

Tingkat Penerapan Manajemen Mutu Pada Usaha IKM Chide Wrought Iron Design

Level of Quality Management Applications Study at a Small Medium Enterprises
of ChiDe Wrought Iron Design

Dewi Sinta Kusumawardani*¹, Ma'mun Sarma^{#2} dan Aris Munandar^{#3}

¹ PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Divisi Internasional Lt. 7, Jl. Jend. Sudirman Kav. 1 Jakarta 10220

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Arsitektur Lansekap, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor

[#]Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Usaha kecil menengah (UKM) adalah salah satu kegiatan ekonomi yang tumbuh dan berkontribusi nyata terhadap pendapatan masyarakat. Terdapat berbagai tingkat produk, mutu dan kuantitas yang dibuat oleh IKM. Perusahaan menengah kecil dengan produk bermutu baik dan harga terjangkau yang dipilih oleh masyarakat. Kajian ini bertujuan mengidentifikasi tingkat aplikasi pihak manajemen mutu di perusahaan-perusahaan menengah kecil. Teknik pengumpulan data dengan metode sensus menggunakan alat bantu kuesioner bersifat tertutup dengan skala *Likert* (1-5) berbentuk verbal dalam jumlah kategori sangat setuju-sangat tidak setuju. Data dianalisis secara deskriptif untuk melihat persepsi konsumen terhadap pernyataan dalam kuesioner dengan Teknik Rentang Kriteria. Untuk mengetahui kinerja perusahaan digunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen mutu dianggap telah diimplementasikan dengan baik oleh pemilik perusahaan, karyawan, konsumen dan distributor. Hasil analisis BSC menunjukkan: (1) aspek keuangan yang sehat ditunjukkan dengan rasio rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas di atas 100%; (2) perspektif pelanggan menunjukkan dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan 8 dari 13 (61,5%) telah setia selama 3 tahun; (3) proses bisnis internal cukup baik dari poin berdiri dari kemampuan inovasi dan operasi. Layanan purna jual tidak dilakukan dengan hati-hati; (4) organisasi belajar dan pertumbuhan dinyatakan oleh kepuasan karyawan cukup baik (96%). Sekelas industri kecil *ChiDe Wrought Iron Design*, penerapan ISO 9000 tampaknya tidak penting untuk diterapkan dengan alasan bahwa konsumen tidak memerlukan sertifikasi ISO 9000 sebagai jaminan mutu produk. Hal terpenting dan perlu dikembangkan perusahaan adalah komitmen terhadap mutu produk, efisiensi, efektivitas, produktivitas dan perbaikan berkelanjutan pada proses produksi.

Kata kunci: besi tempa, inovasi, manajemen mutu, usaha kecil menengah

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) is one of a growing economic activity and income real contribution to society. There are variety of products, qualities level and quantities they made. SMEs with good quality product and affordable price is chosen by society. This research is aimed to identify the level of quality management applications in SMEs. Data collection techniques with census method, using the tools of the questionnaire is enclosed with a Likert scale (1-5) in the form of verbal categories strongly agree-strongly disagree. Data were analyzed descriptively to look at consumer perceptions of the statements in the questionnaire with the Technique Criteria Range. To find out the company's performance using the BSC. The research showed that the quality management has been perceived to be well implemented by company owner, employee, consumer and distributor. The result and analysis for ChiDe Wrought Iron Design using BSC method show: (1) financial aspect is healthy showed by rentability, liquidity and solvability ratio above 100%; (2) customer perspective showed from enterprise capability to maintain customer 8 out of 13 (61,5%) has been loyal for 3 years; (3) internal business process is quite good from stand poin of innovation capability and operation. After sale service were not carried out carefully; (4) organization learn and growth is stated by employees satisfaction is quite good (96%). As small as ChiDe Wrought Iron Design SMEs ISO 9000 seems not important to be implemented, basic reason for the thought are the consumer doesn't require ISO 9000 certifications as guarantee for good quality. The most important thing and need to be developed by company is the commitment to quality product (realibility of the product), efficiency, effectivity, productivity and continuous improvement of production process.

Key words: innovation, quality management, small medium enterprises, wrought iron

*) Korespondensi:

Divisi Internasional Lt. 7, Jl. Jend. Sudirman Kav. 1 Jakarta 10220; e-mail: dewi.kw@bni.co.id

PENDAHULUAN

Sektor usaha kecil (UK) memiliki peran penting, baik secara ekonomi, sosial dan politis. Fungsi ekonomi UK, diantaranya menyediakan barang dan jasa bagi konsumen berdaya beli rendah sampai sedang dan memberikan kontribusi besar pada perolehan devisa negara. Keberadaan UK menjadi penting dalam perekonomian Indonesia menuju perubahan dari sektor pertanian menuju basis ekonomi non pertanian. Selama beberapa tahun terakhir ini, nampak sektor usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan sektor yang sanggup bertahan menghadapi terpaan krisis ekonomi berkelanjutan.

Usaha kecil dan menengah adalah sumber lapangan pekerjaan, sehingga secara langsung dan tidak langsung bermanfaat dalam mengurangi pengangguran, berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas ekonomi secara tidak langsung. Dalam hal ini, Industri Kecil Menengah (IKM) khususnya usaha kerajinan besi tempa merupakan salah satu usaha yang lentur dan tidak bergantung pada bahan baku impor. Usaha ini diharapkan mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan menyediakan lapangan pekerjaan.

Kerajinan besi tempa merupakan diversifikasi produk dari usaha bengkel las. Produk yang dihasilkan adalah rak tanaman, pagar, teralis, kursi, meja, tempat lampu, cermin hingga tempat tidur. Sentuhan seni dalam rancangan dan hasil akhirnya menyebabkan produk ini cukup digemari masyarakat sebagai bahan dasar mebel daripada bahan lain. Hal ini dikarenakan besi tempa memiliki banyak keistimewaan. Selain lebih kuat dan tahan lama, besi tempa juga elegan dan mempunyai nilai estetis tinggi.

Saat ini usaha kerajinan besi tempa semakin marak, sehingga persaingan di bidang ini semakin meningkat. Pada era persaingan pasar dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan mutu produk dan jasa semakin bertambah. Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan mutu. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki visi dan misi strategi bersaing untuk menghadapi tantangan bisnis. Untuk itu diperlukan cara, bagaimana meningkatkan mutu dan pengelolannya, dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Untuk dapat bertahan di tengah persaingan tersebut, IKM kerajinan besi tempa perlu melakukan inovasi-inovasi baru dan menghasilkan produk bermutu dengan harga bersaing.

Tujuan dari kajian: (1) Mengidentifikasi tingkat penerapan manajemen mutu yang dilakukan

dalam meningkatkan mutu produknya agar dapat bertahan dan bersaing; (2) Menganalisis kinerja perusahaan; dan (3) Merumuskan penerapan manajemen mutu terstandarisasi yang dapat dilakukan di *ChiDe Wrought Iron Design*.

METODOLOGI

Lokasi pelaksanaan tugas akhir ini adalah di *ChiDe Wrought Iron Design* yang berlokasi di Pondok Serut, Kecamatan Serpong, Tangerang. Waktu pelaksanaan penelitian selama empat bulan, dimulai dari bulan Agustus-November 2007.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode sensus, dengan alasan jumlah responden, baik dari pekerja, pemasok, pelanggan dan penyalur tidak terlalu banyak, serta agar lebih akurat. Penilaian data dalam kuesioner telah disediakan dengan pilihan "sangat tidak setuju-sangat setuju." Data diolah menggunakan skala Likert dan dianalisis secara deskriptif untuk mengkaji persepsi responden terhadap pernyataan dalam kuesioner dengan Teknik Rentang Kriteria. Metode analisis deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk memaparkan, atau deskripsi prinsip manajemen mutu yang meliputi fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem dalam manajemen, perbaikan kontinu, pendekatan faktual dalam mengambil keputusan, dan hubungan dengan mitra kerja/pemasok.

