

TESIS

**PERANAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
PERUSAHAAN**

**Studi Kasus
Pada Perusahaan Kayu GM Group
Di Kalimantan Selatan**



S U Y A T N O

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN 2000**

TESIS

**PERANAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
PERUSAHAAN**

Studi Kasus
Pada Perusahaan Kayu GM Group
Di Kalimantan Selatan

S U Y A T N O

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN 2000**

ii

PERANAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

**Studi Kasus
Pada Perusahaan Kayu GM Group
Di Kalimantan Selatan**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

**S U Y A T N O
NIM : 099612952 M**

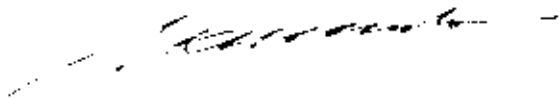
**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN 2000**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 23 DESEMBER 2000

Oleh

Dosen Pembimbing



Drs. Ec. Hermawanto, M.Sc., MBA.
NIP. 131 558 572

Dosen Konsultan Metodologi Penelitian



Drs. Basuki, M.Com (Hons), Ph.D. Ak.
NIP. 131 558 571

Mengetahui,
Ketua Program studi Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D. Ak.
NIP. 131 123 695

Telah diuji pada
Tanggal 19 Januari 2001

Ketua : Prof. Drs. Budiman Chr., MA., Ph.D.
Anggota : 1. Dr. Arsono Laksana, SE., Ak.
2. Drs. Basuki, M.Com.(Hons)., Ph.D., Ak.
3. Drs. Ec. Hermawanto, MSc., MBA.
4. Dra. Indrianawati, Msi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang maha Rahman dan maha Rahim-Nya atas segala rahmat serta karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Banyak pihak telah membantu dalam studi dan penulisan tesis. Dengan selesainya tesis ini, maka dari lubuk hati yang terdalam diucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya ditujukan kepada yang terhormat.

1. Drs. Ec. Hermawanto, M.Sc., MBA., selaku pendidik dan pembimbing, yang berkenan memimbing dengan perhatian sepenuh hati yang senantiasa menyediakan waktu, memberikan dorongan, bimbingan, dan saran sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini serta telah mempartaruhkan kewbawaannya demi saya Bimbingan dan pengarahannya sangat memberikan inspirasi dalam penulisan tesis ini
2. Drs. Basuki, M.Com. (Hons), Ph.D. sebagai pendidik dan konsultan metodologi yang berkenan memberikan arahan metodologi penelitian sehingga mempertajam metode penelitian kasus, serta arahan substansi.
3. Prof. Drs.Ec. Budiman Chr. MA., Ph.D., Bapak Dr. Arsono Laksmna, SE., Ak., dan Ibu Dra. Indrianawati, MSi yang dengan kritis dan cermat mengarahkan saya sehingga akhirnya tampil karya tulis dalam susunan seperti sekarang ini.
4. Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, melalui Tim BPPS yang telah membenkan beasiswa sehingga memungkinkan penulis mengikuti perkuliahan dan komunikasi ilmiah sampai akhir studi.
5. Rektor Unair, Bapak Prof. H. Soedarto, dr., DTM&H., Ph.D. Direktur Unair Bapak Prof. DR. Muhammad Amin, dr, dan Ketua Program Studi IMAN Unair Bapak Drs. Tiptohadi S., M.Ec., Ph.D., Ak. serta seluruh staffnya yang telah membenkan fasilitas selama yang memperlancar saya dalam mengikuti pendidikan S2 dan menyusun tesis di lembaga ini,
6. Para dosen dan penanggungjawab mata kuliah pada PPS Unair Program Studi Manajemen yang telah memberikan bekal dan wawasan ilmiah dan keilmuan.

7. Rektor Unlam Bapak Prof. H. Alfian Noor, Dekan Fakultas Ekonomi Unlam Drs. H. Yusransyah Azis dan Ketua IKOMA FE Unlam serta seluruh staff mereka yang telah memberikan fasilitas sehingga saya dapat mengikuti pendidikan S2 di PPS Unair sampai selesai.
8. Dra. Mariani Dj., Ph.D. dan Drs. H. Yusransyah Azis atas rekomendasi dan dorongan bagi kelancaran studi saya.
9. Semua Direksi beserta staff GM group yang telah bersedia memberikan informasi yang berharga untuk merangkai fakta kasus yang ditulis dalam tesis ini, terutama Bapak Anif Sudibyo, SE yang telah banyak memfasilitasi dalam pelaksanaan penelitian.
10. Darwati (istri tercinta) serta anak-anakku: Lingga F.S., Ersyad A.U., dan Putri D.N. yang sangat mendorong semangat saya untuk secepatnya menyelesaikan penulisan tesis ini sehingga cepat lulus dari pendidikan S2 di PPS Unair.
11. Bapak dan Saudara-Saudara tercinta yang telah memberikan dukungan moral sehingga memacu saya untuk menyelesaikan pendidikan S2 di PPS Unair.
12. Teman-temanku: Dr. Samsul Wahidin, SH., Ari S., SE., Budiono, SE., Ika A.K., SE, Ak., Vita M., SE., M.Si., Rudy G., SE., Drs. M. Rosidy, Drs. Surati, Sujono, SE. dan lain-lain yang dengan pengertiannya telah banyak membantu dan mendorong saya untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Kepada semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas membantu dan mendoakan keberhasilan bagi saya, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya sampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya. Harapan saya semoga hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu, dan dapat memberikan dorongan bagi manajemen GM Group untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Surabaya, Desember 2000

Penulis

RINGKASAN

Pemasaran produk industri kayu bersifat global dengan tingkat persaingan yang tajam, sehingga diperlukan strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Industri kayu Indonesia cenderung tidak efisien karena berkembangnya manja dengan melimpahnya bahan baku. Akibatnya penjualan produk mereka terus menurun sejak mencapai zaman keemasannya tahun 1992. Penjualan produk kayu Kalimantan Selatan juga menurun termasuk penjualan GM Group. Tetapi manajemen GM Group mampu mengerem penurunan penjualan sehingga tidak sedrastis ekspor kayu Kalimantan Selatan pada umumnya. Hal ini disebabkan antara lain, karena perusahaan ini sejak akhir tahun 1990 menyusun strategi keunggulan bersaing yang ditunjang dengan implementasi Total Quality Management (TQM)

Tujuan penelitian ini untuk memperoleh informasi tentang (1) bentuk dan proses penyusunan strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan perusahaan; (2) bentuk konsep sistem TQM dari segi pemenuhan persyaratan, peran pemimpin dan langkah-langkah implementasinya; (3) implementasi TQM; dan (4) kemajuan kinerja perusahaan GM Group periode 1991-1999 setelah menerapkan strategi keunggulan bersaing bersamaan dengan implementasi TQM tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan disain studi kasus model Yin. Studi kasus dilaksanakan di perusahaan GM Group yang berlokasi di Kalimantan Selatan. Informan kunci dipilih dengan teknik bola-salju. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi langsung, studi dokumen, dan ditunjang foto. Analisis data dilakukan melalui dua tahap. Pertama, melakukan: reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan (longgar) untuk menulis laporan kontak dengan narasumber. Kedua, analisis dengan alur pola penjadohan, dan implikasi kebijakan guna menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Strategi perluasan yang dibangun GM Group merupakan strategi integrasi vertikal ke depan dan dilanjutkan dengan integrasi horisontal. Berdasarkan strategi umum tersebut GM Group secara terpadu membangun strategi keunggulan bersaing perusahaan melalui tiga komponen, yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, dan peningkatan tanggapan pelanggan (customer responsiveness). Strategi tersebut dibangun berdasarkan hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan menggunakan metode nilai terbobot, yaitu dengan pendekatan GE-McKinsey Nine Cell Model. 2. Sistem TQM yang dibangun GM Group lebih dipusatkan pada unsur filosofi perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan untuk perbaikan proses operasional yang berorientasi pada pemenuhan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan. Fasilitas pendukung disediakan di antaranya sarana produksi, organisasi badan pengarah berbentuk lini yang ditunjang dengan struktur organisasi lini yang diterapkan secara linifungsi matriks. 3. Implementasi TQM dilakukan dengan (a) memposisikan peran kepemimpinan yang kondusif untuk membudayakan perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan dan pemberdayaan karyawan, (b) memenuhi persyaratan implementasi TQM, dan (c) memberlakukan 19 langkah-langkah implementasi model Goetsch and Davis. 4. Dalam periode 1991-199, rata-rata efisiensi meningkat 5,48%, kualitas meningkat 69,33%, tanggapan pelanggan meningkat 3,99%, produktivitas perusahaan meningkat 12,41%, dan MCE meningkat 11%. Implementasi strategi keunggulan bersaing bersamaan dengan implementasi TQM, ternyata diperoleh sinergi positif yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

ABSTRACT

The purpose of this research is to obtain information 1. The shape and process competitive advantage has been developed. 2. The shape of the concept of TQM system in aspects focused. 3. TQM implementation in aspects: conditions fulfil, leadership role, and the steps of it. 4. Progressed enterprise performance after TQM implementation together with competitive advantage strategy positioned by management GM Group in nine years ago, since 1991 to 1999.

This research uses qualitative approach with case study design of Yin Model. Case study was conducted in GM group enterprise in South Kalimantan. Snow-ball sampling technique use to select of key informants. Collecting data use In-dept interview, observation, document study, and photograph techniques. Data analysis through two steps: *first*, select data, set data, and data verification. *Second*, matching terms, giving implication policy, and conclusions. To fulfil validity criteria of data i.e. credibility level, transferability level, dependability level, and confirm-ability level use data verification techniques: triangulation source and method, lengthen in case study research-field, colleagues discussion, and references-check completely

Findings from this research show that: 1. Forward vertical integration and horizontal integration strategies had positioned based SWOT analysis with weighted-values method as same as GE- McKinsey Nine Cells Model. Grow and Build or Hold and maintain placed on the right position in GM group business unit strategy. Based on these strategies, GM Group has developed enterprise competitive advantage and completed with cost-reduction strategy that directed to cost-leadership strategy. The enterprise competitive advantage consists three components, i.e. efficiency, quality, and customer responsiveness. 2. TQM concept system GM Group's uses two philosophies, i.e. continuous improvement, and employee involvement and empowerment. fulfil facilities as needed to conform order-specification that each enterprise customer placed. 3. GM group's Management had developed concept implementation of TQM system with hard-effort fulfil conditions as needed, conducted leadership-role that motivate continuous improvement in operational process to increase value-added, and uses nineteen steps as same as Goetsch and Davis TQM model. 4. Implementation of TQM system together with competitive advantage has increased GM group's performance. Enterprise performance of GM Group has been increasing, enterprise productivity 12,41%, manufacturing cycle efficiency 11%, efficiency 4,48%, quality 69,33%, and customer responsiveness 3,99%. Implementation competitive advantage strategy together with TQM had been resulting positive synergy to increase enterprise performance.

Key words: *Enterprise competitive advantage strategy, Continuous improvement, Employee involvement and empowerment, Enterprise productivity, Manufacturing cycle efficiency.*

DAFTAR ISI

	Halaman
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Keterbatasan Penelitian	11
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Hasil Penelitian Sebelumnya	13
2.2. Strategi Keunggulan Bersaing	19
2.2.1. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	19
2.2.2. Strategi Manajemen dan Tingkatannya	20
2.2.3. Proses Penentuan Strategi	24
2.2.4. Strategi Bersaing Melalui Harga dan Non-Harga	29
2.2.5. Kemampuan Produksi dan Strategi Bersaing	29
2.2.5. Bangun Umum Keunggulan Bersaing	31
2.3. Konsep Sistem Total Quality Management	34
2.3.1. Pengertian Total Quality Management	34
2.3.2. Prinsip dan Unsur Utama Total Quality Management	41
2.3.3. Pengertian Hakiki Kualitas	43

	2.3.4. Perubahan Tiga Mindsets Dalam Lingkungan Bisnis Global.....	47
	2.3.5. Pengembangan Sistem Total Quality Management.....	54
	2.3.6. Perbaikan Kualitas Dengan Total Quality Management	56
	2.3.7. Perkaitan TQM dan Strategi Reduksi Biaya	66
	2.4 Implementasi Total Quality Management	68
	2.4.1. Persyaratan Implementasi TQM	68
	2.4.2. Peran Manajemen Dalam Implementasi TQM	71
	2.4.3. Peran Fungsi yang berbeda dalam Implementasi TQM.....	73
	2.4.4 Preskripsi Mencapai Keunggulan Kualitas	73
	2.5. Pengukuran Kinerja Bisnis	76
	2.6. Metodologi Penelitian Studi Kasus	79
BAB	3. KERANGKA KONSEPTUAL	89
	3.1. Kerangka Konseptual.....	89
BAB	4. METODE PENELITIAN	94
	4.1. Pendekatan dan Desain Penelitian	94
	4.1.1. Tinjauan Teori	96
	4.1.2. Pemilihan Kasus	96
	4.1.3. Desain Protokol Pemilihan Data	97
	4.1.4. Implementasi Studi Kasus	98
	4.1.5. Pengumpulan Data	99
	4.1.6. Penulisan Laporan Penelitian	102
	4.1.7. Analisis Data	103
	4.1.8. Penarikan Kesimpulan	106
	4.2. Pertanyaan-Pertanyaan Penelitian	106
	4.3. Unit Analisis	109
	4.4. Kriteria Interpretasi Temuan	110
	4.5. Lokasi Penelitian	111
BAB	5. ANALISIS HASIL PENELITIAN	112
	5.1. Gambaran Umum Perusahaan	112
	5.1.1. Sejarah Singkat	112

5.1.2. Struktur Organisasi GM Group	115
5.1.3. Jumlah dan Keadaan Pekerja	121
5.1.4. Fasilitas Perusahaan	125
5.1.5. Mesin dan Proses Produksi	126
5.2. Strategi Keunggulan Bersaing	139
5.2.1. Misi, Visi, dan Tujuan Perusahaan	139
5.2.2. Strategi yang Dikembangkan	140
5.3. Konsepsi Sistem TQM yang Dikembangkan	151
5.3.1. Fasilitas Organisasi dan Peralatan	152
5.3.2. Pengembangan Karyawan	155
5.3.3. Perbaikan Berkelanjutan dan Pelibatan Karyawan	159
5.3.4. Manajemen Kualitas	163
5.4. Implementasi TQM GM Group	168
5.4.1. Persyaratan Implementasi TQM	168
5.4.2. Kiprah Manajemen Dalam Implementasi TQM	171
5.4.3. Sembilan Belas Langkah Implementasi TQM	174
5.5. Perkembangan Kinerja GM Group	178
5.6. Temuan Penelitian	183
BAB 6. PEMBAHASAN	197
6.1 Strategi Keunggulan Bersaing	197
6.1.1. Strategi Integrasi Vertikal Ke Depan dan Integrasi Horizontal Ke Samping	198
6.1.2. Strategi Unit Bisnis yang Integral dan Strategi Fungsional	202
6.1.3. Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Efisiensi, Kualitas, dan Tanggapan Pelanggan	210
6.2. Konsep TQM yang Dikembangkan	213
6.2.1. Fasilitas Organisasi Translinifungsi Matriks dan Peralatan	214
6.2.2. Pengembangan Karyawan	218
6.2.3. Perbaikan Berkelanjutan dan Pelibatan Karyawan	220

6.3. Implementasi Total Quality Management	230
6.3.1. Persyaratan Implementasi TQM	230
6.3.2. Kiprah Manajemen Dalam Implementasi TQM	233
6.3.3. Sembilan Belas Langkah Implementasi TQM	236
6.3.4. Penguasaan Pekerja Menggunakan Piranti Pengendalian Kualitas	237
6.4. Kinerja Perusahaan GM Group Meningkat	239
6.4.1. Penurunan Volume Penjualan dan Hambatan Eksternal	239
6.4.2. Peningkatan Produktivitas Perusahaan dan Karyawan	240
6.4.3. Peningkatan Efisiensi	241
6.4.4. Peningkatan Kualitas	246
6.4.5. Peningkatan Tanggapan Pelanggan	248
BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN	251
7.1. Kesimpulan	251
7.2. Saran	257
DAFTAR PUSTAKA	260
LAMPIRAN	266

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Perkembangan Ekspor Kayu Kehutanan Indonesia Serta Realisasi Ekspor Kayu Lapis Indonesia	3
Tabel 1.2 : Realisasi Penjualan Kayu Propinsi Kalimantan Selatan	4
Tabel 1.3 : Realisasi Penjualan GM Group di Kalimantan Selatan	5
Tabel 2.1 : Pendekatan Total Quality Management di SIA	55
Tabel 2.2 : The Role Played by Different Functions in Implementing TQM	72
Tabel 5.1 : Perkembangan Pekerja Perusahaan Kayu GM Group Berdasarkan Gender Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	122
Tabel 5.2 : Perkembangan Penggunaan Tenaga Teknis Kehutanan dan Teknis Industri Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	123
Tabel 5.3 : Rincian Jumlah Pekerja yang Dipekerjakan PT. GMRP Tahun 1999 Menurut Bagian / Jabatan dan Gender	124
Tabel 5.4 : Mesin Produksi yang Dipergunakan PT. GM Tahun 1999	127
Tabel 5.5 : Daftar Mesin-Mesin Produksi PT. GMRP dan PT. ATAS Tahun 1999	128
Tabel 5.6 : Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tantangan PT. GM Tahun 1986, Tahun 1991 dan Tahun 1998	142
Tabel 5.7 : Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tan-tangan PT. GMRP Tahun 1991 dan Tahun 1999	144

Tabel 5.8 :	Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tantangan PT. ATAS Tahun 1991 dan Tahun 1998	147
Tabel 5.9 :	Penjualan Produk Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	185
Tabel 5.10 :	Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT. GM Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	186
Tabel 5.11 :	Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT. GMRP Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	187
Tabel 5.12 :	Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT. ATAS Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	188
Tabel 5.13 :	Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	188
Tabel 5.14 :	Perkembangan Efisiensi Perusahaan Kayu GM group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	189
Tabel 5.15 :	Perkembangan Beberapa Indikan Kualitas Operasional Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	190
Tabel 5.16 :	Perkembangan Beberapa Indikan Kualitas Terhadap Total Produk-si Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	191
Tabel 5.17 :	Perkembangan Customer Responsiveness Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	192
Tabel 5.18 :	Troughput Time Setiap Kubik Produk Pada GM GM Group Di	

	Kali-mantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	193
Tabel 5.19 :	Manufacturing Efficiency Cycle Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	194
Tabel 5.20 :	Perkembangan Produktivitas Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	195
Tabel 5.21 :	Perkembangan Produktivitas Karyawan Perusahaan Kayu GM Group Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999 ...	196
Tabel 6.1 :	Hasil Evaluasi Penguasaan Penggunaan Piranti Pengendalian Kualitas Pada Perusahaan GM Group Tahun 1991-1999	238
Tabel 6.2 :	Hasil Evaluasi Pencapaian Produktivitas Perusahaan Tiap unit Bisnis dalam GM Group Tahun 1991 Sampai Tahun 1999	242
Tabel 6.3 :	Perkembangan Rasio Biaya dan Harga Jual per Satuan Produk GM Group Dibandingkan Pesaing	243

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Hubungan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values	21
Gambar 2.2 : Three Generic Strategies.	23
Gambar 2.3 : Lingkungan Eksternal Perusahaan	27
Gambar 2.4 : Empat Strategi Bersaing Non-harga	29
Gambar 2.5 : Generic Building Block of Competitive Advantage	32
Gambar 2.6 : The Impact of Efficiency, Quality, Customer Responsiveness, and Innovation on Unit Costs and Prices	33
Gambar 2.7 : The Roots of Competitive Advantage	33
Gambar 2.8 : Total Quality Management Wheel	42
Gambar 2.9 : Alur Kegiatan-Kegiatan yang Penting untuk Mencapai Total Quality Management	53
Gambar 2.10 : Ringkasan Definisi, Elemen Filosofi dan Alat - Alat Total Quality Management	75
Gambar 2.11 : Desain Metode Kasus	81
Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual	91
Gambar 4.1 : Desain Studi Kasus Tunggal	95
Gambar 4.2 : Pola Analisis Reduksi, Penyajian, Penyodohan, dan Impikasi kebijakan	105

Gambar 5.1 : Struktur Organisasi GM Group	116
Gambar 5.2 : Struktur Organisasi Badan Pengarah dan Penyelenggara Total Quality Management GM Group	154
Gambar 5.3 : Peningkatan Kualitas dengan Siklus PDCA di GM Group	162
Gambar 6.1 : Prosesi Strategi Integrasi Vertikal dan Horizontal GM Group Tahun 1976 Sampai Sekarang	201
Gambar 6.2 : Internal – Eksternal Matrix	205
Gambar 6.3 : Internal – Eksternal Matrix PT. GM	207
Gambar 6.4 : Internal – Eksternal Matrix PT. GMRP	208
Gambar 6.5 : Internal – Eksternal Matrix PT. GM Group	209
Gambar 6.6 : Perubahan Struktur Organisasi GM Group Yang Diusulkan	216
Gambar 6.7 : Pendekatan TQM Terhadap Pengendalian dan Perbaikan	229
Gambar 6.8 : Fase Implementasi TQM.....	236

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Daftar Informasi yang Diperoleh	266
Lampiran 2 : Contoh Surat Izin Menguji Para Grader Kualitas	229
Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Wawancara Mendalam	269
Lampiran 4 : Pengesahan Laporan Kontak Dari Para Narasumber (Informan Kunci) Beserta Laporan Kontak	271
Lampiran 5 : Photo Kegiatan Operasional GM Group	288

BAB 1 PENDAHULUAN

SUYATNO

1.1. Latar Belakang Masalah

Potret kehutanan dan industri yang berbasis sumberdaya kehutanan mempunyai sumbuangan yang terbesar (sektor tekstil terbesar bruto karena komponen impornya kurang lebih 85% dan hanya 15% devisa yang masuk, majalah Hutan, Indonesia, 1999 : 9) dalam penerimaan ekspor neto, tetapi pembangunan kehutanan mempunyai masalah yang sulit, yaitu kurang berhasilnya pengawasan pemerintah terhadap pengelolaan HAK Pengusahaan Hutan (HPH) dalam penanganan sistem Tebang Pilih Tanam Indonesia (TPTI) termasuk proyek-proyek Hutan Tanaman Industri dan kelestarian hutan, sehingga sektor kehutanan berpuncuk. Hal ini disebabkan lemahnya pengawasan pemerintah terhadap pemegang Hak Pengusahaan Hutan (HPH) akibatnya pengelolaan industri kehutanan pelaksanaannya kurang disiplin dan kurang efisien.

