleh pelanggan. Biaya yang telah dilakukan reduksi antara lain :

- 1) Biaya pemakaian bahan baku
- 2) Biaya upah tenaga kerja
- 3) Biaya overhead yang meliputi, biaya listrik, biaya perawatan mesin, biaya keperluan untuk mal, biaya keperluan untuk *packing*, biaya untuk selep & sablon, dan biaya penyusutan.

#### **h. Departemen HRD & GA**

Tanggung jawab dari departemen ini adalah untuk melakukan pelatihan kepada karyawan mengenai peningkatan kualitas sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan berupaya sebaik-baiknya untuk meningkatkan kualitas kerja. Namun pelatihan belum dilakukan oleh perusahaan, pelatihan yang diberikan berupa briefing kepada karyawan baru mengenai gambaran umum perusahaan dan tugasnya sesuai posisinya pada perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka diberikan insentif sebesar Rp. 200.000 sampai Rp. 600.000 tiap bulan kepada karyawan yang dianggap berprestasi dan sudah bekerja lama kepada perusahaan.

#### **i. Departemen Warehousing**

Tanggung jawab dari departemen ini adalah untuk menjaga bahan baku yang disimpan dalam gudang agar tidak mengalami cacat sehingga pada saat proses produksi dimulai kualitas bahan baku tersedia dengan kondisi baik. Untuk menjaga kualitas bahan baku dilakukan pengecekan bahan baku dalam gudang setiap hari oleh bagian gudang dan membuat laporannya tiap minggu untuk dilaporkan pada saat rapat tinjauan manajemen.

#### **j. Departemen Quality Assurance**

Departemen *Quality Assurance* merupakan tim kendali mutu perusahaan yang melakukan inspeksi dan pengujian, pelaksanaan tanggung jawab departemen ini meliputi :

- 1) Menemukan masalah yang dilakukan melalui inspeksi terhadap, bahan baku yang datang setelah dilakukan pembelian, inspeksi setelah proses produksi, inspeksi setelah dilakukan revisi atas produk cacat, keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan, dan produk yang dikembalikan oleh pelanggan karena cacat mutu.
- 2) Masalah yang ditemukan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat statistik berupa *check sheet*, *histogram*, *pareto chart*, *control chart*, *scatter diagram* dan *cause effect diagram*. Penggunaan alat-alat statistik ini disesuaikan dengan kebutuhan dan data yang tersedia. Dalam hal ini departemen QA telah melakukan analisis terhadap masalah-masalah yang ada yang dihadapi oleh tiap departemen dalam

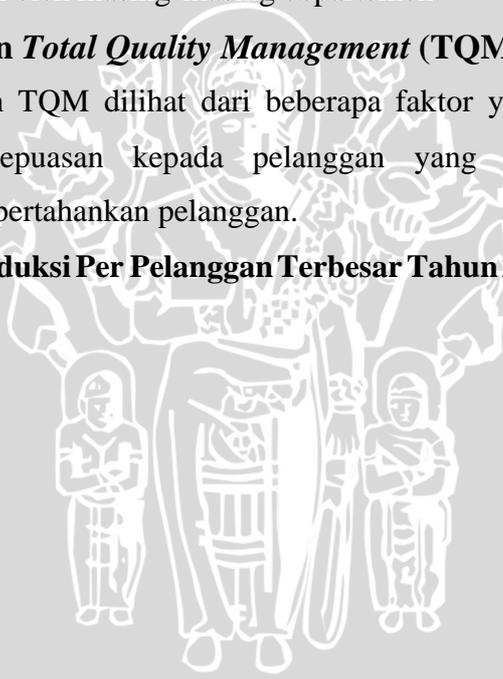
upaya perbaikan kualitas.

- 3) Mengembangkan pemecahan masalah dengan menentukan sebab dan akibat terjadinya suatu masalah yang dianggap serius oleh perusahaan yaitu melalui diagram sebab akibat.
- 4) Seluruh hasil analisis dan pemecahan masalah kemudian dipresentasikan kepada manajemen melalui rapat tinjauan manajemen bersama dengan direktur/general manager, factory manager, departemen QA, dan manajer representative yang dilakukan tiap bulan.
- 5) Dari presentasi kemudian dilakukan review jika diperlukan dan persetujuan mengenai usulan pemecahan masalah untuk kemudian dilaksanakan oleh masing-masing departemen.

### **3. Hasil Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM)**

Hasil pelaksanaan TQM dilihat dari beberapa faktor yang terkait dengan upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan yang merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan pelanggan.

#### **a. Order Dan Produksi Per Pelanggan Terbesar Tahun 2005**



Tabel.  
Order dan Produksi Per Pelanggan Terbesar Tahun 2005 (dalam m<sup>2</sup>)

Pelanggan	Bulan													
	Januari		Februari		Maret		April		Mei		Juni		Juli	
	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi
PT. Armindo Intercorp	332,02	258,30	332,02	258,30	232,02	232,02	232,02	232,02	232,02	232,02	232,23	232,02	332,03	332,02
PT. Segatama Lestari	271,23	169,56	271,23	169,56	271,23	199,56	271,23	199,56	271,23	271,23	271,23	325,56	271,23	271,02
CV. Putra Rackindo	3.708,02	1.610,02											2.708,02	2.610,02
PT. Panggung Electric	5.477,08	2.869,42											2.477,08	2.369,42
Marufuji Kenzai Indonesia	6.862,01	3.529,02									3.862,01	2.529,02	2.262,01	2.129,02
Olimpic			55,36	55,36	55,36	55,36	55,36	55,36						
Pro Design			10,55	10,55	10,55	10,55								
Morodadi									3.862,01	1.529,02				
CV. Putra Surya	9,30	9,30											9,30	9,30
PT. Serodja Surya	131,68	119,89					131,68	119,89	131,68	119,89	131,68	119,89	131,68	119,89
Cak Nan	31,61	31,61			13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	31,61	31,61
Kholis / Arema Glass	1,69	1,69											1,69	1,69
Henny	23,78	23,78			27,69	27,69	27,69	27,69	55,36	55,36	208,99	208,99	23,78	23,78
Gemini Glass			17,14	17,14										
Maruni Daya Sakti			6.115,84	4.559,10	5.115,84	5.559,10	6.115,84	6.115,84	4.115,84	4.115,84	3.115,84	3.115,84		
PT. Gatra Mapan			1.503,33	1.503,33	1.503,33	1.322,17	1.603,33	1.603,33	1.503,33	1.422,17	1.503,33	1.422,17		
Merpati New Armada														
Mekar Armada Jaya	38,02	34,60					38,02	34,60	5,48	5,48	102,33	102,33	38,02	38,02
Cipta Oggi Furindo	409,31	302,23	309,31	309,31	309,31	302,23	409,31	409,31	309,31	302,23	309,31	302,23	409,31	409,31
CV. Margomulya Indah	601,30	301,54											601,30	601,30
Bandung Glass	13,51	13,51	13,51	13,51									13,51	13,51
PT. Surya Permata Citra	1.439,08	468,73	1.359,08	1.120,08	1.259,08	1.259,08	1.439,00	968,73	1.439,08	1.368,73	1.439,08	1.368,73	939,08	868,73
CV. Sumber Kaca Bali	183,61	181,86	183,61	181,86	183,61	181,86	183,61	181,86	183,61	183,61	183,61	181,86	983,61	181,86
Budi Karya Jaya	2,48	2,48						5,48	5,48	5,48	5,48	5,48	2,43	2,43
CV. Bintang Timur Makasar					33,53	33,53	40,53	40,53	40,53	40,53	56,77	56,77		
Sentra Artistry Kurnia Agung	53,12	41,78	34,39	34,39	142,77	142,77								
Senatra Pendawatama	528,76	151,66												
Jumlah	20.117,61	10.120,98	10.205,37	8.232,49	9.157,83	9.339,43	10.566,61	10.007,71	12.168,47	9.665,10	11.435,40	9.984,40	11.235,69	10.012,93