Tahapan rentang kriteria menurut Simamora (2002) adalah:

1. Pembobotan: kuesioner yang terkumpul diberi bobot dengan rentang pilihan 1 (sangat tidak setuju) – 5 (sangat setuju).
2. Pengelompokkan jawaban: tiap-tiap jawaban dikelompokkan berdasarkan faktor-faktor dari peubah penelitian.
3. Penentuan rentang kriteria tiap peubah digunakan rumus:

$$RK = \frac{m - n}{k} \quad \text{dimana:}$$

RK = Rentang kriteria
 n = Skala jawaban terkecil
 m = Skala jawaban terbesar
 k = Jumlah kelas

Dalam kajian ini, rentang kriterianya adalah:

$$RK = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

4. Penentuan rentang tiap kriteria
Rentang kriteria ditentukan mulai dari rentang kriteria terendah (Rtr) sampai tertinggi (Rtt). Rentang kriteria terendah diperoleh dari hasil penjumlahan skala terkecil dengan rentang skala yaitu $1 + 0,80 = 1,80$, dengan demikian rentang kriterianya 1,00-1,80. Selanjutnya rentang kriteria berikutnya $1,80 + 0,80 = 2,60$, dengan demikian rentang kriteria berikutnya 1,80-2,60 dan seterusnya.

Untuk mengetahui kinerja perusahaan digunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi, dimana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat persektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan dan Norton, 2000).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hal yang melatarbelakangi berdirinya perusahaan *ChiDe Wrought Iron Design* tahun 2004 adalah gagasan dan kerja sama beberapa pihak karena melihat usaha orang lain. Pertimbangan lain dengan melihat prospek penjualan produk yang baik. *ChiDe Wrought Iron Design* didirikan menggunakan modal awal dari pemilik Rp400.000 dan hingga saat ini perusahaan tersebut memiliki aset Rp125 juta. Pegawai yang dipekerjakan pada saat ini berjumlah 10 orang. Beberapa macam produk yang dihasilkan *ChiDe Wrought Iron Design* dengan tingkat penjualannya pada Tabel 1

Tabel 1. Jenis produk dan tingkat penjualan

Jenis Produk	Rataan Tingkat Penjualan (unit/bln)
Trap ulir 3	20
Trap ulir 2	20
Trap polos 3	10
Trap polos 2	10
Botol	20
Kotak	20
Pret	20

Bahan baku yang digunakan untuk membuat produk dibeli dari toko dan penyalur di dalam negeri. Kegiatan produksi yang dilakukan *ChiDe Wrought Iron Design* tidak menggunakan sistem kemitraan dengan pihak manapun, sehingga keseluruhan kegiatan dikerjakan sendiri pihak perusahaan. Kapasitas produksi yang dimiliki telah mampu memenuhi pesanan dalam jumlah dan jangka waktu yang diminta oleh konsumen. Produk yang menjadi prioritas perusahaan saat ini adalah RTU-2 (Rak trap ulir 2), RTU-3 (Rak trap ulir 3), BT-10 (Botol), PR-5 (Pret), PL-01 (Polos), dan UT-01 (Ulir).

Pada proses pembuatan, 60% pegawai bekerja pada bagian pemotongan dan pembentukan. Hal ini dikarenakan tingkat pengerjaan yang dilakukan pekerja pada bagian pengelasan cukup tinggi, sehingga enam orang untuk mengimbangi proses pengerjaannya. Idealnya perbandingan antara pekerja pengelas dan pemotong, pembentuk adalah 1:5, tetapi saat ini 1:6 untuk menyedia-

kan lebih banyak lagi bagian-bagian dari produk yang akan dilas. Pekerja pada bagian pengecatan 1 orang dan pengiriman 1 orang, penekukan dan pembentukan 1 orang.

Harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan saat ini bila dibandingkan harga pesaingnya adalah sedang (Tabel 2).

Tabel 2. Perbandingan harga *ChiDe Wrought Iron Design* dengan produk lainnya

No.	Jenis Produk	Harga <i>ChiDe Wrought Iron Design</i> (Rp)	Rataan harga produk lain (Rp)
1.	Trap 2	145.000	150.000-175.000
2.	Trap 3	170.000	200.000
3.	Hati	44.000	50.000-70.000
4.	Lingkar isi pot 7	42.000	65.000-70.000

Konsumen yang dituju perusahaan adalah pedagang tanaman hias. Pemasaran produk yang dilakukan hanya ditujukan di wilayah geografis tertentu, yaitu Jawa Barat, Tangerang, Banten dan Jakarta Barat. Secara khusus, kota yang menjadi tujuan pemasaran adalah Ciledung, Bumi Serpong Damai, Cilegon, Bogor, dan Depok. Pertimbangan yang menjadi alasan pemilihan wilayah tersebut, karena di wilayah tersebut banyak terdapat penjual tanaman hias dan *trend* pembangunan properti, sehingga penggunaan tanaman cukup banyak.

Penerapan Delapan Prinsip Manajemen Mutu

Menurut pemilik usaha

Hasil penelitian terhadap tingkat penerapan manajemen mutu pada *ChiDe Wrought Iron Design* dari sudut pandang pemilik usaha dijabarkan sebagai berikut:

1. Fokus kepada pelanggan

Dilihat dari rata-rata penilaian pemilik perusahaan terhadap fokus kepada pelanggan berada pada rentang kriteria setuju (Tabel 3). Hal tersebut didukung beberapa faktor, antara lain kebutuhan pelanggan yang sudah dicukupi oleh perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan keinginan konsumen pada *design* baru dan produk yang berisi, atau dapat menampung banyak pot tanaman. Tujuan dan target perusahaan yang sudah sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan terlihat dimana konsumen/pelanggan menginginkan produk yang bagus, kuat dan rapi.

Strategi *ChiDe Wrought Iron Design* dalam rangka fokus kepada pelanggan adalah mengkomunikasikan kepada karyawan bahwa kebutuhan pelanggan selalu berubah sepanjang waktu dan berlangsung secara cepat, sehingga perusahaan harus menangkap apa yang diinginkan pelanggan dan mengantisipasinya dengan membuat produk yang diinginkan pelanggan. Salah satu cara yang dilakukan adalah komunikasi dengan pelanggan, baik internal dan eksternal.

Tabel 3. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap fokus kepada pelanggan

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Kebutuhan pelanggan dipahami oleh perusahaan	5	Sangat setuju
- Tujuan dan target perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan	4	Setuju
- Kebutuhan pihak lain sudah dipahami oleh perusahaan	3	Cukup setuju
- Pengelolaan operasional berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	3	Cukup Setuju
- Dengan pengelolaan SDM dapat menjamin karyawan memiliki pengetahuan yang lebih baik	4	Setuju

2. Kepemimpinan

Bila ditelaah, rataan penilaian berada pada rentang kriteria sangat setuju (Tabel 4). Hal tersebut didukung oleh beberapa faktor yang menjadi pendukung pernyataan, antara lain pemimpin mempunyai cita-cita, atau keinginan tentang bagaimana perusahaan di masa mendatang yang menggambarkan faktor karisma (Naceur and Al-ghazah, 2005). Seorang pemimpin yang karismatik menyatakan visi yang memberikan inspirasi berfungsi sebagai sebuah sumber motivasi intrinsik untuk menjalankan misi perusahaan (Yukl, 2005).

Pada *ChiDe Wrought Iron Design*, sistem pendelegasian wewenang sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan antara hubungan pemimpin dengan karyawan telah berjalan cukup baik. Pada perusahaan ini, pemimpin selalu memotivasi dan memberikan informasi kepada karyawan, sehingga berdampak kepada kestabilan dalam bekerja.

Kunci untuk memotivasi orang terletak pada kemampuan untuk menghubungkan tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini pemilik perusahaan telah memahami dan mengetahui kebutuhan pekerja seperti kebutuhan hidup dasar, sosial, dan penghargaan, yaitu dengan memberikan tempat tinggal yang layak, terjamin kesehatan dan penghargaan seperti bonus, tunjangan hari raya (THR) dan lain-lain.