IR- PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Program pengawasan sektor bisnis kehutanan lebih bersifat konseptual belaka dan kurang menyentuh pada program dan pelaksanaan teknis sehingga pelaksanaannya mengalami kegagalan. Penekanan Djamiludin Suryonadikusumo Menteri Kehutanan periode tahun 1993-1998 dalam majalah Hutan Indonesia mengungkapkan kendala pengawasan. Menurut penjelasan Djamiludin Suryonadikusumo (Hutan Indonesia, 2000 : 12) sebagai berikut:

Kendala utama adalah pengawasan yang tidak mampu mengimbangi laju perubahan sektor pengusahaan hutan yang sangat progresif. Di samping itu berbagai regulasi yang dikeluarkan tidak ditindaklanjuti dengan petunjuk teknis sebagai pegangan atau pedoman bagi pelaksana di lapangan. ... Jumlah tenaga

teknis lapangan pada ujung tombak baik kuantitas, kualitas dan moralitas yang tidak memadai. Disadari bahwa gaji aparat kehutanan sangat kecil dengan tanggung jawab pengawasan hutan yang sangat luas. Sehingga kondisi ini sangat dilematis."

Sedangkan Hariyadi Kartodiharjo (MajalahTropis, 2000: 44.15) menjelaskan penyebab inefisiensi industri sektor kehutanan sebagai berikut:

"Inefisiensi itu sendiri, justru terjadi karena melimpahnya pasokan bahan baku yang diakibatkan, adanya kebijakan larangan ekspor kayu gelondongan (logging). Juga dikarenakan tidak dilaksanakannya konversi hutan alam sebagai mana tujuan yang sebenarnya. ... tujuan konversi yang dikatakan untuk perkebunan ternyata hanya direalisasi 30% saja. Sedangkan pembangunan hutan tanaman industri (HTI) yang ditunjukkan sebagai pengganti kayu yang dikonversi, ternyata hanya terealisasi 23% saja. Hal ini, membawa dua implikasi, pertama hutan alam semakin rusak karena ditebang, kedua pasokan kayu bagi industri sendiri juga kurang karena produksi hutan alam juga kurang. Secara ekonomis kelimpahan pasokan tersebut justru membawa dampak inefisiensi industri. ... Adanya perolehan bahan baku tanpa melalui proses yang alami itulah menjadikan tidak efisien. Adanya kemudahan memperoleh bahan baku ini menjadikan pengusaha tidak pernah mencari nilai tambah, termasuk juga mendiversifikasi produk."

Meskipun kondisi industri kehutanan cukup parah tapi ada pengecualian untuk beberapa perusahaan. Menurut Binti (2000: 16) bukti adanya pengecualian tersebut dijelaskan sebagai berikut.

"Berdasarkan pengalaman saya selama 30 tahun berkecimpung dalam kegiatan perkebunan di Kalimantan. Kondisi kehutanan Kalimantan memang cukup parah akibat tidak disiplinnya pengelolaan hutan, baik karena lemahnya pengawasan pemerintah maupun kurang disiplinnya beberapa pengusaha kehutanan, terutama terjadi penebangan liar dan penyelundupan kayu ilegal. Misalnya, kondisi hutan-hutan HPH di Kalimantan Selatan sekarang (tahun 2000, per) tinggal sekitar 15% demikian pula di Kalimantan Tengah tinggal sekitar 10%. Di Kalimantan Tengah HTI yang cukup berhasil berada di daerah dataran tinggi dan pegunungan, misalnya yang dikelola oleh PT. Tunggal Pamenang dan PT. Gunung Meranti. Khusus di dataran rendah termasuk daerah berawa tidak ada Sivikulturnya, sehingga HTI sulit dilakukan."

Tabel 1.1

**Perkembangan Ekspor Panel Kayu dan Produk Kehutanan Indonesia
Serta Realisasi Ekspor Kayu Lapis Indonesia
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999**

Tahun	Wood Panel (000US\$)	Indeks	Ke- naikan (%)	Forest Product (000US\$)	Indeks	Ke- naikan (%)	Jumlah	Indeks	Ke- naikan (%)
1991	3165125	68.97		4174689	100.00		7339614	100.00	
1992	3557086	77.51	12.38	4797028	114.91	14.91	8354114	113.82	13.82
1993	4589235	100.00	29.02	5255164	125.88	9.55	9844399	134.12	17.84
1994	4035728	87.94	-12.06	6506600	155.86	23.81	10542328	143.63	7.09
1995	3686934	84.70	-3.69	6605628	158.23	1.52	10492622	142.95	-0.47
1996	4029478	87.80	3.67	7058558	168.10	6.87	11089036	151.08	5.68
1997	3887923	84.72	-3.51	7291126	174.85	3.28	11179049	152.31	0.81
1998	2486166	54.17	-36.05	7882070	190.72	9.20	10448236	142.35	-6.54
1999	2704741	58.94	8.79	8059236	193.05	1.22	10763877	148.65	3.02
Kenaikan di 1993 (%)		-41.06	-	6412344.33	-	8.79599	-	136.32	5.16

Tahun	Perkembangan Realisasi Ekspor Kayu Lapis								
	Vo- lume (m3)	Indeks	Ke- naikan (%)	Nilai (US \$) r000	Indeks	Ke- naikan (%)	Harga Rerata (US\$)	Indeks	Ke- naikan (%)
1991	8968993	100.00		3165125.21	100.00		352.86	100.00	
1992	9782718	109.06	9.06	3557085.79	112.38	12.38	363.61	103.06	3.05
1993	9713127	108.28	-0.71	4589235.19	144.99	29.02	472.48	133.90	29.94
1994	8915117	99.39	-8.22	4035595.84	127.50	-12.06	452.57	128.29	-4.19
1995	8750710	97.56	-1.84	3886943.9	122.81	-3.68	444.19	125.88	-1.87
1996	8574836	95.59	-2.01	4029477.73	127.31	3.67	469.92	133.18	5.79
1997	8353960	93.13	-2.58	3887998.68	122.84	-3.51	465.41	131.90	-0.96
1998	8043635	89.67	-3.71	2486166	78.55	-36.06	309.08	87.59	-33.59
1999	7767979	86.60	-3.43	2704740.87	85.45	8.79	348.19	98.68	12.65
Rerata	8763563.89	97.70	-1.6798	3593596.58	113.537	-0.18	408.71	115.8291	1.35

Sumber: Aptindo, Majalah Tropis, No. 9, September 2000, halaman 46-47

Tabel 1.2

**Realisasi Penjualan Kayu Propinsi Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999**

Tahun (n)	Kayu Log		Kayu Lapis		Moulding dan Furniture		Total	
	m3	Indeks	m3	Indeks	m3	Indeks	m3	Indeks
1991	657012.00	114.47	1259170.92	93.89	51250.24	75.47	1987433.16	99.07
1992	586631.00	102.21	1213814.38	90.31	57148.31	84.15	1857583.67	93.54
1993	573953.55	100.00	1344007.40	100.00	67908.48	100.00	1985889.43	100.00
1994	447225.45	77.92	1111133.30	82.67	58895.24	83.78	1815253.99	81.34
1995	345133.98	60.13	1171863.72	87.19	58409.08	86.01	1575406.76	79.33
1996	358917.98	62.53	1189275.10	88.49	78366.06	112.45	1624559.12	81.81
1997	252456.82	43.99	1128429.83	83.96	51049.06	75.17	1431936.71	72.11
1998	229635.62	40.01	1130872.59	84.14	77912.58	114.73	1438420.79	72.43
1999	229487.32	39.98	1021119.12	75.98	77983.32	114.84	1328589.76	66.90
Kenaikan dr th. dasar		-60.02	-	-24.02	-	14.84	-	-33.10

Sumber : Kanwil BPS Propinsi Kalimantan Selatan Tahun 1991 - 1999 (Dolah).

Tabel 1.3
Realisasi Penjualan GM Group Di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun (n)	Produksi PT. GM		Produksi PT. GMRP		Produksi PT. ATAS		Produksi GM Group	
	Kayu Log		Kayu Lapis		Moulding dan Furniture		Realisasi Produksi Total	
	m3	Indeks	m3	Indeks	m3	Indeks	m3	Indeks
1991	58168.71	100.00	88270.34	100.00	9831.06	100.00	156270.11	100.00
1992	59960.56	103.08	97772.84	110.77	10520.85	107.01	168254.05	107.67
1993	81425.75	100.00	99507.69	100.00	10803.97	100.00	191537.41	100.00
1994	54538.57	66.98	95102.00	95.57	10806.06	101.91	160446.65	83.77
1995	54052.85	66.38	79280.80	79.87	17266.37	162.63	150599.82	78.63
1996	53811.24	68.09	84801.80	85.22	17988.51	169.64	156601.55	81.76
1997	53628.15	65.88	84294.34	84.71	18355.22	173.10	156277.71	81.59
1998	53480.63	65.68	84998.45	85.42	18452.71	174.02	156931.79	81.93
1999	52033.74	63.90	84782.55	85.20	20558.92	193.88	157375.21	82.16
Kenaikan dan th dasar		-36.10	-	-14.80	-	93.88	-	-17.84

Sumber : Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) GM Group 1991-1999 (ditolah).

Kondisi umum industri kehutanan memang mengalami keterpurukan hal ini tampak pada menurunnya realisasi ekspor panel kayu dan produk kehutanan Indonesia (lihat Tabel 1.1 dan Tabel 1.2). Akan tetapi tentu ada berapa perusahaan perkayuan yang melaksanakan pengelolaan bisnisnya secara disiplin dan efisien, sehingga keterpurukannya tidak separah kondisi umum tersebut. Misalnya, realisasi penjualan perusahaan GM Group di Kalimantan Selatan (lihat Tabel 1.3) tendensi penurunan penjualan produk-produknya tidak selaju penurunan penjualan ekspor Indonesia dan penjualan ekspor Kalimantan Selatan.

Ada teori manajemen kehutanan yang telah dimasyarakatkan yang dapat dijadikan pedoman pengelolaan kehutanan termasuk pengelolaan industri yang berbasis kehutanan, misalnya *Sustainable Forest Management (SFM) theory* lengkap dengan *SFM Certification* dan *Ecolabeling Certification* serta berpedoman pada kriteria dan indikator ITTO yang disebut *ITTO's Criteria for the Measurement of Sustainable Tropical Forest Management (1992)* dan selanjutnya berpedoman pada *Criteria and Indicators for sustainable Management of Natural Tropical Forest (1996-updated)* (Hutan Indonesia, 2000 : 19). Banyak pula teori manajemen yang dapat digunakan dalam pengelolaan industri kehutanan secara lestari, misalnya *Total Quality Management (TQM)* yang merupakan sistem manajemen integratif dengan fokus pada pelanggan melalui perbaikan (kualitas) berkelanjutan terhadap proses. Kualitas menjadi sangat penting dalam industri kehutanan (/perkayuan) untuk memenuhi kriteria dan indikator, serta untuk memenuhi *SFM Certification* dan *Ecolabeling Certification* tersebut. Oleh karena itu pemahaman dan pelaksanaan manajemen kualitas sangat penting sebagaimana dijelaskan oleh Schroeder (1995 : 192-93) sebagai berikut:

"Kualitas atau mutu didefinisikan sebagai kecocokan penggunaan oleh pelanggan. Ada empat dimensi mutu yang menyumbangkan pada kecocokan penggunaan, yaitu: mutu rancangan, mutu kesesuaian, "kemampuan", dan pelayanan lapangan.

Terdapat daur mutu produk, yaitu mulai dari kebutuhan pelanggan melalui mutu rancangan, produksi, mutu kesesuaian dan penggunaan oleh pelanggan. Daur ini dikendalikan dengan memutuskan atribut mutu, menentukan bagaimana mengukur mutu setiap atribut, menetapkan standar mutu, menumuskan program pemenuhan, dan menemukan serta memperbaiki penyebab mutu yang jelek. Penyempurnaan berlanjut atas sistem melalui pencegahan kerusakan adalah pendekatan yang lebih disukai. Manajemen harus menetapkan kebijakan mutu menyeluruh, dan kebijakan ini harus diterapkan melalui tujuan spesifik yang ditetapkan manajer pada semua tingkatan. Konsep mutu menyeluruh menggunakan pendekatan sistem terhadap mutu dengan memadukan program dan tujuan mutu di sepanjang lini organisasi.*

SKH Kompas (12 Agustus 1998) dalam Edisioniarnya memberikan ulasan yang pada intinya bahwa pembangunan ketahanan di Kalimantan dalam masa orde baru kontroversial, secara konseptual pembangunan ketahanan disusun dengan memasukkan paradigma peduli kesejahteraan lingkungan, tetapi secara aktual berwarna pelangi. Pada umumnya perusahaan kurang memperhatikan kelestarian lingkungan, yaitu melaksanakan eksploitasi hutan dengan Sistem Tebang Habis (STH) yang bertentangan dengan konsep Sistem Tebang Pilih Indonesia (STPI). Sementara itu pelaksanaan program Hutan Tanaman Industri (GMI) belum berlangsung sebagaimana mestinya. Akibatnya yang terjadi adalah kehancuran hutan dan rusaknya harapan adanya kelestarian lingkungan ketahanan.

Sementara itu sebelum terjadinya kebakaran hutan, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang ketahanan (*timber*) banyak yang mengkhianati telah menjalankan sistem *total quality management* dan usaha-usaha yang ramah lingkungan. Mereka banyak yang memperoleh sertifikat ISO 9000 sampai ISO 14000 dan instansi yang berkompeten ISO 3000 merupakan penghargaan utama atas kemampuan perusahaan secara internal menjamin bahwa apa yang kualitas yang dikatakan pada konsumen adalah benar adanya.

Dalam *Booklet Bapedal* (1998: 5) disebutkan ada empat perusahaan partisipan yang berbasis bidang ketahanan telah berhasil: menerapkan ISO 14001 EMS, yaitu PT Indah Kiat

Pulp and Paper, PT Lontar Papyrus, PT. Daya Sakti Group, dan PT Tunggal Agathis Woods Industries. Keempat perusahaan tersebut memiliki kemandirian untuk meningkatkan manajemen kualitas mereka.

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan melalui kunjungan perusahaan (*traveling to company*), menurut Direktur PT GMGRP mengemukakan bahwa mereka mengembangkan strategi perusahaan yang ramah lingkungan dengan misi "Mengembangkan Perusahaan Efisien dan berkualitas". Perusahaan ini secara bertahap telah melakukan langkah-langkah strategis secara bertahap pada tingkat korporat, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Berdasarkan strategi tersebut kinerja perusahaan tampak mengalami perbaikan dan pada masa krisis dewasa ini mampu maju terus. Kualitas dan efisiensi merupakan perbaikan berkesinambungan, demikian tulunya. Dengan demikian setidaknya ada tiga alasan yang menarik untuk melakukan penyelidikan terhadap kasus perusahaan ini lebih lanjut, yaitu (1) menarik untuk diselidiki yaitu bagaimana mereka membangun strategi untuk menjadi kelompok perusahaan kecil yang efisien dan berkualitas, (2) kelompok perusahaan ini unik, karena melakukan eksploitasi hak perusahaan hutan mereka secara bertahap (sementara yang lain hampir habis kayu dalam area HPT-Hnya); (3) kasus perusahaan ini dapat disungkap, karena mengizinkan saya untuk menyelidiki lebih lanjut apabila ingin menyiripak jargon itu (dengan catatan memahasiakan / menyantarkan identitas perusahaan dan para personnel pelakunya).

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan melalui kunjungan perusahaan (*traveling to company*), perusahaan kayu GM Group terdiri atas tiga perusahaan yaitu PT GMT dan PT GMGRP, dan PT ATAS. PT GMT adalah unit perusahaan yang melakukan pemungutan hasil hutan dan peminaan hutan. PT GMGRP adalah unit perusahaan yang bergerak pada bidang

industri pengolahan kayu lapis. PT ATAS adalah perusahaan moulding & dowel, finger jointing, dan pinitufendela dan dry kiln. Menurut Hartono (bukan nama sebenarnya) Direktur PT GMGRP mengklaim bahwa dalam group perusahaan mereka mengembangkan strategi perusahaan yang ramah lingkungan dengan filosofi "Kelompok Perusahaan yang efisien dan berkualitas". Ada tiga alasan yang menarik untuk melakukan penyelidikan terhadap kasus perusahaan ini lebih lanjut, yaitu (1) menarik untuk diseidiki yaitu bagaimana mereka membangun strategi untuk menjadi kelompok perusahaan kecil yang efisien dan berkualitas, (2) kelompok perusahaan ini unik, karena melakukan eksploitasi hak perusahaan hutan mereka secara berhati-hati (sementara yang lain hampir habis kayu dalam areal HPH-nya); (3) kasus kelompok perusahaan ini dapat disingkap, karena mengizinkan saya untuk mengakses (menyelidiki) lebih lanjut apabila ingin menyingkap filosofi itu (dengan catatan merahasakan / menyamarkan identitas perusahaan dan para personel pelakunya).

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini didorong oleh dialektis ragam dalam ilmu manajemen strategi, yaitu meskipun terdapat kesamaan tetapi cenderung anahg dengan suatu permainan 'puzzle' yang disebabkan oleh perubahan situasi dan kondisi eksternal dan internal suatu perusahaan. Fokus penelitian adalah strategi perusahaan kayu GM Group terutama strategi kualitas dan reduksi biaya serta implikasinya terhadap kinerja PT GMGRP. Strategi yang dimaksud adalah deskripsi dalam jangka panjang tentang (1) pemertuan strategi apa yang ingin dilakukan dan (2) implementasi strategi tersebut dalam tindakan nyata berkenaan dengan penyelarasan strategi kualitas dan strategi reduksi biaya. Penyelarasan sanyakemen ini ditunjang dengan perencanaan dan implementasi konsep *Total Quality Management (TQM)* sebagai sarana

konseptual yang berdasarkan prinsip perbaikan terus-menerus (*Continuous improvement: Kaizen*) melalui pelibatan karyawan (*employee involvement*), dimulai dengan manajemen kualitas terpadu sekaligus diharapkan mampu mereduksi biaya, terutama pada PT GMRP sebagai perusahaan manufaktur industri pengolahan kayu.

Berdasarkan latar belakang tersebut fokus penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah bentuk dan proses pengembangan strategi keunggulan bersaing yang disusun GM Group selama ini ?
2. Bagaimana bentuk konsepsi sistem TQM yang dibangun GM Group menurut aspek filosofi yang difokuskan?
3. Bagaimana bentuk implementasi sistem TQM perusahaan kayu GM Group untuk mendukung strategi keunggulan bersaing ?
4. Bagaimana perkembangan kinerja perusahaan GM Group selama ini, jika diukur dengan produktivitas perusahaan dan *manufacturing cycle efficiency (MCE)* serta hubungannya dengan kemajuan setiap komponen strategi keunggulan bersaing?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mendapatkan informasi dalam latar alamiah mengenai bentuk dan proses pengembangan strategi keunggulan bersaing GM Group selama ini
2. Mendapatkan informasi dalam latar alamiah tentang bentuk konsep sistem TQM yang disusun dalam aspek yang difokuskan.

3. Mendapatkan informasi dalam latar aliamiah tentang bentuk implementasi sistem TQM perusahaan kayu GM Group dari segi pemenuhan persyaratan, peranan pemimpin, dan langkah-langkah implementasinya.
4. Mendapatkan informasi dalam latar aliamiah tentang perkembangan kinerja perusahaan kayu GM Group selama ini, jika diukur dengan *manufacturing cycle efficiency (MCE)* dan produktivitasnya, serta hubungannya dengan kemajuan setiap komponen strategi keunggulan bersaing yang diposisikan.

1.4. Manfaat Penelitian

Apabila telah didapatkan informasi dalam latar aliamiah tentang konsep sistem TQM dan implementasi serta perkembangan hasil yang dicapai perusahaan tersebut, maka temuannya merupakan sumbangan informasi-informasi yang berharga dalam:

1. Pengembangan teori lebih lanjut dan aplikasi TQM dan strategi pengembangan keunggulan bersaing.
2. Memberikan informasi empiris tentang konsep sistem dan implementasi TQM dalam perusahaan kayu olahan dan derivatnya.
3. Memperkaya wawasan wacana baik bagi condikian, profesional, dan praktisi.

