

Kajian Tentang Aspek Proses dalam Implementasi Manajemen Kualitas di Lingkungan Usaha Kecil Menengah Sektor Manufaktur (Studi Kasus di CV. WMT)

Arief Rahmana

Jurusan Teknik Industri, Universitas Widyatama, Jl. Cikutra No. 204 A Bandung 40133

E-mail : arief.rahmana@widyatama.ac.id

Abstrak -- Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana implementasi manajemen kualitas yang dilihat dari aspek proses, dimana proses tersebut terdiri atas 3 (tiga) tahapan, yaitu: tahap introduksi, tahap adopsi, dan tahap adaptasi. Strategi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan objek penelitian di CV. WMT yang merupakan Usaha Kecil Menengah (UKM) Sektor Manufaktur. Tahap introduksi manajemen kualitas ditandai dengan adanya pengakuan atas kualitas produk dan pengiriman tepat waktu, perusahaan terkemuka otomotif di Indonesia menjadi pelanggan tetap, dan tuntutan pelanggan agar CV. WMT bersertifikasi penjaminan kualitas. Tahap adopsi ditandai dengan adanya perencanaan CV. WMT untuk sertifikasi ISO/TS 16949:2002. Tahap adaptasi ditandai dengan adanya implementasi quality manual, prosedur, dan instruksi kerja yang telah disusun oleh CV. WMT. Hal ini memberikan gambaran bahwa CV. WMT melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan melalui implementasi manajemen kualitas dengan tujuan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Kata Kunci : implementasi, manajemen kualitas, introduksi, adopsi, dan adaptasi

I. PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara [1], [2]. Usaha kecil penting untuk dikaji karena mempunyai peranan yang krusial dalam pertumbuhan ekonomi pada skala nasional dan regional. Hampir 90% dari total usaha yang ada di dunia merupakan kontribusi dari UKM [3]. Disamping itu, UKM mempunyai kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja [4]. Studi empirik menunjukkan bahwa UKM pada skala internasional merupakan sumber penciptaan lapangan pekerjaan [5], [3], [6]. Kontribusi UKM terhadap penyerapan tenaga kerja, baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia, mempunyai peranan yang signifikan dalam penanggulangan masalah pengangguran.

Dalam menghadapi persaingan di abad ke-21 kepuasan pelanggan sebaiknya menjadi fokus utama bagi UKM, yaitu melalui penciptaan produk yang berkualitas tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan. Hal ini ditunjukkan oleh pendapat Baykasoglu dkk. [7], Cheng dkk. [8] bahwa untuk dapat bersaing, UKM dituntut untuk melakukan restrukturisasi dan reorganisasi dengan tujuan untuk memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk yang berkualitas tinggi. Implementasi manajemen kualitas telah banyak digunakan baik oleh perusahaan besar atau UKM sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing dan profitabilitas jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana implementasi manajemen kualitas yang dilakukan UKM dilihat dari aspek proses.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Usaha Kecil Menengah

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), dan UU No. 20 Tahun 2008. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK) adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang.

Pada tanggal 4 Juli 2008 telah ditetapkan Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi UKM yang disampaikan oleh Undang-undang ini juga berbeda

dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara itu, yang disebut dengan Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.2 Manajemen Kualitas

Berbagai metode manajemen, yang salah satunya adalah manajemen kualitas diterapkan untuk mencapai efektifitas organisasi. Definisi manajemen kualitas berdasarkan ISO 8402 adalah keseluruhan aspek fungsi manajemen yang menetapkan dan menerapkan kebijakan kualitas. Hardjono dkk. [9] menyatakan bahwa manajemen kualitas yang baik adalah mengintegrasikan perhatian pada kualitas produk, fokus pada konsumen, dan orientasi pada karyawan dengan menyediakan pendekatan integral dengan isu-isu organisasi. Berdasarkan persepsi tersebut, maka manajemen kualitas didefinisikan sebagai kreasi dari sistem organisasi, dimana ketika dipergunakan oleh anggota organisasi, dapat membimbing mereka untuk meningkatkan nilai produk atau jasa kepada konsumen.

