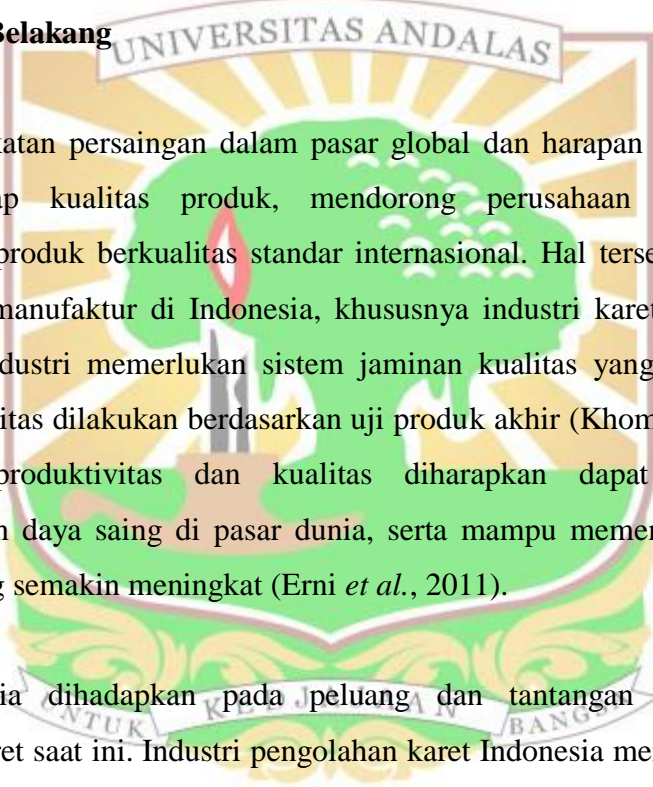


BAB I

PENDAHULUAN

Pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang dari penelitian yang akan dilakukan, perumusan masalah, tujuan dari penelitian yang ingin dicapai, batasan masalah dalam melaksanakan penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang



Peningkatan persaingan dalam pasar global dan harapan konsumen yang tinggi terhadap kualitas produk, mendorong perusahaan untuk mampu menghasilkan produk berkualitas standar internasional. Hal tersebut juga terjadi pada industri manufaktur di Indonesia, khususnya industri karet. Karet sebagai bahan baku industri memerlukan sistem jaminan kualitas yang baik, biasanya penentuan kualitas dilakukan berdasarkan uji produk akhir (Khomah *et al.*, 2013). Peningkatan produktivitas dan kualitas diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan daya saing di pasar dunia, serta mampu memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat (Erni *et al.*, 2011).

Indonesia dihadapkan pada peluang dan tantangan dalam industri pengolahan karet saat ini. Industri pengolahan karet Indonesia memiliki tantangan dalam menghadapi kebijakan baru pemerintah dengan memutuskan tetap membuka 100% industri *crumb rubber* untuk penanaman modal asing. Keputusan tersebut memiliki persyaratan khusus yaitu pemilik modal wajib memiliki kebun sendiri (20% dihasilkan dari kebun milik masyarakat) (Gapkindo, 2016). Selain itu, penurunan harga karet dunia yang semakin fluktuatif, menuntut industri pengolahan karet untuk memperbaiki sistem pengolahan karet (Gapkindo, 2016).

Di sisi lain, industri pengolahan karet Indonesia memiliki peluang dalam mendorong penyerapan produksi karet alam nasional untuk proyek-proyek

infrastruktur dalam negeri, dimana penyerap utama adalah industri ban dalam negeri dan industri *crumb rubber* domestik sedangkan sisanya pabrik olahan hilir karet sektor non-ban (Gapkindo, 2016). Permintaan karet dunia diperkirakan akan meningkat 3,9% per tahun menjadi 31,7 juta ton pada tahun 2019 (Gapkindo, 2016). Kondisi tersebut harus didukung dengan usaha perbaikan dalam perusahaan pengolahan karet di Indonesia, salah satunya adalah menghasilkan produk yang berkualitas (Fajrah, 2015). Perusahaan karet dapat menghasilkan produk yang berkualitas apabila menjaga dengan baik kualitas dan kapasitas produk. Selain itu, seluruh orang yang terlibat dalam aktivitas proses produksi harus terlibat dalam menjaga kualitas tersebut (Fajrah, 2015).