1.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian tentang peranan TQM dalam strategi keunggulan bersaing perusahaan yang dilakukan merupakan studi kasus yang analisis dan pembahasan yang mendalam tentang kasus-kasus yang dipilih sebagai satu kesatuan yang integratif dan tiga perusahaan

dalam GM Group merupakan obyek yang luas. Oleh karena itu pendekatan yang diambil adalah pendekatan integral dari fenomena kronologis yang terjadi dalam kelompok perusahaan ini yang berawal dari fakta bukan dari teori. Teori dipentakkan secara efektif, yaitu mengambil teori yang dapat menjustifikasi fakta di latar penelitian (*grounded*). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian hanya menganalisis dan membahas strategi keunggulan bersaing dalam arti strategi apa yang dikembangkan perusahaan dan bagaimana cara mengembangkannya.
2. Konsep TQM yang dikembangkan GM Group menggunakan pendekatan integral yang diterapkan untuk tiga perseoran terbatas dengan bidang usaha yang saling berkaitan dalam satu kolom perusahaan. Dengan analisis dan pembahasan yang integral dapat dilihat ketergantungan PT. GMRP dan PT. ATAS terhadap PT. GM sebagai pemasok 50% kebutuhan bahan baku mereka. Konsep TQM dan implementasinya diteliti tidak mendetail pada satu perusahaan dalam GM Group saja, tapi sebagai satu kesatuan yang utuh sehingga detail aplikatifnya masing-masing satuan bisnis terabaikan.
3. Generalisasi kualitatif (bukan generalisasi statistik induktif) yang dapat menarik kesimpulan yang masih terasa sangat longgar dan berlaku kasuistis. Artinya generalisasi hanya berlaku bagi kasus GM Group atau kasus yang serupa. Oleh karena itu untuk memperkual generalisasi penelitian ini, diperlukan penelitian yang serupa masih atau yang bertentangan di group-group perusahaan lain.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen strategi lebih berorientasi keluar sedangkan *total quality management* berorientasi kedalam dan keluar perusahaan secara seimbang. Oleh karena itu terlebih dahulu dikemukakan hasil penelitian sebelumnya dalam bidang *total quality management*, kemudian dikemukakan teori strategi suatu organisasi dan selanjutnya teori *total quality management* serta pengukuran kinerja perusahaan.

2.1. Hasil Penelitian Sebelumnya

Berikut ini dikemukakan enam hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

1. Hasil Penelitian Elmuti (1989)

Penelitian Elmuti (1989: 52) yang berjudul *Quality Control Circles in Saudi Arabia: A Case Study yang difokuskan pada program siklus pengendalian kualitas (Quality Control Circles/QCC) mengenai partisipasi para pekerja kantor (white-collar worker). Elmuti menemukan bahwa menurut pengalaman Plan Personnel manager perusahaan yang dilelitinya ternyata penjujukan rewards system dikaitkan dengan e quality circles program mampu meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya-biaya, dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Rewards yang besar meningkatkan kepuasan white-collar workers dan produktivitas perusahaan serta adaptasi pekerja yang telah berpartisipasi dalam e quality circles program.*

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam lingkup TOM, karena OCC merupakan suatu program yang baik sebagai elemen penunjang program TOM. *Persamaan* juga terdapat pada metodologinya, yaitu sama-sama merupakan suatu studi kasus. *Perbedaan* penelitian tersebut dan penelitian ini, terutama pada luas lingkungannya dan tokusnya, yaitu penelitian ini lebih luas dengan fokus pada quality improvement dalam TOM. Penelitian ini dikaitkan dengan strategi keunggulan bersaing, sedangkan penelitian tersebut tidak dikaitkan dengan strategi bersaing.

2. Hasil Penelitian Binti (1996)

Binti (1996) dengan tesisnya berjudul *Develop a Benchmarking Model for PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM)* telah meneliti tentang model patok duga (*benchmarking*) sebagai penelitian kualitatif studi kasus yang menggunakan metode eksperimen model. Penelitian tersebut bertujuan mencari model patok duga yang pas bagi PT. TELKOM melalui uji model dengan suatu *Pilot Project* yang disusunnya dengan menggunakan prosedur 12 langkah, yaitu: (1) pelatihan patok duga, (2) penentuan waktu pelaksanaan, (3) penentuan topik-topik patok duga, (4) pembentukan tim, (5) tujuan internal, (6) identifikasi praktik terbaik, (7) persiapan rencana tempat kunjungan, analisis, (10) penentuan target perbaikan, (11) Pengembangan rencana tindakan, dan (12) rekalisasi patok duga. Model patok duga yang dibangun dimaksudkan untuk menunjang pendekatan pengembangan restrukturisasi organisasi yang diimplementasikan oleh PT TELKOM bersama-sama dengan implementasi *Total Quality Management (TQM)* dan *Business Process Reengineering (BPR)*. Hasilnya ternyata model patok duga yang dibangun merupakan langkah awal yang terbaik sebagai bagian *pilot project* implementasi TOM.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam lingkup TQM, karena patok duga (*benchmarking*) merupakan suatu program yang baik sebagai elemen penunjang program TQM. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terutama dari luas lingkup dan metodologinya. Penelitian tersebut hanyalah merupakan sarana penunjang TQM dan tanpa dikaitkan dengan strategi keunggulan bersaing. Metodologi penelitian tersebut merupakan studi kasus dengan membangun dan menguji sebuah model, sedangkan penelitian ini merupakan studi kasus fenomenologis yang lebih mengutamakan pola-pola umum dari TQM dan tiga unsur strategi keunggulan bersaing yang merupakan inventarisasi (deskriptif eksploratif).

3. Hasil Penelitian Stuart Orr (1999)

Stuart Orr (1999: 271) telah melakukan penelitian yang berjudul *The Role of Quality management in Manufacturing Strategy: Experiences from the Australian Wine Industry*. Penelitiannya dimaksudkan untuk menguji secara kualitatif tentang posisi dan peran manajemen kualitas dalam pengambilan keputusan strategi pabrikan dengan fokus pada kualitas proses dan produk. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kawasan proses pengambilan keputusan pabrikan perusahaan menempatkan jaminan kualitas dan pengendalian pada posisi kedua setelah keputusan fasilitas pabrik (*plant*) dan perlengkapannya (*equipment*). Ia juga menemukan adanya pengakuan bahwa kualitas proses dan produk yang terpenting dan perlu diprioritaskan bagi pabrikan yang memproduksi anggur. Manajemen pabrikan anggur yang diteliti ternyata mengakui adanya hubungan yang kuat secara serempak atas biaya produk, kualitas, pabrik dan perlengkapan terhadap daya saing domestik dan internasional dalam industri ini.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu sama-sama merupakan penelitian kualitatif dalam bidang manufaktur. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu (1) meskipun sama-sama studi kasus kualitatif tetapi penelitian tersebut menggunakan desain multikasus sedang penelitian ini menggunakan desain kasus tunggal; (2) substansi lingkungannya berbeda, yaitu penelitian tersebut hanya dalam lingkup TQM sedangkan penelitian ini dikaitkan dengan strategi keunggulan bersaing

4. Hasil Penelitian Vokurka (1998)

Vokurka (1996: 32-33) dalam penelitian yang berjudul *Supplier Partnerships. A Case Study*. Fokus penelitiannya pada ragam teknologi dalam *total quality management*, *Just-in-Time*, fleksibilitas sistem-sistem pabrik dan *cellular manufacturing* dalam perbaikan kualitas, mengurangi *lead time*, dan menurunkan biaya-biaya. Vokurka (1998: 34) menemukan bahwa pengalaman manajemen perusahaan yang diteliti mengakui dan mewujudkan strategi dengan menempatkan rantai pemasok telah mewujudkan *improving quality, delivery, and lead times* produksi dan pelayanan pelanggan dalam batas tertentu. Perusahaan yang berhasil menggalang kemitraan dengan para pemasoknya secara terpadu. Unsur-unsur kuncinya adalah pemilihan para pemasok, sertifikasi para pemasok, dan kinerja badan yang dibentuk untuk memberikan nasehat (*advisory*) kepada para pemasok bersertifikat tersebut. Inisiatif perusahaan yang menggalang kemitraan itu telah mewujudkan perbaikan-perbaikan kualitas di tingkat pemasok, *delivery reliability*, dan *lead times*.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu sama-sama merupakan penelitian studi kasus kualitatif dalam bidang TQM. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu penelitian tersebut hanya berfokus perkaitan antara para pemasok dan

suatu perusahaan dengan titik berat pada pelaksanaan program JIT, sedangkan penelitian ini lebih luas dan dengan fokus tidak hanya pada para pemasok eksternal, tetapi juga lebih berfokus pada para pemasok internal.

5. Hasil Penelitian Wong dan Fung (1999)

Wong dan Fung (1999: 200) telah melakukan penelitian yang berjudul *Total Quality Management in The Construction Industry di Hongkong: A Supply Chain Management perspective*. Penelitian difokuskan pada usaha penjaminan kualitas melalui kegiatan-kegiatan manajemen kualitas atas serangkaian rantai penawaran (*supply chain*) untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan proyek-proyek konstruksi di Hong Kong. Wong dan Fung (1999: 204) melalui studi kasus mendalam menemukan bahwa hanya perusahaan konstruksi yang mampu membangun sistem TQM yang mampu memimpin perusahaan konstruksi di Hong Kong. Sistem TQM yang tepat bagi perusahaan konstruksi yaitu sistem TQM yang mampu memadukan strategi, struktur dan tugas-tugas untuk mengelola pemasok / sub-pemasok. Perusahaan konstruksi yang unggul tersebut mampu mengidentifikasi beberapa rantai manajemen pemasok dalam industri konstruksi yang mengintegrasikan *supply chain management* dengan TQM.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu sama-sama merupakan penelitian studi kasus kualitatif dalam bidang TQM dengan fokus membangun mata rantai kemitraan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu penelitian tersebut hanya berfokus perkaitan antara para pemasok dan suatu perusahaan dengan titik berat pada pelaksanaan kemitraan, sedangkan penelitian ini lebih luas dan dengan fokus tidak hanya pada para pemasok eksternal, tetapi juga lebih berfokus pada para pemasok internal.

5. Hasil Penelitian Yun, Yong, dan Loh (1998)

Yun, Yong, dan Loh (1998) telah melakukan penelitian yang hasilnya dibukukan dengan judul *The Quest For Global Quality: A Manifestation of Total Quality Management by Singapore Airlines*. Lingkup yang diteliti mencakup (1) pendekatan TQM, (2) strategi quality management, (3) market quality management, (4) manajemen kelaikan terbang: keamanan dan daya uji, (5) manajemen operasi penerbangan, (6) mengelola operasi penting bisnis penerbangan: pemakaian teknologi fokus-pelanggan, (7) manajemen pelayanan pelanggan, (8) menuju sistem pelayanan total pelanggan, (9) makna pelayanan darat yang unggul, (10) manajemen mutu pelayanan dalam penerbangan, (11) manajemen catering dalam penerbangan, (12) dimensi kemanusiaan dalam keberhasilan SIA, dan (13) pelatihan dan pengembangan: pendekatan MDC. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ternyata (1) praktik TQM beragam, (2) perwujudan TQM muncul bila semua aktivitas mutu terpadu dan berfokus pada pelanggan, (3) keadaan perwujudan TQM yang normal (di atas TQM) terjadi ketika TQM telah menjadi normal secara manajemen.

Persamaan penelitian dengan penelitian tersebut, yaitu sama-sama merupakan penelitian studi kasus kualitatif dengan mengutamakan pola-pola umum dari konsepsi, dan implementasi TQM dalam kaitannya dengan strategi. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yaitu (1) penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan jasa penerbangan yang berskala global sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur (bisnis eksploitasi dan pengolahan kayu) dengan skala lokal; dan (2) penelitian tersebut difokuskan pada strategi umum dalam memimpin jasa penerbangan, sedangkan penelitian ini pada strategi membangun keunggulan bersaing

2.2. Strategi Keunggulan Bersaing

2.2.1. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi menurut Dess and Miller (1993:24) didefinisikan sebagai berikut:

"A vision refers to the goals that are broadest, most general, and all-inclusive. A vision describes aspiration for future without specifying the means necessary to achieve those desired ends. The most effective visions are those that inspire, and this inspiration often takes the form of asking for the best the most or greatest."

Visi merupakan pandangan hidup perusahaan dalam kaitan keberadaannya pada masa kini dan masa depan. Visi perusahaan amat penting dan perlu dihayati baik oleh pimpinan maupun karyawan perusahaan karena visi merupakan cita-cita dan arah tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Misi menurut Jauch & Glueck (1995: 58) dapat didefinisikan sebagai berikut "A mission statement defines the basic reason for the existence of an organization and help legitimize its function in the society." Selanjutnya, Wheelen & Hunger (1995: 14) mendefinisikan misi sebagai berikut : "Mission is the purpose or reason for the corporation's existence".

Dalam hal ini, misi merupakan pernyataan maksud atau alasan pokok tentang keberadaan (*existence*) atau didirikannya sebuah perusahaan. Misi mencakup hal-hal sebagai berikut : (a) Falsafah hidup badan usaha atau pendirinya; (b) Legitimasi (pengabsahan) dalam masyarakat; (c) Memberikan citra positif tentang karakteristik perusahaan; (d) Menunjukkan hal yang berbeda dengan perusahaan lain yang sejenis; (e) Mengisyaratkan lingkup operasi perusahaan dengan menyatakan produk atau jasa yang dihasilkan, teknologi yang dipakai, serta pelanggan atau pasar yang dilayaninya

Tujuan (*objectives*) adalah sesuatu yang akan dicapai perusahaan melalui keberadaan dan operasi-operasi atau tindakan-tindakannya. Menurut Pearce & Robinson (1997:60) terdapat tiga tujuan ekonomis yang mendominasi arah strategik dan hampir semua organisasi bisnis, yaitu :

1. Kelangsungan hidup (*survival*)
2. Pertumbuhan (*growth*)
3. Profitabilitas (*profitability*)

Hubungan antara misi dengan tujuan perusahaan menurut Jauch & Chueck (1995:56) adalah bahwa misi terkait dengan pertanyaan *"what business are we in?"*, sedangkan tujuan menjawab pertanyaan *"why are we in business?"*. Menurut Mulyadi (1998 : 102) terdapat hubungan yang erat antara misi, visi, dan core-values serta core values yang harus dibangun oleh suatu perusahaan sebagaimana tampak pada Gambar 2.1.

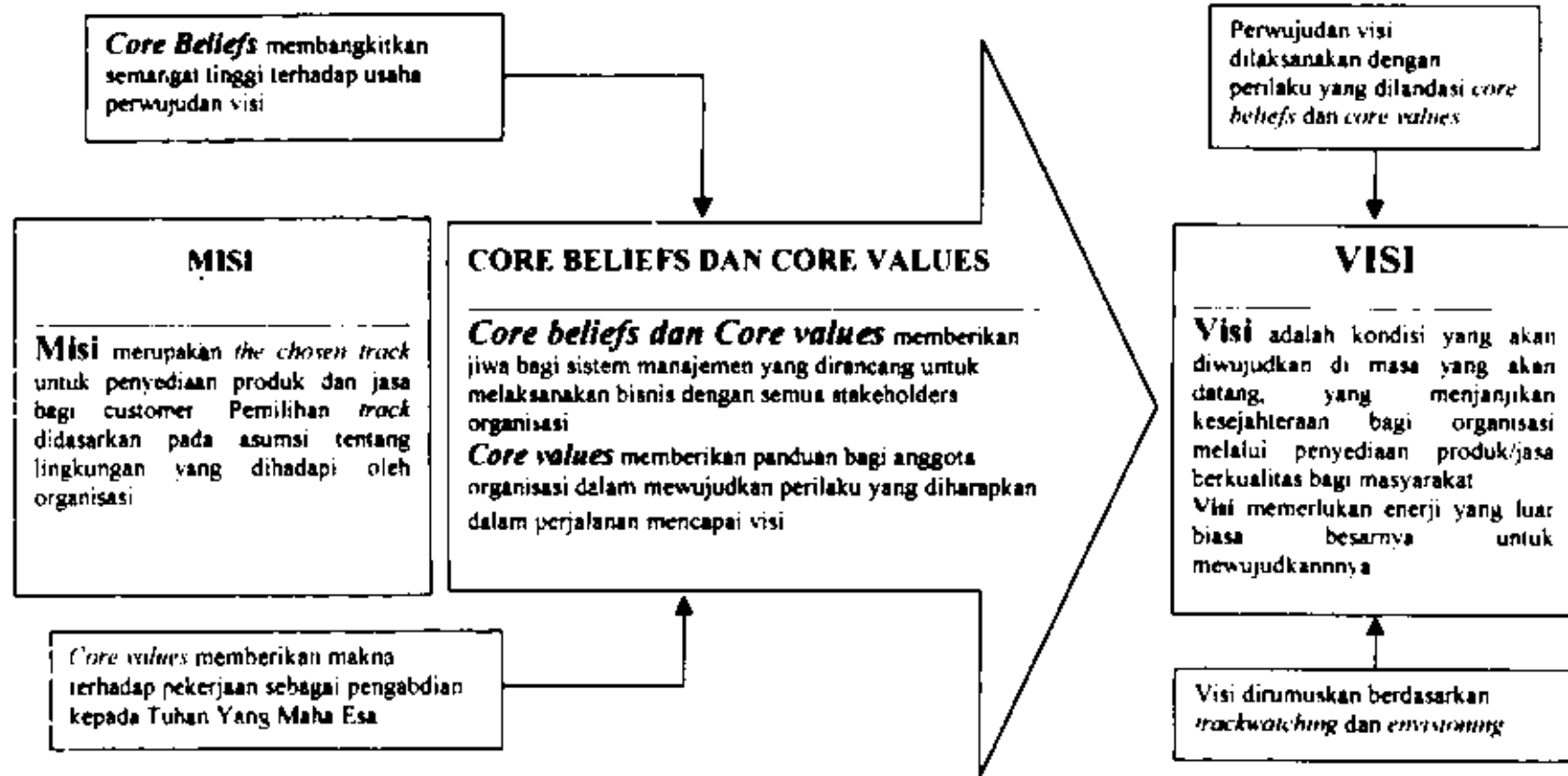
2.2.2. Strategi Manajemen dan Tingkatannya

Strategi suatu organisasi menguraikan tentang cara organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya. Hill dan Jones (1998 : 3) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

"A Strategy is a specific pattern of decisions and actions that managers take to achieve an organization's goal. For most if not all organizations, an overriding goal is to achieve superior performance. Thus, a strategy can often be defined more precisely as the specific pattern of decisions and actions that managers take to achieve superior organizational performance."

Kemudian, Heizer dan Render (1999: 36) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

"Strategy is an organization's action plan to achieve the mission. Each functional area has a strategy for achieving its mission and helping the organization reach the overall mission. These strategies exploit opportunities and strengths, neutralize threats, and avoid weaknesses. The firms can achieve missions in the three conceptual ways: (1) differentiation, (2) cost leadership, and (3) quick response."



Gambar 2.1: Hubungan antara Misi, Visi, *Core Beliefs*, dan *Core Values*

Sumber : Mulyadi, Total Quality Management, 1998, Halaman 102 (dimodifikasi)

This means operations managers are called on to deliver goods and services that are (1) better, or at least different, (2) cheaper, and (3) more responsive. Operations managers translate these strategic concepts into tangible tasks to be accomplished. Any one or combination of these three strategic concepts can general a system that has unique advantage over competitors."

Menurut Boseman dan Phatak, (1989: 85) ada empat tingkatan dalam strategi organisasi, yakni : (1) Strategi kemasyarakatan (*social strategy*), (2) Strategi perusahaan (*corporate strategy*), (3) Strategi unit usaha atau strategi bisnis (*business unit strategy*), dan (4) Strategi fungsional (*functional strategy*).

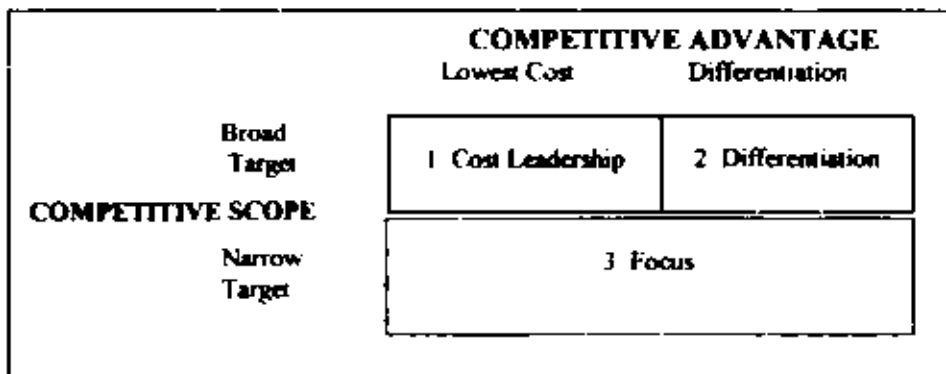
Strategi kemasyarakatan (*Social Strategy*) berkaitan dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya, seperti etika bisnis, tanggungjawab sosial. Perhatian utama dari strategi kemasyarakatan ini adalah bagaimana organisasi berfungsi sebagai anggota komunitas sekitarnya, komunitas sosial, komunitas negara, dan komunitas global. Strategi kemasyarakatan suatu organisasi dirumuskan oleh direksi.

Strategi korporat merupakan rancangan utama manajemen puncak untuk pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari strategi korporat adalah untuk mengelola portofolio bisnis perusahaan pada saat ini dan di masa yang akan datang, dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi korporat berkaitan dengan suatu kumpulan bisnis yang dikelola oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sebagaimana dikutip oleh Boseman dan Phatak (1989: 86) dari Hofer dan Schendel bahwa "corporate strategy is concerned primarily with answering the question: what set of business should we be in ? Consequently, scope and resource deployments among businesses are the primary components of corporate strategy". Strategi korporat mempunyai beberapa alternatif strategi, secara umum ada empat alternatif strategi korporat, seperti ditulis oleh Boseman dan Phatak (1989: 66) yang menggunakan

istilah empat alternatif strategi korporat umum yang utama (*the principles generic corporate strategy alternatives*), yakni: (a) strategi stabilitas, (b) strategi pertumbuhan, (c) strategi penciutan, dan strategi kombinasi

Selanjutnya, Boseman dan Phatak (1989: 82) mengistilahkan empat strategi tersebut (stabilitas, pertumbuhan, penciutan, dan kombinasi) sebagai strategi generik, sedangkan penetrasi, ekspansi, integrasi (vertikal dan horizontal), diversifikasi (terkonsentrasi dan konglomerat), pengurangan, pelepasan, dan likuidasi sebagai substrategi generik.