3. Keterlibatan Karyawan

Suatu pemahaman bahwa orang pada semua tingkatan dari sebuah organisasi memiliki bakat, keterampilan, dan kreativitas yang unik yang dapat menjadi nilai yang besar jika dimungkinkan untuk diekspresikan (Graizer dalam Goetsch dan Davis, 2002). Bila dilihat rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip keterlibatan karyawan berada pada rentang kriteria sangat setuju (Tabel 5).

Usaha menumbuhkan rasa memiliki perusahaan pada karyawan telah tampak pada IKM

ChiDe Wrought Iron Design. Partisipasi karyawan secara aktif dalam kebijakan dan rencana kerja perusahaan, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses, karyawan terlibat secara aktif dalam mengembangkan pribadi untuk manfaat perusahaan dan karyawan puas dengan pekerjaan saat ini. Pemilik melibatkan karyawan bertujuan untuk mendorong pemikiran dan kreativitas karyawan, munculnya ide dan produktivitas yang lebih baik. Sebagai hasilnya adalah daya saing yang semakin meningkat.

4. Pendekatan Proses

Perusahaan *ChiDe Wrought Iron Design* dapat dikatakan sebagai usaha *manufacturing* yang merubah bahan mentah menjadi produk jadi. Bila dilihat rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip pendekatan proses yang berlangsung, perusahaan berada pada rentang kriteria sangat setuju (Tabel 6).

Tabel 4. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap kepemimpinan

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Pemimpin mempunyai cita-cita/keinginan tentang perusahaan kedepannya	5	Sangat setuju
- Pemimpin mengkomunikasikan cita-cita/keinginan kepada karyawan	5	Sangat setuju
- Cita-cita/keinginan perusahaan diterjemahkan dalam tujuan dan target yang dapat diukur	5	Sangat setuju
- Pimpinan memberikan wewenang dan melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	5	Sangat Setuju
- Pimpinan memotivasi, memberikan informasi kepada karyawan, sehingga berdampak kepada kestabilan dalam bekerja	5	Sangat setuju

Tabel 5. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap keterlibatan karyawan

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kebijakan dan rencana kerja perusahaan	5	Sangat setuju
- Karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan	5	Sangat setuju
- Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses	5	Sangat setuju
- Karyawan puas dengan pekerjaan saat ini	5	Sangat setuju
- Karyawan terlibat secara aktif dalam mengembangkan pribadi untuk manfaat perusahaan	5	Sangat setuju

Tabel 6. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip manajemen mutu pendekatan proses

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Telah dilakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan dan perbaikan kesinambungan terhadap proses yang dibutuhkan	5	Sangat setuju
- Pendekatan proses dapat menghasilkan biaya yang lebih rendah	5	Sangat setuju
- Pendekatan proses dapat mencegah kesalahan dan pengendalian	5	Sangat setuju
- Pimpinan dan karyawan telah memahami kemampuan proses, memungkinkan penciptaan tujuan dan target yang telah ditetapkan	5	Sangat setuju
- Pendekatan proses diselenggarakan dengan kebutuhan organisasi dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih andal	5	Sangat setuju

Tabel 7. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap pendekatan sistem dalam manajemen

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Tujuan dan target setiap proses selaras dengan tujuan perusahaan	5	Sangat Setuju
- Pendekatan sistem dapat menciptakan rencana kedepan dan menyeluruh bagi perusahaan	5	Sangat Setuju
- Pendekatan sistem terhadap pengelolaan SDM dapat memberikan peranan dan tanggungjawab yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan	5	Sangat Setuju
- Pendekatan sistem terhadap pengelolaan operasional menimbulkan pemahaman penyebab masalah dan tindakan perbaikan yang tepat waktu	5	Sangat Setuju
- Pendekatan sistem dapat mengurangi hambatan dan dapat memperbaiki kinerja tim	5	Sangat setuju

5. Pendekatan sistem dalam manajemen

Dilihat rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip pendekatan sistem dalam manajemen berada pada rentang kriteria sangat setuju. Beberapa hal yang mendukung pernyataan tersebut terlihat pada Tabel 7.

6. Perbaikan kontinu

Bila ditelaah rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip perbaikan kontinu berada pada rentang kriteria sangat setuju. Usaha dalam penerapan prinsip tersebut telah tampak pada perusahaan (Tabel 8).

Tabel 8. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip manajemen mutu perbaikan yang kontinu

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan	5	Sangat setuju
- Perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan untuk terus memperbaiki produk, proses dan sistem	5	Sangat setuju
- Dengan perbaikan secara kontinu telah meningkatkan kinerja penjualan perusahaan	5	Sangat setuju
- Telah dilakukan perencanaan bisnis untuk dapat bersaing melalui integrasi perbaikan secara kontinu	5	Sangat setuju
- Telah melibatkan karyawan sebagai dimensi terpenting dalam perbaikan mutu dan produktivitas	5	Sangat setuju

7. Pendekatan faktual dalam mengambil keputusan

Keputusan yang efektif didasarkan kepada hasil analisis data dan informasi (Muhandari dan Kadarisman, 2006). Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena secara tidak langsung akan mempengaruhi kepada penghargaan (*reward*), kepuasan kerja dan memiliki kontribusi terhadap kesuksesan, atau kegagalan perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001). Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip pendekatan faktual dalam mengambil keputusan berada pada rentang kriteria setuju (Tabel 9). Proses pengambilan keputusan perusahaan telah memiliki tahapan yang baik. Hal ini didukung oleh hasil penilaian pada Tabel 9.

Tabel 9. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap prinsip manajemen mutu pendekatan faktual dalam mengambil keputusan

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Kebijakan dan rencana kerja didasarkan pada data dan informasi di lapangan	5	Setuju
- Perusahaan menggunakan data statistik sebelum mengambil keputusan	3	Cukup setuju
- Dalam mengambil keputusan dan tindak lanjut didasarkan pada analisis logis	5	Sangat setuju
- Data dan informasi yang ada sebagai panduan dalam perbaikan dan mencegah masalah yang akan datang	4	Setuju
- Perusahaan mencari solusi permanen bukan berdasarkan kepada perbaikan dalam waktu singkat, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan	4	Setuju

Perusahaan mencari solusi permanen bukan berdasarkan kepada perbaikan dalam waktu singkat, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Jenis masalah yang timbul antara lain karena kesalahan dalam pemotongan (< 1%). Solusi untuk menangani hal tersebut dengan kreativitas dari pekerja dan pemilik, sehingga dapat dimanfaatkan kembali dan tidak ada besi yang terbuang, yang tersisa biasanya ukuran 0,5-1 cm dikumpulkan dan dijual.

8. Hubungan dengan mitra kerja atau pemasok
IKM *ChiDe Wroght Iron Design* telah melakukan usaha yang cukup baik dalam membina hubungan baik dengan mitra kerja, atau pemasok. Rataan penilaian berada pada rentang kriteria cukup setuju (Tabel 10).

Tabel 10. Rataan penilaian pemilik perusahaan terhadap hubungan dengan mitra kerja/pemasok

Aspek	Penilaian	Keterangan
- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi dari mitra kerja	3	Cukup setuju
- Perusahaan telah menciptakan keuntungan secara kompetitif melalui hubungan kemitraan yang baik	4	setuju
- Perusahaan telah memastikan bahwa output dari pemasok/mitra kerja telah sesuai persyaratan perusahaan	3	Cukup setuju
- Perusahaan bersama dengan mitra kerja/pemasok bersama-sama melakukan usaha perbaikan bersama	3	Cukup setuju
- Perusahaan telah membuat tujuan dan target dengan mitra kerja/pemasok dalam rangka perbaikan bersama	3	Cukup setuju

Kemitraan potensial dapat dibangun diantara pemasok, pelanggan, pesaing potensial, dan karyawan. Adanya kemitraan yang melibatkan pelanggan, dapat diketahuinya kebutuhan pelanggan dalam proses pengembangan produk yang

terus berlanjut, sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk menghilangkan hal-hal yang tidak diinginkan. Terdapat beberapa manfaat dengan adanya kemitraan, yaitu mengarahkan perbaikan terus menerus pada proses dan produk, hubungan antara pelanggan dan pemasok, serta kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan dapat membantu meningkatkan persaingan.

