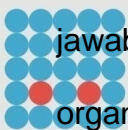




Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.1 Latar Belakang

Pada awal konsep mutu mulai diperkenalkan, perusahaan menganggap mutu hanya berkaitan dengan jumlah produk cacat yang mereka hasilkan dan pengawasan mutu hanya menjadi tanggung jawab divisi tertentu saja. Kemudian konsep mutu pun mengalami perkembangan dan sampai saat ini ada lima tahap perkembangan dari konsep mutu. Tahap terakhir dari perkembangan konsep mutu adalah Manajemen Mutu Terpadu/ *Total Quality Management* (TQM). Manajemen mutu yang diimplementasikan dalam konsep TQM adalah bahwa manajemen mutu merupakan sistem 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 pelanggan. Untuk menghasilkan produk yang bermutu, perusahaan harus mulai membenahi dan mengembangkan manajemen mutunya menjadi manajemen mutu modern, yang meyakini bahwa mutu bukan hanya menjadi tanggung jawab bagian inspeksi saja, tetapi merupakan tanggung jawab semua elemen-elemen produksi secara keseluruhan, seperti : organisasi, desain, proses produksi, sampai pada penyerahan produk jadi ke konsumen.



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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

TQM merupakan manajemen filosofi untuk proses peningkatan kualitas barang dan jasa secara kontinu, melalui keterlibatan seluruh pihak dalam perusahaan, dan juga merupakan komitmen seluruh pihak dalam meningkatkan kualitas. TQM merupakan pendekatan integratif dan praktek-praktek dalam rangka meningkatkan kualitas berkelanjutan (*continuous improvement*), memenuhi harapan pelanggan (*meeting customer requirement*), proses pemikiran jangka panjang (*long-range thinking*), meningkatkan keterlibatan karyawan dan kerjasama tim (*increasing employee involvement and teamwork*), proses desain ulang (*process redesign*), *benchmarking*, keterlibatan tim dalam penyelesaian masalah (*team-based problem solving*), ukuran yang konstan pada pencapaian hasil (*constant measurement of result*), dan hubungan dengan pemasok (*relationship with suppliers*) (Temtime dan Solomon, 2002). Perusahaan harus mampu menciptakan sinergi pada masing-masing elemen tersebut hingga akhirnya aktivitas produksi secara keseluruhan dapat berjalan dengan baik dan terkendali. TQM juga merupakan proses integrasi antara komitmen perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan integrasi antara budaya organisasi (*organizational culture*) dan budaya kualitas (*quality culture*) (Curry dan Kadasah, 2002).

Konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan memberikan sumbangan besar dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Salah satu sistem standar manajemen mutu yang sedang *trend* digunakan oleh perusahaan-perusahaan saat ini adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9000. ISO 9000 adalah standar



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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

sistem manajemen mutu yang ditetapkan oleh *International Organization for Standardization* (IOS), suatu badan swasta internasional untuk standarisasi mutu yang berkedudukan di Jenewa, Swiss. ISO 9000 merupakan sekumpulan standar sistem kualitas universal yang memberikan kerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat digunakan di seluruh dunia (Beskese dan Cebeci, 2001). Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 memiliki hubungan dengan TQM dimana ISO 9000 merupakan suatu model pendekatan terhadap TQM. Penerapan ISO 9000 dari waktu ke waktu menjadi alat bagi perusahaan untuk mencapai TQM secara penuh. Standar ISO 9000 memberikan perusahaan suatu kemampuan untuk membangun dan mengimplementasikan sistem kualitas yang efektif dan dinamis, dengan fokus pada proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan proses adaptasi selama perusahaan menunjukkan kemauan dan komitmen untuk melaksanakannya (Gotzamani dan Tsiotras, 2001).

1.2 Identifikasi Masalah

Untuk dapat memastikan bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang telah disyaratkan yang sampai ke tangan konsumen, maka sebaiknya perusahaan menerapkan manajemen mutu yang dirancang pada keseluruhan aktifitas perusahaan. Perubahan konsep manajemen mutu yang sekarang ini tidak terfokus pada aktifitas proses produksi saja, akan tetapi telah meluas ke arah partisipasi secara integratif pada proses perbaikan secara berkelanjutan, dimana terdapat empat



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

faktor kritis dalam konsep TQM yang meliputi : kepemimpinan, manajemen proses, pengelolaan sumberdaya manusia, dan perencanaan strategis. Perhatian pada empat faktor tersebut akan menciptakan standar proses dan sistem monitoring yang akan terfokus pada tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Kepuasan pelanggan hanya dapat terpenuhi ketika keseluruhan proses manajemen dan segala aktifitasnya, terhubung dengan desain organisasi secara utuh. Pemikiran pada penerapan konsep manajemen mutu secara terpadu (TQM) inilah yang akan coba dikaji oleh peneliti di perusahaan PT. XYZ dengan cara meneliti lebih jauh implementasi konsep manajemen mutu terpadu yang diterapkan di perusahaan tersebut.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan susu. Saat ini, produk yang dihasilkan oleh PT. XYZ adalah susu pasteurisasi dan yoghurt dengan merek dagang XYZ. Produk utama dari PT. XYZ adalah susu pasteurisasi karena hampir 80% total penjualan berasal dari produk ini. Menyadari akan pentingnya mutu, PT. XYZ menstandarisasi susu yang diolah dengan melakukan analisa lengkap sesuai standar PT. XYZ dan Standar Nasional Indonesia (SNI). Berdasarkan investigasi yang dilakukan oleh peneliti kepada seorang *Quality Control Manager* (QCM), menyebutkan bahwa perusahaan sangat berkomitmen untuk melakukan manajemen mutu secara baik. Meskipun saat ini perusahaan belum mendapatkan sertifikasi ISO 9000, namun standarisasi mutu yang saat ini sudah diterapkan, meliputi : SNI 01-3141-1998 untuk produk susu pasteurisasi, SNI 01-2981-1992 untuk produk



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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

susu yoghurt, *Certificate of Analysis* (CoA) dari suplier dan sistem keamanan pangan *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP), dimana seluruh standarisasi mutu yang sudah diadopsi tersebut, lebih menekankan pada aspek teknis produksi dan jaminan keamanan pangan (Irianti, 2005). Dengan demikian aspek manajerial yang termasuk dalam konsep TQM yang sesuai dengan standarisasi ISO 9000 perlu dikaji dan diteliti lebih jauh kesiapannya.