Salah satu standarisasi kualitas internasional yang menjadi pedoman perusahaan dalam sistem manajemen mutu adalah standar sertifikasi ISO 9001 (Ozgun *et al.*, 2002). Saat ini, ISO telah meluncurkan ISO 9001 terbaru yaitu ISO 9001:2015 yang merupakan hasil revisi dari ISO 9001:2008. Menurut ISO, standar ISO 9001:2015 yang direvisi, tidak sama seperti versi sebelumnya dimana terdapat beberapa revisi yaitu ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 dan ISO 9003:1994 menjadi versi ISO 9001:2000 dan sekarang direvisi kembali menjadi ISO 9001:2015 (Fonseca, 2015). Secara khusus, standar dalam industri karet menggunakan standar SNI 06-1903-2006 mengenai *Standard Indonesian Rubber* (SIR) dan SNI 1903-2011 mengenai karet spesifikasi teknis (SNI, 2006 dan SNI, 2011). Berdasarkan hasil wawancara kepada pihak Gapkindo, untuk industri karet terdapat standar SNI 1903-2011 yang berisikan standar karet spesifikasi teknis.

Munizu (2011) menyatakan standar sertifikasi ISO 9001 merupakan pondasi keberhasilan pencapaian TQM. Perusahaan dapat mencapai *Total Quality Management* (TQM) dengan menerapkan sistem manajemen mutu dan penggunaan teknik dan alat pengendalian mutu (*Quality Control Tools and Techniques*) pada aktivitas proses (Fajrah, 2015). Yusof dan Aspinwall (2000) menyatakan bahwa penerapan QC T&T sebagai salah satu faktor keberhasilan kritical dari TQM. Penggunaan dan pemilihan yang tepat dari QC T&T berperan penting dalam mendukung peningkatan dan pengembangan proses peningkatan

kualitas dan pelaksanaan sistem manajemen mutu (McQuarter *et al.*, 1995; Bunney and Dale, 1997). Menurut Conca *et al.* (2004), penerapan QC T&T sebagai salah satu faktor keberhasilan kritical dari peningkatan kualitas, dan juga didefinisikan sebagai elemen dalam proses perbaikan kualitas terpadu.

Putri dan Yusof (2008) menyatakan bahwa penerapan QC T&T pada perusahaan membutuhkan perhatian khusus agar dapat dijalankan dengan efektif dan efisien sehingga diketahui faktor keberhasilan kritical. Conca *et al.* (2004) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara keberhasilan perusahaan memperoleh sertifikasi standar ISO 9001:2008 terhadap penerapan QC T&T yang efektif. Oleh karena itu, penerapan QC T&T harus dievaluasi oleh perusahaan, apakah sudah sesuai dengan proses bisnis yang dijalankan perusahaan (Fajrah, 2015). Perusahaan melakukan evaluasi penerapan QC T&T dengan menggunakan manual penilaian sistem manajemen mutu perusahaan. Beberapa hambatan yang dihadapi oleh perusahaan sehingga menyebabkan penerapan QC T&T tidak efektif dan efisien adalah kurangnya komitmen manajemen level puncak, kurangnya pengetahuan dan kemampuan operator terhadap teknik dan alat pengendalian kualitas yang dipilih, dan kurangnya koordinasi antar departemen (Amar dan Zain, 2002).

Hambatan dalam penerapan teknik dan alat pengendalian kualitas juga dialami industri karet Indonesia. Berdasarkan studi literatur diketahui hambatan yang dihadapi oleh industri karet Indonesia secara umum yaitu sistem manajemen mutu yang masih memiliki beberapa kelemahan seperti belum dapat menjamin hasil yang bebas kontaminasi dengan konsisten. Produktivitas karet Indonesia saat ini masih sangat rendah yaitu 994 kg/ha/tahun. Angka tersebut jauh lebih rendah dibanding negara-negara penghasil dan pengolah karet lainnya, seperti negara Thailand yang mencapai 1.690 kg/ha/tahun, Malaysia sebesar 1.430 kg/ha/tahun dan India bisa mencapai 1.800 kg/ha/tahun (Rani dan Santi, 2011).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fajrah (2015) diketahui bahwa dalam penerapan sistem manajemen mutu terdapat hambatan yang dialami oleh

perusahaan karet di Kota Padang. PT P&P Lembah Karet memiliki pemahaman QC T&T cukup terbatas, karena pemilihan QC T&T hanya terfokus pada tuntutan konsumen dan masih belum memenuhi standar ISO 9001. Selain itu, PT P&P Lembah Karet belum tepat dalam memilih QC T&T untuk proses produksi dan pelatihan penerapan QC T&T hanya diberikan pada level manajemen puncak. Disisi lain, PT Kilang Lima Gunung memiliki hambatan yang sama, namun evaluasi kinerja karyawan dengan memotivasi produktivitas karyawan yang masih keliru. PT Kilang Lima Gunung juga menghadapi hambatan sistem dokumentasi yang belum lengkap dan masih pada tahap pengembangan penerapan QC T&T.

