

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Walaupun perekonomian Indonesia pada saat ini masih belum pulih, akan tetapi Indonesia harus mampu memajukan dunia usahanya di berbagai sektor, termasuk dunia perindustrian. Dengan semakin pesatnya perkembangan dunia usaha dan juga semakin ketatnya persaingan maka setiap perusahaan akan berusaha untuk lebih unggul dari perusahaan lainnya, agar dapat tetap eksis dan tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis di pasar.

Terlebih lagi sejak terjadinya krisis moneter, banyak perusahaan yang terpaksa menutup perusahaannya, karena biaya produksi yang terus meningkat sedangkan daya beli masyarakat menurun. Oleh sebab itu, masyarakat akan bersikap lebih selektif lagi dalam membeli produk. Sehingga hanya produk-produk yang berkualitas, dapat memenuhi kebutuhan konsumen, harganya yang bersaing, dan pengiriman produk yang cepat dan tepat waktu kepada konsumen-lah yang dapat terus bertahan. Dikarenakan kualitas produk sangatlah penting, maka perusahaan harus melakukan kegiatan pengendalian kualitas guna menjamin kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian kualitas yang baik juga dapat mengoptimalkan pemakaian sumber daya yaitu *man* (tenaga kerja), *material* (bahan baku), *machine* (mesin), *money* (uang), dan *method* (metode).

Hal ini disadari pula oleh PT Ateja Multi Industri, yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri tekstil, dimana produk yang dihasilkannya berupa kain untuk *public transportation*. Perusahaan ini menerapkan konsep *QCD* dalam pengendalian kualitasnya, yaitu *Quality* (produk yang dihasilkan mempunyai kualitas yang baik), *Cost* (biaya yang dikeluarkan perusahaan serendah mungkin), dan *Delivery* (pengiriman produk ke tangan konsumen cepat dan tepat).

Produk cacat yang terjadi di PT Ateja Multi Industri dapat digolongkan menjadi dua kategori, yaitu produk cacat yang dapat diperbaiki (*rework*) dan yang tidak dapat diperbaiki (*B grade*). Untuk produk cacat yang masih dapat diperbaiki akan dilakukan proses perbaikannya. Akan tetapi bagi yang tidak dapat diperbaiki maka akan menjadi *B grade*, dan hal ini akan menyebabkan perusahaan harus memproduksi ulang produk tersebut untuk memenuhi *quantity* pesanan.

Walaupun selama ini proses pengendalian kualitas telah dilakukan, namun jumlah produk cacat yang dihasilkan masih dalam jumlah yang cukup besar. Banyaknya jumlah produk cacat yang dihasilkan menyebabkan waktu pengiriman yang dibutuhkan cukup panjang dan mempertinggi biaya yang harus dikeluarkan. Maka dari itu perusahaan memandang perlunya dilakukan pengendalian kualitas dan perbaikan secara terus-menerus.

Karena pengendalian kualitas dirasakan sangat penting, khususnya bagi perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengendalian kualitas produk di PT Ateja Multi Industri. Hasil penelitian ini akan dituangkan ke dalam karya tulis ilmiah yang berjudul “**Peranan Total Quality**

Control dalam Upaya Mengurangi Jumlah Produk Cacat pada PT Ateja Multi Industri”.

1.2 Identifikasi Masalah

Produk yang dihasilkan oleh PT Ateja Multi Industri berupa kain untuk *public transportation*, jika masing-masing produk yang dihasilkan tersebut tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, maka produk tersebut dikategorikan sebagai *B grade*.

Kategori *B grade* yang dihasilkan perusahaan antara lain: cacat belang, cacat elemen, cacat keliling, cacat bolong, kotor, cacat pecah, cacat *pick*, cacat *lusi*, gugus, *stop mark*, tipis, belang benang, cacat corak, cacat bulu, garis kepanjangan, ujung, *mending*, kartu, pisau, pancingan, polosan, *tension*, bulu *double*, *afal* teranyam, *lanset*, putus benang, belang-belang, sobek, keriput, tegang, bolong, cacat dasar, jarang, cacat benang, dan cacat *PSM*.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan pada perusahaan, diketahui bahwa permasalahan yang sering dihadapi perusahaan adalah masih banyaknya produk *B grade* yang mencapai kisaran 2.68 % - 5.97%. Jumlah tersebut cukup tinggi, karena standar perusahaan untuk produk *B grade* adalah sebesar 2.52%. Dengan kondisi seperti ini maka perusahaan akan mengalami kerugian, diantaranya *loss material*, *loss opportunity*, dan terganggunya pengiriman produk ke tangan konsumen.