Manajemen kualitas mengalami evolusi yang dimulai dari kualitas inspeksi (*inspection quality*), pengendalian kualitas (*quality control*), penjaminan kualitas (*quality assurance*), sampai dengan manajemen kualitas total (*total quality management*). *Total Quality Management* (TQM) merupakan proses untuk mengelola kualitas, sebuah filosofi yang menekankan pada perbaikan dalam segala hal. TQM terdiri atas sejumlah prinsip yang merupakan fondasi perbaikan berkelanjutan [10].

Untuk mengimplementasikan manajemen kualitas tidak bisa dilakukan secara spontan, tetapi memerlukan suatu proses yang terdiri atas tahapan tertentu. Irianto [11] mengidentifikasi tiga tahap untuk proses implementasi manajemen kualitas, yaitu tahap introduksi, tahap adopsi, dan tahap adaptasi.

Tahap introduksi merupakan tahap dimana pimpinan perusahaan mulai mengenal dan memahami konsep manajemen kualitas sebelum akhirnya berkomitmen untuk mengimplementasikannya di perusahaan. Tahap adopsi sejalan dengan persiapan

dan perencanaan, termasuk pengembangan misi. Tahap adaptasi meliputi monitoring, penyesuaian dan perbaikan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Dalam meneliti tentang proses implementasi manajemen kualitas di CV. WMT menggunakan model seperti yang disajikan pada gambar 1. Pada model tersebut ditunjukkan bahwa tahapan dalam proses implementasi manajemen kualitas dimulai dengan tahap introduksi, kemudian diikuti oleh tahap adopsi, dan terakhir adalah tahap adaptasi.



Gambar 1. Model penelitian

Variabel dan atribut yang berkaitan dengan proses implementasi manajemen kualitas disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Variabel dan atribut

Variabel	Atribut
Introduksi	Motivasi pengembangan manajemen kualitas, perubahan kepemilikan, pengaruh pasar, kebutuhan memenuhi standar spesifikasi.
Adopsi dan adaptasi	Aksi, keputusan dan dampak terhadap struktur organisasi, sistem, prosedur, pendidikan dan pelatihan, standarisasi dan sertifikasi.

3.2 Strategi Penelitian

Strategi penelitian diperlukan sebagai pedoman operasional dalam penelitian. Yin [12] mengidentifikasi 5 (lima) tipe penelitian, yaitu : (1) survai, (2) eksperimen, (3) *historical research*, (4) studi kasus, dan (5) analisis informasi dokumenter. Pemilihan strategi penelitian tergantung pada tiga kriteria, yaitu : (1) tipe pertanyaan penelitian, (2) kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan ditelitinya, dan (3) fokus pada fenomena penelitian (fenomena kontemporer atau historis). Karakteristik kelima jenis penelitian dijelaskan pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Situasi-situasi relevan untuk jenis penelitian yang berbeda

Jenis	Bentuk pertanyaan penelitian	Membutuhkan kontrol terhadap peristiwa t.l.	Fokus terhadap peristiwa kontemporer
Eksperimen	Bagaimana, mengapa	ya	ya
Survai	Siapa, apa, di mana, berapa banyak	tidak	ya
Analisis Arsip	Siapa, apa, di mana, berapa banyak	tidak	ya/tidak
Historis	Bagaimana, mengapa	tidak	tidak
Studi Kasus	Bagaimana, mengapa	tidak	ya

Sumber : Yin (1994)

Jika ditempatkan dalam konteks ketiga kriteria strategi penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian studi kasus (*case study*). Pemilihan strategi ini didasarkan pada ketiga kriteria tersebut, yaitu : (1) Berkaitan dengan tipe pertanyaan, penelitian ini menggunakan tipe pertanyaan yang dimulai dengan kata “bagaimana”, (2) Berkaitan dengan kontrol terhadap peristiwa perilaku yang akan diteliti, perilaku aktual sulit untuk dikontrol karena penelitian ini mengambil organisasi sebagai unit analisis yang mengimplementasikan manajemen kualitas dengan cara tertentu, dan (3) Berkaitan dengan fokus terhadap peristiwa, penelitian bersifat peristiwa kontemporer karena salah satu output penelitian ini adalah *road map* dalam implementasi manajemen kualitas.