Penerapan Delapan prinsip manajemen mutu dari sudut pandang pekerja

Penilaian terhadap penerapan delapan prinsip manajemen mutu pada IKM *ChiDe Wroght Iron Design* juga dilakukan dari sudut pandang pekerja.

1. Fokus kepada pelanggan

Fokus kepada pelanggan dinilai dari beberapa aspek. Sebanyak 50% karyawan setuju bila dikatakan bahwa kebutuhan pelanggan sudah dipahami oleh seluruh perusahaan dan 30% beranggapan cukup, serta 20% sangat setuju. Bila dilihat dari nilai rata-rata, penilaian karyawan pada aspek ini berada pada rentang kriteria setuju (Tabel 11).

2. Kepemimpinan

Penilaian aspek kepemimpinan pada IKM *ChiDe Wroght Iron Design* mendapatkan berbagai respon dari karyawan. Sebanyak 40% karyawan setuju bahwa pemimpin mempunyai cita-cita tentang bagaimana perusahaan kedepannya dan 60% sangat setuju dengan penilaian tersebut. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian aspek ini berada pada rentang kriteria sangat setuju (Tabel 12).

3. Keterlibatan Karyawan

Penilaian aspek karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kebijakan dan rencana kerja perusahaan mendapat respon dari karyawan: 30% sangat setuju dengan adanya hal tersebut dan 70% berpendapat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian terhadap aspek ini adalah berada pada rentang kriteria sangat setuju (Tabel 13).

Tabel 11. Rataan penilaian karyawan terhadap fokus kepada pelanggan

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Kebutuhan pelanggan dipahami oleh perusahaan	4,1	Setuju			2 (20)	5 (50)	3 (30)	10 (100)
- Tujuan dan target perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan	3,8	Setuju			3 (30)	6 (60)	1 (10)	10 (100)
- Kebutuhan pihak lain sudah dipahami oleh perusahaan	3,5	Setuju		1 (10)	5 (50)	2 (20)	2 (20)	10 (100)
- Pengelolaan operasional berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	4	Setuju				10 (10)		10 (100)
- Dengan pengelolaan SDM dapat menjamin karyawan memiliki pengetahuan lebih baik	4,4	Sangat setuju				6 (60)	4 (40)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

4. Pendekatan proses

Penilaian penerapan pendekatan proses dinilai dari beberapa aspek dan setiap aspek mendapatkan respon yang berbeda-beda dari pekerja. Penilaian terhadap aspek adanya identifikasi, penerapan, pengelolaan dan perbaikan berkesinambungan terhadap proses yang dibutuhkan pada perusahaan mendapatkan respon setuju oleh 80% pekerja, sangat setuju (10%) dan cukup setuju 10%. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian terhadap aspek ini berada

pada rentang kriteria setuju. Lebih lanjut penilaian setiap aspek dapat dilihat pada Tabel 14.

5. Pendekatan sistem dalam manajemen

Penerapan adanya tujuan dan target setiap proses selaras dengan tujuan perusahaan mendapatkan respon dari karyawan berikut: 10% tidak setuju, 10% cukup setuju, 70% setuju, dan 10% sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian terhadap aspek ini berada pada rentang kriteria setuju. Secara keseluruhan penilaian semua aspek dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 12. Rataan penilaian karyawan terhadap kepemimpinan

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Pemimpin mempunyai cita-cita/keinginan tentang perusahaan ke depannya	4,6	Sangat setuju				4 (40)	6 (60)	10 (100)
- Pemimpin mengkomunikasikan cita-cita/keinginan kepada karyawan	4,6	Sangat setuju				4 (40)	6 (60)	10 (100)
- Cita-cita/keinginan perusahaan diterjemahkan dalam tujuan dan target yang dapat diukur	4,4	Sangat setuju				6 (60)	4 (40)	10 (100)
- Pimpinan memberikan wewenang dan melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	4,2	Setuju				80 (80)	2 (20)	10 (100)
- Pimpinan memotivasi dan memberikan informasi kepada karyawan, sehingga berdampak kepada kestabilan dalam bekerja	4,5	Sangat setuju				5 (50)	5 (50)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Tabel 13. Rataan penilaian karyawan terhadap keterlibatan karyawan

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah		
			1	2	3	4	5			
Karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kebijakan dan rencana kerja perusahaan	4,3	Sangat setuju				7 (70)	3 (30)	10 (100)		
Karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan	4,1	Setuju				3 (30)	3 (30)	4 (40)	10 (100)	
Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses	4,2	Setuju				1 (10)	6 (60)	3 (30)	10 (100)	
Karyawan puas dengan pekerjaannya saat ini	3,6	Setuju				1 (10)	4 (40)	3 (40)	2 (20)	10 (100)
Karyawan terlibat secara aktif dalam mengembangkan pribadi untuk manfaat perusahaan	4	Setuju				1 (10)	1 (10)	5 (50)	3 (30)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Tabel 14. Rataan karyawan terhadap pendekatan proses

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah		
			1	2	3	4	5			
- Telah dilakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan dan perbaikan kesinambungan terhadap proses yang dibutuhkan	4	Setuju				1 (10)	8 (80)	1 (30)	10 (100)	
- Pendekatan proses dapat menghasilkan biaya lebih rendah	3,9	Setuju				4 (40)	3 (30)	3 (30)	10 (100)	
- Pendekatan proses dapat mencegah kesalahan dan pengendalian	3,9	Setuju				1 (10)	2 (20)	4 (40)	3 (30)	10 (100)
- Pimpinan dan karyawan telah memahami kemampuan proses, memungkinkan penciptaan tujuan dan target yang telah ditetapkan	4	Setuju				2 (20)	6 (60)	2 (20)	10 (100)	
- Pendekatan proses disederhanakan dengan kebutuhan organisasi dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih andal	4,3	Sangat setuju					7 (70)	3 (30)	10 (100)	

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

6. Perbaikan kontinu

Penilaian terhadap penerapan adanya perbaikan kontinu meliputi keterlibatan karyawan, dorongan dari perusahaan terhadap karyawan, serta dampak perbaikan kontinu bagi perusahaan. Penilaian terhadap penerapan perusahaan melibatkan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan mendapatkan respon: 20% cukup setuju, 50% setuju, dan 30% sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian terhadap aspek ini berada pada rentang kriteria setuju (Tabel 16).

7. Pendekatan faktual dalam mengambil keputusan

Penilaian terhadap penerapan kebijakan dan rencana kerja perusahaan didasarkan pada data dan informasi yang riil di lapangan mendapatkan respon: 10% cukup setuju, 70% setuju, dan 20% sangat setuju. Nilai rata-rata dari keseluruhan penilaian berada pada rentang kriteria setuju. Penilaian setiap aspek dapat dilihat pada Tabel 17.

8. Hubungan dengan mitra kerja, atau pemasok

Respon karyawan terhadap penerapan perusahaan memberikan penghargaan terhadap

prestasi dari mitra kerja: 30% cukup setuju, 40% setuju dan 30% sangat setuju. Nilai rata-rata berada pada rentang kriteria setuju (Tabel 18).

Keterkaitan Pemasok dengan Perusahaan

Pemasok yang menjalin kerja sama dengan IKM ChiDe Wrought Iron Design berjumlah dua perusahaan. Masing-masing pemasok memiliki peran dan pengaruh bagi perusahaan, antara lain sarana pengiriman, harga bahan baku, kebijakan pemerintah terhadap harga, dan adanya ketergantungan perusahaan terhadap pemasok. Hubungan yang terjalin berjalan dengan baik. Hal tersebut tercermin dari tingkat kesesuaian jadwal pengiriman dan mutu barang yang diberikan pemasok. Jadwal pengiriman dan penetapan mutu bahan baku memiliki prosedur yang jelas, sehingga pemasok mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Namun demikian beberapa kesalahan dalam pengiriman pernah terjadi. Tindakan yang dilakukan untuk mengatasinya adalah dengan mengambil kembali bahan baku dari perusahaan dalam waktu tiga hari.