Data produksi dan jumlah produk cacat (*B grade*) perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Produksi
Periode Januari - Desember 2004
(Dalam satuan m)

Bulan	Total Produksi	Total Produk Cacat	Persentase Produk Cacat terhadap Total Produksi
Januari	264.106,94	14.355,43	5.44%
Februari	297.958,04	9.923,15	3.33%
Maret	322.926,60	6.632,26	2.05%
April	318.406,93	5.655,45	1.78%
Mei	252.496,97	5.189,27	2.06%
Juni	288.980,61	7.743,80	2.68%
Juli	247.669,39	10.024,05	4.05%
Agustus	264.419,70	13.026,18	4.93%
September	293.638,18	16.242,81	5.53%
Oktober	321.662,10	19.202,10	5.97%
November	208.341,17	6.445,55	3.09%
Desember	223.836,57	4.733,60	2.11%

Sumber: PT Ateja Multi Industri

Berdasarkan uraian dan data di atas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kegiatan pengendalian kualitas yang selama ini diterapkan oleh PT Ateja Multi Industri?
2. Jenis-jenis cacat apa saja yang dominan terjadi pada produk yang dihasilkan oleh PT Ateja Multi Industri?
3. Faktor–faktor apa saja yang menjadi penyebab kecacatan produk yang dihasilkan oleh PT Ateja Multi Industri?
4. Bagaimana penerapan *TQC* dalam mengendalikan kualitas produk pada PT Ateja Multi Industri?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kegiatan pengendalian kualitas yang selama ini diterapkan oleh PT Ateja Multi Industri.
2. Untuk mengetahui jenis-jenis cacat yang dominan terjadi pada produk yang dihasilkan oleh PT Ateja Multi Industri.
3. Untuk mengetahui faktor–faktor yang menjadi penyebab kecacatan produk yang dihasilkan oleh PT Ateja Multi Industri.
4. Untuk mengetahui penerapan *TQC* dalam mengendalikan kualitas produk pada PT Ateja Multi Industri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan hasilnya akan berguna bagi beberapa pihak, diantaranya:

1. Penulis

✿ Untuk mengumpulkan data guna penyusunan skripsi, dimana skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menempuh Sidang Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.

✿ Untuk menambah pengetahuan baik secara langsung maupun tidak langsung agar dapat lebih memahami teori – teori yang didapat selama kuliah serta mengetahui bagaimana penerapannya dalam praktek.

✿ Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis, terutama dalam bidang produksi kain tekstil.

2. Perusahaan

Sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan untuk melakukan perubahan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sehingga dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang memenuhi kebutuhan konsumen.

3. Fakultas

Untuk menambah literatur sehingga dapat berguna untuk menambah wawasan pengetahuan.

4. Pembaca atau pihak lain

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan sebagai perbandingan untuk melakukan perubahan atau untuk melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu perusahaan diperlukan adanya manajemen sistem yang produktif yang berkaitan dengan pengaturan dan pemakaian sumber daya (*man, material, machine, money* dan *method*) yang dimiliki oleh perusahaan serta penerapan konsep-konsep dan teknik-teknik produksi, manajemen tersebut adalah manajemen operasi.

Menurut William J. Stevenson, manajemen operasi didefinisikan sebagai berikut:

“Operations management is the management of systems or processes that create goods and/or provide services”

(William J. Stevenson, 2005, p. 4)

Produk dan atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan harus memenuhi standar dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Oleh sebab itu, kestabilan kualitas suatu produk dan atau jasa sangat diperhatikan oleh konsumen.

Menurut William J. Stevenson, kualitas didefinisikan sebagai berikut:

“Quality refer to the ability of a product or service to consistently meet or exceed customer expectations”

(William J. Stevenson, 2005, p. 381)

Untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka diperlukan suatu proses produksi dengan pengendalian kualitas yang baik. Akan tetapi dalam suatu proses produksi tidak dapat dihindari akan adanya produk cacat (*B grade*).

Menurut William J. Stevenson, pengendalian kualitas didefinisikan sebagai berikut:

“Quality control is a process that evaluates output relative to a standard, and takes corrective action when output doesn’t meet standards”
(William J. Stevenson, 2005, p. 431)

Dengan adanya pengendalian kualitas, diharapkan dapat mengurangi dan mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan selama proses produksi sehingga persentase output yang sesuai dengan spesifikasi menjadi tinggi, serta dapat membuat keyakinan konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Salah satu metode untuk pengendalian kualitas yang dapat digunakan adalah metode *Total Quality Control (TQC)*, dimana metode ini merupakan suatu teknik pengendalian kualitas yang melibatkan semua unsur tenaga manusia yang terlibat dalam proses produksi mulai dari manajemen tingkat atas hingga karyawan.