3.3 Sampel Penelitian

UKM yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini adalah UKM yang sudah mampu menerima pekerjaan subkontrak dari Usaha Besar (UB), sehingga UKM ini pada dasarnya telah memperhatikan aspek kualitas sebagai tuntutan dari pekerjaan subkontrak dari UB. Dengan demikian kelompok UKM ini setidaknya telah melakukan aktivitas peningkatan kualitas (*quality improvement*) untuk memenuhi standarisasi kualitas yang menjadi tuntutan dari pekerjaan subkontrak dari UB dan kegiatan ekspor tersebut. Selain itu, UKM yang akan dipilih sebagai sampel adalah UKM yang nilai omzetnya memiliki kecenderungan meningkat. Jika nilai omzetnya terus meningkat, maka diharapkan profitabilitas dari UKM tersebut juga meningkat. Peningkatan omzet dan profitabilitas ini dapat dicapai melalui peningkatan kualitas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil perusahaan

WMT berlokasi di Kiaracondong, Bandung, Jawa Barat dan bergerak dalam bidang industri manufaktur. WMT ini berdiri pada tanggal 14 Mei 2002 yang dirintis oleh seorang lulusan D3 Politeknik Manufaktur Bandung (Polman), sekaligus sebagai pemegang saham dan pemiliknya. Atas pengalaman dan pendidikannya yang diperoleh sewaktu mengikuti pendidikan di Polman, WMT dibentuk sebagai

perusahaan yang membuat komponen-komponen dengan tingkat kepresisian yang tinggi.

Produk-produk yang dihasilkan oleh WMT sangat bervariasi dengan tingkat kepresisian yang tinggi. Produk-produk tersebut adalah sebagai berikut:

- Precision Equipment*, merupakan proses pembuatan *sparepart*
- Press Tools (Dies)*, merupakan pembuatan alat-alat untuk membentuk suatu produk tertentu dengan mekanisme kerja ditekan atau di-*press*
- Plastic Mold Injection*, merupakan pembuatan cetakan plastik (*mold*) untuk hasil produk massal berupa plastik sebagai bahan dasarnya, dalam hal ini proses pembuatan produk dilakukan dengan cara *inject/suntik*
- Jig & Fixture* merupakan pembuatan alat bantu untuk proses permesinan sebuah produk dengan jumlah yang besar (*mass product*), dalam hal ini alat bantu tersebut dapat memposisikan dan menempatkan produk dengan ketelitian yang tinggi.
- Rubber Mold*, pada dasarnya sama halnya dengan cetakan plastik tetapi yang membedakan hanya pada bahan produknya yaitu karet (*rubber*).
- Die Casting*, merupakan sebuah cetakan produk dengan bahan dasar produk dari aluminium
- Electrode For Electrical Discharge Machine (EDM)*, merupakan pengerjaan lanjut dari sebuah proses permesinan yang sulit dikerjakan pada mesin lain. Benda kerja dialiri arus listrik sehingga terjadi pengikisan pada logam.
- Ireko (Foundry Pattern)*, merupakan produk yang difungsikan untuk cetakan pengecoran logam dengan proses penjiplakan pada pasir khusus, untuk membentuk pola sebuah cetakan pengecoran logam.
- 3D Modelling*, merupakan proses design atau gambar produk 3 dimensi sebelum program permesinan berlanjut di mesin CNC.

Berkaitan dengan aspek pasar, WMT memiliki 1 (satu) pelanggan utama (*main customer*) yang memiliki kontribusi perkembangan usaha WMT. Pelanggan utama ini melakukan pesanan secara kontinyu, yaitu PT. Asama Indonesia Manufacturing. Di samping itu, WMT juga memiliki sekitar 15 pelanggan yang melakukan pesanan pada saat-saat tertentu saja.