Porter (1980, 1985) menjelaskan tentang beberapa alternatif strategi generik untuk tingkat SBU, yakni: (1) keunggulan biaya menyeluruh (*over-all cost leadership*), (2) diferensiasi (*differentiation*), dan (3) fokus (*focus*). Strategi tersebut dikatakan strategi generik karena semua bisnis atau industri dapat menggunakannya tanpa memperhatikan apakah mereka manufaktur, jasa, atau perusahaan nirlaba (Hill & Jones, 1998: 171). Model tiga strategi generik pada tingkat SBU pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Three Generic Strategies

Sumber: Porter (1995: 12) dengan modifikasi

Strategi generik (*cost leadership, differentiation, and focus*) membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda yang lazim juga berbeda antara ketiga strategi generik tersebut. Ketiga strategi generik tersebut merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Perusahaan yang gagal dalam mengembangkan strateginya (salah satu atau kombinasi dari strategi generik) akan berada dalam situasi yang sangat buruk.

Strategi fungsional mencakup Pengembangan strategi di dalam setiap bidang fungsional yang ada di dalam suatu bisnis. Strategi tersebut akan menunjang strategi bisnisnya. Oleh karena itu strategi fungsional harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis. Analisis tentang strategi fungsional memfokuskan pada pengevaluasian dan pemilihan strategi-strategi dalam bidang-bidang seperti, bidang produksi, bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang personalia (sumber daya manusia), bidang penelitian dan pengembangan, serta bidang lain yang dibentuk di dalam suatu bisnis. Strategi-strategi fungsional ini harus konsisten dalam arti saling menunjang sesuai dengan fungsi masing-masing secara internal, baik secara horizontal maupun secara vertikal

2.2.3. Proses Penentuan Strategi

Proses penentuan strategi berkaitan dengan bagaimana strategi tersebut dapat terjadi dalam suatu organisasi. Banyak strategi ditentukan dengan melalui analisis yang didasarkan pada rencana atau misi bisnis, atau muncul begitu saja dari tingkat operasional. Salah satu analisis di dalam proses penentuan organisasi baik di tingkat korporasi, unit bisnis, maupun

tingkat fungsional adalah analisis terhadap lingkungan. Analisis ini akan mencakup analisis (a) lingkungan eksternal dan (b) analisis internal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk membuat keputusan yang efektif, manajer harus memahami tentang lingkungan eksternal dimana perusahaan beroperasi. Perusahaan harus memantau secara kontinyu terhadap kejadian dan kecendrungan secara umum yang terjadi di dalam lingkungannya. Lingkungan eksternal secara umum terdiri atas berbagai faktor yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap strategi perusahaan. Dess dan Miller (1993 : 36) mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam dua bagian, yakni: lingkungan umum (*general environment*), dan lingkungan persaingan (*competitive environment*). Suatu perusahaan tidak dapat mengendalikan faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan eksternal tersebut.

Lingkungan umum meliputi politik, hukum, demografik, sosial budaya, teknologi, ekonomi makro, dan global. Perkembangan di dalam lingkungan umum sering memberikan berbagai peluang bagi perusahaan untuk ekspansi dalam produk dan atau pasar. Sedangkan perubahan di dalam lingkungan umum juga dapat menimbulkan berbagai ancaman yang serius bagi perusahaan maupun bagi industri secara keseluruhan. Des dan Miller (1993 : 45) mengutip dari Nakayama (1989), yang menyatakan bahwa perubahan lingkungan umum dapat mengubah rangkaian ikatan dari suatu industri. seperti telah terjadi dengan adanya deregulasi di dalam industri finansial, telekomunikasi, dan penerbangan.

Lingkungan persaingan terdiri atas faktor-faktor yang secara khusus relevan dengan strategi perusahaan, yakni meliputi pesaing (pesaing yang ada dan pesaing potensial), pelanggan, dan pemasok. Selain lingkungan umum, para manajer juga harus

mempertimbangkan secara alamiah di dalam industri tersebut. Dess dan Miller (1993: 55) menerangkan yang pada intinya bahwa profitabilitas perusahaan dan persaingan secara alamiah di dalam industri adalah lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh perkembangan di dalam lingkungan persaingan. Hill dan Jones (1998 : 72) mengemukakan model lima kekuatan yang dikembangkan oleh Michael E. Porter merupakan model yang telah banyak digunakan sebagai alat analisis untuk penilaian lingkungan persaingan. Lima kekuatan tersebut adalah: (1) ancaman pendatang baru, (2) kekuatan lawan-menawar pemasok, (3) kekuatan lawan menawarkan pembeli, (4) ancaman produk-produk substitusi, dan (5) intensitas dan para pesaing yang ada di dalam industri.

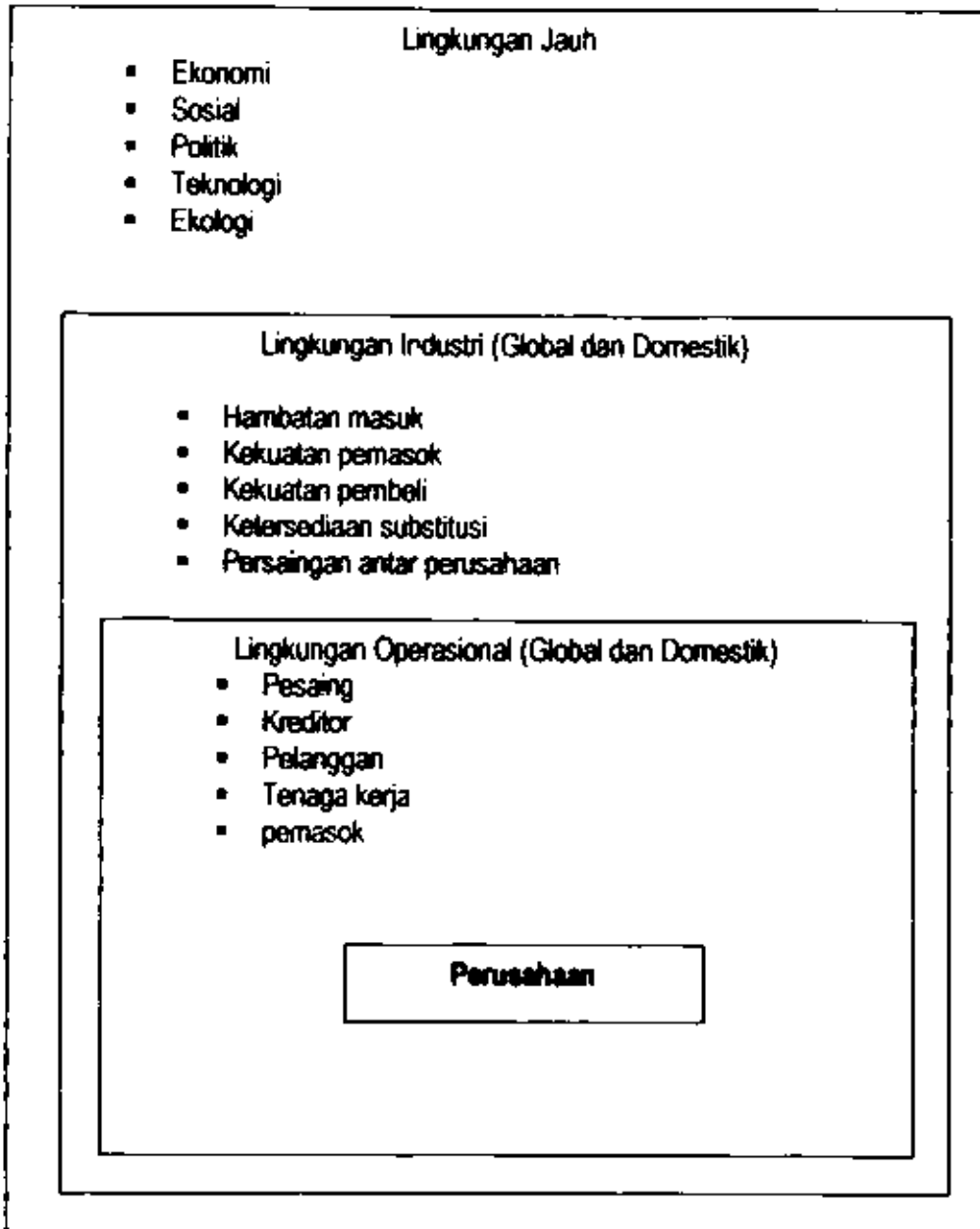
Berikut kelak pada kerangka model lima kekuatan yang dikemukakan Porter di atas menurut Hill dan Jones (1998 : 84) dalam menyusun strategi perusahaan perlu pula memperhatikan peranan lingkungan makro, yaitu lingkungan sosial, lingkungan teknologi, lingkungan ekonomi makro, lingkungan politik dan hukum. Lingkungan makro tersebut menentukan keunggulan bersaing perusahaan-perusahaan di suatu negara, dan sudah tentu juga menentukan keunggulan bersaing suatu perusahaan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia mereka dalam menyikapi perubahan lingkungan tersebut:

Jauch & Glueck (1995:85-129) mengelompokkan lingkungan eksternal (*environment*

factors) sebagai berikut:

1. The general environment
 - a. Socio-economic
 - b. Technology
 - c. Government
2. The industry and international environment
 - a. Customers
 - b. Suppliers

- c. Competitors
3 International/global environment



Gambar 2. 3: Lingkungan Eksternal Perusahaan

Sumber: Pearce li and Robinson (1997 : 94)

Sedangkan Pearce II & Robinson (1997:93) membaginya ke dalam tiga sub kategori yang saling terkait, yaitu : (1) lingkungan jauh, (2) lingkungan industri, dan (3) lingkungan operasional (lihat Gambar 2.3). Hasil analisis lingkungan lingkungan eksternal dapat menunjukkan peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-lantangan (*threats*).

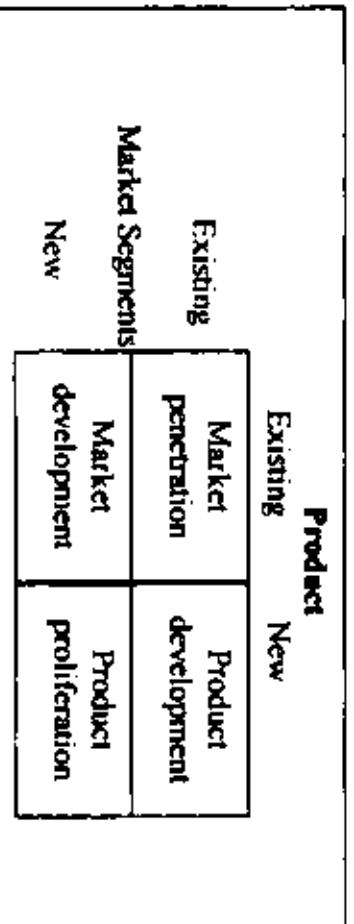
Lingkungan Internal.

Satu dari sekian unsur penting yang menunjang keberhasilan suatu strategi adalah kemampuan internal perusahaan. Pearce II dan Robinson (1997 : 169) menyatakan bahwa: "The strategy must place realistic requirements on the firm's internal capabilities. In other words, the firm's pursuit of market opportunities must be based not only on the existence of such opportunities but also on the firm's key internal strengths."

Analisis internal melibatkan pengidentifikasian dan pengevaluasian berbagai bidang fungsional dan masalah-masalah yang terkait. Manajer secara historis telah percaya pada dua pendekatan untuk menganalisis kemampuan internal, yakni: (1) analisis *strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT)* dan (2) analisis fungsional. Kedua pendekatan tersebut diistilahkan sebagai pendekatan tradisional. Analisis SWOT dapat digunakan dalam banyak cara untuk membantu menganalisis strategi. Pearce II dan Robinson (1997 : 172) menjelaskan bahwa "cara yang paling umum adalah menggunakan SWOT sebagai kerangka kerja logik untuk mengarahkan dalam diskusi secara sistematis terhadap situasi perusahaan dan alternatif dasar yang mungkin dipertimbangkan." Analisis SWOT kemudian dikembangkan antara lain menjadi GE-McKinsey Nine Cell Model yang digunakan dalam penentuan posisi strategi yang akan digunakan.

2.2.4. Strategi Bersaing Melalui Harga dan Non-Harga

Dalam industri yang sudah mapan persaingan bisa menggunakan harga dan non-harga. Strategi harga dapat dilakukan apabila suatu perusahaan mempunyai posisi kepemimpinan dalam harga (*price leadership*). Apabila perusahaan tidak cukup kuat untuk melakukan strategi persaingan harga, maka ia dapat menggunakan strategi bersaing non-harga. Hill dan Jones (1998 : 228) menyatakan ada empat strategi bersaing non-harga (lihat Gambar 2.4). Keempat strategi bersaing non-harga tersebut yaitu: (1) penetrasi pasar (*market penetration*), (2) pengembangan pasar (*market development*), (3) perkembangan-biakkan produk (*product proliferation*), dan (4) pengembangan produk (*product development*).



Gambar 2.4

Empat Strategi Bersaing Non-Harga

Sumber: Hill dan Jones (1998 : 228)

2.2.5. Kemampuan Produk dan Strategi Keunggulan Bersaing

Schroeder (1995: 29) menjelaskan bahwa kemampuan produksi berbeda adalah kemampuan relatif yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Kemampuan

berbeda ini harus sesuai dengan misi operasinya. Pada umumnya bisnis yang berhasil, mampu mengidentifikasi kemampuan tersebut. Kemampuan berbeda ini dapat berupa antara lain: biaya rendah, kualitas tinggi, *delivery* terbaik, fleksibilitas paling tinggi, karyawan yang ahli dan loyal, teknologi yang bagus, dan penguasaan bahan baku. Kemampuan khusus ini juga merupakan inti dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*), oleh karena itu ia menjadi jantung strategi operasi. (Prahalad dan Hamel (1990: 81) menyatakan bahwa *distinctive competence* mengacu pada suatu kekuatan unik yang membawa perusahaan untuk mencapai efisiensi, kualitas, inovasi, serta tanggapan baik dari pelanggan. Barney (1991 : 101) menyatakan bahwa kemampuan sumber secara komplementer, yakni: sumber daya (*resources*) mengacu pada sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya fisik, teknologi, dan sumber daya organisasi lainnya. Kemampuan (*capabilities*) mengacu pada kemampuan (*skill*) perusahaan dalam mengkoordinasikan sumber daya dan menempatkannya untuk penggunaan secara produktif.

Cleveland et al. (1989 : 658) mendefinisikan kemampuan produksi sebagai suatu derajat yang menunjukkan kinerja manufaktur (*manufacturing performance*) dalam menurangkan tujuan strategik perusahaan (*firm*). Dalam penelitian, Vickery et al. (1993 : 436) menyatakan bahwa kemampuan produksi dapat dijadikan dan diukur dengan tiga hal, yakni: (1) Penilaian secara komprehensif tentang hal-hal (bidang atau item) yang penting bagi profil strategik (*strategic importance*) yang dimiliki oleh perusahaan, (2) Pembobotan yang mencerminkan tanggungjawab manufaktur (*manufacturing responsibility*) untuk bidang-bidang dalam profil strategik yang dimiliki oleh perusahaan, dan (3) Ketepatan pengukuran dan kinerja manufaktur (*manufacturing performance*).

2.2. 6. Bangun Umum Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dalam mengembangkan strateginya dapat menggunakan pendekatan keunggulan bersaing (*competitive advantage approach*), yaitu menyangkut analisis internal. Berkenaan dengan teori ini, Hill dan Jones (1998 : 113) mengemukakan argumentasi dari Michael Porter sebagai berikut:

"low cost and differentiation are two basic strategy for creating value and attaining a competitive advantage in an industry. According to Porter, competitive advantage (and higher profits) goes to those companies that can create superior value, and the way to create superior value is to drive down the cost structure of the business and/or differentiate the product in some way so that consumers value it more and are prepared to pay a premium price. This is all well and good, but it rather begs the question of exactly how a company can drive down its cost structure and differentiate its product offering from that competitors so that it can create superior value."

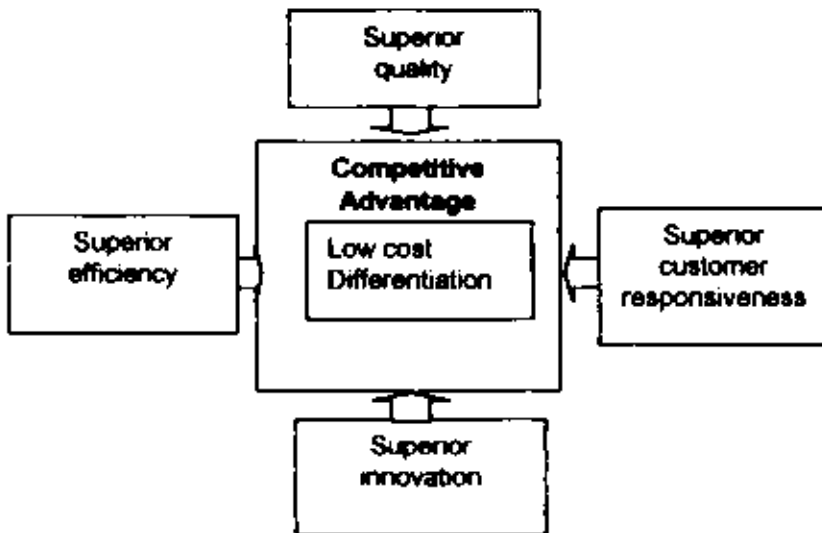
Selanjutnya Hill dan Jones (1998, 113) menjelaskan rangka bangun pendekatan strategi yang ia sebut: *Generic Building Block of Competitive Advantage* yang tampak pada Gambar 2.5. Hill dan Jones (1998 :113) menjelaskannya sebagai berikut:

"We've seen that four build competitive advantages: efficiency, quality, innovation, and customer responsiveness. They are the generic building block of competitive advantage that any company can adopt, regardless of its industry or the products or service it produces. Although we discuss each separately in the text that follows, they are highly interrelated. For example, superior quality can lead to superior efficiency, while innovation can enhance efficiency, quality, and customer responsiveness".

Kemudian Hill dan Jones (1998 : 119) menggambarkan pengaruh efisiensi, kualitas, tanggapan pelanggan, dan inovasi pada biaya-biaya per unit dan harga-harga sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 2.6. Dan akhirnya Hill dan Jones (1998 : 124) menjelaskan akar-akar keunggulan bersaing sebagaimana tampak pada Gambar 2.7. Akar keunggulan bersaing

menuntut suatu perusahaan memiliki kompetensi yang berbeda (*distinctive competencies*) yang bergantung pada kapasitas sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lain yang dimiliki korporasi. Berkaitan dengan kompetensi ini, Mulyadi (1998: ii) menyatakan sebagai berikut:

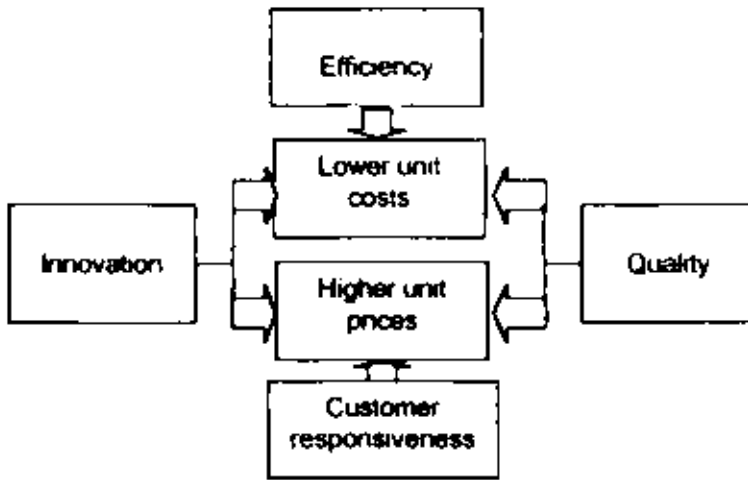
"Kompetensi yang harus dimiliki dikelompokkan dalam enam golongan, yaitu: (1) leadership, (2) managership, (3) strategy, (4) operation, (5) structure, dan (6) human resources management. Seluruh kompetensi eksekutif ditujukan untuk menghasilkan: (1) customer yang puas, (2) karyawan yang produktif dan berkomitmen, (3) financial returns yang memadai."



Gambar 2.5

Generic Building Block of Competitive Advantage

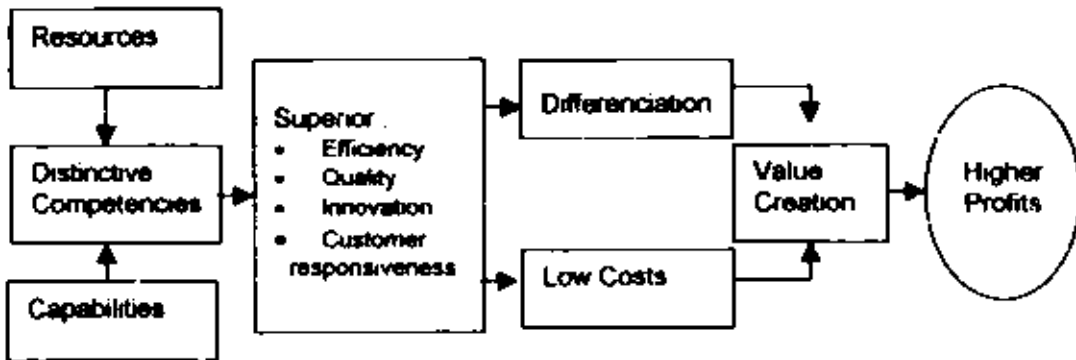
Sumber: Hill dan Jones, 1998, halaman 113



Gambar 2.6

The Impact of Efficiency, Quality, Customer Responsiveness, and Innovation on Unit Costs and Prices

Sumber: Hill dan Jones, 1998, halaman 119



Gambar 2.7

The Roots of Competitive Advantage

Sumber : Hill dan Jones, 1998, halaman 124

2.3. Konsep Sistem Total Quality Management

Total total management (TQM) (Yun, Yong, Loh, 1998, Mulyadi 1998) merupakan sebuah paradigma yang terus berkembang (*emerging paradigm*), sehingga konsep sistem, implementasi, dan hasilnya beragam dalam keragaman situasi yang dihadapi. Konsep TQM mencakup antara lain tentang pengertian, filosofi atau prinsip dan Unsur utama TQM, pengertian kualitas, perubahan tiga mindsets dalam lingkungan bisnis global, pengembangan sistem TQM, perbaikan kualitas dengan TQM, dan perkaitan TQM dan strategi reduksi biaya.