Pelanggan	Bulan											
	Agustus		September		Oktober		November		Desember		Jumlah	
	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi	Order	Produksi
PT. Armindo Intercorp	332,02	332,02	232,02	232,02	232,02	232,02	232,02	232,02	332,02	332,02	3.284,46	3.136,80
PT. Segatama Lestari	271,23	271,23	271,23	225,56	271,23	225,56	271,23	225,56	271,23	271,23	3.254,76	2.825,19
CV. Putra Rackindo	2.208,02	2.210,02							1.708,02	1.610,02	10.332,08	8.040,08
PT. Panggung Electric	2.477,08	2.210,02							1.477,08	1.369,42	11.908,32	8.818,28
Marufuji Kenzai Indonesia	1.262,01	1.129,02	3.862,01	2.529,02	3.862,01	1.529,02	1.862,01	1.529,02	2.262,01	2.129,02	26.096,08	17.032,16
Olimpic											166,08	166,08
Pro Design											21,10	21,10
Morodadi											3.862,01	1.529,02
CV. Putra Surya	9,30	9,30							9,30	9,30	37,20	37,20
PT. Serodja Surya	131,68	119,89	131,68	119,89	131,68	119,89	131,68	119,89	131,68	119,89	1.316,80	1.198,90
Cak Nan	31,61	31,61	13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	13,51	31,61	31,61	221,01	221,01
Kholis / Arema Glass	1,69	1,69							1,69	1,69	6,76	6,76
Henny	23,78	23,78							23,78	23,78	150,5	150,5
Gemini Glass											17,14	17,14
Maruni Daya Sakti			3.115,84	3.115,84	4.115,84	4.115,84	1.115,84	1.115,84			32.926,72	31.813,24
PT. Gatra Mapan			1.503,33	1.422,17	1.503,33	1.422,17	903,33	903,33			11.526,64	11.020,84
Merpati New Armada			208,99	208,99	55,36	55,36	55,36	55,36			584,06	584,06
Mekar Armada Jaya	38,02	38,02	102,33	102,33	5,48	5,48	5,48	5,48	38,02	38,02	411,20	404,36
Cipta Oggi Furindo	409,31	409,31	309,31	302,23	309,31	302,23	309,31	302,23	409,31	406,31	4.211,72	4.059,16
CV. Margomulya Indah	601,3	601,3							601,30	603,30	2.405,20	1.805,90
Bandung Glass	13,51	13,51							13,51	13,51	67,55	67,55
PT. Surya Permata Citra	939,08	868,73	1.439,08	1.368,73	1.439,08	1.368,73	1.439,08	1.368,73	939,08	868,73	15.508,88	13.266,46
CV. Sumber Kaca Bali	983,61	181,86	183,61	181,86	183,61	181,86	183,61	181,36	983,61	181,86	4.614,28	2.183,57
Budi Karya Jaya	2,48	2,48	5,48	5,48	5,48	5,48	5,48	5,48	2,48	2,48	42,75	42,75
CV. Bintang Timur Makasar											171,36	171,36
Sentra Artisty Kurnia Agung											230,28	218,94
Senatra Pendawatama									728,76	728,76	1.257,52	880,42
Jumlah	9.735,73	8.453,79	11.378,42	9.827,63	12.127,94	9.577,15	6.527,94	6.057,81	9.964,49	8.740,95	134.632,46	109.718,83

Sumber: PT. Mayatama Manunggal Sentosa (Data diolah), 2007

Berdasarkan data di atas dapat bahwa selama tahun 2005 order dari pelanggan sebesar 134.632,46 m<sup>2</sup> dan perusahaan hanya mampu memenuhi pesanan pelanggan tersebut sebesar 109.718,83 m<sup>2</sup> atau 81,49 % dari order yang masuk. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kepuasan pelanggan belum berjalan dengan baik karena belum seluruh order dapat dipenuhi terlebih mereka adalah pelanggan tetap perusahaan, dimana kepercayaan mereka sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan perusahaan. Dari para pelanggan ini akan di dapat pendapatan tetap tiap bulan dibanding dengan pembelian yang dilakukan oleh konsumen lain yang sifatnya sementara. Kurangnya pemenuhan order disebabkan oleh beberapa hal yang terlihat pada diagram sebab-akibat yang akan di bahas pada poin selanjutnya.

Berdasarkan tabel di atas pelanggan yang melakukan pembelian terbanyak dan sering sebagai salah satu cara untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Berikut ini data-data tersebut yang telah diranking berdasarkan banyaknya pembelian, yaitu :

Tabel. 5  
Pelanggan Terbesar Tahun 2005

No	Industri	Frekuensi	Karoseri	frekuensi	Building	frekuensi
1	Marufuji Kenzai Indonesia	8	Morodadi	1	Maruni Daya Sakti	8
2	PT. Panggung Electric	4	PT. Serodja Surya	10	PT. Surya Permata Citra	12
3	PT. Gatra Mapan	8	Merpati New Armada	5	CV. Sumber Kaca Bali	12
4	CV. Putra Rackindo	4	Mekar Armada Jaya	10	CV. Bintang Timur Makassar	4
5	Cipta Oggi Furindo	12	Cak Nan	11	Sentra Artistry Kurnia Agung	3
6	PT. Segatama Lestari	12	Henny	6	Bandung Glass	5
7	PT. Armindo International Corporation	12	CV. Putra Surya	4	Gemini Glass	1
8	CV. Margomulya Indah	4	Arema Glass	4		
9	PT. Sennatra Pendawatama	2				
10	Olympic	3				
11	Budi Karya Jaya	10				
12	Pro Design	2				

Sumber: PT. Mayatama Manunggal Sentosa (Data diolah), 2007

Data di atas menunjukkan jumlah pembelian produk dan frekuensinya. Terlihat bahwa jumlah yang tinggi tidak selalu diikuti frekuensi pembelian

yang tinggi pula, begitu juga seringnya melakukan pembelian namun dalam jumlah terbatas. Dapat dikatakan bahwa perusahaan kurang maksimal dalam mempertahankan pelanggan terbesarnya karena hampir tiap bulan mereka melakukan order yang masuk belum terpenuhi seluruhnya. Untuk itu perusahaan harus mampu melakukan analisis mengenai pelanggan tersebut, yaitu pelanggan yang harus dipertahankan, pelanggan yang harus ditingkatkan, dan pelanggan potensial, karena selain pelanggan yang ada di atas tersebut ada beberapa konsumen perusahaan yang perlu dilakukan peningkatan hubungan sehingga bisa menjadi pelanggan tetap. Data-data mengenai jumlah total pelanggan dan konsumen sampai tahun 2005 ada pada lampiran.

Selanjutnya untuk mengetahui perkembangan order yang dilakukan oleh masing-masing pelanggan selama tahun 2005, berikut ditampilkan perkembangan order dari pelanggan, yaitu :

Gambar 10  
Order coming Pelanggan Terbesar Tahun 2005



Sumber: PT. Mayatama Manunggal Sentosa (Data diolah),2007

Selanjutnya untuk mengetahui jumlah order dan pengiriman seluruhnya yang dilakukan baik oleh pelanggan tetap ataupun konsumen baru dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 6  
Order dan Produksi Tahun 2005  
(dalam m<sup>2</sup>)

Bulan	Order	Terlayani	Produksi	Tidak Terlayani	Tersimpan di Gudang
Januari	22.899,49	13.850,36	13.850,36	9.049,13	-
Februari	10.788,56	12.241,18	12.241,18	-	1.452,80
Maret	9.743,13	13.793,93	13.793,93	-	4.050,80
April	11.332,61	13.274,49	13.274,49	-	1.941,88
Mei	13.459,59	11.481,40	11.481,40	1.978,19	-
Juni	12.536,58	17.594,23	17.594,23	-	5.057,65
Juli	12.687,28	13.540,10	13.540,10	-	852,82
Agustus	11.636,25	14.506,55	14.506,55	-	2.870,30
September	12.039,14	12.402,38	12.402,38	-	363,24
Oktober	13.922,58	13.687,99	13.687,99	234,59	-
November	6.633,93	8.874,12	8.874,12	-	2.240,19
Desember	6.626,25	9.349,38	9.349,38	-	2.723,13
<b>Total</b>	<b>144.305,39</b>	<b>154.596,11</b>	<b>154.596,11</b>	<b>11.261,91</b>	<b>21.552,81</b>

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

Tabel di atas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi order pelanggan, dimana pada awal tahun perusahaan tidak mampu memenuhi seluruh order yang masuk ke perusahaan pada bulan itu juga, namun kemudian akan dipenuhi pada bulan berikutnya. Kemampuan perusahaan yang makin meningkat dalam memenuhi order permintaan dari pelanggan terbukti pada akhir tahun terhitung mulai bulan Agustus sampai bulan Desember kemampuan berproduksi makin meningkat bahkan mampu untuk memenuhi stock barang jadi pada gudang barang jadi perusahaan yaitu sebesar 10.290,9 m<sup>2</sup> yang diperoleh dari pengurangan produk yang tersimpan pada gudang dengan produk yang tidak terlayani oleh perusahaan. Karena produk yang tersimpan dalam gudang akan digunakan untuk memenuhi order yang belum terselesaikan pada bulan sebelumnya.

Dari tabel di atas juga di ketahui bahwa jumlah order yang diterima perusahaan makin menurun, dan jika dibandingkan dengan order & produksi per pelanggan terbesar menunjukkan bahwa perusahaan lebih memenuhi pesanan konsumen dari pada pelanggannya sendiri. Hal ini dapat mengurangi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan, terlebih pelanggan tersebut merupakan pelanggan terbesar perusahaan. Untuk itu perusahaan harus lebih memperhatikan kepentingan pelanggan karena mereka banyak memberikan

keuntungan kepada perusahaan, salah satunya adalah pendapatan tetap perusahaan, sehingga tidak banyak pelanggan yang hilang baik dalam jumlah pelanggan itu sendiri ataupun jumlah pembelian yang dilakukan.