4.2 Proses implementasi manajemen kualitas

Pengakuan atas kualitas produk dan pengiriman yang tepat waktu, pengakuan dari perusahaan otomotif terkemuka di Indonesia, dan tuntutan dari para pelanggan untuk sertifikasi penjaminan kualitas merupakan kejadian-kejadian signifikan yang berpengaruh terhadap pengembangan manajemen kualitas di WMT. Kejadian-kejadian ini memiliki implikasi yang kritis terhadap tindakan dan keputusan yang diambil oleh manajemen WMT.

Sejak berdiri tanggal 14 Mei tahun 2002, yang dirintis oleh Bapak Bambang, lulusan D3 Politeknik Manufaktur Bandung (Polman), terdapat dua hal pokok yang diperhatikan oleh WMT yaitu kualitas produk dan pengiriman tepat waktu, karena dua hal ini yang dapat mempengaruhi terhadap kepuasan pelanggan. Tahun 2002 ini menjadi momentum yang krusial bagi WMT karena telah berhasil membuktikan kesungguhan dan kemampuannya untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang terbilang kompeten dalam bidang manufaktur di dalam pengerjaan produk dengan presisi tinggi, dengan kualitas dan pengerjaan secara tepat waktu. Hal ini dibuktikan oleh kesuksesan WMT di dalam pembuatan *dies core cylinder head* untuk motor honda supra pada PT. Inkoasku dan PT. Pakoakuna.

Implikasi dari hal ini pelanggan WMT makin bertambah, karena mereka percaya terhadap komitmen WMT akan kualitas produk dan pengiriman tepat waktu. Tidak hanya itu, pihak perbankan pun memberikan kepercayaan ketika WMT berencana akan melakukan peminjaman sejumlah dana. Melihat kondisi seperti ini, keputusan yang diambil oleh pemilik WMT adalah memfokuskan untuk membuat produk-produk dengan tingkat kepresisian yang tinggi. Untuk mengerjakan proses produksi, pada saat itu WMT hanya memiliki mesin-mesin yang manual, sehingga untuk jenis pekerjaan yang memerlukan presisi tinggi WMT menyewa mesin CNC ke pihak lain, diantaranya ke Polman Bandung. Dengan kerjasama ini, selanjutnya menjadikan Polman Bandung sebagai *Workshop Plant* ke-2 WMT. Keputusan lain yang diambil pemilik WMT adalah mengajukan pinjaman sejumlah dana ke pihak perbankan sebagai tambahan modal.

Pada tahun 2004 pelanggan WMT makin bertambah diantaranya adalah PT. Asama Indonesia Manufacturing, PT. Wika Intrade, PT. Inkaba, PT. Goodrich, dan PT. Inkoasku. Dengan kinerja yang diperlihatkan oleh WMT, terutama menyangkut tingkat ketelitian, kualitas produk, dan pengiriman yang tepat waktu, maka sejak tahun 2004 PT. Asama Indonesia Manufacturing menjadi pelanggan tetap WMT. Implikasi yang positif dari hal ini adalah kemampuan WMT dalam memenuhi spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan semakin meningkat. Implikasi lain yang dirasakan menurut pemilik WMT adanya peningkatan penjualan secara signifikan. Keputusan pihak manajemen yang diambil dengan adanya peningkatan kemampuan dalam

memenuhi spesifikasi produk pelanggan adalah dengan meningkatkan secara terus upaya-upaya intensif dalam peningkatan hal pengendalian proses, pengendalian produk cacat, tindakan perbaikan & pencegahan, dan perawatan.