2.3.1. Pengertian Total Quality Management

Dalam era globalisasi ekonomi pada abad 21 ini, penerapan konsep TQM untuk melakukan perbaikan produk menjadi semakin diakui pentingnya bagi pertumbuhan organisasi dan kesejahteraan suatu bangsa. TQM merupakan sistem manajemen kontemporer sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas sebagai *sister subjects* yang memerlukan sistem TQM. Karena Sistem TQM bekerja berdasarkan paradigma khas, sebagaimana dijelaskan oleh Mulyadi (1998 : 18) sebagai berikut:

"Menurut paradigma *total quality management*, kualitas produk harus dikelola melalui proses dan sistem dan bukan hanya diinspeksi. *Quality product or service can be provided most consistently by quality organization*. Kualitas adalah kelangsungan hidup. Kualitas keluaran hanya dapat dijamin melalui program *total quality management*. Produk dan jasa berkualitas hanya dapat dihasilkan oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas memiliki budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pembangunan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan pengharapan yang meningkatkan mutu (*continuous improvement*)."

Krajewski dan Ritzman (1998:140) menyatakan bahwa *"total quality management are managing the entire organization so that it exceeds in all dimensions of product and service*

that are important to the customer." Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu adalah kegiatan mengelola organisasi secara keseluruhan sehingga melampaui semua dimensi yang penting bagi kepuasan konsumen.

Selanjutnya, Hardjosoedarmo (1997: 2) menjelaskan bahwa

"TQM merupakan penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan sebagai upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk (barang-barang dan jasa-jasa) pada masa kini dan mendatang. Total di sini mempunyai konotasi seluruh sistem, yaitu seluruh proses, seluruh personel termasuk supplier dan para pemakai produk (barang-barang dan jasa-jasa). Quality berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan customer. Management mengandung arti proses komunikasi vertikal dan horisontal top-down dan bottom-up, guna mencapai mutu produk dan produktivitas.

Organisasi yang melaksanakan TQM mempunyai ciri: (1) memusatkan perhatian pada usaha untuk memuaskan customer, (2) melakukan perbaikan berkelanjutan secara jangka panjang dalam seluruh proses dan output organisasi, dan (3) mengambil langkah-langkah untuk melibatkan karyawan dalam upaya perbaikan kualitas. Inilah tiga prinsip TQM untuk memaksimalkan customer."

Sudjoni (1997: 39) menyatakan definisi TQM yang hampir sama sebagai berikut:

Total Quality Management (TQM) secara umum dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkal mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan customer atau klien dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM memiliki ciri-ciri sebagai pendekatan perbaikan berkesinambungan (Kaizen), mutu sesuai harapan customer atau klien, tidak saja berorientasi hasil tetapi juga proses, menghilangkan pemborosan, mencegah kerusakan, pemecahan masalah di seluruh ruang lingkup organisasi dan sebagainya. TQM sebagai suatu sistem yang melibatkan semua tingkatan manajemen dan karyawan (Direktur sampai dengan operator) melalui pelaksanaan konsep pengendalian mutu dengan menerapkan metode statistik dan non-statistik untuk memuaskan customer atau klien, manajemen dan karyawan serta perusahaan. TQM akan lebih baik kalau dimulai atau ditunjang dengan gugus kendali mutu (*quality control circle*).

Bounds et al. (1994 : 4) menyatakan definisi Total Quality Management (TQM) sebagai berikut:

Total Quality Management adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah), dan merupakan bagian terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horisontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah, meluas ke hulu dan ke hilir, mencakup mata rantai pemasok dan customer.

Yun, Yong, dan Loh (1998 : 1-2) memaparkan sifat Total Quality Management sebagai berikut:

"*Total Quality Management* menunjukkan sifat manajemen yang komprehensif dalam konteks berbagai organisasi di industri yang berbeda. Tidak ada tercapai konsensus mengenai definisi atau praktek TQM yang sesungguhnya. TQM merupakan konsep yang terus berkembang. TQM merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya lentur sebuah bisnis secara keseluruhan, dengan berpusat di sekitar kualitas. Pada prinsipnya adalah cara mengorganisir dan mengerahkan seluruh organisasi – setiap departemen, setiap aktivitas, dan setiap individu di setiap tingkatan – untuk mencapai kualitas. Masalah strategis, masalah pemasaran, aspek teknis operasi, seluruhnya harus dibahas bersama-sama dengan aspek manusia dari organisasi tersebut. Sebuah perspektif yang sempit akan memacatkan TQM. TQM sering dihubungkan dengan "program mentalitas" dan seharusnya diterapkan dalam bentuk program bertahap-waktu. Secara umum, beberapa hal yang harus diperhitungkan ketika membangun sebuah sistem TQM adalah:

1. Kualitas mencakup masalah jangka pendek dan jangka panjang.
2. Meskipun kualitas mencakup jangka pendek dan jangka panjang, namun dihasilkan melalui usaha yang sangat berat melalui suatu program peningkatan kualitas. Kualitas adalah hasil dari sejumlah tindakan yang terpadu sempurna dengan sebuah komitmen jangka panjang. Kualitas lebih menunjukkan fokus jangka panjang.
3. TQM merupakan usaha terus-menerus yang tidak mengenal waktu. Program yang dibatasi oleh waktu tidaklah penting."

Selanjutnya, Mulyadi (1998 : 27-28) menyatakan esensi TQM berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnis global sebagai berikut :

"Lingkungan bisnis telah dan akan berubah secara pesat dengan semakin meningkatnya proses globalisasi. Perubahan lingkungan ini perlu didekati dengan pendekatan yang memadai agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan

global. TQM merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

TQM telah mendobrak prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan di masa manajemen tradisional. Paradigma *customer value, continuous improvement*, dan *organizational system* telah mengubah secara mendasar cara berpikir dan bertindak manajemen dalam bisnis. Tanpa pergeseran ke paradigma baru ini, TQM tidak lebih dari sekedar model manajemen tradisional dengan nama baru, yang tidak relevan dengan tuntutan lingkungan persaingan global dan yang herakibat pada melemahnya daya saing perusahaan di pasar global. Perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi bisnis global sebagaimana telah digambarkan di atas. Produk dan jasa yang dihasilkan oleh produsen Indonesia bagi masyarakat harus menghadapi persaingan global yang menuntut digunakannya prinsip-prinsip manajemen baru yang fit untuk kondisi lingkungan global tersebut. Untuk mampu bertahan dan berkembang di lingkungan baru tersebut, manajemen perusahaan perlu melakukan perubahan-perubahan radikal terhadap sistem manajemen mereka, agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang relevan dengan tuntutan customer yang telah berubah dengan tingkat perubahan yang pesat.*

Sejalan dengan pemikiran ini menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Tjiptono dan

Diana (1998: 32-33) menyatakan sebagai berikut:

"Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sistem manajemen TQM berlandaskan pada usaha mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan customer dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Karakteristik utama dan TQM antara lain meliputi:

1. Fokus pada customer, baik internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*).
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan,
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.*

Krajewski dan Ritzman (1998 : 140) menjelaskan implikasi filosofis TQM sebagai berikut:

"The competitive implications of quality, focusing on the philosophy of total quality management which many firms have embraced. Total quality management (TQM) stresses three principles: customer satisfaction, employee involvement, and continuous improvements in quality. TQM also involve benchmarking, product and service design, process design, purchasing, and problem-solving tools. Its can called TQM Wheel."

Maksudnya bahwa filosofi Total quality management mempunyai implikasi bagi banyak perusahaan untuk menjadikan kualitas sebagai senjata bersaing. Oleh karena Total quality management menekankan pada tiga prinsip, yaitu kepuasan customer, melibatkan pekerja, dan perbaikan berkesinambungan dalam kualitas. TQM juga meliputi *benchmarking, product and service design, process design, purchasing, dan problem-solving tools* yang ditunjang dengan *statistical process control* secara konsisten sebagai teknis yang sangat berguna untuk menilai dan memonitor kualitas dalam sistem-sistem operasi. Hal ini dapat divisualisasikan sebagai roda TQM (*TQM-Wheel*), dimana *customers satisfaction* sebagai intinya yang dilingkupi atau diwujudkan dengan *employee involvement* dan *continuous improvements* dalam kualitas. *continuous improvements* dan *employee involvement* tersebut hanya dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan, yaitu meliputi *benchmarking, product and service design, process design, purchasing, dan problem-solving tools.*)

Menurut Hardjosoedarmo (1997 : 5) untuk meninjau ciri-ciri pokok organisasi yang melaksanakan TQM sebagai berikut:

- Struktur organisasi disusuri berdasarkan produk dan tidak terlalu banyak memiliki tingkat (eselon), lebih fleksibel dan kurang hirarkis.
- Pusat perhatiannya beralih ke perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan proses organisasi.

- Karyawan memandang supervisor sebagai pembimbing dan fasilitator. Manajer dipandang sebagai pemimpin.
- Hubungan antara supervisor-bawahan berciri pada saling ketergantungan, saling percaya dan adanya komitmen bersama.
- Pusat perhatian tiap karyawan terarah pada upaya tim dan pola sikap serta pola pikir kualitas dan produktivitas.
- Manajemen memandang program pendidikan dan pelatihan karyawan sebagai asset dan investasi.
- Manajemen menentukan kualitas produk sesuai kebutuhan dan kemauan *customers*, dan atas dasar itu kemudian berusaha mengembangkan ukuran untuk memenuhi tuntutan *customers* tersebut.

Selanjutnya Hardjosoedarmo (1997 : 7) juga menyatakan bahwa agar berhasil, tiap

program TQM perlu memenuhi empat kriteria, yaitu:

1. "TQM harus didasarkan pada orientasi kualitas dan pola pikir kualitas pada semua kegiatan, pada setiap saat, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. TQM harus berciri *humanistik* (kemanusiaan) yang kuat, dalam rangka menanamkan kesadaran kualitas dengan memperlakukan, melibatkan, dan mendorong karyawan.
3. TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan delegasi wewenang pada semua tingkat organisasi, sehingga partisipasi total benar-benar merupakan realitas, dan bukan slogan.
4. TQM harus diterapkan secara *holistik* (utuh menyeluruh) sehingga metode, teknik dan piranti (*tools*) TQM dilakukan di setiap bagian organisasi."

Yun, Yong, dan Loh (1998 : 3) menjelaskan definisi TQM yang dinyatakan dalam

International Standard ISO/DIS 8492 sebagai berikut:

"TQM adalah pendekatan manajemen sebuah organisasi, yang berpusat pada mutu, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta keuntungan bagi anggota organisasi dan masyarakat. Dalam konteks ini, kata 'total' menyatakan ide bahwa semua pegawai yang berfungsi di setiap level organisasi, mengejar kualitas. Ini dimulai dengan Strategic Quality Management (SQM) hingga desain kualitas produk (*product core-quality*), desain produk kualitas pasar (*product market-quality*), fabrikasi, pemasaran, pelayanan pelanggan, dan sebagainya. Dari banyak definisi yang berbeda tentang TQM, sejauh ini ISO adalah yang paling cocok."

Yun, Yong, dan Loh (1998 : 4) menjelaskan bahwa Steven Cohen telah

mendefinisikan TQM selaras dengan definisi ISO sebagai berikut.

Total menunjukkan penerapan pencarian kualitas untuk setiap aspek kerja, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sampai secara agresif mengevaluasi apakah pelanggan itu puas. Quality berarti memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Management berarti mengembangkan dan memelihara kemampuan organisasi untuk terus-menerus meningkatkan kualitas.

Yun, Yong, dan Loh (1998 : 4) juga mengutip definisi Puri (1992) tentang sistem TQM sebagai berikut: "Sistem TQM sebagai sistem yang mencakup semua aspek manajemen, prosedur, proses, dan metodologi yang terkoordinir sempurna, dengan fokus mutlak pada kepuasan pelanggan.."

Menurut Yun, Yong, dan Loh (1998 : 4-5) mengemukakan tentang persyaratan sebagai perusahaan ber-TQM sebagai berikut:

"Sebuah perusahaan memenuhi syarat sebagai perusahaan ber-TQM apabila:

1. Sudah menjadi peraturan bahwa setiap perusahaan harus berusaha menyusun sistem kualitas terpadu.
2. Manajemen kualitas telah berkembang melampaui tingkat pengawasan dan ahli teknik, dan boleh dikatakan menembus seluruh organisasi.
3. Sudah mengupayakan peningkatan kualitas di semua bidang yang dapat ditingkatkan.
4. Sudah menyadari bahwa TQM merupakan proses perbaikan yang terus-menerus - berlangsung kontinu dan bukan program peningkatan kualitas dalam jangka waktu yang ditentukan."

TQM adalah sebuah pendekatan dinamis dan setiap perusahaan harus mempunyai kesamaan bahwa: keinginan akan kualitas yang dibatasi oleh obsesi dengan perhatian yang mendetail pada semua bidang fungsional di dalam organisasi. Semua ini sebagai 'trademark' dari sebuah perusahaan mempunyai program TQM.

Hozer dan Render (1999 : 82) menjelaskan TQM sebagai berikut:

"Total quality management (TQM) refers to a quality emphasis that encompasses the entire organization, from supplier to customer. TQM stresses a commitment by management to have a continuing company wide drive excellence in all aspects of products and services that are important to the customer. TQM is a management of an entire organization so that it excels in all aspects of products and services that are important to the customer."

2.3.2. Prinsip dan Unsur Utama TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Konsep TQM menganut prinsip-prinsip tertentu. Krajewski dan Ritzman (1998 : 140) menyatakan bahwa:

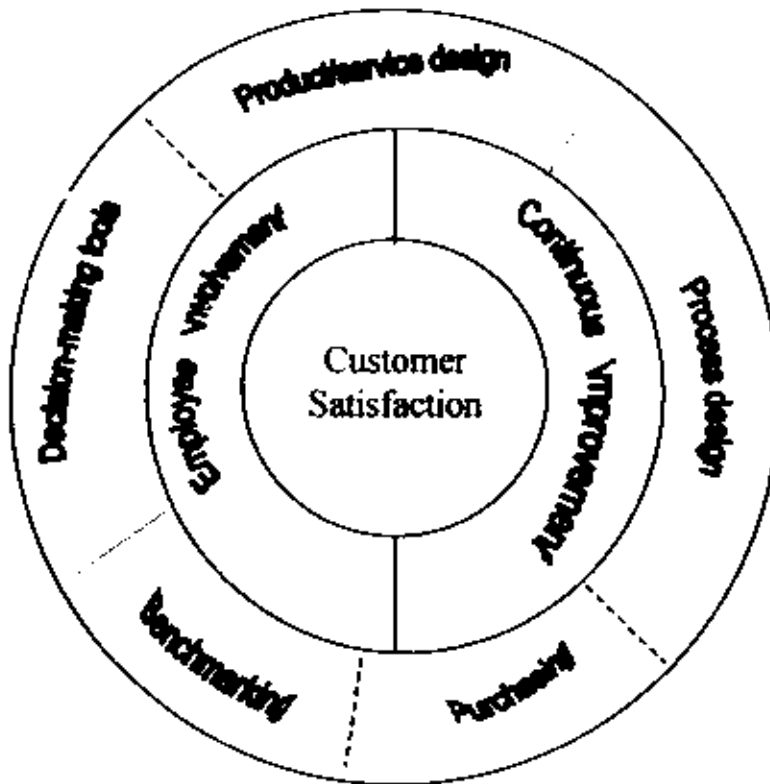
Total quality management (TQM) stresses three principles: customer satisfaction, employee involvement, and continuous improvements in quality. ... TQM also involves benchmarking, product and service design, process design, purchasing, and problem-solving tools."

Menurut Krajewski dan Ritzman (1998 : 141) bahwa Prinsip-prinsip tersebut merupakan suatu filosofi manajemen kualitas yang disebut TQM Wheel yang divisualisasikan pada Gambar 2.8. TQM menekankan pada tiga prinsip yaitu kepuasan pelanggan, pelibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan tiga prinsip tersebut TQM dijabarkan kedalam prinsip-prinsip patok-duga, desain produk dan jasa, desain proses, dan printi-piranti pemecahan-masalah

Menurut Hensler dan Brunell (Tjiptono dan Diana, 1998 : 14-15), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respek Terhadap Setiap Orang

3. Manajemen Berdasarkan Fakta.
4. Perbaikan Berkesinambungan.



Gambar 2.8

Total Quality Management Wheel

Sumber : Krajewski dan Ritzman (1998 : 141)

Selanjutnya, menurut Goetsch dan Davis (1994 : 14-18 dalam Tjoto dan Diana, 1998 : 15-16) bahwa dalam unsur bagaimana menjalankan TQM memiliki sepuluh unsur utama, yaitu :

1. Fokus pada Pelanggan.
2. Obsesi terhadap Kualitas.
3. Fokus pada Pelanggan.
4. Obsesi terhadap Kualitas.
5. Pendekatan Ilmiah (Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah).
6. Komitmen Jangka Panjang.

7. Kerjasama Tim (Teamwork).
8. Perbaikan Sistem Secara Bertkesinambungan.
9. Pendidikan dan Pelatihan.
10. Kebebasan yang Terkendak.
11. Kesatuan Tujuan.
12. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.*

2.3.3. Pengertian Mutu/Kuualitas

Hardjosoedarmo (1997 : 7) menyatakan tentang definisi kualitas menurut konteks, persepsi customer, dan kebutuhan serta kemauan customer yang dikemukakan oleh Deming, sebagai berikut:

Kualitas tidak dapat didefinisikan apabila tidak dikaitkan dengan suatu konteks tertentu. Kualitas adalah suatu karakteristik atau atribut sesuatu. Ini berarti bahwa untuk mendefinisikan kualitas, terlebih dahulu harus ditentukan "sesuatu" itu. Misalnya reliability adalah karakteristik kualitas sebuah mobil. Kualitas surat adalah kejelasan isi.

Kualitas adalah penilaian subyektif customer. Penilaian ini ditentukan oleh persepsi customer terhadap produk (barang atau jasa). Persepsi tersebut dapat berubah karena berbagai pengaruh, misalnya, iklan yang efektif, reputasi suatu produk tertentu, pengalaman, teman dan sebagainya. Jadi penting memahami (a) bagaimana produk dipersepsikan oleh customer, dan (b) kapan persepsi tersebut berubah.

Kualitas bergantung pada apa yang dikehendaki dan dibutuhkan oleh customer. Porsolannya adalah "apakah ada suatu tuntutan kebutuhan terhadap produk (barang dan jasa)? Dalam menentukan tuntutan kebutuhan perlu dibedakan antara kebutuhan dan kemauan customer. Krajewski dan Ritzman (1998 : 141) pada prinsipnya menjelaskan lentang dimensi kualitas sebagai berikut:

"Kualitas mempunyai multi-dimensi dalam benak customer, dan satu atau lebih definisi karakteristik kualitas berikut ini bisa digunakan pada waktu yang tepat, yaitu:

1. *Kesesuaian spesifikasi (Conformance to specifications)*. Para customer mengharapkan produk atau jasa yang mereka beli harus sesuai benaknya atau meyakinkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diiklankan.
2. *Nilai (Value)*. Para customer lainnya mendefinisikan kualitas melalui nilai, atau seberapa baik produk atau jasa tersebut dapat memenuhi yang dimaksudkan sesuai harga yang konsumen bersedia membayarnya.
3. *Kesesuaian kegunaan (Fitness for Use)*. Kualitas menunjukkan seberapa baik produk atau jasa mewujudkan kegunaan sesuai yang dimaksudkan, customer juga memperhitungkan tampilan atau kemudahan perawatannya.
4. *Penunjang (Support)*. Kadang-kadang suatu produk atau jasa yang penting bagi para customer dapat menunjang kegiatan atau kebutuhan mereka.
5. *Eksresi psikologis (Psychological Impressions)*. Orang terkadang mengevaluasi kualitas suatu produk atau jasa pada ekspresi psikologis dasar, yaitu: lingkungan, citra, atau estetika."

Sejalan dengan penjelasan tersebut, Hardjosoedarmo (1997 : 10) menyatakan contoh karakteristik kualitas sebagai berikut:

1. *Performance*. Karakteristik kerja pokok. Misalnya, kecepatan pesawat udara melebihi Mach 2; kecepatan kapal melebihi 30 mil per jam.
2. *Timeliness*. Terjadi pada suatu waktu yang wajar. Misalnya, dalam suatu antrian, waktu untuk perbaikan total, waktu penyediaan suku cadang dalam 48 jam.
3. *Reliability*. Panjangnya waktu kerja tanpa kerusakan (Mean Time Between Failures: (MTBF).
4. *Durability*. Panjangnya waktu sebelum perlu penggantian atau reparasi. Misalnya, panjangnya waktu sebelum roda F-14 (Tomcat) perlu diganti atau direparasi.
5. *Aesthetics*. Karakteristik yang berkaitan dengan pancaindera. Misalnya, kebersihan, ketenangan.
6. *Personal interface*. Hubungan antara-manusia. Misalnya, profesionalisme, kesopanan.
7. *Perception*. Ukuran atau kesimpulan tidak langsung mengenai dimensi atau reputasi. Misalnya, nilai reputasi suatu organisasi.