### b. Order Dan Pembayaran Tahun 2005

Setelah dilakukan pemantauan terhadap order dan produksi, perusahaan juga harus memastikan bahwa pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan tepat waktu karena ini akan berpengaruh pada kelangsungan perusahaan dalam rangka memenuhi seluruh kebutuhan yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya, untuk itu berikut ini data mengenai pembayaran order oleh pelanggan selama tahun 2005, yaitu :

Tabel. 7  
Order dan Pembayaran Produk Tahun 2005 (dalam rupiah)

Bulan	Order Coming	Pembayaran	Tagihan ke Pelanggan	Pelunasan Oleh Pelanggan
Januari	Rp 2.265.271.029,09	Rp 1.838.250.447,59	Rp 427.020.582,00	-
Februari	Rp 2.108.552.303,43	Rp 1.884.669.472,86	Rp 223.882.831,00	-
Maret	Rp 1.235.630.469,96	Rp 1.886.533.882,00	-	Rp 650.903.413,00
April	Rp 2.234.662.424,75	Rp 1.286.533.882,00	Rp 142.192.576,00	-
Mei	Rp 2.049.694.976,10	Rp 1.946.616.041,39	Rp 103.078.935,00	-
Juni	Rp 2.027.794.651,98	Rp 1.990.365.798,77	Rp 37.428.853,00	-
Juli	Rp 2.042.337.370,23	Rp 1.948.267.154,46	Rp 94.070.216,00	-
Agustus	Rp 2.560.564.198,10	Rp 2.103.287.921,30	Rp 542.723.723,00	-
September	Rp 1.640.813.987,50	Rp 1.849.104.380,41	Rp 208.290.393,00	-
Oktober	Rp 2.008.733.887,73	Rp 2.124.817.686,85	-	Rp 116.083.799,00
November	Rp 1.652.554.975,97	Rp 2.652.554.975,07	-	Rp 1.000.000.000,00
Desember	Rp 2.630.815.097,87	Rp 2.946.423.730,01	-	Rp 11.700.897,00
Jumlah	Rp 24.457.425.372,71	Rp 24.457.425.372,71	Rp 1.778.688.109,00	Rp 1.778.688.109,00

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa. 2007

Tabel di atas menunjukkan selama tahun 2005 pembayaran yang dilakukan pelanggan tidak terlunasi setiap bulannya sesuai pesanan yang dilakukan. hal ini terjadi karena produk yang dipesan belum terpenuhi sehingga sering terjadi keterlambatan pengiriman produk. untuk itu pelanggan tidak melakukan pembayaran sebelum seluruh pesanan terpenuhi. Keadaan ini menunjukkan kinerja perusahaan atau seluruh komponen belum maksimal. dilihat dari kemampuan dalam memenuhi order dan ketepatan jumlah produk yang dikirim. sehingga pembayaran juga terlambat. Hal ini dapat mengakibatkan pemenuhan biaya operasional perusahaan akan terganggu. Untuk itu perusahaan harus melakukan perbaikan di seluruh komponen untuk

bisa menunjang kelangsungan hidup perusahaan dengan kepuasan dan mempertahankan pelanggan.

### c. Cacat Mutu Bahan Baku Tahun 2005

Bahan baku merupakan bahan yang penting dalam proses produksi. Untuk itu bagi perusahaan yang menerapkan sistem penyimpanan bahan baku perlu menjaga kondisi bahan baku agar tidak mengalami kerusakan. Jika bahan baku rusak, maka biaya untuk melakukan perbaikan akan meningkat, terlebih jika bahan baku tersebut rusak total yang harus diganti, tentu akan mengeluarkan biaya kembali untuk melakukan pembelian. Namun jika bahan baku tetap terjaga, maka akan mengurangi biaya untuk melakukan perbaikan atau penggantian. Selama tahun 2005 perusahaan telah melakukan pengendalian terhadap bahan baku untuk menjaga kondisi bahan baku. Berikut

Tabel. 8  
Cacat Mutu / Kerusakan Bahan Baku Tahun 2005  
(dalam m<sup>2</sup>)

Bulan	Bahan Baku Dalam Gudang	Bahan Baku Yang Cacat
Januari	7.770,66	70,47
Februari	3.925,00	3,14
Maret	5.221,60	251,63
April	8.211,06	23,69
Mei	7.106,87	17,31
Juni	23.884,50	155,91
Juli	20.768,76	140,32
Agustus	20.441,46	78,65
September	15.180,44	19,58
Oktober	13.752,60	172,64
November	17.154,69	40,43
Desember	9.984,07	18,54
<b>Jumlah</b>	<b>153.401,71</b>	<b>992,31</b>

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa. 2007

Dari tabel di atas menjelaskan mengenai jumlah bahan baku yang tersimpan dalam gudang yang mengalami cacat atau kerusakan. Terlihat bahwa selama tahun 2005 jumlah bahan baku yang ada di gudang sebanyak 153.401,71 m<sup>2</sup> dan dari jumlah tersebut yang mengalami kerusakan sebanyak 992,31 m<sup>2</sup> atau sebesar 0,64 % dari bahan baku yang tersimpan dalam gudang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam menjaga kualitas bahan baku yang tersimpan di gudang cukup baik.

#### d. Cacat Mutu Produksi Tahun 2005

Dalam penerapan TQM seharusnya tidak terdapat cacat mutu produk atau lebih dikenal dengan *zero defect*. *Zero defect* atau cacat mutu nol memang sulit dilakukan dan tidak mungkin terjadi. sekecil apaun kesalahan pasti terjadi. namun perusahaan harus bisa menekan angka cacat mutu sampai ke tingkat terendah. hal ini dimaksudkan agar produk yang dikirim ke pelanggan tidak mengalami cacat selain itu dengan meminimalkan cacat mutu akan berakibat pada penurunan biaya seperti biaya untuk melakukan perbaikan. penggantian bahkan pembelian bahan baku untuk melakukan perbaikan atau penggantian. Untuk menghasilkan produk bebas cacat perlu dilakukan inspeksi pada setiap level prose produksi sehingga memastikan produk cacat tidak masuk ke proses selanjutnya yang pada akhirnya akan berakibat pada tingginya tingkat pemborosan karena memproduksi produk yang cacat. selain membuang waktu dan tenaga untuk mengerjakan produk yang dari awal sudah cacat. Namun hal ini belum dilakukan oleh PT. Mayatama Manunggal sentosa karena inspeksi pada tahap proses hanya dilakukan setelah proses potong dan proses selanjutnya tidak dilakukan inspeksi. Berikut ini data mengenai produk cacat mutu selama tahun 2005. sebagai berikut :

Tabel. 9  
Cacat Mutu Produksi Tahun 2005  
(dalam m<sup>2</sup>)

Bulan	Produksi	Jumlah Produk Cacat	% Produk Cacat dari Produksi	Produk Cacat				Penggantian	
				Cacat Total	Cacat Revisi		Penggantian atas Produk Cacat Total	Penggantian atas Produk Afkir	
					Baik	Afkir			Σ Cacat Revisi
Januari	16.840,19	2.820,75	16,75	1.152,00	1.593,50	75,25	1.668,75	1.152,00	75,25
Februari	13.959,16	1.582,43	11,34	759,96	634,52	187,95	822,47	759,96	187,95
Maret	16.615,51	2.417,17	14,55	759,93	1.419,09	238,15	1.657,24	759,93	238,15
April	13.724,42	3.302,24	24,06	1.730,49	1.493,50	78,25	1.571,75	1.730,49	78,25
Mei	6.029,94	285,65	4,74	826,62	1.971,67	53,33	2.025,01	826,62	53,33
Juni	19.630,68	1.287,18	17,74	894,58	366,35	26,24	392,59	894,58	26,24
Juli	17.058,17	1.137,60	6,67	718,37	344,34	74,89	419,23	718,37	74,89
Agustus	12.900,78	2.128,95	16,50	1.421,00	680,71	27,24	707,96	1.421,00	27,24
September	10.329,03	1.733,15	16,78	1.264,44	414,16	54,55	468,71	1.264,44	54,55
Oktober	10.177,00	1.068,44	10,50	686,39	360,41	21,64	382,04	686,39	21,64
November	9.159,30	963,18	10,52	755,02	203,20	4,96	208,16	755,02	4,96
Desember	10.455,85	906,69	8,67	706,13	196,70	3,86	200,56	706,13	3,86
Jumlah	164.880,03	22.199,43	13,46	11.674,93	9.678,15	846,32	10.524,47	11.674,93	846,32