Pertama, berkaitan dengan aktivitas pengendalian proses mencakup pengendalian terhadap beberapa proses mulai dari penerimaan order, perencanaan & persiapan produksi, proses produksi, inspeksi, pengemasan, dan pengiriman barang. Untuk aktivitas ini kemudian dibentuk tim yang terdiri dari perwakilan dari bagian produksi, QC, maintenance, perencanaan, pembelian, subkontraktor, dan customer representative. Tim ini kemudian disebut dengan nama *Advance Product Quality Planning* (APQP). Tim ini dibentuk oleh Direktur dan bekerja sejak perencanaan produk baru, pembuatan *prototype* atau *pre-production*, proses approval pelanggan, sampai dengan proses produksi. Misalnya tugas APQP dalam perencanaan produk baru adalah membuat *master schedule* pembuatan produk modifikasi atau produk baru, menyusun *list material* yang digunakan berdasarkan asumsi produk atau proses, menyusun alur proses dan menentukan karakteristik spesial dari proses, dan menyusun perancangan proses produksi dan sistem kontrolnya.

Kedua, berkaitan dengan aktivitas pengendalian produk cacat mencakup pengendalian pengerjaan atau tindakan yang harus dilakukan terhadap produk cacat. Perlakuan terhadap produk cacat ini dapat dikategorikan menjadi *repair* dan *reject*. *Repair* merupakan upaya WMT untuk memperbaiki produk yang cacat, sedangkan *reject* merupakan keputusan WMT untuk mengganti produk yang cacat. Kepala QC bertanggung jawab terhadap aktivitas pengendalian produk cacat ini dan berkoordinasi dengan bagian produksi.

Ketiga, berkaitan dengan aktivitas tindakan perbaikan dan pencegahan dilakukan di seluruh proses yang terkait. Tindakan perbaikan merupakan kegiatan untuk menghilangkan ketidaksesuaian yang terjadi di suatu proses, sedangkan tindakan pencegahan merupakan kegiatan untuk menghilangkan potensi ketidaksesuaian yang terdapat di suatu proses. Tindakan pencegahan dan perbaikan di WMT dilakukan dalam bentuk sebagai berikut: (1) pemantauan keluhan pelanggan, evaluasi keluhan pelanggan, pemantauan pengiriman order, pemantauan kompetitor, dan analisis *reject* dari pelanggan, (2) pemantauan kinerja *supplier*, (3) pemantauan stok material, produk setengah jadi, dan stok produk jadi, (4) perencanaan proses produksi, perencanaan pembelian bahan baku, pemantauan proses produksi, dan pemantauan hasil produksi, (5) inspeksi *incoming material*, produk setengah jadi, produk jadi, dan (6) analisis data dari SPC, *control chart*. Untuk aktivitas ini melibatkan beberapa bagian yaitu *general manager*, *customer representative*, kepala produksi, kepala QC, dan staf administrasi.

Keempat, berkaitan dengan aktivitas perawatan yang dilakukan di WMT meliputi *preventive maintenance* dan *predictive maintenance* yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi. *Preventive maintenance* merupakan tindakan terencana untuk menghilangkan penyebab kegagalan peralan/mesin dan gangguan pada proses yang dilakukan berdasarkan desain proses produksi yang dilakukan, sedangkan *predictive maintenance* merupakan tindakan memperkirakan kemungkinan kegagalan sehingga dapat menghindari masalah perawatan.

Sementara itu, keputusan pihak manajemen yang diambil dengan adanya peningkatan penjualan secara signifikan dan pinjaman sejumlah dana dari pihak perbankan adalah melakukan peningkatan fasilitas produksi diantaranya adalah pembelian mesin CNC mesin Hartford VMC – 560 AH (12.000 rpm), Hartford VMC – 560 AP(12.000 rpm), EDM Wire Cut Sodick, Surface Grinding Standard 2550, dan Quaser Vertical Machining Center dan pengembangan *Workshop Plant* ke-3 yang berlokasi di Sukabumi.