8. *Ease of use*: Bebas dari kesukaran penggunaan. Misalnya, buku pedoman, alat tertentu.
9. *Features*: Ciri-ciri khusus. Misalnya, *power window* pada sebuah mobil.
10. *Conformance to specifications*: Derajat di mana suatu desain produk dan karakteristik kerja produk tersebut sesuai standar yang ditentukan.
11. *Consistency*: Sepanjang waktu, sama dan tetap konstan. Misalnya, sesuai dokumentasi, iklan, batas waktu atau standar industri.
12. *Uniformity*: Identik, tanpa variasi. Misalnya, prosentase stabi siswa yang berhasil menyelesaikan pendidikan, tebal yang sama dari lapisan emas.
13. *Serviceability*: Penyelesaian persoalan dan penanganan keluhan. Keluhan ditangani dengan standar.
14. *Accuracy*: Derajat benarnya suatu kuantitas atau pernyataan. Misalnya, jumlah barang yang diterima tepat seperti jumlah yang diminta.

Dari patbagai karakteristik kualitas tersebut, yang relevan adalah apa yang dibutuhkan dan dikehendaki oleh customers.

Schroeder (1995 : 169) mendefinisikan kualitas atau mutu sebagai berikut:

"Mutu merupakan kecocokan penggunaan yang didasarkan atas lima ciri berikut:

- Teknologi (misalnya, kekuatan dan kesulitan)
- Psikologis (misalnya, cita rasa, kecantikan dan status)
- Orientasi waktu (misalnya, keandalan dan kemampuan perawatan)
- Kontraktual (misalnya, jaminan dan ketepatan waktu)
- Etika (misalnya kesopanan personel penjualan)

Mutu sebagai kecocokan penggunaan tersebut dapat dibedakan menjadi empat jenis kualitas yaitu: mutu rancangan, mutu kesesuaian, mutu ketersediaan, mutu pelayanan. Mutu rancangan mencakup: mutu riset pemasaran, mutu konsep, mutu spesifikasi. Mutu kesesuaian mencakup: mutu teknologi, mutu daya manusia, mutu manajemen. Mutu ketersediaan meliputi: keandalan, kemampuan perawatan, dukungan logistik. Mutu pelayanan meliputi: ketepatan, kompetensi, dan kepaduan."

Jadi pengertian mutu yang tepat dalam industri eksploitasi dan pengotahan kayu adalah mutu dalam pengertian kecocokan atau kesesuaian sebagaimana definisi Schroeder tersebut.

Kemudian menurut Schroeder (1995 : 171) menyatakan perencanaan dan pengendalian mutu sebagai berikut:

"Perencanaan dan pengendalian mutu memerlukan interaksi yang berkesinambungan antara pelanggan, operasi dan bagian-bagian organisasi yang membentuk gugus mutu. Pelanggan menetapkan kebutuhannya, biasanya melalui fungsi pemasaran. Kebutuhan ini dinyatakan entah secara langsung oleh pelanggan atau ditemukan melalui proses riset pasar. Kemudian bagian rekayasa merancang suatu produk guna memenuhi kebutuhan tersebut atau bekerja sama dengan pelanggan dalam memodifikasi rancangan yang cocok dan masih berada dalam batas kemampuan produksi.

Segera setelah konsep rancangan dan spesifikasi diselesaikan, mutu rancangan ditetapkan. Kemudian bagian rekayasa harus bekerja sama dengan bagian operasi untuk menghasilkan produk yang ditetapkan, salalu, jika ditemui kesulitan, mengubah spesifikasi tersebut. Bagian operasi harus secara terus-menerus menjamin bahwa produk itu diproduksi sesuai dengan spesifikasi dengan menaati mutu kesesuaian. Hal ini biasanya dilakukan melalui pelatihan, pengawasan, perawatan mesin dan inspeksi yang tepat. Selain memenuhi spesifikasi, bagian operasi harus berupaya mengurangi varians proses dan produknya. Dengan demikian perbaikan akan terus dilakukan."

Muzaki (1997 : 6) menjelaskan tentang bagaimana menciptakan kesadaran berkekuaitas sebagai berikut:

"Kepuasan pelanggan merupakan refleksi dari kualitas produk yang dibelinya, sehingga standar atau spesifikasi produk bukan menjadi tujuan, tetapi menjadi sarana atau alat untuk mencapai kepuasan pelanggan. Dengan demikian ada hakikat kualitas yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kualitas merupakan unsur utama kepuasan pelanggan. Kualitas yang baik adalah kesesuaian produk yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Oleh karena itu kualitas harus menjadi prioritas. (2) kualitas meliputi QCDSM (Quality = kualitas masukan yang baik, Cost = biaya yang efisien, Delivery = tepat waktu sesuai dengan janji, Safety = keamanan terjamin, dan Moral = sopan dalam pelayanan); (3) kualitas berorientasi pasar. Konsep produk yang berorientasi pasar selalu menamakan pola pikir dan bertindak berdasarkan kepentingan pelanggan yang memakai produk, sehingga perlu mengetahui (a) produk apa yang kita miliki ?, (b) siapa pelanggan kita ?, (c) apakah selama ini pelanggan sudah merasa puas ?, dan (d) bagaimana cara meningkatkan rasa puas pelanggan ?; (4) kualitas produk dihasilkan oleh SDM yang sadar akan kualitas kerja. Pelanggan diartikan lebih luas, yaitu pelanggan "di luar" dan pelanggan "di dalam". Pelanggan "di dalam" adalah setiap penerima, pengolah dan penerus dari tahapan transformasi. Dengan demikian produk atau jasa yang dihasilkan harus dirancang pada tahap perencanaan, pembuatan, pengemasan, pengantaran bahkan cara pembayaran dan purna-jual. Untuk ini diperlukan tenaga kerja yang sadar akan kualitas, sehingga produk yang dihasilkan

juga berkualitas dengan pengembangan pola OCDSM (Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral).

Kesadaran kualitas yang tinggi dari semua pihak yang terlibat dalam suatu bisnis akan meningkatkan komitmen mereka dalam melakukan perbaikan kualitas berkelanjutan. Hal ini selanjutnya dapat menciptakan kultur perusahaan yang semua sumber daya manusianya sadar benar akan pentingnya perbaikan kualitas dan sekaligus produktivitas korporat mereka.

2.3.4. Perubahan Tiga Mindsets Dalam Lingkungan Bisnis Global.

Menurut Mulyadi (1998 : 45-46) terdapat tiga mindset yang perlu digeser oleh manajemen agar peta mental mereka in line dengan perubahan lingkungan bisnis global: customer value mindset, continuous improvement mindset, dan employee empowerment mindset.

Mulyadi (1998 : 45) menerangkan key point pergeseran dari pandangan produk ke customer value mindset dan dampaknya terhadap konsep produk, kepuasan customer, dan sistem manajemen sebagai berikut.

*Key points yang berkaitan dengan customer value adalah:

1. Customer value merupakan kombinasi manfaat dan pengorbanan sebagai hasil pemakaian produk atau jasa oleh customer dan dipandang oleh kualitas hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya serta dengan customers.
2. Tingkat customer value ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara karakteristik dan atribut produk serta jasa dengan kebutuhan customer.
3. Manajer harus secara cermat mengidentifikasi customer mereka untuk menentukan value produk dan jasa yang dihasilkan.
4. Manajer harus dapat memahami lebih baik konsep customer value dan membuat keputusan lebih baik jika mereka memahami proses customer memperoleh value.

5. Proses *customer value* mencakup pengakuan kebutuhan, pencarian informasi, pengalaman dan penggunaan, persepsi, dan pembentukan sikap.
6. Kadang-kadang penilaian *customer* dilaksanakan secara ekstensif dan melalui pemikiran mendalam. Di lain waktu, proses tersebut dilaksanakan secara cepat dan melalui kebiasaan.
7. Manajer meningkatkan keputusan strategik mereka jika mereka mempertimbangkan konsep *customer value* dan mengidentifikasi secara jelas *customer* mereka berikut *customer value*-nya masing-masing.

Pergeseran teknologi yang digunakan oleh masyarakat ke *smart technology* menuntut tipe pekerja yang sangat berbeda dengan tipe pekerja yang diperlukan pada waktu masyarakat menggunakan teknologi *hand automation*. *Knowledge workers* yang secara produktif mampu memanfaatkan *smart technology* memerlukan cara pengelolaan yang sangat berbeda dengan pengelolaan terhadap tipe pekerja yang menjalankan teknologi *hand automation*.

Mulyadi (1998 : 77-78) menjelaskan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment Mindset*) sebagai berikut:

"Pemberdayaan karyawan akan berhasil jika dilaksanakan melalui pembentukan *mindset* yang semestinya, baik di dalam diri manajer maupun di dalam diri karyawan. Di dalam diri manajer perlu ditanamkan keyakinan dasar bahwa: (1) karyawan adalah manusia, (2) orang pada dasarnya baik, (3) birokrasi membunuh inisiatif, (4) tugas manajer adalah menyediakan pelatihan, teknologi, dan dukungan bagi karyawan. Di samping itu, manajer perlu menjunjung tinggi nilai-nilai: kejujuran dan kerendahan hati. Di lain pihak, dalam diri karyawan perlu ditanamkan keyakinan dasar bahwa: (1) pemberdayaan karyawan hanya terwujud berdasarkan kepercayaan yang tumbuh dalam diri manajer terhadap karyawan, dan (2) kepercayaan manajer terhadap karyawan tumbuh karena kompetensi dan karakter yang dibangun dalam diri karyawan. Di samping itu, dalam diri karyawan perlu ditanamkan nilai-nilai: kejujuran, keberanian, integritas, mental berlimpah, dan kesabaran dalam mewujudkan misi. *Mindset* pemberdayaan karyawan mewujudkan dalam berbagai sistem manajemen berikut ini: (1) peran organisasi sebagai *destabilizer*, (2) *de-jobbed organization*, (3) *virtual organization*, (4) organisasi dengan banyak *leaders*.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, Krajewski dan Ritzman (1998 : 143) menyatakan bahwa:

"One of the important 'spoke' of the TQM wheel is employee involvement. A complete program in employee involvement include changing organizational culture, fostering individual development through training, establishing awards and incentives, and encouraging teamwork. ... How can employees be included in the quality improvement process? The challenge of quality management is to instil an awareness of the important of quality in all employees and to motivate employees to improve product quality. This often requires changing the business culture of an organization. Quality is a responsibility to be shared by entire organization, especially the workers who actually make the product or service. With TQM, everyone is expected to contribute to the overall improvement of quality – from the administrator who find cost-saving measures to the salesperson who learns a new customer need to the engineer who design a product with fewer parts to the manager who communicates clearly with other department heads. In other words, TQM involves all the functions that relate to a product or service. One of the main challenges in developing the proper culture for TQM is to define customer for each employee. In general, customer are internal and external. External customers are the people or firms who buy the product or service. However, each employee also has one or more internal customers. In TQM, every one in the organization must share the view that quality control is an end in itself. Error or defects should be caught and corrected at the source, not passed along to internal customer. This philosophy is called quality at the source."

Jadi pelibatan pekerja secara total dalam usaha melakukan perbaikan kualitas terus menerus sebagai usaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan dapat dilakukan setelah pemberdayaan pekerja sampai pada tingkat kompetensi yang dibutuhkan. Bagaimana agar para pekerja terlibat penuh dalam proses perbaikan kualitas? Suatu program yang komplit dalam *employee involvement* meliputi perubahan budaya organisasi, membantu pengembangan individu melalui pelatihan, memantapkan pemberian penghargaan dan insentif-insentif, dan mendorong kerjasama *teamwork*.

Manajemen kualitas dalam mengembangkan budaya atau kultur yang sesuai dengan TQM ditantang untuk selalu menghargai pentingnya kualitas semua pekerja dan memotivasi mereka untuk memperbaiki kualitas produk melalui perbaikan proses. Oleh karena dengan TQM, setiap orang yang terlibat diharapkan memberikan kontribusi perbaikan kualitas secara menyeluruh, mulai dari administrator yang mampu mengukur usaha menurunkan biaya sampai tenaga penjual yang mempelajari kebutuhan-kebutuhan baru konsumen sampai insinyur yang mendesain produk serta manager yang mampu mengkomunikasikan dengan jelas kepada setiap departemen. Dalam TQM, setiap orang dalam organisasi harus memberikan andil yaitu melalui pengendalian kualitas terutama yang menjadi tugas-tugas utamanya.

Pemberdayaan (pengembangan) pekerja melalui program *On-the-job training* dapat membantu memperbaiki kualitas. Pengajaran metode-metode kerja baru untuk meningkatkan pengalaman para pekerja atau pelatihan para pekerja baru mengenai pekerjaan yang ada sekarang dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi jumlah produk yang rusak sehingga mampu menurunkan biaya. Penghargaan dan insentif-insentif mampu memberikan semangat kepada para pekerja untuk terus melakukan perbaikan kualitas kerja dan kerjasama kelompok kerja (*teamwork*) mereka.

Problem-Solving Teams perlu digalakkan untuk memperoleh metode-metode perbaikan proses yang paling baik dalam usaha melakukan perbaikan kualitas berkelanjutan. Pembentukan *Special-Purpose Team* terkadang diperlukan untuk menangani masalah-masalah khusus.

Mulyadi (1998 : 57-58) menjelaskan *continuous improvement* bahwa pada prinsipnya *improvement* berkelanjutan adalah usaha peningkatan di segala bidang dalam jangka panjang. Usaha tersebut perlu dilandasi oleh *mindset* yang semestinya agar unsur berkelanjutan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Krajewski dan Ritzman (1998 : 151) pada dasarnya menyatakan bahwa *continuous improment* didasarkan pada konsep Jepang yang disebut *Kaizen*, yaitu filosofi dalam mencari cara-cara untuk memperbaiki operasi-operasi secara berkelanjutan. Hal ini mencakup identifikasi *benchmark* dari praktek terbaik dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam proses perbaikan kualitas.

Pergeseran ke paradigma *improvement* berkelanjutan disebabkan oleh semakin turbulennya lingkungan bisnis dan semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada umumnya. Di dalam lingkungan bisnis yang demikian, *improvement* berkelanjutan merupakan prasyarat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan; bahkan *improvement* berkelanjutan saja tidak cukup; perusahaan harus melakukan *improvement* lebih signifikan dan cepat dari pada *improvement* yang dilakukan oleh pesaing untuk dapat bertahan hidup dan berkembang.

Krajewski dan Ritman (1998 : 151) menyatakan *Continuous improvement* sebagai berikut

"Continuous improvement, based on a Japanese concept called Kaizen, is the philosophy of continually seeking ways to improve operations. It involves identifying benchmarks of excellent practice and instilling a sense of employee ownership of the process. The focus can be on reducing the length of time required to process requests for loans in a bank, the amount of scrap generated at a milling-machine, or the number of employee injuries. Getting started with continuous improvement. Instilling a philosophy of continuous improvement in organization may be a lengthy

process, and several steps are essential to its eventual success. (1) Train employees in the methods of statistical process control (SPC) and other tools for improving quality; (2) Make SPC methods a normal aspect of daily operations; (3) Build work teams and employee involvement; (4) Utilize problem-solving techniques within the work teams; (5) Develop a sense of operator ownership of the process."

Jadi pelekatan kesadaran suatu filosofi *continuous improvement mindset* merupakan proses kerja yang panjang, dan beberapa langkah esensial agar hal ini berhasil, yaitu :

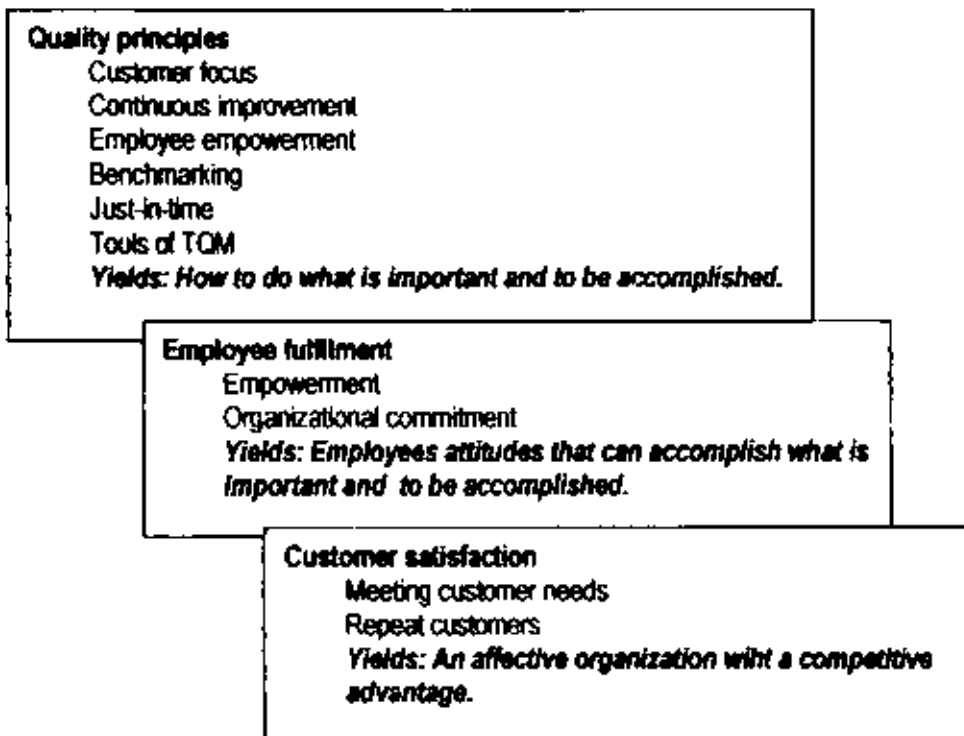
1. Melatih para pekerja tentang metode-metode statistical process control (SPC) dan piranti-piranti lain untuk perbaikan kualitas.
2. Menetapkan metode-metode SPC sebagai hal yang wajar dalam operasi-operasi setiap hari.
3. Membangun kerjasama team dan mendorong pelibatan pekerja.
4. Memfasilitasi *problem-solving techniques* dalam kerjasama tim.
5. Membangun suatu iklim agar operator merasa memiliki kompetensi proses yang baik.

Penwujudkan perbaikan kualitas berkelanjutan (*Continuous improvement of quality*) memerlukan pembudayaan melalui suatu proses pemecahan-masalah dalam tim kerja, yaitu melalui pendekatan *Deming wheel (PDCA)*. Selanjutnya, menurut Krajewski dan Ritzman (1998 : 152) agar *Continuous improvement* berhasil menyatakan sebagai berikut:

"Most firms actively engaged in continuous improvement train their work teams to uses the plan-do-check-act cycle for problem solving.:

1. Plan. The team selects a process (activity, method, machine, or policy, for example) that needs improvement. The team then documents the selected process, usually by analyzing data; sets qualitative goals for improvement; and discusses various way to achieve the goals. After assessing the benefits and costs of the alternatives, the team develops a plan with quantifiable measures for improvement.

2. Do. The team implements the plan and monitors progress. Data collected continuously to measure the improvements in the process. Any change in the process are documented, and further revisions are made as needed.
 3. Check. The team analyzes the data collected during the do step to find out how closely they correspond to the goals set forth in the plan step. If major shortcomings exist, the team may have to reevaluate the plan or stop the project.
 4. Act. If the results are successful, the team documents the revised process so that it becomes the standard procedure for all who may use it. The team then instruct other employees in use of revised process.
- The problem-solving projects often focus on those aspects of operations that do not add value to the product or service. Value is added during operations such as machining a part or serving a customer.



Gambar 2.9: Alur Kegiatan-Kegiatan yang Penting untuk Mencapai Total Quality Management

Sumber: Heizer dan Render, 1999 : 79.

Berkenaan dengan perubahan mindset bisnis tersebut diperlukan alur kegiatan-kegiatan yang penting untuk mencapai TQM. Heizer dan Render (1999 : 79) mengemukakan alur kegiatan-kegiatan yang penting untuk mencapai TQM sebagaimana terdapat dalam Gambar 2.9

2.3. 5. Pengembangan Sistem TQM

Yun, Yong, dan Loh (1998 : 42) menyatakan bahwa Sistem TQM dapat dikembangkan dalam banyak cara. Di antaranya berdasarkan kebutuhan fundamental sebagaimana dirangkum dalam ISO-9004, yang merupakan bagian dari sejumlah standar yang ditetapkan oleh International Organization for Standard (SIO). Atau mengikuti pendekatan yang dikembangkan oleh berbagai pelopor kualitas, atau bahkan mengikuti pendekatan unik yang berdasarkan pada prinsip-prinsip tentang kualitas.

Sistem TQM ISO-9004. Dalam ISO Central Secretariat (1991) dinyatakan bahwa ISO-9004 menyediakan pedoman untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem TQM. Dokumen ISO tersebut menuturkan aspek-aspek dari sistem quality management dalam hubungan dengan kebutuhan sebuah bisnis untuk: mencapai kualitas dengan biaya optimum, memastikan perolehan laba, memperluas saham pasar dan memelihara daya saing jangka panjang. Sistem TQM ISO-9004 biasanya diterapkan untuk, dan berinteraksi dengan, semua kegiatan yang berkaitan dengan kualitas suatu produk atau jasa. Sistem ini mencakup semua tahap dari identifikasi awal hingga akhirnya dicapai kepuasan persyaratan dan harapan pelanggan. Yun, Yong, dan Loh (1998 : menjelaskan tahapan sebagai berikut.

*Tahap-tahap dari kegiatan sistem TQM ISO-9004 adalah:

- Pemasaran dan riset pasar.