Dalam pelaksanaannya, *TQC*, pertama-tama membentuk kelompok-kelompok kecil yang disebut gugus kendali mutu atau *Quality circle*. Setiap kelompok ini melakukan pertemuan-pertemuan secara berkala untuk membahas langkah-langkah mengadakan perbaikan kualitas secara terus-menerus dengan cara sumbang saran (*brainstorming*).

Menurut William J. Stevenson, *quality circles* didefinisikan sebagai berikut:

“Quality circles refer to groups of workers who meet to discuss ways of improving products or processes”
(William J. Stevenson, 2005, p. 416)

Ada tujuh alat bantu yang digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan dan mencari penyebabnya, antara lain: (*Ishikawa’s basic seven tools of quality*)

1. *Flowcharts*

Merupakan gambaran suatu proses produksi, yang digambarkan dengan simbol-simbol.

2. *Check Sheets*

Merupakan alat pengumpul data yang dapat digunakan untuk membentuk histogram.

3. *Histograms*

Merupakan grafik sederhana yang menggambarkan data dalam bentuk diagram batang.

4. *Scatter Diagrams*

Merupakan alat yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang ada.

5. *Control Charts*

Merupakan alat yang digunakan untuk menentukan apakah proses akan menghasilkan produk atau jasa dengan pengukuran yang tetap.

6. *Cause and Effect (Ishikawa) Diagrams*

Merupakan alat yang digunakan untuk menemukan seluruh faktor yang mungkin menjadi penyebab terjadinya masalah.

7. *Pareto Diagrams*

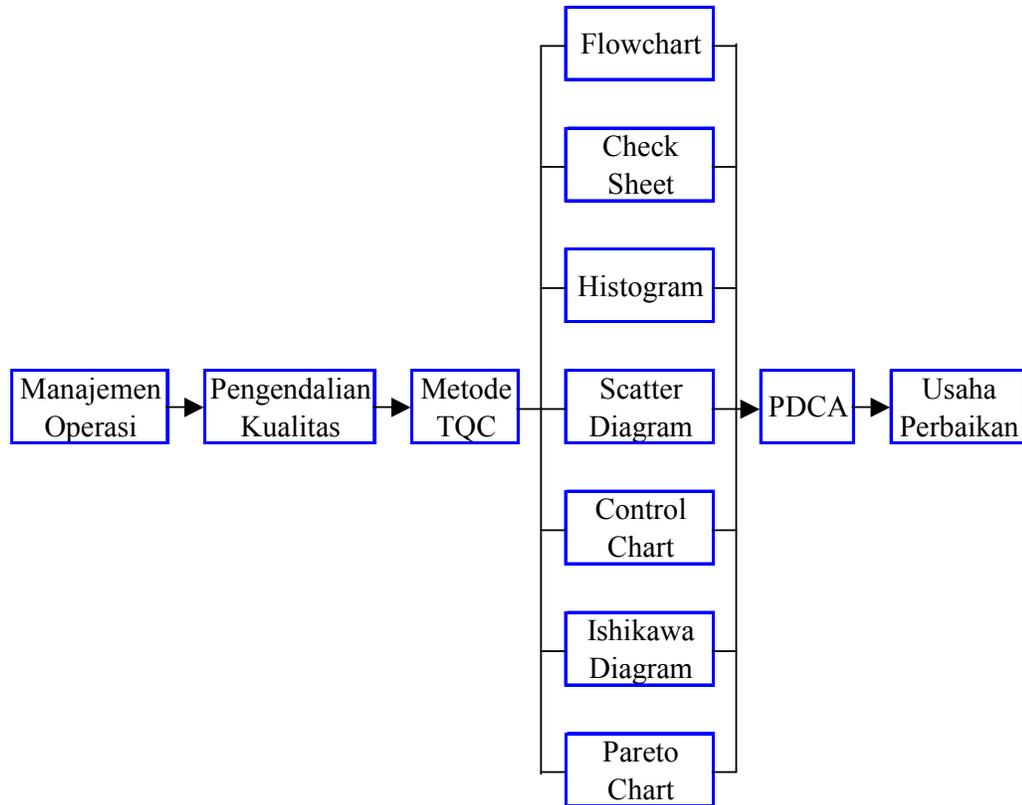
Merupakan diagram yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah-masalah yang akan dipecahkan.