Meskipun WMT telah mampu membuat produk yang sesuai dengan spesifikasi produk yang disyaratkan oleh para pelanggannya, tetapi dalam perjalannya (akhir tahun 2005) terdapat tuntutan dari pelanggan tersebut agar WMT segera bersertifikasi penjaminan kualitas seperti ISO. Harapan dari para pelanggan ini tidak terlalu mempengaruhi terhadap penjualan WMT, tetapi tetap saja adanya persepsi dari pelanggan bahwa kualitas produk yang dihasilkan oleh WMT masih rendah karena belum adanya sistem manajemen kualitas yang terstruktur dan terorganisasi. Dengan kondisi seperti ini, sistem penjaminan kualitas menjadi kebutuhan mendesak bagi WMT. Rapat pimpinan pun dilakukan untuk membahas hal ini, dan keputusannya adalah perlu adanya program pengembangan sertifikasi penjaminan kualitas di WMT.

Pada tahun 2006, WMT telah mencanangkan bahwa 2 (dua) tahun ke depan, yaitu pada tahun 2008, WMT akan mengajukan untuk sertifikasi penjaminan kualitas (ISO). Rencana ini langsung disampaikan kepada para pelanggan dan respon dari para pelanggan sangat positif, terbukti dengan adanya dukungan moral yang disampaikan para pelanggan kepada WMT. Keputusan yang diambil oleh Direktur WMT adalah pengembangan sistem manajemen kualitas ISO/TS 16949:2002. Sistem manajemen kualitas ini merupakan aplikasi ISO 9001 : 2000 untuk *automotive production and relevant service part organization*. Untuk mendukung hal ini kemudian dilakukan beberapa upaya, yaitu: (1) pembentukan manajemen representatif, (2) pengembangan kapabilitas SDM, dan (3) pembuatan *quality manual*.

Pertama, penunjukkan manajemen representatif dilakukan oleh Direktur WMT. Wewenang dan tanggung jawab dari manajemen representatif adalah memastikan proses yang diperlukan untuk sistem

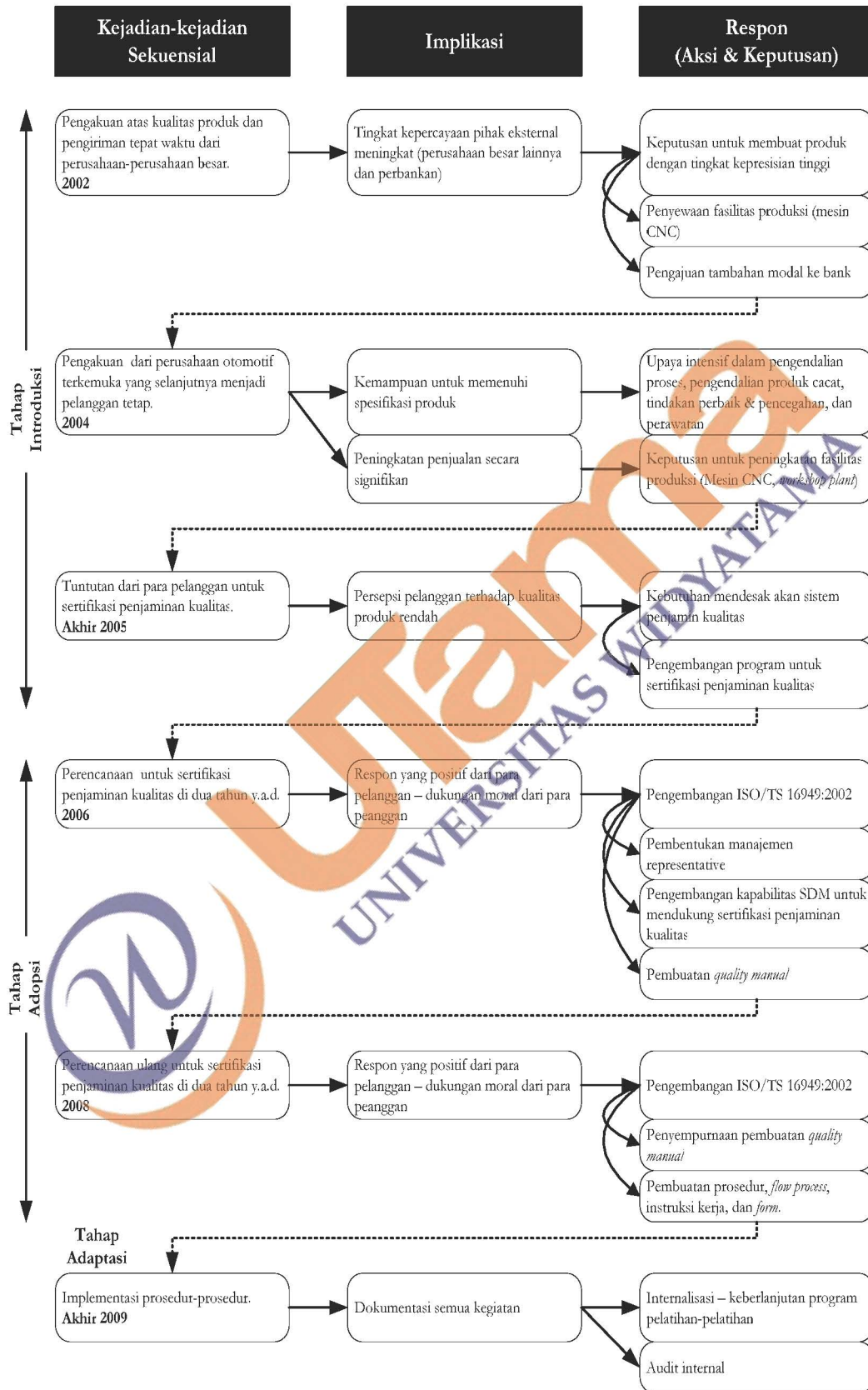
manajemen kualitas, melaporkan kepada direktur tentang persiapan implementasi sistem manajemen kualitas, dan memastikan kesadaran tentang perlunya sistem manajemen kualitas. **Kedua**, pengembangan kapabilitas SDM dilakukan dengan mengikutsertakan 1 (satu) orang perwakilan dari WMT untuk pelatihan tentang sertifikasi ISO. **Ketiga**, pembuatan *quality manual* bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang elemen-elemen yang terkandung dalam ISO/TS 16949:2002.