- Pembuatan desain/spesifikasi dan pengembangan produk
- Pemeliharaan.
- Perencanaan proses dan pengembangan.
- Produksi.
- Inspeksi, pengujian, dan pemeriksaan
- Pengemasan dan penyimpanan
- Penjualan dan distribusi.
- Instalasi dan operasi.
- Bantuan teknis dan perawatan
- Pembuangan setelah tidak dapat dipakai *

Tabel 2.1.
Pendekatan TQM di SIA

Pendekatan Total Quality Management				
Kualitas & Filosofi Manajemen Fungsi Manajemen	Keperimpinan dan Komitmen	Fokus Pelanggan	Partisipasi Total	Tanggungjawab atau Sasaran Perusahaan
Perencanaan	Strategic Quality Management (SQM) Misi Tujuan Sasaran	Market Quality Management (MQM) Pelanggan Kebutuhan pelanggan Benchmark	Manajemen SDM (HRM) Organisasi Visi bersama Rencana bersama	Tanggung jawab kepada Pelanggan Pegawai Pemilik Saham
Desain	Strategi: Infrastruktur Pesawat terbang, dsb.	Operasi Penerbangan	Sistem Manajemen SDM Pembayaran pelatihan	Ketepatan Produk Keamanan dan Keandalan Ketersediaan
Implementasi dan Pengendalian	Investasi Bandara Pesawat terbang, dsb.	Operasi penerbangan	Jejaring (Networking)	Kelayakan Produktivitas yang tepat Harga yang tepat
Keberhasilan Melalui Kepuasan Pelanggan				

Sumber: Yun, Yong, dan Loh (1998 : 45)

Pendekatan Umum Pengembangan Sistem TQM. Puri (1992) menyajikan sebuah pendekatan umum untuk mengembangkan sistem TQM, yang terpisah dari beragam filosofi TQM. Pendekatan ini dapat dimodifikasi dan dijabarkan oleh Yun, Yong, dan Loh (1998 : 43) sebagai berikut:

- *Langkah 1 : Menyusun lingkungan TQM dengan membuat kerangka pernyataan visi/misi perusahaan, dan menentukan prinsip-prinsip TQM, seperti fokus pelanggan, komitmen kualitas, keterlibatan dan disiplin pegawai, dan sebagainya.
- Langkah 2: Menyusun hubungan pemasok/konsumen/manajemen.
- Langkah 3: Menetapkan sistem manajemen untuk semua proses di seluruh siklus produk, termasuk riset pasar, keterlibatan produk, pembelian, manufaktur, pengujian dan inspeksi, pemaketan dan transportasi, pelayanan pelanggan, dan sebagainya.
- Langkah 4: Menyusun sistem evaluasi seperti internal audit dan jaminan kualitas, dan sebagainya.
- Langkah 5: Terus-menerus memperbaiki sistem manajemen.
- Langkah 6: Meninjau dan mengubah siklus perbaikan secara kontinyu.*

Pendekatan yang digunakan untuk pengembangan sistem total quality management (TQM) pada Singapore Airlines dapat dilihat pada Tabel 2.1.

2.3.6. Perbaikan Kualitas Dengan TQM

Telah dikemukakan oleh Krajewski dan Ritzman (1998 : 156) perbaikan kualitas berkelanjutan bahwa pada prinsipnya program-program pelibatan pekerja dan perbaikan berkelanjutan adalah suatu yang dicita-citakan pada perbaikan kualitas sebagai suatu pengetahuan umum. TQM yang berfilosofi *continuous improvement* dan *employee involvement* yang berfokus pada kepuasan pelanggan menggunakan alat-alat *benchmarking*, desain produk dan jasa, *quality function deployment (QFD)*, desain proses, pembelian, dan

penggunaan piranti-piranti. Sedangkan Heizer dan Render (1999: 86) menyatakan ada enam alat yang dapat membantu efektivitas pelaksanaan TQM sebagai berikut:

"Six tools/techniques that aid the TQM effort are:

1. quality function deployment (house of quality)
2. Taguchi technique
3. Pareto charts
4. Process charts
5. Cause-and-effect diagrams (fish-bone charts)
6. Statistical process control."

Berikut ini dijelaskan peralatan atau sarana yang membantu efektivitas TQM tersebut.

a. Benchmarking

Patok Duga (*Benchmarking*) merupakan usaha perbaikan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dengan "mematok" perusahaan lain atau kegiatan internal terbaik sebagai pesaing terberat guna menduga posisi perusahaan saat ini. Pengertian ini sejalan dengan definisi-definisi mengenai patok duga (*benchmarking*) yang dinyatakan oleh Tjiptono dan Diana (1989 : 232 – 233), yaitu:

1. Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktek-praktek yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.
2. Robert Camp menyatakan bahwa patok duga adalah proses pengukuran yang kontinyu menyangkut produk, jasa dan praktek-praktek terhadap kompetitor.
3. David Keams (CEO dari Xerox) mengemukakan bahwa patok duga adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa, dan tata cara kita terhadap pesaing yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
4. Definisi yang diterapkan di IBM bahwa patok duga adalah suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.

5. Teddy Pawitra mendefinisikan patok duga sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus di mana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.

Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

Berdasarkan uraian tersebut, menurut Tjiptono dan Diana (1989 : 233), asas-asas

patok duga dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Patok duga merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
2. Fokus dari kegiatan patok duga diarahkan pada praktek terbaik dari perusahaan lainnya (bagi perusahaan leader adalah kegiatan internal yang terbaik). Ruang lingkungannya makin diperluas yakni dari produk dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dan lain-lain. Patok duga berwujud perbandingan yang terus-menerus, jangka panjang, dan siklikal tentang praktek dan hasil perusahaan yang terbaik di mana pun perusahaan itu berada.
3. Praktek patok duga berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktek manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering* (atau *business process reengineering*), analisis pesaing, dan lain-lain.
4. Kegiatan patok duga perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat apa yang akan dipatok duga, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktek bisnis.

Selanjutnya, Tjiptono dan Diana (1998 : 240) menyatakan ada empat jenis dasar dari

patok duga (*benchmarking*), yaitu:

1. Patok duga internal. Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam satu organisasi. Yang diperbandingkan dapat berupa kinerja setiap departemen, divisi, cabang di perusahaan yang sama yang terbesar secara geografis.
2. Patok duga kompetitif. Pendekatan ini dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing. Faktor yang diperbandingkan bisa berupa karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

3. Patok duga fungsional. Dalam patok duga fungsional diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan-perusahaan yang berada diberbagai industri.
4. Patok duga generik. Patok duga generik adalah perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri. Oleh karena proses itu sama di setiap perusahaan, misalnya menerima pesanan, pelayanan pelanggan, dan pengembangan strategi, maka dapat diadakan patok duga meskipun perusahaan itu berada di bidng industri yang berbeda.

Selain keempat jenis dasar tersebut, ada pula jenis khusus, misalnya patok duga strategik (aplikasi patok duga pada tingkat strategik), patok duga operasional (hanya ruang lingkupnya berbeda dari patok duga strategik), patok duga global (perluasan patok duga strategik, termasuk mitra patok duga global), dan lain-lain.

Pada hakikatnya patok duga merupakan suatu instrumen untuk melakukan perbaikan. Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi proses dan praktek pemanufakturan serta operasi lainnya dalam suatu perusahaan yang membutuhkan perbaikan. Langkah berikutnya adalah mencari perusahaan atau kegiatan internal yang sukses dalam melakukan aktivitas operasi yang ekuivalen. Setelah itu mengadakan pengamatan dan pengukuran rinci mengenai bagaimana perusahaan yang sukses telah melakukan aktivitas proses operasinya. Bila informasi ini telah diperoleh, maka perusahaan yang melakukan patok duga dapat memulai perbaikan prosesnya dengan mengubah fokus organisasi dan mengembangkan keterampilan para manajer dan karyawannya. Pengembangan ketrampilan yang dibutuhkan patok duga meliputi: pengetahuan, motivasi, situasi, dan kemauan setiap individu. Dalam melakukan patok duga bisa digunakan pendekatan: riset in-house, riset pihak ketiga, pertukaran langsung atau, kunjungan langsung.

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 1998 : 243) menyatakan 14 langkah dalam proses patok duga sebagai berikut.

"Langkah dalam proses patok duga, yaitu:

1. Komitmen manajemen.
2. Basis pada proses perusahaan itu sendiri.
3. Identifikasi dan dokumentasi setiap kekuatan dan kelemahan proses perusahaan.
4. Pemilihan proses yang akan dipatok duga.
5. Pembentukan tim patok duga.
6. Penelitian terhadap objek yang terbaik di kelasnya.
7. Pemilihan calon mitra patok duga yang terbaik di kelasnya.
8. Mencapai kesepakatan dengan mitra patok duga.
9. Pengumpulan data dan penentuan gap.
10. Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesenjangan yang ada atau bahkan mengunggulinya.
11. Implementasi perubahan.
12. Pemantauan.
13. Membahani patok duga; melanjutkan siklus tersebut."

b. Desain Produk dan Jasa

Perbaikan kualitas berkelanjutan melalui desain produk dan jasa dijelaskan oleh

Krajewski dan Ritzman (1998 : 157) sebagai berikut:

"Because design changes often require changes in methods, materials, or specifications, they can increase defect rates. Change invariably increases the risk of making mistakes, so stable product and service designs can help reduce internal quality problems. If a firm needs to make design changes to remain competitive, it should carefully test new designs and redesign the product or service and/or the process with a focus on simplicity ... Another dimension of quality related to product design is reliability, which refers to the probability that the product will be functional when used. Products often consist of a number of components that all must be operative for the product to be effective. Sometimes product can be designed with extra components (or subsystems) so that if one component fails another can be activated."

Jadi oleh karena perubahan desain biasanya memerlukan perubahan dalam metode, metode, bahan-bahan, atau spesifikasi-spesifikasi, semua itu dapat meningkatkan tingkat cacat. Perubahan yang tidak terduga meningkatkan risiko membuat kesalahan-kesalahan, juga produk dan jasa yang didesain dapat membantu mengurangi masalah-

masalah internal. Jika suatu perusahaan memerlukan untuk membuat desain untuk menyangkut persaingan, ia harus berhati-hati dalam menguji desain-desain baru dan desain-desain ulang produk atau jasa dan / atau proses dengan suatu fokus penyederhanaan. Dimensi lain dari kualitas serhubungan desain produk yaitu reliabilitas, yaitu ditafsirkan sebagai probabilitas produk akan berfungsi jika digunakan. Produk-produk biasanya terdiri dari sejumlah unsur yang semuanya harus diproseskan bagi produk untuk dapat berdaya guna.

c. Desain Proses

Desain dan proses yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa sangat besar pengaruhnya terhadap kualitas hasil. Dalam mencapai perbaikan kualitas berkelanjutan melalui desain proses ini menurut Krajewski dan Ritzman (1998 : 158) menyatakan sebagai berikut:

“One of the keys to obtaining high quality is concurrent engineering, in which operations managers and designer work closely together in the initial phases of product or service design to ensure that production requirement and process capabilities are synchronized. The result is much better quality and shorter development time.”

Pernyataan tersebut maksudnya menjelaskan bahwa salah satu kunci untuk mencapai kualitas tinggi adalah kebersamaan merekayasa yaitu manajer operasi dan desainer bekerja sama total dalam setiap fase desain produk atau jasa untuk meyakinkan bahwa perencanaan produksi dan kemampuan proses dapat diselenggarakan. Hasilnya adalah kualitas yang sangat baik dan mempersingkat waktu pengembangan.

Pengalaman NCR sebuah perusahaan di Atlanta yang membuat konter pemertiksaan terminal, menggunakan rekayasa kebersamaan untuk membangun model baru dalam 22 bulan, atau separo waktu biasanya. Proyek itu memerlukan 83 persen lebih rendah unsur-

unsur dan dapat merakitnya hanya dalam dua menit. Kualitas yang ditolak dan perubahan rekayasa turun secara nyata. *National Institute of Standards and Technology* memperkirakan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menggunakan rekayasa kebersamaan memerlukan 30 sampai 70 persen pengurangan waktu pengembangan, mencapai 20 sampai 90 persen pengurangan waktu untuk memasarkan, dan memproduksi 200 sampai 600 persen kualitas yang lebih baik

d. Quality Function Deployment

Konsep *Quality Function Deployment (QFD)* dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimum pada setiap tahap pengembangan produk. Fokus utama dari QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasarinya adalah pelanggan akan merasa puas akan suatu jika memang mereka menginginkan atau membutuhkannya. QFD merupakan praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD menterjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. QFD memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum. QFD merupakan praktik menuju perbaikan proses yang memungkinkan organisasi untuk melampaui harapan pelanggan. QFD berpengaruh besar dalam meningkatkan kerjasama tim interfunksional yang terdiri dari anggota-anggota departemen pemasaran, riset dan

pengembangan, pemanufakturan, dan penjualan dalam berfokus pada pengembangan produk. QFD juga bermanfaat untuk berfokus pada pelanggan, efisiensi waktu, orientasi kerjasama tim, dan orientasi pada dokumentasi.

Tjiptono dan Diana dan Diana (1998:113) menjelaskan aktivitas dalam QFD sebagai berikut:

*QFD terdiri atas beberapa aktivitas berikut:

- Penjabaran persyaratan pelanggan (kebutuhan akan kualitas),
- Penjabaran karakteristik kualitas yang dapat diukur,
- Penentuan hubungan antara kebutuhan kualitas dan karakteristik,
- Penetapan nilai-nilai berdasarkan angka tertentu terhadap masing-masing karakteristik kualitas,
- Penyatuan karakteristik kualitas ke dalam produk,
- Perancangan, produksi, dan pengendalian kualitas produk.*

Perbaikan kualitas ibarat bangunan rumah. Sebagaimana dijelaskan oleh Krajewski dan Ritzman (1996:159) sebagai berikut:

"a house of quality chart for improving the quality was constructed by answering the following questions: (1) voice of the customer. What do our customers need and want?, (2) competitive analysis. In terms of our customers, how well are we doing relative to our competitors?, (3) voice of the engineer. What technical measures relate to our customers needs?, (4) correlation. What are the relationships between the voice of the customer and the voice of the engineer?, (5) technical comparison. How does our product or service performance compare to that of our competition?, and (6) trade-offs. What are potential technical trade-offs?"

Maksudnya bahwa sebuah bagan rumah kualitas untuk perbaikan kualitas dikonstruksi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) suara pelanggan. Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh para pelanggan kita ?, (2) analisis bersaing. Dalam istilah para pelanggan kita, relatif sebaik apakah yang kita kerjakan dibanding para pesaing kita ?, (3) suara insinyur. Ukuran-ukuran teknis apa untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para

pelanggan kita ?, (4) korelasi. Apa hubungan antara suara pelanggan dan suara insinyur ?, (5) perbandingan teknis. Bagaimana kinerja produk atau jasa kita dibandingkan dengan pesaing ?, dan (6) trade-offs. Apa trade-offs teknis yang potensial ?.

Keduanya baik pendekatan para pembeli dan spesifikasi manajemen merupakan kunci untuk mengendalikan kualitas pemasok. Perusahaan pembeli harus memperhatikan hanya biaya / harga dan kecepatan penyampaian dari pemasok, tetapi juga kualitas produk yang mereka pasok. Spesifikasi Unsur-Unsur dan bahan-bahan yang dibeli harus jelas dan realistis. Manajemen perlu mempertimbangkan waktu waktu yang tepat untuk departemen pembelian guna mengidentifikasi beberapa ongkos yang rendah, kualitas para pemasok dan menganalisis informasi mereka dalam suatu pertemuan.

e. Konsiderasi Pembelian

Sebagian besar bisnis bergantung pada para pemasok di luar untuk penyediaan bahan-bahan, jasa-jasa atau perlengkapan yang digunakan dalam memproduksi produk-produk dan jasa-jasa mereka. Sebagian besar perusahaan mempunyai ratusan sampai ribuan pemasok, beberapa dari mereka yang memasok tipe-tipe Unsur-Unsur yang sama. Kualitas dari masukan-masukan tersebut dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan perusahaan, dan Unsur-Unsur yang dibeli rendah kualitasnya dapat berpengaruh buruk.

f. Piranti-Piranti Untuk Perbaikan Kualitas

Piranti-piranti yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas berkelanjutan oleh Krajewski dan Ritzman (1998: 162) dijelaskan sebagai berikut:

"The first step in improving the quality of an operation is data collection. Data can help uncover operations requiring improvement and the extent of remedial action

needed. There are seven tools for organizing and presenting data to identify areas for quality improvement: checklists, histogram and bar charts, Pareto charts, scatter diagrams, cause-and-effect diagrams, graphs, and control charts."

Maksudnya bahwa langkah pertama dalam perbaikan kualitas dari suatu operasi adalah pengumpulan data. Data dapat membantu mengungkapkan operasi-operasi yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan remedial yang diperlukan. Ada tujuh piranti untuk mengorganisasikan dan menampilkan data untuk mengidentifikasi kawasan-kawasan untuk perbaikan kualitas: checklist, histogram dan diagram batang, diagram Pareto, diagram plot, diagram pengaruh-sebab-akibat, grafik, dan diagram pengendalian.). Piranti-piranti tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan kualitas suatu perusahaan.

Sedangkan Heizer dan Render (1999: 86) menyatakan ada enam alat yang dapat membantu efektivitas pelaksanaan TQM sebagai berikut:

- "Six tools/techniques that aid the TQM effort are:
1. quality function deployment (house of quality)
 2. Taguchi technique
 3. Pareto charts
 4. Process charts
 5. Cause-and-effect diagrams (fish-bone charts)
 6. Statistical process control."

Heizer dan Render (1999 : 87) menjelaskan sebagai berikut:

"Quality function deployment (QFD) refers to both (1) determining what will satisfy the customer and (2) translating those customer desires into the target design.

The house of quality is a graphic technique for defining the relationship between customer desires and product (or service). Taguchi technique a quality control technique that focuses on improving the product at the design stage.

Pareto charts are a method of organizing errors, problems, or defects to help focus on problem-solving efforts. Pareto chart a graphic way of identifying the few critical items as opposed to many less important ones.

Process charts is a chart using symbols to analyze the improvement of the people or material. This type of analysis can (1) help identify the best inspection and data-collection points, (2) isolate and track the origin of the problems, (3) identify nonvalue-added activities such as delay and storage, (4) identify opportunities for travel-distance reduction.

Cause-and effect diagram is a schematic technique used to discover possible locations of quality problems.

Statistical process control (SPC) is a process used to monitor standards, making measurements and taking corrective action as a product or service is being produced.*

Ishikawa (1986: 17) menjelaskan tentang bagaimana memahami dan menggunakan teknik pengendalian mutu. Setiap karyawan harus terampil menggunakan teknik pengendalian mutu, meliputi cara mengumpulkan data, pembuatan dan penggunaan histogram, diagram sebab-akibat, lembar data (check sheets), diagram Pareto, grafik, bagan kontrol, diagram pencar, kertas binomial, sampling, dan pemeriksaan sampling. Penguasaan ketrampilan ini akan mempertebal pelibatan setiap pekerja pada manajemen secara total.

2.3.7. Perkaitan TQM dan Strategi Reduksi Biaya

Menurut Mulyadi (1998 : 241) pendekatan strategi dalam pengurangan biaya adalah sebagai berikut:

Pendekatan strategi dalam pengurangan biaya memiliki karakteristik (1) bertujuan untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif, (2) berlingkup luas (*system thinking*), (3) berjangka panjang, (4) bersifat berkelanjutan, (5) bersifat proaktif, (6) berfokus keseluruhan mata rantai nilai (lihat Gambar ...?), (7) berdasarkan kultur *improvement* berkelanjutan yang berfokus kepada *customer*, (8) karyawan adalah penentu akhir biaya jangka panjang, (9) keseriusan manajemen puncak merupakan penentu efektivitas program pengurangan biaya, dan (10) TQM mindset sebagai landasan strategis *cost reduction*. Strategi reduksi biaya (*cost reduction*) merupakan strategi-jangka panjang yang memadukan strategi untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif, strategi teknologi, strategi sumber daya manusia, dan desain organisasi yang kesemuanya memerlukan pembentukan TQM mindset. Pembentukan TQM mindset merupakan tanggung jawab manajemen puncak, yaitu merumuskan dan mengkomunikasikan

paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang merupakan *TQM mindset building block*. Keberhasilan *strategic cost reduction* sangat ditentukan keberhasilan manajemen puncak dalam mengkomunikasikan paradigma *core beliefs*, dan *core values* yang merupakan *TQM mindset*. Kultur organisasi yang berorientasi ke *customer value* adalah sulit untuk dibangun, namun tidak berarti tidak mungkin dibangun. *Customer value mindset* adalah dapat dibangun melalui usaha bersistem. Melalui pendidikan dan pengalaman, manajemen puncak dapat menanamkan *customer value mindset* ke dalam diri seluruh personel melalui *personal behavior* dan *operational behavior*. Melalui pengkomunikasian tidak kenal lelah *customer value mindset* kepada seluruh personel perusahaan, *process* internalisasi akan berangsur terjadi dan *mindset* tersebut dapat tumbuh di dalam diri sebagian besar personel perusahaan.

TQM sangat berkaitan dengan strategi reduksi biaya, sebagaimana dijelaskan oleh Sudjoni (1997 : 42), sebagai berikut:

"Apabila *TQM* dapat dilaksanakan di perusahaan-perusahaan ..., maka akan dapat menghemat biaya. Pada akhirnya perusahaan tersebut mempunyai keunggulan bersaing. Sebagai contoh gebrakan mutu *Indocement* mampu menghemat biaya sebesar 250 milyar rupiah. *TQM* akan membuat perusahaan-perusahaan ... meningkatkan prestasinya dalam jangka panjang. *TQM* menjanjikan sesuatu yang indah, namun mengandung berbagai masalah dalam penerapannya apabila tidak ditunjang dengan budaya atau etos kerja yang sesuai.

