



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**FIRDAUS IRVAN FARISI, 2006.** Kajian Manajemen Mutu Terpadu di PT. XYZ. Di bawah Bimbingan **MARIMIN** dan **SRI HARTOYO**.

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) merupakan manajemen yang strategis dan integratif yang melibatkan semua komponen dalam perusahaan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen. Konsep manajemen mutu telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan memberikan sumbangan besar dalam menentukan kesuksesan dan kinerja perusahaan.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan susu. Menyadari akan pentingnya mutu, PT XYZ menerapkan standarisasi berupa Standar Nasional Indonesia (SNI), *Certificate of Analysis (CoA)* dari supplier dan *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*, dimana seluruh standarisasi mutu yang sudah diadopsi tersebut lebih menekankan pada aspek teknis produksi dan jaminan keamanan pangan. Dengan demikian aspek manajerial yang termasuk dalam konsep TQM perlu dikaji dan diteliti lebih jauh kesiapannya. Penelitian ini juga mengukur kinerja manajemen mutu perusahaan sebagai model pendekatan TQM yang telah diterapkan perusahaan. Evaluasi permasalahan dalam implementasi TQM tersebut kemudian disesuaikan dengan prioritas respon teknis agar sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen. Selanjutnya ditentukan strategi peningkatan manajemen mutu terpadu yang lebih baik berdasarkan hasil evaluasi manajemen mutu yang selama ini diterapkan.

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji tingkat implementasi faktor-faktor TQM di PT. XYZ, menilai tingkat kepentingan sertifikasi standar mutu ISO 9000 dalam melaksanakan TQM, mengkaji kinerja manajemen mutu, menganalisis permasalahan dan penentuan faktor kritis implementasi TQM, serta merumuskan konsep pemecahan masalah dan strategi peningkatan manajemen mutu terpadu. Kajian penelitian ini dibatasi pada identifikasi permasalahan dan usulan-usulan perbaikan dari implementasi TQM yang diterapkan saat ini saja, dan tidak sampai pada implementasi manajemen mutu baru yang dihasilkan dari penelitian ini.

Kajian implementasi prinsip-prinsip TQM dan kinerja manajemen mutu terpadu terlebih dahulu diuji mutu kuesionernya agar valid dan reliabel untuk dibahas lebih lanjut. Evaluasi permasalahan yang muncul selama implementasi TQM dianalisis dengan diagram sebab akibat (*fish bone*). Prioritas respon teknis keinginan dan harapan pelanggan terhadap TQM dianalisis dengan *Quality Function Deployment (QFD)*. Analisis konsep 5W + 1H selanjutnya digunakan untuk menyelesaikan masalah yang mendapat prioritas utama. Sedangkan penentuan strategi peningkatan TQM di PT. XYZ menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hasil uji mutu kuesioner menunjukkan bahwa tingkat implementasi prinsip-prinsip TQM menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,845; tingkat kepentingan sertifikasi mutu ISO terhadap implementasi TQM menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,957; kinerja manajemen mutu menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,336; sedangkan tingkat kepentingan sertifikasi mutu ISO dalam mempengaruhi kinerja manajemen mutu menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,598. Sehingga variabel-variabel tersebut masih dapat dianalisis lebih lanjut.

Tingkat implementasi TQM dan kinerja manajemen mutu terpadu sebagian besar baik, kecuali atribut: partisipasi karyawan dan kesatuan tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi TQM dan kinerja manajemen mutu secara umum sudah baik meskipun belum optimal.

Analisis permasalahan menggunakan diagram *fish bone* menemukan akibat utama yaitu kinerja manajemen mutu yang belum optimal. Sebab-sebab utama yang menimbulkan permasalahan tersebut, diantaranya: kepemimpinan (*leadership*), manajemen proses (*process management*), sumber daya manusia (*human resources*), dan perencanaan strategis (*strategic planning*). Penyebab masalah dalam elemen kepemimpinan yaitu: (i) kepemimpinan kurang efektif, (ii) kurangnya evaluasi pada kinerja karyawan, dan (iii) inkonsistensi dalam menerapkan budaya kualitas. Penyebab masalah dalam elemen manajemen proses yaitu: (i) teknologi produksi belum memadai, (ii) proses perbaikan terus menerus belum optimal, (iii) dokumentasi mutu tidak teratur, serta (iv) tidak ada pengukuran produktifitas proses. Penyebab masalah dalam elemen sumber daya manusia yaitu : (i) kurang disiplin dari karyawan, (ii) kurangnya kesadaran karyawan terhadap mutu, (iii) sikap saling ketergantungan, dan (iv) *Standart Operating Procedur* (SOP) tidak dijalankan dengan konsisten. Sedangkan penyebab masalah dalam elemen perencanaan strategis yaitu: (i) penetapan kebijakan mutu yang belum konsisten, (ii) rencana strategis departemen belum dijalankan secara optimal, (iii) manajemen informasi belum memadai, dan (iv) kurangnya evaluasi terhadap keinginan atau harapan konsumen.