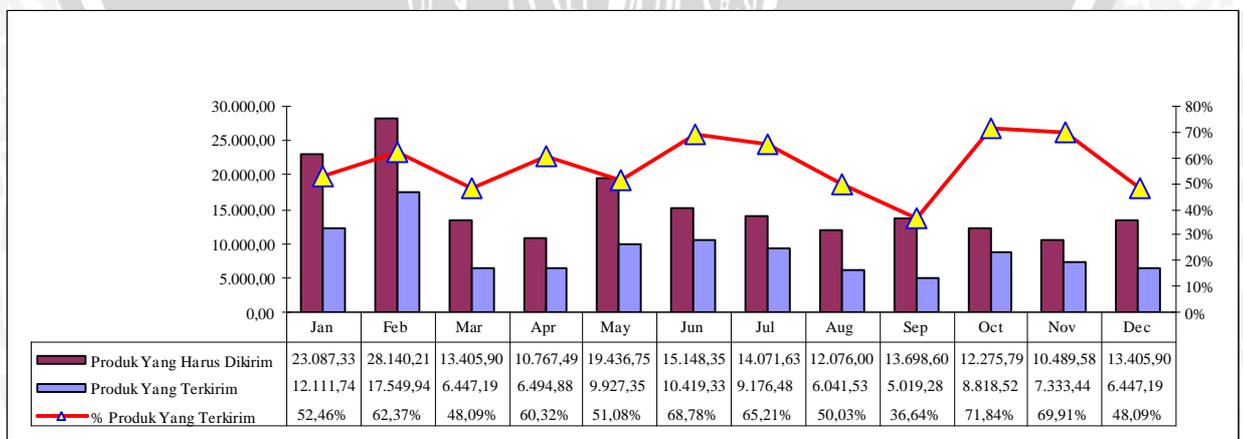
Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa. 2007

Dari tabel di atas diketahui jumlah produk cacat mutu dan jumlah cacat produksi yang direvisi selama satu tahun yaitu tahun 2005 yang dianalisis setiap bulan mulai Januari sampai Desember 2005. Dari jumlah seluruh produk cacat ada yang cacat total dan cacat yang dapat direvisi. Dari cacat total kemudian dilakukan penggantian dan yang dapat direvisi dilakukan revisi dimana hasilnya ada yang baik dan afkir. Dari produk afkir tersebut kemudian juga dilakukan penggantian. Jumlah produk cacat mulai bulan Januari hingga Desember terus mengalami penurunan sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja bagian ini semakin baik namun tetap perlu ditingkatkan untuk terus meminimalkan cacat produk. Dan usaha perbaikan ini harus melibatkan seluruh komponen perusahaan.

#### e. Ketepatan Waktu Pengiriman Jumlah Produk Ke Pelanggan Tahun 2005

Salah satu usaha dalam memnuhi kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya baik dalam pemesanan produk hingga produk dikirim ke pelanggan. Untuk itu seluruh komponen harus berupaya keras memberikan yang terbaik kepada pelanggan dengan salah satunya memenuhi ketepatan waktu pengiriman jumlah produk ke pelanggan karena pelanggan tentu memerlukan produk tersebut untuk kelangsungan perusahaannya. Berikut ini data mengenai ketepatan jumlah pengiriman produk ke pelanggan yaitu :

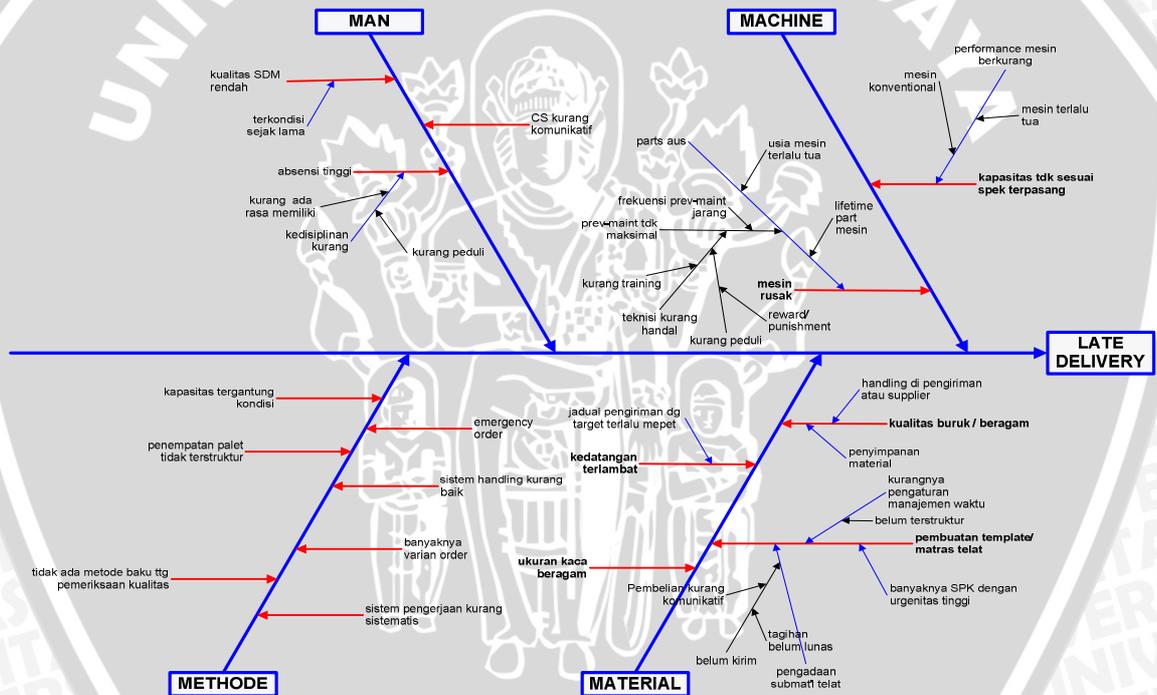
Gambar 11  
Ketepatan Pengiriman Jumlah Produk Tahun 2005 (dalam m<sup>2</sup>)



Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa. 2007

Berdasarkan gambar di atas diketahui selama tahun 2005 produk yang harus dikirim ke pelanggan dengan tepat waktu sesuai permintaan pelanggan pada saat pemesanan sebanyak 186.003,3 m<sup>2</sup> namun dari jumlah tersebut yang mampu terkirim sebanyak 105.786,4 m<sup>2</sup> artinya perusahaan mampu memenuhi 56,87 % dari total produk yang harus dikirim ke pelanggan. Banyaknya jumlah produk yang belum terkirim atau sebesar 43,13 % dapat mengakibatkan kepercayaan perusahaan menurun. Untuk itu perusahaan harus terus meningkatkan upaya perbaikan. Beberapa penyebab keterlambatan jumlah produk yang dikirim dapat dilihat pada diagram sebab akibat berikut ini :

Gambar 12  
Diagram Sebab-Akibat Keterlambatan Pengiriman Produk Tahun 2005



Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa. 2007

Dari gambar di atas dapat diketahui sebab – sebab masalah keterlambatan yaitu :

a) Manusia (man)

Penyebab pada manusia yang mengakibatkan keterlambatan pengiriman yaitu :

1. Kualitas sumber daya manusia masih rendah terutama karyawan operator. Hal ini terjadi karena sudah menjadi kebiasaan. Budaya kualitas yang seharusnya ada belum maksimal dalam pelaksanaannya



2. Tingginya frekuensi ketidakhadiran. yang disebabkan oleh kedisiplinan yang kurang. Kurangnya kedisiplinan ini disebabkan oleh kurang ada rasa memiliki pada karyawan terhadap perusahaan dan kurang peduli terhadap perusahaan
3. *Customer service* yang kurang komunikatif. sehingga sering mengakibatkan salah persepsi ketika dilakukan perencanaan produk.

b) Mesin (*machine*)

Penyebab pada manusia yang mengakibatkan keterlambatan pengiriman yaitu :

1. Mesin rusak yang disebabkan oleh *part* yang sudah aus. Hal ini karena usia mesin yang sudah terlalu tua, penggunaan mesin yang terlalu lama. dan perawatan yang kurang maksimal. Perawatan yang kurang maksimal disebabkan oleh perawatan mesin jarang dilakukan. teknisi yang kurang handal mengenai mesin, hal ini disebabkan oleh kurangnya training terhadap para teknisi mengenai perawatan mesin. rasa kurang peduli dari para teknisi, dan pemberian reward yang kurang ketika karyawan memiliki prestasi yang bagus atau hukuman yang terlalu ringan ketika karyawan melakukan kesalahan.
2. Kapasitas produksi tidak sesuai dengan spek terpasang. Hal ini terjadi karena kemampuan mesin masih kurang yang disebabkan karena mesin yang masih konvensional atau teknologi lama dan mesin yang sudah terlalu tua.

c) Metode (*methode*)

Masalah metode yang sering dihadapi yaitu disebabkan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Kapasitas produksi tergantung pada kondisi mesin sehingga produksi tidak maksimal
2. Penempatan palet tidak terstruktur
3. Tidak ada metode baku tentang pemeriksaan kualitas. Pemeriksaan kualitas dilakukan dengan menggunakan MIL STD/standar militer seri 105D dengan AQL (*Acceptable Quality Level*) yaitu tingkat mutu yang dapat diterima sebesar 10 % dengan pemeriksaan sampling

tunggal longgar. atau menggunakan 100 % inspeksi jika produksi sedikit.