Hasil penelitian Fajrah (2015) menunjukkan bahwa sistem pengendalian kualitas produk industri karet di PT P&P Lembah Karet dan PT Kilang Lima Gunung masih belum optimal yang ditunjukkan dengan masih tingginya tingkat produk cacat yang dihasilkan. Kedua perusahaan juga belum menerapkan sistem manajemen mutu karena penerapan QC T&T masih berfokus pada tuntutan konsumen tanpa adanya pengembangan dari perusahaan (Fajrah, 2015). Fajrah (2015) menemukan bahwa terdapat beberapa QC T&T yang digunakan pada proses bisnis di PT P&P Lembah Karet dan PT Kilang Lima Gunung. PT P&P Lembah dan PT Kilang Lima Gunung menggunakan teknik dan alat pengendalian mutu yang sama pada aktivitas proses produksi, namun terdapat satu perbedaan. PT P&P Lembah Karet menggunakan studi kapabilitas proses, namun PT Kilang Lima Gunung tidak menggunakan studi kapabilitas proses. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kedua perusahaan dalam memilih QC T&T yang akan digunakan. PT P&P Lembah Karet dipengaruhi faktor eksternal terhadap tuntutan konsumen sedangkan PT Kilang Lima Gunung dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Di sisi lain, faktor internal yang mempengaruhi PT P&P Lembah Karet adalah waktu pelaksanaan, kepopuleran alat dan kemudahan penggunaan, sedangkan PT Kilang Lima Gunung tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Mokhtar *et al.* (2013) telah melakukan penelitian dengan melakukan analisis dalam mempertahankan manajemen mutu terpadu berkelanjutan terhadap proses, masalah dan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan. Mokhtar *et al.*

(2013) menyatakan bahwa untuk dapat mencapai TQM diperlukan adanya komitmen dari manajemen puncak dalam menyediakan sumber daya, kebijakan dan dukungan dalam mencapai keberhasilan TQM sesuai dengan standar ISO 9001. Namun, Mokhtar *et al.* (2013) belum bisa menjelaskan bagaimana dapat mencapai TQM. Mokhtar *et al.* (2013) juga tidak mengidentifikasi QC T&T yang tepat diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan proses bisnis perusahaan tersebut.

TQM dapat dicapai dengan menerapkan standar ISO 9001 dengan baik pada *soft factor* dan *hard factor* pada perusahaan (Fajrah, 2015). Menurut Angheluta *et al.* (2012), sertifikasi standar ISO 9001 merupakan sebuah sumber kunci perusahaan untuk mengetahui bagaimana membangun suatu negara khususnya perekonomian pada masa transisi. Sertifikasi standar ISO 9001 memiliki nilai yang tak terhingga dalam membantu suatu negara untuk membangun perekonomian dan membangun kapasitas untuk bersaing dalam pasar global (Angheluta *et al.*, 2012). Namun, Angheluta *et al.* (2012) belum menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menilai keberhasilan dalam menerapkan sertifikasi standar ISO 9001:2015 terhadap penerapan TQM.

Perusahaan yang menjalankan standar sertifikasi ISO 9001:2015 dapat menerapkan sistem manajemen mutu lebih optimal dalam mencapai kualitas untuk memenuhi spesifikasi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Kondisi tersebut bertolak belakang pada perusahaan, masih ditemui perusahaan karet yang belum mempertimbangkan sistem manajemen mutu. Hal tersebut disebabkan perusahaan hanya berfokus kepada audit mutu internal dan tuntutan konsumen. Berdasarkan kondisi tersebut, maka penelitian ini perlu dilakukan untuk dapat mengevaluasi penerapan sistem manajemen mutu terhadap standar ISO 9001:2015 pada industri karet Indonesia. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian Fajrah (2015) membuktikan bahwa penelitian ini perlu dilakukan karena perusahaan karet masih belum mencapai TQM. Putri dan Yusof (2008) menjelaskan bahwa untuk mencapai manajemen mutu, perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat dalam menerapkan sistem manajemen mutu dari seluruh lini perusahaan. Oleh

karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengevaluasi penerapan sistem manajemen mutu perusahaan dengan menggunakan manual penilaian.

Perusahaan dapat mengevaluasi keefektifan pencapaian penerapan QC T&T dan sistem manajemen mutu dengan menggunakan manual penilaian diri. Manual penilaian diri dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi dan menilai penerapan sistem manajemen mutu terpadu di perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan karena manual penilaian diri ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk menilai bagaimana penerapan pengendalian kualitas terpadu dan sistem manajemen mutu terhadap sertifikasi standar ISO 9001:2015. Manual penilaian diri ini dirancang untuk mengevaluasi pencapaian TQM pada aktivitas pembelian boker dan proses produksi perusahaan karet.