Rencana tahun 2008 WMT sudah tersertifikasi ISO/TS 16949:2002 ternyata tidak terealisasi. Beberapa kendala dialami oleh WMT diantaranya adalah ketidaksiapan kapabilitas SDM dan ketidaksiapan kelengkapan dokumen-dokumennya, sehingga pada tahun 2008 ini WMT melakukan perencanaan ulang bahwa 2 (dua) tahun ke depan, yaitu pada tahun 2010, WMT akan mengajukan untuk sertifikasi ISO/TS 16949:2002. Meskipun adanya pengunduran waktu untuk pengajuan sertifikasi respon dari para pelanggan tetap positif, terbukti dengan masih adanya dukungan moral yang disampaikan para pelanggan kepada WMT. Penyempurnaan dalam pembuatan *quality manual* pun dilakukan oleh WMT. Di samping itu, pada tahun 2008 dibuat pula berbagai prosedur, *flow process*, instruksi kerja, dan *form* pengendalian atau *check sheet*.

Berkaitan dengan prosedur, WMT telah menyusun beberapa prosedur yaitu: (1) prosedur rapat tinjauan manajemen, (2) prosedur audit sistem manajemen mutu, (3) prosedur tindakan perbaikan & pencegahan, (4) prosedur pengendalian supplier dan proses pembelian, (5) prosedur pengendalian proses, (6) pengendalian properti pelanggan, (7) prosedur perawatan, (8) prosedur rekrutmen dan pelatihan karyawan, (9) prosedur pengendalian alat ukur, (10) prosedur pengemasan, dan (11) prosedur pengendalian produk cacat. Prosedur-prosedur tersebut di atas secara kontinyu diimplementasikan di WMT.