4. Sering menerima *emergency* order sehingga memerlukan penyelesaian cepat.
  5. Sistem penangana order yang kurang baik
  6. Banyaknya varian order sehingga sering mengalami kesulitan dalam pemenuhannya
  7. Sistem pengerjaan kurang sistematis
- d) Bahan baku (*material*)

Masalah bahan baku yang dihadapi perusahaan disebabkan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Bahan baku datang terlambat yang disebabkan oleh jadwal pengiriman bahan baku dengan target pelaksanaan produksi yang terlalu dekat.
2. Ukuran kaca beragam
3. Kualitas buruk atau beragam yang disebabkan oleh penanganan di pengiriman atau pemasok dan saat penyimpanan.
4. Pembuatan template atau matras telat yang disebabkan kurangnya pengaturan manajemen waktu karena belum ada struktur yang jelas. banyaknya SPK (surat perintah kerja) dengan urgenitas tinggi. pengadaan sub material yang telat karena belum dikirim. hal ini karena pada saat pembelian bahan baku kurang komunikatif dan tagihan yang belum lunas.

#### **f. Pengembalian Produk Karena Cacat Mutu**

Fokus pada pelanggan merupakan faktor utama dalam penerapan TQM. pelaksanaan TQM didasarkan pada upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan. dan untuk itu salah satu hal yang perlu dilakukan adalah tidak mengirimkan produk cacat ke tangan pelanggan. Jika hal itu terjadi kepercayaan pelanggan akan menurun dan meningkatkan biaya pada perusahaan karena harus melakukan penggantian atau perbaikan bahkan bisa juga muncul biaya kehilangan pelanggan. yaitu biaya yang terjadi karena ada pelanggan yang hilang sehingga perusahaan harus kembali melakukan promosi untuk meyakinkan pelanggan yang hilang agar kembali pada

perusahaan. Biaya ini akan menjadi sangat tinggi karena pelanggan merupakan aset terbesar bagi perusahaan terutama pelanggan tetap. Namun hal ini belum terlaksana sepenuhnya pada perusahaan karena selama tahun 2005 banyak terdapat retur atau produk yang dikembalikan karena cacat. Berikut ini data selengkapnya mengenai produk yang dikembalikan karena mengalami cacat, yaitu :



Tabel. 10  
Pengembalian Produk Akibat Cacat Mutu Per Bulan Tahun 2005

Cacat Retur	Januari		Februari		Maret		April		Mei		Juni		Juli		Agustus		September		Oktober		November		Desember		Jumlah		Frek	Avg	
	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2	pcs	m2		pcs	m2
Gupil	7	6,34	204	47,24	59	17,57	61	5,96	90	36,16	64	21,58	126	26,86	64	21,4			23	7,69			55	31,09	753,00	221,89	10	75,3	22,19
Beret	6	3,38	57	12,6	39	9,15	21	16,6	255	26,4	683	98,4	810	144,98	806	143,63	4	2,05	4	1,16	5	1,45			2.690,00	459,80	11	244,5	41,8
Pecah	4	0,16			1	0,33	3	0,55	90	40,03	76	17,07	8	7,01	9	7,69	6	2,07					5	0,59	202,00	75,50	9	22,4	8,38
Lain-lain	12	10,72			75	21,86	497	51,14	52	23,32			14	4,68			1	1,44							651,00	113,16	6	108,5	18,86
Panjang + /-			1	0,49			496	138,12			1.109	292,12	153	30,72	153	30,72			22	4,29	20	3,9			1.954,00	500,36	7	279,1	71,48
Barang Lebih					39	9,91					29	6,27	35	9,78	35	9,78	10	1,89	4	0,93					152,00	38,56	6	25,3	6,43
Flek									231	21,52	4	0,7	1	0,89	1	0,89					6	1,39			243,00	25,39	5	48,6	5,08
Revisi	210	65,3			56	22,81	175	38,52											13	3,55	17	4,64			471,00	134,82	5	94,2	26,96
Bor					15	1,58	7	2,4	1	0,32													2	3,01	25,00	7,31	4	6,25	1,83
Printing/ Logo					19	6,35	1	0,23																	20,00	6,58	2	10	3,29
Afkir					113	36,99	329	83,02											10	2,19	4	0,88			456,00	123,08	4	114	30,77
Tdk siku/ Miring	22	11,99							12	5,32															34,00	17,31	2	17	86,55
Gnjing/ Lgkung	537	82,11							2	1,37											18	6,02			557,00	89,50	3	185,7	29,83
Salah Ukuran	1	2,1															5	1,14					2	2,67	8,00	5,91	3	2,7	1,97
Arish			1	1																					1,00	1,00	1	1	1
Bubble			1	0,89																					1,00	0,89	1	1	0,89
Retur			5	3,95													2	0,27							7,00	4,22	2	3,5	2,11
Tdk sesuai mal							1,075	297,58																	1,075,00	297,58	1	1,075	297,58
<b>Jumlah</b>	<b>799</b>	<b>182,1</b>	<b>269</b>	<b>66,17</b>	<b>416</b>	<b>126,55</b>	<b>2.665</b>	<b>634,12</b>	<b>733</b>	<b>154,44</b>	<b>1.965</b>	<b>436,14</b>	<b>1.147</b>	<b>224,92</b>	<b>1.068</b>	<b>214,11</b>	<b>28</b>	<b>8,86</b>	<b>76</b>	<b>19,81</b>	<b>70</b>	<b>18,28</b>	<b>64</b>	<b>37,36</b>	<b>9.300,00</b>	<b>2.122,86</b>	<b>82</b>	<b>2.314,05</b>	<b>657</b>

Jumlah total produk cacat retur tahun 2005 dalam satuan pcs : 9.300 pcs dengan rata-rata per bulan sebanyak  $9.300 : 12 = 775$  pcs

Jumlah total produk cacat retur tahun 2005 dalam satuan m<sup>2</sup> : 2.122,82 m<sup>2</sup> dengan rata-rata per bulan sebanyak  $2.122,82 : 12 = 176,90$  m<sup>2</sup>

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

Dari tabel di atas diketahui bahwa produk yang dikembalikan terbanyak karena beret yaitu sebesar 2.690 pcs atau 459,8 m<sup>2</sup>, sedangkan dari seluruh cacat tersebut yang paling cepat waktu penanganannya adalah karena produk terlalu panjang, cacat karena produk terlalu panjang dapat segera ditangani dengan melakukan pemotongan sehingga ukurannya sesuai pesanan pelanggan. Sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan harus terus meningkatkan usaha perbaikan dan tidak meloloskan produk cacat ke tangan pelanggan.

#### **4. Upaya Yang Dilakukan Untuk Perbaikan**

TQM merupakan upaya perbaikan secara berkesinambungan dengan melibatkan seluruh komponen perusahaan, untuk itu setiap kegiatan yang dilakukan perlu diadakan perbaikan sebagai upaya meningkatkan kinerja sehingga pelaksanaan TQM dapat berjalan dengan baik dan memberi hasil yang terbaik. Berikut ini beberapa upaya yang telah dilakukan perusahaan alam rangka memperbaiki kekurangan seperti, tidak terpenuhinya order pelanggan, semakin menurunnya jumlah order, pembayaran yang tidak tepat waktu, cacat mutu produksi, pengiriman jumlah produk yang tidak tepat waktu, dan pengembalian produk akibat cacat mutu. Upaya-upaya tersebut antara lain :

1. Memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai pentingnya peningkatan mutu sehingga karyawan akan bekerja sebaik-baiknya dengan memperhatikan kualitas kerjanya.
2. Terus meningkatkan komunikasi dengan berbagai komponen dalam perusahaan dengan mengadakan rapat mingguan selain rapat bulanan dan rapat mingguan yang dilakukan untuk mengakrabkan karyawan dan pimpinan, Rapat ini bertujuan untuk memecahkan masalah sehari-hari yang timbul dan menemukan penyelesaiannya.
3. Melakukan rekrutmen karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik untuk mendukung terlaksananya TQM.
4. Membeli mesin-mesin teknologi baru untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga mampu memproduksi seluruh order dari pelanggan, dan disertai dengan pelatihan terhadap karyawan untuk menjaga

mesin-mesin pabrik, Mesin yang telah dibeli yaitu, 1 buah mesin *Double Edger*, 1 buah mesin *Washing*, 1 buah mesin BYM

5. Melakukan perluasan perusahaan dengan mulai melakukan pembelian tanah disekitar pabrik agar proses produksi berjalan lancar yang memiliki kapasitas besar, Menambah kendaraan untuk melakukan pengirima produk sehingga produk tidak terlambat dikirim.
6. Menekan angka cacat mutu dengan mulai melakukan inspeksi pada setiap lini operasional proses produksi.
7. Menambah nilai wawasan dalam mengembangkan pola manajemen yang berorientasi kearah lima atau sepuluh tahun kedepan.
8. Mendengarkan suara pelanggan atau konsumen dalam mencapai kepuasan pasar.

Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan masih belum cukup untuk melakukan peningkatan kualitas karena belum mencakup kepemimpinan, motivasi, komitmen, dan budaya,

### **C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM)**

Melaksanakan TQM tidaklah mudah karena dituntut adanya suatu perubahan cara berfikir dari setiap individu dalam perusahaan, Akan tetapi setiap perusahaan tentunya memiliki faktor pendukung dan faktor penghambat dalam melaksanakannya, Faktor pendukung dan faktor penghambat ini juga dihadapi oleh masing-masing komponen pada PT. Mayatama Manunggal Sentosa yaitu meliputi, Direktur yang membawahi Manajer Umum dan Manajer Pabrik, Manajer Umum, membawahi Bagian Pemasaran & Penjualan, Keuangan, sedangkan Manajer Pabrik, membawahi Bagian Produksi, PPIC (*product planning and inventory control*), Akuntansi, HRD (*Human Research Development*) & *General Affair*, *Warehousing* (Gudang), dan *Quality Assurance*, Faktor pendukung dan faktor penghambat tersebut antara lain :

#### **1, Faktor Pendukung Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM)**

Pelaksanaan *total quality management* (TQM) menuntut adanya perubahan kultural dan perubahan substansif dalam manajemen, karena itu diperlukan faktor – faktor yang dapat mendukung pelaksanaan TQM tersebut.

Dalam prakteknya, setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda – beda yang dapat mendukung pelaksanaan TQM, PT. Mayatama Manunggal sentosa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kaca pengaman dengan skala usaha nasional, dan dalam menjalankan bisnisnya perusahaan ini memiliki beberapa sumber daya yang mendukung pelaksanaan TQM, antara lain :

- 1) Memiliki visi ke depan (*vision*)
- 2) Tersedianya sumber daya manusia.
- 3) Tersedianya modal terutama dalam hal keuangan untuk mendukung perbaikan kualitas, karena dengan modal, perusahaan akan mampu menyediakan peralatan yang lebih modern untuk mendukung proses peningkatan kualitas sehingga akan memberikan kepuasan kepada pelanggan,
- 4) Kecakapan instrinsik di kalangan anggota organisasi.
- 5) Memiliki rencana ke depan.
- 6) Adanya insentif yang diberikan kepada karyawan berprestasi.

## **2, Faktor Penghambat Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM)**

*Total quality management* merupakan suatu pendekatan secara menyeluruh terhadap setiap aspek dalam perusahaan dan hal ini tidak mudah untuk diterapkan, Setiap perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan menggunakan TQM, akan menemui hambatan, demikian juga dengan PT, Mayatama Manunggal Sentosa. Dalam melaksanakan TQM, perusahaan ini banyak menemui beberapa hambatan, antara lain :

- 1) Kurangnya komitmen dari manajemen puncak sehingga mengakibatkan manajemen tingkat bawah hingga karyawan kurang memiliki komitmen terhadap pelaksanaan TQM secara konsisten.
- 2) Kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya peningkatan mutu, sehingga budaya kualitas belum terlaksana sepenuhnya.
- 3) Frekuensi ketidakhadiran karyawan tinggi, hal ini mengakibatkan pekerjaan yang seharusnya cepat terselesaikan menjadi tertunda
- 4) Tidak tersedianya pelatihan terhadap karyawan terutama pada level bawah mengenai pelaksanaan TQM, pentingnya peningkatan mutu, dan budaya kualitas

- 5) Kurangnya penanaman pemahaman terhadap visi dan misi perusahaan antara manajemen dan karyawan sehingga sering terjadi salah pengertian yang mengakibatkan upaya peningkatan kualitas berjalan kurang maksimal
- 6) Delegasi dan kepemimpinan yang kurang baik dari manajemen tingkat atas, hal ini terlihat ketika suatu produk dinyatakan cacat dan tidak layak dikirim kepada pelanggan oleh bagian *Quality assurance* yang mengharuskan dilakukan perbaikan, namun waktu untuk pelaksanaan perbaikan tidak dapat dilakukan karena produk harus segera dikirimkan, maka pimpinan puncak akan tetap memerintahkan untuk melaksanakan pengiriman barang meskipun barang dalam kondisi cacat, Hal ini tentu akan mengurangi kepuasan pelanggan.
- 7) Tidak adanya kelompok inti yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari peran departemen *Quality assurance* yang seharusnya menjadi pendorong pelaksanaan TQM kurang memiliki otoritas sendiri. Seharusnya memiliki otoritas yang tinggi terutama dalam hal *controlling*,
- 8) Terlalu cepat puas dengan hasil yang telah dicapai
- 9) Prosedur terdokumentasi yang belum dilaksanakan sepenuhnya.



## BAB V PENUTUP

Dari hasil penelitian yang telah disajikan pada Bab IV, maka pada Bab V ini akan disajikan kesimpulan dan saran mengenai pelaksanaan *total quality management* (TQM) sebagai upaya mempertahankan pelanggan yang dilakukan oleh PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang, yaitu sebagai berikut :

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, yaitu bab IV, maka dapat diambil suatu kesimpulan mengenai pelaksanaan *total quality management* (TQM) pada masing-masing komponen perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Direktur (*Director*)

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa Direktur telah melaksanakan tanggung jawabnya meskipun belum maksimal, terutama dalam hal kepemimpinan dan motivasi.

2. *General Manager* dan *Factory Manager*

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tanggung jawab *General Manager* dan *Factory Manager* telah dilaksanakan, namun demikian tetap memerlukan peningkatan sebagai upaya melakukan perbaikan secara terus menerus, terutama dalam hal kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi dengan departemen di bawahnya maupun departemen lain.

3. Departemen *Marketing & sales*

Departemen ini telah melaksanakan tanggung jawabnya namun belum maksimal, yang terlihat dari kurangnya komunikasi dengan pelanggan sehingga banyak pelanggan yang kurang puas seperti terlihat pada penerimaan order yang makin menurun tiap bulannya dan retur cacat produk yang masih tinggi.

4. Departemen *Purchasing & Finance*

Departemen ini telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan cukup baik, namun demikian masih perlu melakukan perbaikan secara



berkesinambungan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik terutama dalam hal menjalin hubungan yang lebih baik dengan pemasok,

5. Departemen Produksi (*Production*)

Tanggung jawab dari departemen ini telah dilaksanakan, meskipun belum maksimal terutama masih banyaknya cacat produk dan penggantian produk cacat sehingga meningkatkan biaya atas perbaikan dan penggantian produk cacat,

6. Departemen *Product Planning and Inventory Control* (PPIC)

Tanggung jawab dari departemen ini telah dilaksanakan, namun belum maksimal terutama komunikasi dengan pelanggan dalam penentuan spesifikasi produk dan departemen lain dalam mengkomunikasikan persyaratan kualitas yang diinginkan pelanggan sehingga sering terjadi kesalahpahaman mengenai persyaratan kualitas,

7. Departemen Akuntansi (*Accounting*)

Pelaksanaan tanggung jawab dari departemen ini telah dijalankan tetapi belum maksimal dalam hal melakukan komunikasi dengan departemen lain untuk terus melakukan reduksi terhadap biaya,

8. Departemen *Human Resource Development & General Affair* (HRD & GA)

Tanggung jawab dari departemen ini belum dilaksanakan secara maksimal, dimana pelatihan terhadap karyawan mengenai arti pentingnya peningkatan kualitas belum dilakukan sehingga sering terjadi kesalahpahaman antara karyawan operator dan manajemen mengenai peningkatan kualitas, tingkat ketidakhadiran karyawan operator yang juga cukup tinggi sehingga menghambat pelaksanaan TQM,

9. Departemen *Warehousing*

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa departemen ini telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan cukup baik terbukti dari jumlah cacat bahan baku yang terus dapat ditekan, meskipun demikian masih tetap harus dilakukan peningkatan agar pelaksanaan TQM dapat berjalan dengan baik,

#### 10. Departemen *Quality Assurance*

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa departemen ini telah melaksanakan tanggung jawabnya namun belum maksimal terutama dalam melakukan pengendalian kualitas di mana masih banyak produk cacat yang dikirim ke pelanggan, QA seharusnya lebih tegas dalam pengendalian kualitas sehingga produk cacat tidak di kirim ke pelanggan yang kemudian mengurangi kepuasan pelangga, Selain itu banyak masalah-masalah yang muncul belum dilakukan analisis dan pemecahannya, serta pengendalian prosedur terdokumentasi yang belum maksimal.

Dari uraian di atas dan hasil pembahasan pada bab IV, maka dapat diambil kesimpulan secara keseluruhan bahwa upaya perusahaan dalam mempertahankan pelanggan dengan menerapkan TQM belum berjalan secara maksimal, terlihat pada makin menurunnya order dari pelanggan, pengembalian produk dari pelanggan yang cukup tinggi, pengiriman yang terlambat, dan masih banyak terjadi cacat mutu produk. Beberapa faktor yang menjadi penghambat pelaksanaannya yaitu, kurangnya komitmen dari manajemen, kurangnya kesadsaran karyawan akan pentingnya peningkatan mutu, frekuensi ketidakhadiran karyawan tinggi, tidak adanya pelatihan terhadap karyawan pada level bawah, kurangnya penanaman terhadap visi dan misi perusahaan pada karyawan, delegasi kepemimpinan yang kurang baik, tidak adanya kelompok inti yang kuat, terlalu cepat puas, dan prosedur terdokumentasi yang belum terlaksana sepenuhnya. Namun demikian, perusahaan juga memiliki pendukung yang dapat digunakan untuk memperbaiki setiap kekurangannya, antara lain, memiliki visi ke depan, adanya sumber daya manusia, tersedianya modal, kecakapan instrinsik pada karyawan, memiliki rencana ke depan, dan adanya insentif yang diberikan kepada karyawan.