Tabel 15. Rataan penilaian karyawan terhadap pendekatan sistem dalam manajemen

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Tujuan dan target setiap proses selaras dengan tujuan perusahaan	4	Setuju		1 (10)	1 (10)	7 (70)	1 (10)	10 (100)
- Pendekatan sistem dapat menciptakan rencana ke depan dan menyeluruh bagi perusahaan	3,9	Sangat Setuju				6 (60)	4 (40)	10 (100)
- Pendekatan sistem terhadap pengelolaan SDM dapat memberikan peranan dan tanggung-jawab yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan	3,9	Sangat Setuju				6 (60)	4 (40)	10 (100)
- Pendekatan sistem terhadap pengelolaan operasional menimbulkan pemahaman penyebab masalah dan tindakan perbaikan yang tepat waktu	4	Setuju			2 (20)	8 (80)		10 (100)
- Pendekatan sistem dapat mengurangi hambatan dan dapat memperbaiki kinerja tim	4,3	Sangat setuju				5 (50)	5 (50)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Tabel 16. Rataan penilaian karyawan terhadap perbaikan kontinu

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (Frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Perusahaan melibatkan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan	3,8	Setuju			2 (20)	5 (50)	3 (30)	10 (100)
- Perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan untuk terus memperbaiki produk, proses dan sistem	4,4	Sangat Setuju			1 (10)	5 (50)	4 (40)	10 (100)
- Dengan perbaikan secara kontinu telah meningkatkan kinerja penjualan perusahaan	4,4	Sangat Setuju			1 (10)	5 (50)	4 (40)	10 (100)
- Telah dilakukan perencanaan bisnis untuk dapat bersaing melalui integrasi perbaikan secara kontinu	3,8	Setuju				8 (80)	2 (20)	10 (100)
- Perusahaan melibatkan SDM/karyawan sebagai dimensi yang terpenting dalam perbaikan mutu dan produktivitas	4,5	Sangat setuju				5 (50)	5 (50)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Tabel 17. Rataan penilaian karyawan terhadap pendekatan faktual dalam mengambil keputusan

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Kebijakan dan rencana kerja didasarkan pada data dan informasi di lapangan	4,1	Setuju			1 (10)	7 (70)	4 (40)	10 (100)
- Perusahaan menggunakan data statistik sebelum mengambil keputusan	3,8	Setuju			2 (20)	8 (80)		10 (100)
- Dalam mengambil keputusan dan tindak lanjut didasarkan pada analisis logis	4,2	Setuju			1 (10)	6 (60)	3 (30)	10 (100)
- Data dan informasi yang ada sebagai panduan dalam perbaikan dan mencegah masalah yang akan datang	4,2	Setuju	1 (10)			5 (50)	4 (40)	10 (100)
- Perusahaan mencari solusi permanen bukan berdasarkan kepada perbaikan dalam waktu singkat, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan	4,1	Setuju			1 (10)	7 (70)	2 (20)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Tabel 18. Rataan penilaian karyawan terhadap hubungan dengan mitra kerja/pemasok

Aspek	Rataan Penilaian	Ket	Penilaian (frekuensi)					Jumlah
			1	2	3	4	5	
- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi dari mitra kerja	4	Setuju			3 (30)	4 (40)	3 (30)	10 (100)
- Perusahaan telah menciptakan keuntungan secara kompetitif melalui hubungan kemitraan yang baik	4,2	Setuju				8 (80)	2 (20)	10 (100)
- Perusahaan telah memastikan bahwa <i>output</i> dari pemasok/mitra kerja telah sesuai dengan persyaratan perusahaan	4	Setuju			2 (20)	6 (60)	2 (20)	10 (100)
- Perusahaan bersama dengan mitra kerja/pemasok bersama-sama melakukan usaha perbaikan	4,2	Setuju			1 (10)	6 (60)	3 (30)	10 (100)
- Perusahaan telah membuat tujuan dan target dengan mitra kerja/pemasok dalam rangka perbaikan bersama	4,3	Sangat Setuju				7 (70)	3 (20)	10 (100)

Ket: () angka dalam kurung menunjukkan frekuensi dalam persentase

Untuk menerapkan mutu, salah satu hal penting adalah mengkomunikasikan komitmen perusahaan kepada pemasok dengan maksud agar pemasok juga ikut terlibat dalam prinsip-prinsip dasar yang sama dengan yang digunakan perusahaan, dimana perusahaan mendorong pemasok untuk bergabung di dalam peningkatan mutu. Perusahaan setuju untuk melakukan hal-hal tertentu untuk keuntungan pemasok dan pemasok pada gilirannya setuju untuk melakukan apa yang diinginkan perusahaan.

Penerapan Manajemen Mutu dari Sudut Pandang Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu tujuan dalam penerapan manajemen mutu dalam perusahaan. Pelanggan/penyalur di *Chide Wrought Iron Design* telah menjalin kerja sama selama tiga tahun, namun kerja sama yang terjalin tidak berdasarkan kontrak resmi, hanya berdasarkan nilai kepercayaan. Beberapa alasan pelanggan sekaligus berfungsi sebagai penyalur adalah produk yang dihasilkan memiliki keunikan dari

segi *design*. Beragam *design* yang dihasilkan berbeda dengan para pesaing, warna yang ditawarkan mendekati kepada warna tembaga dengan beragam warna tidak seperti pesaing yang hanya menawarkan satu warna. Harga yang ditawarkan cukup murah dibandingkan dengan pesaing dan adanya komitmen kuat dari perusahaan untuk menjaga hubungan kerja yang baik. Penilaian pelanggan mengenai ketepatan pengiriman produk yang dilakukan perusahaan dinilai memiliki ketepatan. Keadaan produk ketika diterima oleh pelanggan dalam keadaan baik. Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan, sehingga menimbulkan loyalitas pelanggan tinggi.

Tingkat penerapan manajemen mutu pada IKM *Chide Wrought Iron Design*

Hasil kajian di IKM *Chide Wrought Iron Design* menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu sudah diterapkan dengan baik. Penerapan manajemen mutu sudah melibatkan seluruh komponen perusahaan, baik internal (pemilik dan

karyawan), maupun eksternal (konsumen dan pemasok). Tingkat penerapan manajemen mutu pada perusahaan berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja keuangan maupun non keuangannya (Pandjaitan *et al*, 2011).

Pemilik perusahaan telah menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan penerapan manajemen mutu, antara lain memiliki cita-cita atau keinginan perusahaan di masa mendatang, memenuhi kebutuhan yang diminta konsumen, menjalin hubungan yang baik dengan pemasok, atau distributor dalam hal menjaga mutu bahan baku dan penyaluran barang jadi, melibatkan karyawan, serta memperhatikan kebutuhan karyawan, pendekatan proses yang baik, dan adanya perbaikan berkelanjutan.

Pelanggan IKM *Chide Wrought Iron Design* berpandangan bahwa mutu produk perusahaan sangat baik, memiliki harga murah, dan memiliki ketepatan dalam hal pengiriman. Perusahaan menjaga hubungan yang baik, sehingga ketepatan waktu pengiriman barang dari produsen ke konsumen dapat terjaga. Hubungan antara pelanggan/penyalur dengan perusahaan bukan berdasarkan perjanjian kontrak melainkan hanya berdasarkan nilai kepercayaan. Hal tersebut dapat dipandang sebagai kelemahan. Untuk itu, sebaiknya diperbaiki dengan membuat suatu perjanjian kontrak kerja, agar lebih memiliki kekuatan hukum yang jelas bila dibandingkan dengan kepercayaan saja, sehingga perusahaan lebih mudah menuntut bila terjadi pelanggaran.

Kinerja perusahaan *ChiDe Wrought Iron Design*

Aspek Keuangan

Kinerja perusahaan pada tahun 2007 meningkat dibandingkan tahun 2006, yaitu omset penjualan meningkat 67,74%, harga pokok penjualan meningkat 81,34% dan biaya meningkat 11,03%. Secara lengkap kinerja dan neraca keuangan perusahaan pada tahun 2006-2007 disajikan pada Tabel 19 dan 20. Dari tabel neraca dan kinerja perusahaan tahun 2006 dan 2007 diperoleh perhitungan rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas seperti dimuat pada Tabel 21.