(S. Thomas Foster, 2004, p. 277-292)

Dengan menggunakan ke tujuh alat tersebut, pelaksanaan *TQC* didasarkan pada kegiatan *Plan Do Check Action (PDCA)* yang harus dilaksanakan secara terus menerus. Proses “*PDCA*” ini dapat dijabarkan dalam delapan langkah pemecahan masalah yang dihubungkan dengan ke tujuh alat tersebut.

Setelah semua sebab yang mengakibatkan kegagalan tersebut diketahui, maka langkah selanjutnya adalah dilaksanakannya usaha-usaha untuk menanggulangi penyebab-penyebab kegagalan tersebut. Jika usaha perbaikan itu berhasil maka akan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

Gambar 1.1 Bagan Alur Kerangka Pemikiran



Sumber: Analisis Penulis

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini adalah:

1. Menurut tujuan → penelitian terapan

Karena penelitian dilakukan untuk mendapatkan informasi guna memecahkan masalah.

2. Menurut metode → penelitian *expost facto*

Karena penelitian dilakukan untuk meneliti suatu peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian yang bersangkutan.

3. Menurut tingkat eksplanasi → penelitian deskriptif

Karena penelitian dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, tanpa melihat perbandingan/menghubungkan dengan variabel yang lain.

4. Menurut analisis dan jenis data → analisis data kuantitatif dan kualitatif

Karena penelitian dilakukan dengan menggunakan data hasil produksi, menggunakan perhitungan dalam bentuk angka-angka dan membandingkan data yang telah diperoleh dengan teori-teori yang ada.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan pola *simple random sampling*, karena setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel dan pengambilan sampel dilakukan tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Adapun rumus yang dipakai untuk menentukan ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana: n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

(Drs. Husein Umar, S.E., M.M., MBA, 2001, h. 78)

Adapun sumber untuk memperoleh data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku (literatur), referensi, juga bahan-bahan yang penulis peroleh selama perkuliahan yang berkaitan dengan masalah yang ada guna melengkapi data yang diperoleh melalui pengamatan secara langsung.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Merupakan penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi obyek penelitian untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dapat mengamati secara jelas kondisi yang ada pada perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan cara:

 Wawancara (*interview*)

Merupakan suatu cara untuk mendapatkan data atau informasi dengan tanya jawab secara langsung pada orang-orang yang mengetahui tentang obyek penelitian. Dalam hal ini penulis mengadakan tanya-jawab dan diskusi dengan *plant manager* PT Ateja Multi Industri.

 Pengamatan (*Observation*)

Merupakan suatu cara untuk memperoleh data atau informasi dengan melakukan peninjauan langsung ke obyek penelitian seperti penelitian secara langsung atas dokumen–dokumen serta sistem atau cara kerja para karyawan di PT Ateja Multi Industri. Dalam hal ini penulis melakukan peninjauan langsung ke lokasi PT Ateja Multi Industri.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di PT Ateja Multi Industri, yang berlokasi di Jl. Raya Gadobangkong No. 97 km 13. Adapun waktu penelitian yaitu selama 3 bulan, dimulai dari bulan September 2005 sampai dengan bulan November 2005.

1.8 Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini, penulis akan memberikan gambaran secara garis besar dari keseluruhan isi skripsi, sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Dalam bab ini penulis akan menjabarkan pentingnya kegiatan pengendalian kualitas sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat yang

dihasilkan perusahaan serta alat bantu untuk menganalisis masalah yang dihadapi perusahaan.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini penulis akan menguraikan konsep-konsep teoritis yang mendukung dan dapat digunakan dalam menganalisis permasalahan pengendalian kualitas dalam perusahaan.

Bab III. Obyek Penelitian

Dalam bab ini penulis akan menguraikan secara singkat mengenai gambaran umum perusahaan yang menjadi obyek penelitian, struktur organisasi dan uraian tentang kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan.

Bab IV. Pembahasan

Dalam bab ini penulis akan menyajikan data perusahaan yang berhubungan dengan pengendalian kualitas produk yang telah dikumpulkan serta analisis berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibuat sebelumnya.

Bab V. Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan mengenai kegiatan pengendalian kualitas pada perusahaan serta saran-saran perbaikan yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan pengendalian kualitas pada obyek penelitian.