#### **B. Saran**

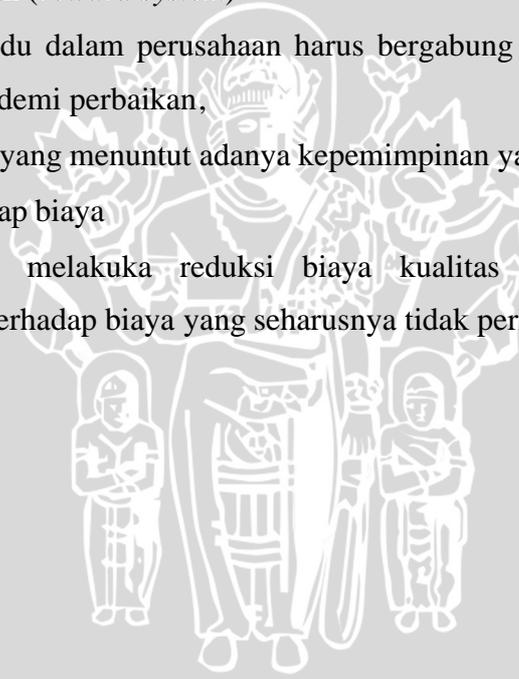
Saran diberikan peneliti sebagai upaya meningkatkan pelaksanaan TQM yang pada gilirannya meningkatkan upaya perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang didasarkan pada diagram sebab-akibat yang terdapat pada bab IV, antara lain :

1. Manusia
  - a. Komunikasikan visi dan misi perusahaan kepada setiap karyawan agar komitmen upaya peningkatan kualitas dapat berjalan dengan baik,
  - b. Tetapkan gaya kepemimpinan para manajer
  - c. Berikan insentif untuk memotivasi karyawan
  - d. Berikan hukuman jika karyawan melakukan kesalahan
  - e. Tanamkan rasa saling memiliki sehingga kerjasama tim dapat berjalan dengan maksimal
  - f. Berikan pendidikan dan pelatihan mengenai pentingnya peningkatan kualitas yang dilakukan perusahaan
  - g. Hilangkan kesenjangan antara karyawan dan manajemen terutama karyawan operator,
  - h. Berikan tanggung jawab dan wewenang serta kepercayaan kepada karyawan
  - i. Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan
2. Mesin
  - a. Sesuaikan kapasitas produksi dengan kemampuan mesin
  - b. Lakukan pemeliharaan secara berkala
  - c. Mengganti mesin – mesin yang rusak dengan mesin – mesin modern yang baru untuk menunjang proses produksi
  - d. Berikan pelatihan pada teknisi mengenai pemeliharaan mesin
3. Metode
  - a. Buat metode pemeriksaan kualitas yang baku
  - b. Buat sistem pengerjaan yang sistematis
  - c. Lakukan dokumentasi dan buat rekaman untuk menjamin data – data tersedia
4. Bahan baku

Meningkatkan hubungan dengan pemasok sehingga bisa menjadi mitra kerja yang dapat saling mendukung
5. Produk dan Produksi
  - a. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan
  - b. Lakukan analisis kepuasan pelanggan secara berkala dengan konsisten

- c. Inspeksi disetiap lini operasional untuk memastikan produk bebas cacat.
6. Budaya organisasi
  - a. Perlu pengetahuan, dalam hal ini karyawan pada semua tingkat dalam organisasi perlu diadakan perubahan dimana perubahan itu memberikan dampak pada karyawan dan yang harus mereka lakukan, Walaupun pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk menciptakan perubahan dalam organisasi, namun belumlah cukup. Pimpinan harus banyak melakukan kegiatan lain untuk membimbing para anggotanya.
  - b. Perilaku harus berubah. Perilaku adalah cara individu atau kelompok merespon terhadap lingkungan dan untuk itu diperlukan suatu sistem penghargaan (*reward system*).
  - c. Para individu dalam perusahaan harus bergabung dan bersikap pada perubahan demi perbaikan,
  - d. Perubahan yang menuntut adanya kepemimpinan yang kuat.
7. Reduksi terhadap biaya

Terus-menerus melakukan reduksi biaya kualitas untuk melakukan penghematan terhadap biaya yang seharusnya tidak perlu.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David, A, 1997, *Manajemen Ekuitas Merek*, Alih bahasa: Aris Ananda, Cetakan: I, Jakarta: Mitra Utama.
- Arikunto, Suharsini, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Assael, H, 1992, *Consumer Behavior And Marketing Action*, Fourth edition, Kent Publishing Company.
- Creech, Bill, 1996, *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu)*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Dahlgaard, Janes, J, Dkk, 1998, *Fundamentals Of Total Quality Management*, London : Chapman & Hall.
- Faure, Lesley Munro dan Malcolm Munro Faure, 1999, *Implementing Total Quality Management*, Jakarta: PT, Elex Media Komputindo.
- Feigenbaum, A,V, 1996, *Kendali Kualitas Terpadu*, Alih Bahasa Oleh Hudaya Kandajaya, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fox, Michael J, 1994, *Quality Assurance Management*, London : Chapman & Hall.
- Gaspersz, Vincent, 2005, *Total Quality Management*, Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 2002, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Juran, J, M, 1995, *Merancang Kualitas*, Alih Bahasa Oleh Bambang Hartono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- , 1995, *Kepemimpinan Kualitas*, Alih Bahasa Oleh Bambang Hartono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survai*, Jakarta: PT, Pustaka LP3ES Indonesia Anggota IKAPI.
- Sugian, Syahyu O, 2006, *Kamus Manajemen Mutu*, Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, 2003, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein, 2001, *Metode Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*, Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama.



Lampiran 2

Ceklist Inspeksi *Quality Control*

Checked by : .....

F-QC-08 rev:00

Tanggal Inspeksi : .....

No. SPK	Transfer dari Bag/ Operator	Customer	Type	KOG/SIZE		Jenis Cacat										Ket										
				T x P x L	Jumlah Lot	Visual					Ukuran			Bor			Edging									
						Beret	Gupil	Flek	Watermark	Papermark	Mata ikan	Pekangi	Ukuran plus	Ukuran minus	Radius	Salah spek	Jumlah bor	le bor	larak bor	Tidak polish/putih	Gelombang	Bergaris	Aris merintis	Pe cah	lain-lain	

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007



## Lampiran 4

### Konsumen dan Pelanggan PT. Mayatama Manunggal Sentosa Sampai Tahun 2005

No	Nama	Jenis	No	Nama	Jenis
1	PT. Armindo International Corporation	Audio	45	Musman, Bp	Karoseri
2	Hikasa Jaya Sentosa	Audio	46	New Niaga, CV	Karoseri
3	PT. Karya Makmur Sentosa	Audio	47	Niaga Cakra	Karoseri
4	Maestro	Audio	48	Pahala Kencana	Karoseri
5	Margomulyo Indah Furniture	Audio	49	Pelita Mas	Karoseri
6	Olimpic Fenturra	Audio	50	Piala Mas	Karoseri
7	PD. Budi Djaja	Audio	51	PO. Tijpto	Karoseri
8	PT.Putera Rackindo Sejahtera	Audio	52	PO. Kawan Kita	Karoseri
9	PT. Galancitrmitra Majumapan ( PT. GATRA MAPAN )	Audio	53	PO. Malindo	Karoseri
10	PT. Segatama Lestari	Audio	54	PO. Medali Mas	Karoseri
11	PT. Himalaya Grafurin	Audio	55	PO. Restu	Karoseri
12	Putra Irian	Audio	56	PO.Ladju	Karoseri
13	PT. Wahana Lentera Rava	Audio	57	PO.Mila Sejahtera	Karoseri
14	Abu Maksun	Audio	58	PO.Putra Luhur	Karoseri
15	PT. Adiputro Wirosejati	Karoseri	59	PO.Scala	Karoseri
16	Adi Wijaya	Karoseri	60	PO.Simpatik	Karoseri
17	Akas Asri	Karoseri	61	PO.Tentrem	Karoseri
18	Akas I	Karoseri	62	Diatmiko ( Karoseri Podojovo )	Karoseri
19	Akas II NNR	Karoseri	63	Pranajaya, Bp	Karoseri
20	Akas IV	Karoseri	64	PT. Sinar Harapan	Karoseri
21	Artomoro	Karoseri	65	PT. Surva Adhithia Fortuna	Karoseri
22	Asik, Bp	Karoseri	66	Ridwan	Karoseri
23	Bumi Palapa	Karoseri	67	Samud, Bp	Karoseri
24	Cak Nan	Karoseri	68	Sarwan, Bp	Karoseri
25	CNI	Karoseri	69	Slamet, Bp	Karoseri
26	Djumari, Bp.	Karoseri	70	SNW Karoseri	Karoseri
27	Edi, Bp	Karoseri	71	Suriadii, Bp	Karoseri
28	Edy, Bp. ( TMS )	Karoseri	72	Toko Sumber Agung( Edi, Bp)	Karoseri
29	Gajah Mada	Karoseri	73	CV. Trisakti	Karoseri
30	Hadi, Bp	Karoseri	74	Tugas Kita	Karoseri
31	Handayani Karoseri	Karoseri	75	Ubung Karoseri	Karoseri
32	Harsoyo, Bp	Karoseri	76	Welly	Karoseri
33	Hartovo, Bp /Lippo	Karoseri	77	Yanto, Bp ( Anugrah )	Karoseri
34	Indah Jaya	Karoseri	78	Bengkel Ladju	Karoseri
35	Jamin Amanto, Bp	Karoseri	79	Bengkel Agustus	Karoseri
36	Jaya Karoseri	Karoseri	80	Bink Motor	Karoseri
37	PT. Mekar Armada Jaya	Karoseri	81	UD. Sumber Jaya	Karoseri
38	PT.Karya Tugas Anda	Karoseri	82	PT. Serodja Surva	Karoseri
39	Kuda Terbang Karoseri	Karoseri	83	Bengkel Kasturi	Karoseri
40	Kusairi, Bp	Karoseri	84	PT. Serodja Surya	Karoseri
41	Lovina	Karoseri	85	MSG	Karoseri
42	Mahkota	Karoseri	86	PT. Serodja Surva	Audio
43	Merpati Karoseri	Karoseri	87	PT. Okta Mitra	Audio
44	Morodadi Prima	Karoseri	88	Bambang, Bp (TRI SAKTI)	Karoseri