Pada saat ini, ISO 9000 merupakan alat yang umum digunakan sebagai acuan untuk membuat manajemen mutu di perusahaan secara jelas dan terkendali. Untuk mendapatkan model sistem jaminan mutu, perusahaan tidak cukup hanya dengan mengadopsi sistem mutu yang terfokus pada aspek teknis saja, tetapi juga harus mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Menurut Temtime dan Solomon (2002), penerapan TQM pada perusahaan kelas kecil hingga menengah (*Small Manufacturing Enterprises/SME*), seperti halnya perusahaan PT. XYZ, begitu penting artinya dalam memenangkan persaingan pasar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, dapat dinyatakan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh manajemen PT. XYZ sendiri, tidak hanya berupa kerugian karena kerusakan atau cacat produk yang dihasilkan, akan tetapi masalah-masalah yang terkait

dengan budaya menciptakan kualitas (*quality culture*), seperti : kurangnya komitmen perusahaan untuk fokus pada pelanggan (*customer focus*), *leadership* dalam perusahaan, rendahnya partisipasi karyawan dan kerjasama team (*team work*) dalam menciptakan kualitas, hingga pada



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

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

perencanaan strategis dan komitmen jangka panjang perusahaan dalam menciptakan manajemen mutu. Untuk itu, dalam penelitian ini akan coba dikaji implementasi manajemen mutu terpadu sebagai suatu perangkat sistem terstruktur, seperangkat alat dan metode, yang dirancang untuk menghasilkan budaya perusahaan yang berfokus pada konsumen, partisipasi semua komponen perusahaan, dan melakukan perbaikan berkesinambungan untuk memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan.

Kajian implementasi manajemen mutu terpadu (TQM) yang dikaji di PT. XYZ, kemudian disinergiskan dengan kebutuhan akan pentingnya memperoleh sertifikasi ISO 9000. Dengan demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi isu-isu yang terkait dengan kebutuhan pada perolehan sertifikasi ISO 9000 dan hubungannya dengan implementasi TQM yang diterapkan perusahaan, sehingga diharapkan perusahaan dapat mudah mendapatkan sertifikasi tersebut di masa depan.

Penelitian ini juga mengukur kinerja manajemen mutu perusahaan sebagai model pendekatan TQM yang telah diterapkan perusahaan. Dengan mengukur kinerja manajemen mutu tersebut, nantinya dapat diketahui seberapa besar peranan TQM dalam meningkatkan manajemen mutu perusahaan. Dengan demikian dapat ditentukan strategi manajemen mutu terpadu yang lebih baik berdasarkan hasil evaluasi manajemen mutu yang selama ini diterapkan.



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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.3 Perumusan Masalah

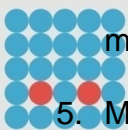
Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka dirumuskan beberapa masalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen mutu terpadu di PT. XYZ?
2. Bagaimana tingkat kepentingan memperoleh sertifikasi ISO 9000 dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu?
3. Bagaimana kinerja manajemen mutu yang dihasilkan?
4. Bagaimana permasalahan dan faktor kritis yang terjadi dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu?
5. Strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan manajemen mutu terpadu?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengkaji tingkat implementasi faktor-faktor manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) di perusahaan PT. XYZ.
2. Menilai tingkat kepentingan sertifikasi standar mutu ISO 9000 dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu.
3. Mengkaji kinerja manajemen mutu terpadu.
4. Menganalisis permasalahan dan penentuan faktor kritis implementasi manajemen mutu terpadu.
5. Merumuskan strategi peningkatan manajemen mutu terpadu.



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.



1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh bagi perusahaan adalah sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam membuat kebijakan manajemen mutu terpadu, sedangkan manfaat bagi penulis adalah mengaplikasikan teori selama kuliah terutama yang berhubungan dengan manajemen industri.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini adalah penilaian tingkat tuntutan kebutuhan sertifikasi ISO 9000, tingkat implementasi manajemen mutu terpadu (TQM), dan kinerja manajemen mutu terpadu, didasarkan pada persepsi responden, dimana responden untuk penelitian ini adalah pakar/ahli yang terkait dengan penanganan manajemen mutu di PT. XYZ, antara lain yaitu : Manajer Sumber Daya Manusia, *Quality Manajer Representatif* (QMR), Manajer Produksi, Manajer *Quality Control*, Manajer/Kepala Gudang, dan Manajer Pemasaran.

Pengukuran yang dilakukan untuk mengkaji tingkat implementasi manajemen mutu terpadu (TQM), dilakukan dengan menggunakan *self assessment* dan elemen-elemen yang terkait dengan nilai dan konsep TQM didasarkan pada integrasi prinsip-prinsip dasar TQM yang sedang berkembang. Kajian penelitian ini dibatasi pada identifikasi kekurangan atau hal-hal yang perlu diperbaiki dan usulan-usulan perbaikan dari implementasi manajemen mutu yang diterapkan saat ini saja, dan tidak sampai pada implementasi manajemen mutu baru, yang dihasilkan dari penelitian ini.