Sozuer (2011) telah melakukan penelitian terhadap penggunaan manual penilaian diri untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada studi kasus manajemen tempat hiburan di Turki. Sozuer (2011) merancang manual penilaian diri dengan pendekatan EFQM. Krittantip *et al.* (2013) menggunakan evaluasi penilaian diri terhadap manajemen mutu terpadu pada studi kasus sektor retail. Urban (2015) telah merancang manual penilaian diri untuk mengevaluasi penerapan *lean management* pada perusahaan. Berdasarkan penelitian sebelumnya maka perlu dirancang manual penilaian diri sistem manajemen mutu untuk aktivitas proses di industri karet terhadap standar ISO 9001:2015.

Berdasarkan hasil perancangan manual penilaian diri sistem manajemen mutu ini, perusahaan karet dapat mengetahui keefektifan penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan. Selain itu, manual penilaian diri sistem manajemen mutu dapat memberikan informasi bagaimana komitmen perusahaan karet dalam menjaga standar ISO 9001:2015 dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Manual penilaian diri sistem manajemen mutu dapat membantu perusahaan karet dalam mengidentifikasi QC T&T yang tepat untuk mengendalikan mutu perusahaan. Berdasarkan manual penilaian diri penerapan sistem manajemen mutu, diharapkan perusahaan karet Indonesia dapat melakukan

penilaian terhadap pencapaian TQM pada perusahaan masing-masing apakah telah sesuai dengan standar sertifikasi ISO 9001:2015.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang manual penilaian diri penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) terhadap sertifikasi ISO 9001:2015 pada industri karet.

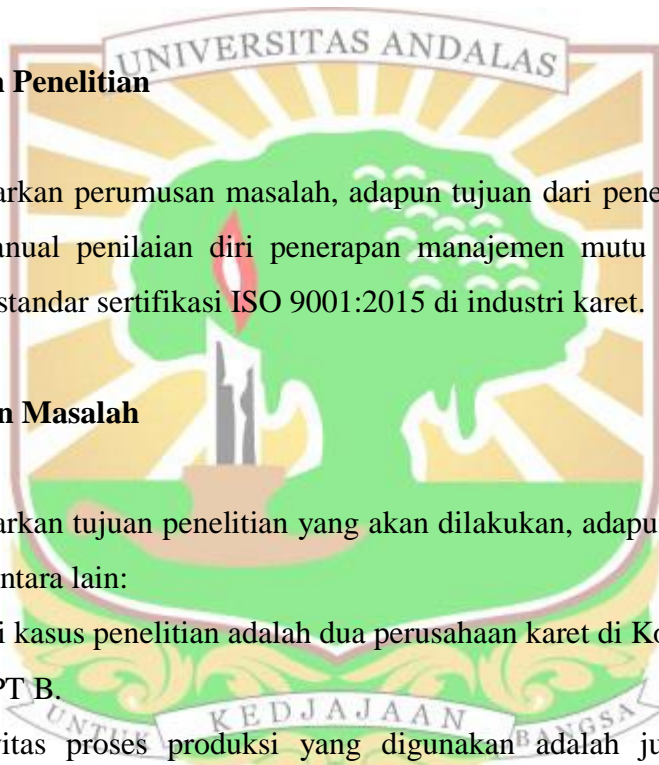
1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, adapun tujuan dari penelitian ini adalah merancang manual penilaian diri penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) sesuai dengan standar sertifikasi ISO 9001:2015 di industri karet.

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dilakukan, adapun batasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Objek studi kasus penelitian adalah dua perusahaan karet di Kota Padang yaitu PT A dan PT B.
2. Data aktivitas proses produksi yang digunakan adalah jumlah produksi, jumlah cacat produksi untuk *whitespot* dan kontaminasi metal, pembelian boker yang digunakan, dan data persentase KKK dari pembelian boker.



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan dari penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang kajian pada tinjauan pustaka ini meliputi konsep dari karet, *Total Quality Management*, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, Penilaian Diri, *Defect Per Million Opportunity* dan Rancangan Kuesioner Wawancara Penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini, yaitu survei pendahuluan, studi literatur, identifikasi masalah, desain penelitian, pengumpulan dan penyajian data, validasi dan verifikasi instrumen wawancara, perancangan manual penilaian, verifikasi dan validasi hasil rancangan manual penilaian, analisis, dan penutup.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan data-data yang dikumpulkan data produksi, data cacat produksi, data pembelian bahan baku boker dan data %KKK yang diolah dalam DPMO. Selanjutnya, studi kasus penerapan sistem manajemen mutu terhadap ISO 9001:2015.

BAB V PERANCANGAN MANUAL PENILAIAN

Bab ini menjelaskan tentang perancangan manual penilaian terdiri atas penentuan indikator manual penilaian, penentuan skala manual penilaian, perancangan prosedur manual penilaian, verifikasi dan validasi manual penilaian.

BAB VI ANALISIS

Bab ini menjelaskan tentang analisis pengumpulan dan pengolahan data, hasil studi kasus terhadap kedua perusahaan berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur dan analisis hasil perancangan manual penilaian diri.

BAB VII PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