No	Nama	Jenis	No	Nama	Jenis
89	Harsoyo, Bp	Karoseri	135	Bintang Timur Makasar	Building
90	Untung, Bp	Karoseri	136	Nani Java Glass`	Audio
91	Istanto, Bp	Karoseri	137	Cindelarar	Building
92	Bambang, Bp (Morodadi)	Karoseri	138	Gunawan Glass	Building
93	Bandi, Bp	Karoseri	139	G - Line	Building
94	Komarudin, Bp	Karoseri	140	Remaja Tjahyo	Building
95	Nur, Bp	Karoseri	141	PT.Meco Inoxprima	Building
96	Suud, Bp	Karoseri	142	Duta Glass	Building
97	Temu, Bp	Karoseri	143	UD. Karya Jati	Audio
98	Supri, Bp	Karoseri	144	Sumber Kaca Bali	Building
99	Liem, Ny	Karoseri	145	CV. KAP	Audio
100	Andhika	Karoseri	146	VIVI	Audio
101	PO. Malang Indah	Karoseri	147	PT. Auvira Cahaya Prima	Audio
102	Mandiri, CV	Karoseri	148	Las Aku Java Barokah	Building
103	Rudianto, Bp	Karoseri	149	Surva Abadi	Building
104	PT. Pangung Electric Corporation	Audio	150	PT.Sennatra Pendawatama	Audio
105	PT. Serasa Purna Cipta Industri	Audio	151	PT.Putra Dewata Industri	Audio
106	Mavatama Manunggal Sentosa - Mlg	Eceran	152	PT. Cipta Panel Utama	Audio
107	Mavatama Manunggal Sentosa -Jkt	Audio	153	Sinar Baja Electric & CO	Audio
108	Tugas Anda	Karoseri	154	CV. Ardi Putra	Audio
109	PT. Terang Fajarpersada Rattan Industry	Audio	155	Karya Aluminium Makasar	Building
110	PT. Cahaya Sakti Furintraco	Audio	156	PT. Grestelina Medika Sejahtera	Building
111	Purnama Raya	Audio	157	PT.Topaz	Audio
112	Rajawali Makin Jaya	Building	158	CV.Karya Prima	Karoseri
113	Maruni	Audio	159	PT. Cahaya Sakti Multi Intraco	Audio
114	Mahakarya	Audio	160	PT. Cahaya Sakti Furintraco	Audio
115	PO.Moedah	Karoseri	161	PT.Putera Dewata Industri	Audio
116	PT. Sumber Bangunan Ciptasejahtera	Audio	162	PT.Erabaru Furniture	Audio
117	PT. Daimaster	Audio	163	PT. Auvira Cahaya Prima	Audio
118	Aneka Glass Abadi	Building	164	PT.Song Jaya	Audio
119	Universal	Audio	165	PT. Cahaya Buana Pasific	Audio
120	CV. Anugerah Bakti Karya	Audio	166	PT.Saptakarsa Prima	Audio
121	PT. Karya Makmur Sentosa	Audio	167	PT. Sumber Bangunan Cipta Sejahtera	Audio
122	UD. Putra Surva	Karoseri	168	PT.Tripilar Globalindo	Audio
123	PT. Mayatama Manunggal Sentosa	Audio	169	PT. Talenta anugerah Pratama	Audio
124	PT. Karya Yudha Tiaratama	Audio	170	PT.Panah Cakra Mandiri	Audio
125	CV. Sumber.Sukses Utama	Karoseri	171	PT. Modera Furintraco Industri	Audio
126	PT. Global Nature	Audio	172	PT.Sannatra Pendawatama	Audio
127	Bp.Srada Pranata	Building	173	PT.Daekan Indar Indonesia	Audio
128	PT. Marufuji Kenzai Indonesia	Audio	174	PT. Daitoh Indar Indonesia	Audio
129	Akas Medaeng	Karoseri	175	PT.Karya Prima	Audio
130	PT. Wijaya Perkasa Indah	Audio	176	PT.Pratama Java Adhi Sentosa	Audio
131	Budi Karya Jaya	Building	177	PT.Rajawali Mas	Audio
132	Surabaya Glass	Building	178	CV. Bintang Selatan	Audio
133	UD.Ping Djaja Putra	Karoseri	179	PT. Himalaya Grafurin	Audio
134	Karoseri Tunas Bahana Sparta	Karoseri	180	Putera Irian	Audio

No	Nama	Jenis
180	Putera Irian	Audio
181	PT. Cahaya Sakti Furintraco	Audio
182	PT. Serodja S	Building
183	PT.Segatama Lestari	Audio
184	PT.SPC ( Bp.Chandra )	Bulding
185	CV.Karya Cipta Mandiri	Audio
186	Cahaya Laut	Building
187	PT.Topaz ( CV.Dian Prasedia Nusindo )	Audio
188	Bp.Pudjo	Building
189	PT.WAHANA Lentera Raya	Audio
190	Aneka Aluminium	Building
191	Amigo Aliminium	Building
192	PT.Rimbawood Arsilestaril	Audio
193	Hong Kit	Building
194	Seis Sekata	Audio
195	Bintang Mas	Building
196	Seia Sekata	Audio
197	PT.Topaz	Audio
198	PT.Karya Sutarindo	Audio
199	Cipta Oggi Furindo	Audio
200	Bandung Glass	Building
201	PT. Surya Permata Citra	Building
202	Hindarto	Koraseri
203	Kholis (Arema Glass)	Koraseri
204	Mekar Armada Jaya	Koraseri
205	Henny	Koraseri
206	Maruni Daya Sakti	Building
207	Gemini Glass	Building
208	Merpati New Armada	Koraseri

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa, 2007

## Lampiran 5

## Ketidakhadiran Karyawan Seluruh Perusahaan Tahun 2005

Bulan	Frekuensi Ketidakhadiran														
	Hari Kerja	Direktur/ <i>General Manager</i>		Factory Manager		Assisten Manager		Kepala Bagian		Kepala Sub Bagian		Staf		Karyawan Harian, Kontrak, Borongan	
		Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja	Tidak Hadir	% Tidak Hadir dari Hari Kerja
Januari	25	4	16	2	8	2	8	3	12	3	12	7	28	1	4
Februari	23	3	13.04	3	13.04	1	4.35	4	17.39	4	17.39	6	26.09	1	4.35
Maret	25	3	12	2	8	3	12	3	12	4	16	7	28	2	8
April	25	5	20	4	16	4	16	2	8	3	11.54	8	32	2	8
Mei	24	3	12.5	3	12.5	3	12.5	3	12.5	2	8.33	9	37.5	1	4.17
Juni	26	2	7.69	1	3.85	3	11.54	3	11.54	2	7.69	6	23.08	2	7.69
Juli	26	4	15.38	2	7.7	2	7.69	4	15.38	2	7.69	9	34.62	2	7.69
Agustus	26	3	11.54	1	3.85	4	15.38	3	11.54	3	11.54	13	50	2	7.69
September	25	1	4	3	12	1	4	2	8	2	8	9	36	2	8
Oktober	26	4	15.38	4	15.38	2	7.69	2	7.69	4	15.38	10	38.46	2	7.69
November	20	3	15	3	15	3	15	2	10	2	10	8	40	2	10
Desember	24	2	8.33	2	8.33	1	4.17	3	12.5	2	8.33	5	20.83	1	4.17
Jumlah	295	37	12.54	30	10.17	29	9.83	34	11.52	33	11.18	97	32.88	20	6.78

Sumber : PT. Mayatama Manunggal Sentosa (data diolah), 2007