Pada Tabel 19 diperlihatkan, laba meningkat dibandingkan dengan modal perusahaan. Performa likuiditas menunjukkan sehat sekali, karena aktiva lancar jauh lebih besar dibandingkan hutang lancar. Solvabilitas juga menunjukkan hal yang sama, karena nilai hutang jangka panjang masih lebih kecil. Secara keseluruhan penilaian terhadap aspek keuangan adalah baik.

Aspek Pelanggan

Yang dimaksud pelanggan *ChiDe Wrought Iron Design* adalah ke-13 pedagang tanaman hias. Dari aspek pelanggan dapat dilihat bagaimana pangsa pasar dan kepuasan pelanggan.

1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar

tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual (Kaplan dan Norton, 2000). Pasar yang dituju oleh *ChiDe Wrought Iron Design* adalah Pedagang tanaman hias pada daerah Ciledug Serpong, Bumi Serpong Damai (BSD), Tangerang dan lain sebagainya. Dari data tingkat penjualan seperti pada Tabel 21 terlihat rata-rata tingkat penjualan 20 unit/bulan untuk model trap ulir 2 dan 3, Botol, Kotak dan Pret. Untuk model Trap polos 2 dan 3 sebanyak 10 unit/bulan. Apabila dilihat dari tingkat penjualan produk pada tahun 2005-2007, tahun 2005 sebanyak 13 model yang terjual, 25 model terjual pada tahun 2006, dan 27 model terjual pada tahun 2007, yaitu menunjukkan peningkatan, baik jumlah unit dan model yang terjual, seperti pada model satuan ulir tinggi 25 cm diameter 22 cm pada tahun 2006 terjual 64 unit dan tahun 2007 terjual 156 unit menunjukkan peningkatan 59%. Model lainnya *Trap 3* tempa ulir dari 108 unit yang terjual pada tahun 2006 menjadi 295 unit yang terjual pada tahun 2007, atau mengalami peningkatan 173%.

2. Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur kinerja pelanggan terdapat dua indikator, yaitu tingkat kepuasan pelanggan dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya (Muslim, 2006). Faktor pendorong kepuasan pelanggan yang dapat digunakan perusahaan bagi perspektif pelanggan adalah ukuran waktu, mutu dan harga.

Dikaji dari segi waktu, pengiriman produk yang dilakukan sudah baik, terlihat dari waktu pengiriman produk, apabila barang telah tersedia, maka langsung diantarkan ke pelanggan. Apabila barang baru dipesan, maka akan diantar dalam jangka waktu 2-3 hari dan apabila kondisi cuaca tidak baik/hujan, maka barang akan dikirim tujuh hari kemudian.

Dilihat dari segi mutu, mutu telah menjadi faktor *hygiene*, pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya para pemasok menghasilkan produk dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Dalam hal ini, ukuran mutu pantas disertakan ke dalam perspektif pelanggan BSC. Seperti yang telah dijelaskan, persepsi dari pemilik, pekerja, pelanggan dan pemasok, *ChiDe Wrought Iron Design* telah menerapkan manajemen mutu dengan baik, tetapi masih perlu perbaikan, diantaranya tidak adanya garansi, apabila barang yang diterima ternyata tidak dalam kondisi baik. Apabila suatu perusahaan menerapkan adanya garansi servis, maka dapat dianggap sebagai suatu nilai tambah bagi perspektif pelanggan dalam menilai ukuran mutu dari suatu produk.

Dilihat dari segi harga, pelanggan akan selalu menaruh perhatian terhadap harga yang dibayar untuk produk atau jasa yang diterima. Seperti yang telah dijelaskan, harga yang ditawarkan *ChiDe Wrought Iron Design* cukup murah dibandingkan dengan produk lainnya.

Tabel 19. Kinerja perusahaan pada tahun 2006-2007

No.	Uraian	2006	2007	%
(a)	(b)	(c)	(d)	(d/c)
1	Omset Penjualan	148.120.000	248.456.500	167,74
2	Harga Pokok Penjualan	111.415.864	202.044.825	181,34
3	Laba Sebelum Biaya Usaha (1-2)	36.704.136	46.411.675	126,45
4	Biaya Usaha	24.508.646	27.212.191	111,03
5	Laba/Rugi Setelah Pajak (3-4)	12.195.490	19.199.484	157,43

Sumber: *ChiDe Wrought Iron Design*, 2007.

Tabel 20. Neraca *ChiDe Wrought Iron Design*

Uraian	31-12-2006 (Rp)	31-12-2007 (Rp)
Aktiva		
1 Aktiva lancar	56.880.000	62.755.000
2 Aktiva tetap	162.400.000	212.000.000
Total Aktiva (1+2)	219.280.000	274.755.000
Kewajiban		
3 Kewajiban Lancar	14.675.000	27.477.000
4 Kewajiban Jangka Panjang	35.000.000	80.000.000
Modal		
5 Modal	10.000.000	20.000.000
6 Laba (Rugi) Ditahan	9.347.117	21.542.607
7 Laba (Rugi) Berjalan	12.195.490	19.199.484
Total Kewajiban dan Modal (3+4+5+6+7)	81.217.607	168.219.091

Ket: Laba (Rugi) ditahan = Laba (Rugi) tahun sebelumnya + Laba (Rugi) berjalan

Tabel 21. Kinerja keuangan *ChiDe Wrought Iron Design*

Uraian	Nilai (%)		Kriteria	
	2006	2007	2006	2007
Rentabilitas	68,30	67,07	Sehat Sekali	Sehat Sekali
Likuiditas	387,60	228,39	Sehat Sekali	Sehat Sekali
Solvabilitas	441,43	255,64	Sehat Sekali	Sehat Sekali

Kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan, terlihat dari 13 pelanggan, 8 diantaranya telah menjalin hubungan selama 3 tahun (61,5%), sedangkan 5 pelanggan kurang dari 3 tahun (38,5%). Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan yang ada setia, yang berarti pula perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya.

Aspek Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja proses bisnis internal dibagi atas tiga komponen, yaitu inovasi, operasi/produksi, dan layanan purna jual.

1. Proses inovasi

Hasil pengamatan menunjukkan, perusahaan mampu memenuhi kebutuhan/harapan pelanggan dengan membuat produk yang diinginkan pelanggan. Hal ini menunjukkan perusahaan telah melakukan pengamatan terlebih dahulu dengan cara komunikasi langsung kepada pelanggan mengenai produk yang diinginkan. Setelah itu, bersama dengan karyawan membuat suatu *design* produk baru. Dapat dikatakan bahwa *ChiDe Wrought Iron Design* telah memiliki kemampuan inovasi cukup baik.

2. Proses operasi

Proses operasi dimulai dengan diterimanya pesanan hingga penyampaian produk, atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan

pada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Secara tradisional proses operasi dapat dilihat dan dikendalikan oleh ukuran finansial seperti biaya dan anggaran. Apabila melihat neraca, dapat terlihat antara biaya yang dikeluarkan tidak melebihi anggaran. Dengan demikian proses operasi *ChiDe Wrought Iron Design* termasuk cukup baik.

3. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, misalnya dengan menggunakan kartu kredit. Pada *ChiDe Wrought Iron Design*, pemberian garansi belum ada, tetapi jika ada barang yang dikembalikan, dikarenakan di toko mengalami kerusakan, maka barang akan diganti dengan yang baru. Aspek lain adalah proses pembayaran, dimana hingga saat ini pembayaran masih secara tunai, belum menggunakan fasilitas kartu kredit. Dengan demikian layanan purna jual pada *ChiDe Wrought Iron Design* belum terlaksana dengan baik.

Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk melihat suatu perusahaan tumbuh dan belajar dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu

kapabilitas pekerja (kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja), kapabilitas sistem informasi (SI) dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

a. Kapabilitas pekerja meliputi kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja

- 1) Kepuasan pekerja, diukur menggunakan kuesioner atas partisipasi aktif dalam kebijakan dan rencana kerja perusahaan, rasa memiliki dari karyawan, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam proses, karyawan puas dengan pekerjaannya saat ini dan adanya pengembangan diri dari karyawan. Hasil survei menunjukkan 18% menyatakan cukup setuju, setuju/puas 48% dan sangat setuju/sangat puas 30%. Dengan demikian keseluruhan karyawan yang menyatakan puas 96%.
- 2) Retensi pekerja, untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja. Berdasarkan hasil kuesioner terlihat 40% pekerja telah bekerja sampai 3 tahun, 30% bekerja 1-2 tahun, 20% bekerja kurang dari 1 tahun dan sebanyak 10% telah bekerja selama 4 tahun.
- 3) Produktivitas pekerja. Ukuran yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Berdasarkan hasil analisis pendapatan bersih pekerja/hari Rp15.000-Rp50.000, dibedakan berdasarkan kompetensi dan lamanya bekerja, tetapi para pekerja ditarget untuk mendapatkan pemasukan ke perusahaan Rp8.000.000/minggu. Hal ini menunjukkan semakin efektifnya/semakin besar pekerja dalam menjual produk dengan nilai tambah yang meningkat, maka pendapatan akan meningkat.

b. Kapabilitas sistem informasi

Berdasarkan hasil pengamatan, *ChiDe Wrought Iron Design* telah menggunakan data dan informasi yang ada di lapangan dalam mengambil keputusan dengan keakuratan data, karena langsung diperoleh dari pekerja yang langsung berhubungan dengan pelanggan dan data tingkat penjualan produk. Jangka waktu yang diperoleh oleh pemilik terhadap informasi yang diperoleh dari pelanggan cukup cepat.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Berdasarkan hasil pengamatan, pemberdayaan telah dilakukan terlihat dari tiga aspek, yaitu pemimpin telah mengkomunikasikan dan terus menerus memberikan inspirasi kepada karyawan, agar karyawan dapat memahami visi dan misi perusahaan. Dari segi kemampuan karyawan, perusahaan dituntut untuk memberikan pelatihan, keterampilan dan pengetahuan untuk mengerjakan pekerjaan. Hasil pengamatan selama ini belum ada pelatihan yang diberikan, tetapi hanya memberikan keterampilan kepada seluruh karyawan untuk mempelajari semua bagian pengerjaan dalam proses produksi. Dari segi kepercayaan bersama, diimplementasikan dalam memberikan kepercayaan penuh kepada pekerja dalam proses produksi. Pemimpin memberikan dorongan kepada karyawan untuk

terus memperbaiki produk, proses dan mendorong karyawan untuk mengemukakan pendapat, mengeluarkan kreativitas dalam membuat *design* produk

Merumuskan Penerapan Manajemen Mutu Terstandarisasi yang Dapat Dilakukan di *ChiDe Wrought Iron Design*

Berdasarkan hasil pengamatan penerapan manajemen mutu telah dilaksanakan, tetapi yang diperlukan adalah peningkatan/perbaikan ke arah manajemen mutu total (MMT) dan lebih meningkatkan kinerja perusahaan untuk meningkatkan/memperbaiki proses, pendekatan sistem dalam manajemen, perbaikan kontinu, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan dan hubungan dengan pemasok. Lebih jauh, penerapan SMM pada tingkat *Foreman Quality Control* (FQC) belum dapat menjamin konsistensi dan keandalan mutu (*reliability*) produk secara berkesinambungan (Susviarto *et al*, 2012). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat matriks identifikasi delapan prinsip penerapan manajemen mutu pada *ChiDe Wrought Iron Design* (Tabel 22).

Penerapan manajemen mutu pada IKM *ChiDe Wrought Iron Design* sebenarnya tidak diharuskan mendapatkan sertifikasi ISO 9000:2000, tetapi cukup pada penerapan dengan mengadopsi prinsip-prinsip pada ISO 9000:2000, atau dengan menerapkan MMT. Hal yang mendasari pemikiran tersebut adalah pada industri besi tempa, konsumen tidak menuntut adanya sertifikasi ISO 9000 oleh perusahaan sebagai jaminan mutu yang baik. Implementasi SMM ISO 9000:2000 bukan bertujuan untuk memperoleh sertifikat, karena akan sangat keliru apabila perusahaan menerapkan SMM ISO 9000:2000 hanya bertujuan untuk mendapatkan sertifikat (Yamit, 2005). Hal yang lebih penting dan harus dipertahankan, atau ditingkatkan oleh perusahaan yang mengimplementasikan SMM ISO 9000:2000 adalah komitmen perusahaan terhadap mutu produk, efisiensi, efektivitas, produktivitas dan perbaikan dalam proses produksi.

Menurut Costa and Angel (2007), ISO 9000 bukan merupakan kunci dari mutu. Banyak perusahaan yang menerapkan ISO 9000 dan mendapatkan sertifikasi, tetapi tidak mendapatkan manfaat yang nyata dari penerapannya. Beberapa perusahaan yang mendapatkan ISO 9000, mengalami perubahan hanya pada sistem manajerialnya. Karyawan, atau pekerja tidak dilibatkan pada sistem tetapi hanya pada aspek yang benar-benar dibutuhkan. Pada IKM *ChiDe Wrought Iron Design* masih memerlukan beberapa perbaikan menuju ke arah MMT. Hubungan dengan pemasok dan pelanggan, sebaiknya dilandasi oleh suatu kontrak kerjasama, sehingga hubungan kerja lebih kuat. Hubungan kerja yang didasarkan pada kontrak kerja akan memudahkan perusahaan untuk mengenakan sanksi, bila mitra kerja melanggar perjanjian.

Tabel 22. Matriks Identifikasi delapan prinsip penerapan manajemen mutu pada *ChiDe Wrought Iron Design*

Delapan Prinsip Manajemen Mutu	Atribut yang telah ada/telah diterapkan perusahaan	Atribut yang belum ada/perlu ditingkatkan
Fokus kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Respon terhadap <i>complain</i> dari pelanggan - Akomodasi kebutuhan, atau spesifikasi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai khusus yang menangani <i>complain</i> - Garansi/garansi servis
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Pendelegasian wewenang, tugas, tanggung jawab dan melibatkan karyawan - Pemimpin memiliki visi dan misi yang telah disampaikan kepada karyawan - Memperhatikan kebutuhan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan pemimpin secara penuh di perusahaan, karena saat ini tidak <i>full time</i> di perusahaan - Struktur Organisasi, agar dapat dijabarkan tanggung jawab dan wewenang masing-masing personel
Keterlibatan karyawan	Melibatkan karyawan dalam perbaikan proses produksi	Pendidikan dan Pelatihan kepada karyawan.
Pendekatan proses	<i>Layout workshop</i> telah memudahkan pekerja dalam proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Persyaratan mutu pelanggan - Pendokumentasian atas spesifikasi, pedoman dan standar proses/ instruksi kerja - Layanan purna jual - Penanganan penyimpanan, pengawetan, pengemasan dan penyerahan
Pendekatan sistem dalam manajemen	Pendekatan sistem terhadap pengelolaan SDM	Mengembangkan keunggulan proses (fisik, SDM, dan perangkat yang terkait, informasi)
Perbaikan kontinu	Perusahaan melibatkan karyawan dalam perbaikan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai khusus sebagai QA dan QC pada semua bagian dalam proses produksi. - Menerapkan PDCA (<i>Plan-Do-Check-Action</i>).
Pendekatan faktual dalam manajemen	Perusahaan menggunakan data dan informasi di lapangan dalam mengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check Sheet</i> untuk mempermudah pengumpulan data harian - Penggunaan teknologi/SI setiap proses - Pencatatan/pengarsipan dengan baik
Hubungan dengan mitra kerja	Terjalin hubungan yang baik dengan mitra kerja	Kontrak/perjanjian kerja

Perbaikan berkelanjutan yang perlu diterapkan pada perusahaan, sebaiknya dilakukan pada seluruh kegiatan, bila perusahaan ingin menerapkan manajemen mutu. Hal tersebut dimaksudkan untuk memudahkan pihak perusahaan melacak bila terjadi kesalahan. Dokumentasi yang diperlukan meliputi pernyataan kebijakan mutu, pedoman mutu, prosedur dokumentasi dan catatan mutu yang disyaratkan standar. Hal penting yang harus diingat dalam mengimplementasikan MMT adalah menggunakan prinsip dan tujuan yang jelas, diketahui dan dipahami oleh semua pekerja. Konsepnya juga dibuat sederhana, karena tingkat pendidikan dari para pekerja adalah Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Umum (SMU), agar lebih menyukai hal yang bersifat praktis (bukan teoritis).