Ketiga prioritas terbesar respon teknik implementasi TQM di PT. XYZ yang dihasilkan melalui metode QFD adalah: (i) komitmen pada kualitas dengan nilai *relative importance* sebesar 0,096, (ii) perencanaan strategis dengan nilai *relative importance* sebesar 0,094, serta (iii) perbaikan berkesinambungan dengan nilai *relative importance* sebesar 0,094. Hasil tersebut di atas menunjukkan bahwa PT. XYZ perlu memperhatikan prioritas terbesar dalam memperbaiki manajemen mutu yang belum optimal, dimulai dengan fokus pada komitmen perusahaan tersebut terhadap kualitas.

Perumusan strategi peningkatan manajemen mutu terpadu di PT. XYZ menggunakan metode AHP terdiri dari lima level. Prioritas pertama level faktor adalah: (i) implementasi prinsip-prinsip TQM (bobot 0,436), (ii) kinerja manajemen mutu (bobot 0,402), dan (iii) faktor kepentingan memperoleh sertifikasi standar mutu ISO 9000 (bobot 0,162). Faktor kepentingan memperoleh sertifikasi standar mutu ISO 9000 bobotnya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

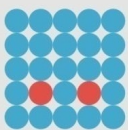


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

sangat kecil, bahkan jauh di bawah kedua faktor lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. XYZ saat ini belum memiliki keinginan untuk memperoleh sertifikasi ISO 9000 bagi strategi peningkatan manajemen mutu perusahaannya. Elemen aktor yang berperan dalam strategi peningkatan manajemen mutu terpadu/TQM berdasarkan urutan prioritas adalah: (i) direktur (bobot 0,353), (ii) manajer (bobot 0,312), (iii) supervisor (bobot 0,167), (iv) karyawan/staf (bobot 0,097), serta (v) pemasok/supplier (bobot 0,071). Prioritas level tujuan berturut-turut dari yang terbesar adalah: (i) meningkatkan proses dan prosedur internal perusahaan (bobot 0,343), (ii) komitmen meningkatkan kualitas barang dan jasa (bobot 0,297), (iii) menekan biaya perusahaan atas produk rusak/cacat (bobot 0,237), serta (iv) meningkatkan persaingan dan pangsa pasar (bobot 0,124). Prioritas level strategi yang harus dilakukan PT. XYZ untuk meningkatkan manajemen terpadu/TQM adalah: (i) melaksanakan SOP dengan konsisten (bobot 0,480,0 (ii) reformasi TQM sekarang (bobot 0,272), serta (iii) *benchmark* TQM perusahaan lain (bobot 0,248).

Berdasarkan keseluruhan analisa tersebut, maka dapat dirumuskan desain model implementasi manajemen mutu terpadu di PT. XYZ, dimana pendekatan untuk melaksanakan prioritas utama strategi peningkatan TQM didasarkan pada prioritas kepentingan relatif respon teknis terbesar, diantaranya adalah: komitmen pada kualitas, perencanaan strategis, dan perbaikan berkesinambungan. Hal ini memberikan implikasi bahwa implementasi prinsip-prinsip TQM harus dilakukan dengan konsisten. Proses dan prosedur organisasi harus dijalankan dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan, khususnya peran direktur dan manajer, serta dilaksanakan secara berkesinambungan. Seluruh aktifitas perusahaan harus dijalankan dalam kerangka SOP, dan yang terpenting adalah komitmen untuk menjalankannya. Sehingga dapat dihasilkan kinerja manajemen mutu yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.

Kata kunci : Mutu, Implementasi Manajemen Mutu Terpadu, Diagram *Fish Bone*, *Quality Fuction Deployment*, Konsep 5W + 1H, dan *Analytical Hierarchy Process*.



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.