Sejak akhir tahun 2009, WMT telah mencoba untuk mengimplementasikan prosedur, instrksi kerja, dan form atau *checksheets* yang telah disusun. Implikasi dari implementasi ini adalah perlunya dokumentasi dari setiap operasi. Masalah yang muncul, karyawan WMT tidak memiliki persepsi yang sama berkaitan dengan prosedur, instruksi kerja, dan *form* atau *checksheets* tersebut, sehingga menyebabkan implementasinya kadang-kadang tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Keputusan yang diambil untuk mengantisipasi masalah yang muncul adalah dilakukan pelatihan secara berkelanjutan dan berencana akan melakukan audit secara internal.

Ringkasan mengenai kronologis proses ini ditunjukkan pada gambar 2. Gambar ini menunjukkan bagaimana sistem dan praktik manajemen kualitas terbangun di CSM yang dimulai tahap introduksi, adopsi, hingga adaptasi.



Gambar 2. Proses implementasi manajemen kualitas

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Proses implementasi manajemen kualitas yang dilakukan oleh CV. WMT memberikan gambaran bahwa implementasi manajemen kualitas tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan tahapan-tahapan tertentu.
2. Impelementasi manajemen kualitas di CV. WMT dilakukan dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan, didukung oleh adanya peningkatan kualitas secara berkelanjutan, dan dalam praktiknya melibatkan semua orang (pimpinan dan karyawan).

5.2 Saran

Keterbatasan penelitian ini adalah hanya mengkaji implementasi manajemen kualitas dari aspek proses, tidak mengkaji aspek konteks dan konten. Aspek kontek berkaitan dengan struktur dan budaya, sedangkan aspek konten berkaitan dengan konten manajemen kualitas. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengkaji implementasi manajemen kualitas yang mengintegrasikan antara aspek konteks, konten, dan proses di mana ketiga aspek ini saling mempengaruhi satu sama lain.

D.R., DUP(1996) LTD : Dar es Salaam, pp. 53-63

- [6] Westhead, P. dan Cowling, M. (1995), "Employment Change in Independent Owner-Managed High-Technology Firms in Great Britain", *Small Business Economics*, Vol 7, No. 2, pp.111-140
- [7] Baykasoglu, dkk. (2004), "A Survey on the Methods and Tools of Concurrent New Product Development and Agile Manufacturing", *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 15, pp. 731-751.
- [8] Cheng, K. dkk. (2000), "The Internet as a Tool with Application to Agile Manufacturing : A Web-based Engineering Approach and its Implementation Issues", *International Journal of Production Research*, Vol. 38, No. 12, pp.2743-2759.
- [9] Hardjono, T.W., S. Ten Have, dan W.D. Ten Have (1996), *The European Way to Excellence*, Directorate-General III Industry, European Commission/European Quality Publications Ltd. Brussels/London
- [10] Rampersad, (2005), *Managing Total Quality*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- [11] Irianto, D. (2005), "Quality Management Implementation : A Multiple Case Study In Indonesian Manufacturing Firms", *PhD Dissertation*, University of Twente, Enschede.
- [12] Yin, R.K. (1994), "Case Study Research : Design and Methods", 2nd, Sage Publications, Newbury Park.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Husband, S. dan Purnendu, M. (1999), "A Conceptual Model for Quality Integrated Management in Small and Medium Size Enterprise", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 7, pp. 699-713.
- [2] Mahemba, C. M. (2003), Innovation Management Practices of Small and Medium Scale Enterprises In Tanzania, *PhD Dissertation*, University of Twente, Enschede
- [3] Lin, C.Y. (1998), "Success Factors of Small-and-Medium-Sized Entreprises in Taiwan : An Analysis of Cases", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No,4, pp. 43-65
- [4] Tambunan, T. (2005), "Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach : A Policy Experience from Indonesia", *Journal of Small Business Management*, Vol 43 No. 2, pp.138-154
- [5] Olomi, D.R. (1999b), "Scope and Role of Research on Entrepreneurship and Small Business Development", in *African Entrepreneurship and Small Business Development*, Ed. Rutashobya, L.K. and Olomi,