Pimpinan tidak boleh berdiam diri untuk meraih mutu yang baik, baik mutu produk maupun personalianya, karena pencapaian mutu sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kebijakan-kebijakan yang dibuat, baik yang menyangkut proses produksi, pelayanan, kepegawaian, teknologi sebaiknya mengacu pada terbentuknya mutu. Seperti yang dilakukan oleh pemimpin *ChiDe Wrought Iron Design* dalam bidang teknologi, dimana untuk memperluas, mengembangkan dan memasarkan produk-produk kepada masyarakat yang saat ini sedang dalam proses

pembuatan *website*, sehingga pelanggan dapat mengakses langsung. Hal lainnya membuat laporan keuangan yang saat ini masih bersifat sederhana.

Perencanaan sasaran mutu perlu ditetapkan di setiap tingkatan kegiatan, terukur, konsisten dengan kebijakan mutu dan perbaikan terus menerus, serta termasuk memenuhi persyaratan produk. Perencanaan mutu dilakukan untuk memenuhi persyaratan, termasuk sasaran mutu dan integritas standar manajemen mutu dipelihara, bila terjadi perubahan terhadap standar manajemen mutu.

Manajemen mutu harus dilakukan sejak awal pembelian bahan baku, proses pembuatan dan pengiriman produk. Pengendalian mutu pada saat pembelian bahan ditujukan agar produk memenuhi persyaratan, pengendalian tergantung dampak terhadap mutu dan pemasok yang dievaluasi, serta dipilih sesuai persyaratan. Proses pembelian produk sebaiknya dilakukan dengan memverifikasi bahan baku yang dibeli. Dari hasil pengamatan belum adanya petugas khusus yang memeriksa bahan baku setelah bahan baku dikirimkan, memeriksa barang pada setiap bagian proses produk dan sebelum pengiriman.

Manajemen mutu berkaitan pula dengan sumber daya manusia (SDM) pada suatu perusahaan, maka yang perlu dilakukan perusahaan untuk menerapkan manajemen mutu adalah

menempatkan SDM sesuai kompetensinya, identifikasi kompetensi yang dibutuhkan, penyediaan pelatihan, evaluasi efektivitas pelatihan, pemahaman tentang keterkaitan dan pentingnya kegiatan yang dilakukan, serta pemeliharaan catatan pendidikan, pengalaman, pelatihan dan kualifikasi SDM. Pelatihan bagi pekerja perlu diadakan, sehingga keterampilan pekerja dapat meningkat.

Salah satu faktor yang penting adalah komunikasi efektif antara pemilik dengan pihak internal, maupun eksternal perusahaan. Komunikasi tersebut meliputi hal negatif, maupun positif. Bila menyangkut hal negatif, diharapkan dilakukan perbaikan dengan segera dan bila menyangkut hal positif, diharapkan dapat memacu kinerja perusahaan untuk mempertahankan kinerja yang baik, atau bahkan meningkatkan kinerja. Menurut pemilik IKM ini merupakan usaha yang memiliki keunikan pada produk, tidak hanya produk yang dihasilkan, tetapi juga jasa yang dapat dirasakan langsung oleh pelanggan. Hal inilah yang membedakan keunggulan produk dengan para pesaingnya. Peningkatan daya saing dengan cara memperbaiki kemampuan SDM dan proses secara terus menerus dapat dicapai dengan menerapkan MMT. Oleh karena itu, penerapan MMT dengan mengadopsi prinsip-prinsip yang terdapat pada ISO 9000:2000 merupakan cara yang paling tepat agar unggul dalam persaingan global.

KESIMPULAN

Hasil penilaian rentang kriteria terhadap tingkat penerapan manajemen mutu yang dilakukan perusahaan terhadap delapan prinsip manajemen mutu berada pada rentang setuju, tetapi masih memerlukan perbaikan ke arah MMT, seperti peningkatan hubungan dengan pemasok dan pelanggan, perbaikan berkelanjutan pada setiap proses, maupun sistem, agar didokumentasikan dan dapat terlihat secara jelas perbedaannya. Sistem manajemen mutu pada IKM *ChiDe Wrought Iron* tidak membutuhkan terlalu banyak perbaikan, karena perusahaan tersebut sudah melaksanakan manajemen mutu yang melibatkan semua pihak, baik internal maupun eksternal.

Kinerja *ChiDe Wrought Iron Design* dilihat dari perspektif keuangan tahun 2006-2007 dinyatakan baik, ditunjukkan oleh perhitungan rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas lebih besar dari 100%. Kinerja dari perspektif pelanggan dinyatakan baik, jika dilihat dari pangsa pasar terhadap jumlah model/volume peningkatan penjualan barang, kemampuan mempertahankan pelanggan selama 3 tahun (61,5%). Pada perspektif proses bisnis internal, proses operasi dan inovasi telah berjalan dengan baik, tetapi pada layanan purna jual belum terlaksana dengan baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terlihat bahwa tingkat kepuasan pekerja 96% dan kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan berjalan baik.

Prinsip-prinsip yang telah diterapkan di *ChiDe Wrought Iron Design* adalah fokus kepada pelanggan, kepemimpinan dan keterlibatan karyawan, maka perlu ditingkatkan pendekatan proses, pendekatan sistem dalam manajemen, pendekatan faktual dalam mengambil keputusan, perbaikan kontinu dan hubungan dengan mitra kerja, sehingga *ChiDe Wrought Iron Design* menerapkan MMT dengan mengadopsi prinsip-prinsip pada ISO 9000:2000.

DAFTAR PUSTAKA

- Costa, M., L. Martinez, and R. Angel. 2007. ISO 9000:2000: The Key to Quality? An Exploratory Study. *Quality Management Journal*, 14(1): 7-18.
- Goetsch, D.I dan S.B Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total, Manajemen Mutu untuk Produksi, Pengolahan dan Pelayanan (Terjemahan)*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kaplan, R. dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan)*. Erlangga, Jakarta.
- Muhandri, T. dan D. Kadarisman. 2006. *Sistem Jaminan Mutu Industri Pangan*. IPB Press, Bogor.
- Muslim, A., M. Hubeis, dan I. Sailah. 2006. Evaluasi Kinerja Layanan Pengembangan Bisnis Bagi Usaha Kecil Menengah: Kasus BDS Garmen di Jakarta. *Jurnal Industri Kecil Menengah (MPI)*, 1(1): 62-76.
- Naceur, J. and H. A. Al-Ghazah. 2005. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000. *Federal Electricity and Water Authority (FEWA)*, 12(1): 21-29.
- Pandjaitan, L.E., M. Syamsun, dan D. Kadarisman. 2011. *Kajian Tingkat Penerapan Manajemen Mutu Terhadap Kinerja UMKM Sektor Agro-Industri Pangan Olahan Nata de Coco di Kota Bogor*. *Manajemen IKM*, 6(2): 117-124.
- Simamora, B. 2002. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Susviarto, Suryahadi, dan D. Kadarisman. 2012. *Kajian Manajemen Mutu Usaha Kecil Menengah Sepatu di PD Anugerah Hero, Ciomas*. *Manajemen IKM*, 7(1): 20-27.
- Tjiptono, F dan A. Diana. 2001. *Total Quality Management*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Yamit, Z. 2005. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Ekonosia, Yogyakarta.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Indeks, Jakarta.