Mulyadi (1998 : 246) menyebutkan bahwa "*strategic cost reduction* yang banyak dilempuh yaitu: (1) *employee empowerment*, (2) *just-in-time purchasing*, (3) *just-in-time manufacturing*, (4) *cross-functional teamwork*, (5) *strategic alliance*. Berkaitan dengan *strategy cost reduction* ini," Kemudian Mulyadi (1998 : 264-265) menjelaskan strategi ini sebagai berikut:

"Pengurangan biaya dalam jangka panjang hanya dapat diwujudkan melalui usaha yang bersifat strategis yang menuntut keterampilan manajemen puncak dan seluruh personel perusahaan, bahkan keterlibatan para pemasok dan mitra bisnis. *Strategic cost reduction* bertandaskan *Total Quality Management Mindset*. *Strategic cost reduction* diartikan kepada penyebut timbunya pemborosan, yaitu: kualitas sumber daya manusia, kualitas hubungan dengan pemasok dan mitra bisnis, dan kualitas sistem manajemen. Kualitas sumber daya manusia menentukan produktivitas sumber daya manusia di dalam memanfaatkan teknologi

untuk memproduksi produk dan jasa yang menghasikan value bagi customer. Melalui pemberdayaan karyawan, kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan untuk mewujudkan *strategic cost reduction*. Kualitas hubungan dengan para pemasok menentukan kualitas, tingkat keandalan, serta harga bahan atau masukan lain yang dipakai oleh perusahaan di dalam proses pembuatan produk dan jasa. Berdasarkan penggunaan *partnered relationship* dan desain serta implementasi *just-in-time purchasing*, kualitas hubungan dengan para pemasok dapat ditingkatkan untuk mewujudkan *strategic cost reduction*. Kualitas hubungan dengan para mitra bisnis menentukan kualitas, tingkat keandalan, serta harga produk dan jasa komplekmenter yang dijual atau disediakan oleh perusahaan bagi customer. Berdasarkan pembangunan *strategic alliance*, kualitas hubungan dengan para mitra bisnis dapat ditingkatkan untuk mewujudkan *strategic cost reduction*. Di samping ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia itu sendiri, produktivitas dan komitmen sumber daya manusia dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh perusahaan. Penurusan dan pengkomunikasian TQM mandasat akan meningkatkan komitmen personel di dalam mewujudkan kualitas di semua aspek organisasi, sehingga perusahaan mampu menghasikan produk dan jasa yang fit dengan kebutuhan customer melalui yang *cost effective*.⁴ Dalam konsep utama TQM ini Crosby (Salis, 1993 : 54-55) menetapkan prinsip mengerjakan hal pertama tanpa kesalahan (*Zero Defect*) tidak terjadi pemborosan (bekerja efektif dan efisien) yang didasarkan atas filosofi *quality is free* dan penerapan prinsip "harus benar pada pertama kali".

Menurut Mulyadi (1998 : 242) strategi reduksi biaya dapat dilakukan melalui pelaksanaan prinsip-prinsip TQM berkenaan dengan seluruh mata rantai nilai dalam suatu perusahaan yaitu –Desain-Pengembangan-Produksi-Pemasaran-Distribusi-Layanan.

IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

2.4. Implementasi TQM

Implementasi TQM memerlukan persyaratan, peranan manajemen, dan fase-fase tertentu. Semua itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1. Persyaratan Implementasi TQM

Perubahan suatu organisasi apalagi yang bersifat menyeluruh dan mendasar biasanya selalu menghadapi sikap penolakan. Oleh karena itu diperlukan (1) kemauan yang

kuat bagi manajemen untuk menginformasikan perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya, dan (2) mendorong para karyawan untuk mau mendukung perubahan-perubahan itu demi kepentingan semua pihak (*stakeholders*).

Dalam kaitan ini, Tjiptono dan Diana (1998 : 332) menjelaskan persyaratan pelaksanaan TQM sebagai berikut:

*Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM. Persyaratan tersebut meliputi komitmen dari manajemen puncak, komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, adanya steering committee dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, dan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

1. *Komitmen dari Manajemen Puncak*

Komitmen yang diperlukan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Pelaksanaan tersebut tidak dapat didelegasikan kepada pihak lain. Perlunya keterlibatan langsung dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Selain itu, perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar (*learning experience*), sehingga manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional berkaitan perubahan yang dilakukan.

2. *Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan*

Implementasi TQM tidaklah harus mahal. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu ada.

3. *Organization-Wide Steering Committee*

Steering committee harus diketuai oleh pimpinan puncak dalam struktur organisasi, dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok inidiketuai oleh presiden direktur dan anggotanya terdiri atas wakil presiden direktur.

Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), perlu dibentuk tim fungsional silang (*cross-functional team*), menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

Steering committee yang terbentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. Steering committee menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando, dan tujuan

4. *Perencanaan dan Publikasi*

Steering committee tersebut harus mengembangkan hal-hal sebagai berikut:

- Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*). Pernyataan visi adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang. Visi harus ada dalam suatu perusahaan karena menentukan arah kegiatan perusahaan.
- Sasaran dan tujuan umum. Baik sasaran maupun tujuan harus sesuai dengan pernyataan visi. Sasaran dan tujuan disusun untuk organisasi secara keseluruhan. Dari situ setiap departemen membentuk tujuan pendukung (*supporting objectives*) masing-masing.
- Rencana implementasi TQM. Rencana ini diarahkan oleh visi, sasaran, dan tujuan.
- Program penghargaan dan pengakuan prestasi.
- Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi: sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan harus diberi tahu. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung manajemen.

5. *Infrastruktur Pendukung Penyelenggaraan dan Perbaikan Bertinambungan*

Visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan komunikasi merupakan infrastruktur pendukung pelaksanaan TQM. Selain itu, masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu: prosedur, dan organisasi (fungsional diubah ke fungsional silang) berdasarkan proyek tertentu. Semua ini merupakan tugas awal yang perlu dilakukan dalam memulai TQM. Tugas selanjutnya adalah:

- a. Melatih steering committee. Pelatihan yang dilakukan harus meliputi: empat belas point Deming dan Deming's Seven Deadly Diseases; tujuh alat utama dan alat-alat tambahan, dan pembentukan tim.
- b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mencakup kemampuan statistik, dan pengumpulan dan kemampuan analisis.
- c. Identifikasi pendukung potensial TQM, yaitu: departemen apa yang paling mendukung TQM?, dan Siapa yang akan menolak TQM?
- d. Identifikasi pelanggan eksternal dan internal, yaitu: siapa pelanggan akhir organisasi?, siapa pelanggan internal dari berbagai departemen? Siapa pelanggan dari setiap karyawan individual?
- e. Menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal dan internal), yaitu dengan membentuk patok duga (*benchmarking*) untuk dijadikan dasar untuk mengukur perbaikan/kemajuan."

2.4.2. Peranan Manajemen dalam Implementasi TQM

TQM merupakan transformasi budaya kerja yang didorong oleh defnisi ulang terhadap peranan manajemen. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis yang sesuai dengan paradigma TQM. Wewenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan hanya pada manajemen puncak. Tjiptono dan Diana (1998 : 337) menyatakan dalam implementasi TQM sebagai berikut:

"Peranan manajemen TQM merupakan tanggungjawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus. Dengan demikian peranan manajemen puncak adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan karena posisi yang dipegangnya sebagai pemimpin utama suatu organisasi. Selain melaksanakan kepemimpinan yang diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan ke arah TQM."

Menurut Kreitner dan Kinicki, (1994 : 737, dalam Tjiptono dan Diana, 1998 : 337), dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan baru (TQM) tersebut, manajer puncak dapat menggunakan salah satu strategi berikut:

- (1) pendidikan dan komunikasi,
- (2) partisipasi dan keterlibatan.,
- (3) fasilitasi dan dukungan,
- (4) negosiasi dan kesepakatan,
- (5) manipulasi dan co-operation,
- (6) paksaan secara eksplisit dan implisit.

Manajemen suatu perusahaan dalam mengimplementasikan TQM memerlukan visi baru agar dapat lebih eksis, yaitu menerapkan proses manajemen global. Dalam kaitan ini, Sang (1999 : 26) dalam artikel *A New Vision for Total Quality* mengemukakan kunci proses manajemen global dari Denso sebagai berikut.

"Key global management processes are plugging to accomplish high quality existing. Key global management processes are (1) anticipation of change, (2) steady in action, (3) trustworthy, (4) proud, (5) tolerance of differences, (6) open to society, (7) spirited, (8) bolds actions, (9) respectful of others, and (10) thoughtful."

Maksudnya kunci proses manajemen global membangkitkan pencapaian kualitas yang tinggi. Kunci proses manajemen global tersebut, yaitu (1)antisipasi perubahan, (2) selalu siap dalam tindakan, (3) menghargai kejujuran, (4) bangga, (5) toleran terhadap perbedaan-perbedaan, (6) terbuka kepada masyarakat, (7) memberikan semangat, (8) menekankan tindakan-tindakan, (9) penuh penghargaan terhadap pihak lain, (10) penuh pertimbangan.

Tabel 2.2

The Role Played by Different Functions in Implementing TQM

Value Creation Function	Primary Roles
Infrastructure (Leadership)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provide leadership and commitment to quality 2. Find ways to measure quality 3. Set goals and create incentives. 4. Solicit input from employees. 5. Encourage cooperation among functions.
Production	<ol style="list-style-type: none"> 1. Shorten production runs 2. Trace defects back to source.
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focus on the customer. 2. Provide customers' feedback on quality.
Material Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rationalize suppliers 2. Help suppliers implement TQM 3. Trace defects back to suppliers.
R&D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design product that are easy to manufacture.
Human Resources	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institute TQM training programs. 2. Organize employees into quality teams

Sumber: Hill dan Jones, 1998, halaman 163

2.4.3. Peran Fungsi yang Berbeda dalam Implementasi TQM

Setiap fungsi yang berbeda memainkan peranan yang berbeda dalam implementasi TQM, tetapi semuanya diarahkan pada perbaikan kualitas untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Peranan utama dan fungsi-fungsi yang berbeda tersebut menurut Hill dan Jones (1998 : 163) meningkatnya dalam bentuk Tabel 2.2.

2.4.4. Preskripsi Mencapai Keunggulan Kualitas

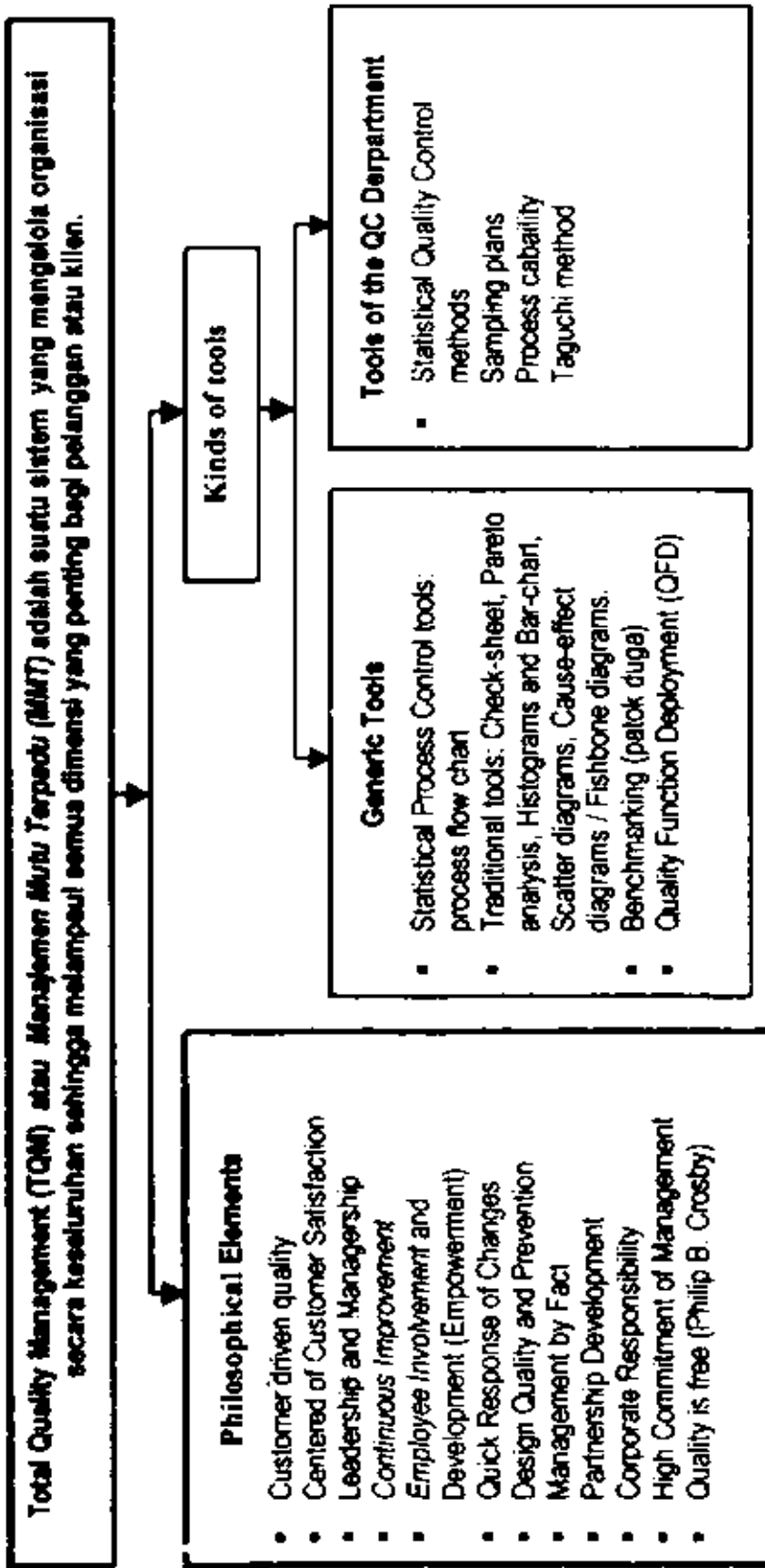
Krajewski dan Ritzman (1996: 166) menjelaskan tentang "Prescriptions for excellence in quality" dan para ahli manajemen kualitas. Rasmusi preskripsi tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

- **Deming: quality is management's responsibility.** Suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kualitas terletak pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang terdistribusi pada seberapa besar komitmen mereka terhadap kualitas. Ide dasarnya adalah bagaimana tanggung jawab manajemen untuk menyampaikan pesan yang bernilai terhadap kualitas. Tanggung jawab manajemen tersebut dirumuskan dalam 14 butir.
- **Juran: a quality trilogy.** Manajemen harus selalu mencari perbaikan melalui peningkatan kualitas manajemen dalam trilogi kualitas, yaitu perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas.
- **Crosby: quality is free.** Kualitas yang unggul dicapai melalui keputusan manajemen yang mampu mengungkapkan kualitas yang tersembunyi, yaitu melalui berbagai keputusan

yang tepat dalam pembelian berbagai masukan yang digunakan termasuk penggunaan tenaga kerja yang handal.

- **Taguchi: quality engineering.** Rekayasa kualitas dilakukan dengan pengkombinasian rekayasa dan metode-metode statistik untuk memperbaiki biaya dan kualitas dengan pengoptimasian desain produk dan proses-proses manufaktur.
- **Ishikawa: Total company involvement.** Keunggulan kualitas dapat dicapai melalui pelibatan perusahaan secara total, yaitu dari manajemen sampai non manajemen beserta infrastruktur yang dikuasai serta para mitra kerja perusahaan. Semua itu diabdikan untuk mencapai keunggulan kualitas. Untuk itu, penguasaan manajemen dan pekerja dalam praktik penggunaan alat-alat untuk meningkatkan kualitas merupakan kebutuhan mutlak, yaitu bekerja berdasarkan fakta. Manajemen dan pekerja harus menguasai praktik bagaimana cara mengumpulkan data, penguasaan alat-alat seperti histogram, diagram sebab-akibat, penggunaan lembar data, diagram Pareto, grafik-grafik, bagan kontrol, diagram pencar, kertas binomial, sampling, dan pemeriksaan sampling.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi-definisi dan unsur-unsurnya, pengertian, prinsip-prinsip implementasinya, maka TQM dapat dieliminasi secara ringkas dan ditampilkan dalam bentuk sebagaimana pada Gambar 2.10.



Gambar 2.10: Ringkasan Definisi, Elemen Filosofi dan Alat-Alat Total Quality Management (TQM)

Sumber : Diolah Berdasarkan Paparan Pengembangan Teori Sebagai Tinjauan Pustaka.

2.5. Pengukuran Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis dapat dinilai dari beberapa aspek. Harington dan Wilson (1991: 78) secara implisit menyatakan tidak ada satu teknik analisis atau jenis analisis yang sesuai untuk seluruh kondisi.

Mulyadi (1998 : 439) menjelaskan ukuran kinerja *manufacturing Cycle efficiency (MCE)* sebagai berikut:

"Ukuran kinerja *cost effectiveness* yang dilandasi oleh *customer minded*. *Minded* ini memfokuskan usaha manajemen untuk menghasilkan keluaran yang mampu memuaskan kebutuhan customer. Kinerja organisasi yang diukur berdasarkan konsep ini untuk perusahaan manufaktur disebut *manufacturing Cycle efficiency (MCE)*. Ukuran ini membandingkan antara *processing time* dengan *throughput time*. $Throughput\ time = Processing\ time + Inspection\ time + Moving\ time + Waiting/Storage\ time$. Keunggulan ukuran kinerja ini adalah (1) memasukkan *customer value* ke dalam model dan (2) menganalisis proses menjadi aktivitas penambah nilai dan bukan penambah nilai, sorta lebih halus dan rinci, sehingga dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk merancang dan mengimplementasikan *improvement* berkelanjutan terhadap proses melalui program pengelolaan aktivitas."

Selain ukuran kinerja tersebut, Hill dan Jones (1996 : 384) mengemukakan suatu alat untuk kinerja strategik yang disebut *balanced scorecard model*. Ia menyatakan bahwa:

"One version of the way the *balance scorecard* operates as following. Based on an organization's mission and goals, strategic managers develop a set of strategies to build competitive advantage to achieve these goals. They then establish an organizational structure to use resources to obtain a competitive advantage. To evaluate how well the strategy and structure are working, managers develop specific performance measures that asses how well the four building blocks of competitive advantage are being achieved:

- *Efficiency* can be measured by the level of production costs, the number of hours needed to produce a product, and the cost of raw materials.
- *Quality* can be measured by the number of rejects, the number of defective products returned from customers, and the level of product reliability over time.

- *Innovation* can be measured by the number of new products introduced, the time taken to develop the next generation of new products versus the competition, and the cost of product development.
- *Responsiveness to customers* can be measured by the number of repeat customers, the level of on-time delivery to customers, and the level of customer service.

Berdasarkan pada misi dan tujuan organisasi, manajer strategik mengembangkan serangkaian strategi untuk membangun keunggulan bersaing untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Mereka menetapkan struktur organisasi untuk menggunakan sumber guna mencapai suatu keunggulan bersaing. Untuk mengevaluasi seberapa baik strategi dan struktur bekerja, para manajer membangun ukuran kinerja spesifik, misalnya, berbentuk pendekatan *balanced-scorecard*. Pendekatan *balanced-scorecard* digunakan untuk mengkasas seberapa baik empat bangun kotak dari keunggulan bersaing, yaitu: (1) Efisiensi dapat diukur dengan biaya produksi, jumlah jam yang diperlukan untuk memproduksi, dan biaya bahan baku; (2) Kualitas dapat diukur dengan jumlah produk yang ditolak, jumlah produk cacat yang dikembalikan dari para pelanggan, dan tingkat reliabilitas sepanjang waktu. (3) Inovasi dapat diukur dengan jumlah produk baru yang diperkenalkan, waktu yang diperlukan untuk membangun generasi baru dari produk baru dibandingkan pesaing, dan biaya pengembangan produk. (4) Tanggapan terhadap konsumen dapat diukur dengan jumlah para pelanggan membeli ulang, tingkat ketepatan waktu penyampaian kepada pelanggan, dan tingkat pelayanan pelanggan.

Balanced scorecard sebagai sarana pengendalian strategik memang ideal, tetapi dalam praktiknya sering terkendala dalam pengukurannya. Apalagi berkenaan dengan industri pengolahan kayu sarana ini sangat mustahil untuk digunakan. Dalam industri demikian yang rasional untuk dilakukan pengukuran hanya tiga dari dari empat unsur *balanced scorecard*

tersebut, yaitu *Efficiency*, *Quality*, dan *Responsiveness to customers*, sedangkan *Innovation* mustahil dapat dilakukan, karena kondisi industri pengolahan kayu kekurangan modal. Oleh karena itu yang akan diteliti hanya tiga unsur dari empat unsur keunggulan bersaing.

Schroeder (1995: 314) menjelaskan produktivitas sebagai berikut:

"Produktivitas merupakan salah satu ukuran kinerja suatu bisnis. Produktivitas merupakan rasio antara output dan input. Dalam mengukur produktivitas suatu perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan *multiple* dan *parsial*. *Multiple Productivity* merupakan rasio antara output (misalnya, *net sales*) dan semua input yang digunakan, yaitu dalam bentuk *labor cost*, *material cost*, *energy cost*, *capital*, *marketing direct cost*, dan *miscellaneous cost*. Dengan demikian secara parsial dikenal *labor productivity*, *material productivity*, *energy productivity*, dan *capital productivity* pada suatu industri dan pada suatu perusahaan."

Schroeder (1995 : 268) mengemukakan formula *multiple productivity* suatu perusahaan sebagai berikut:

$$P_m = \frac{\text{Penjualan neto}}{\text{Biaya tenaga kerja} + \text{Biaya bahan baku} + \text{Biaya energi} + \text{Biaya modal} + \text{Biaya pencarian langsung} + \text{Biaya lain-lain}}$$

Berdasarkan ukuran kinerja yang telah dikemukakan tersebut, maka untuk mengukur kinerja pelaksanaan TQM pada perusahaan GM Group digunakan ukuran kinerja *balanced scorecard mode* dan *manufacturing Cycle Efficiency (MCE)* dan ukuran kinerja *Efficiency*, *Quality*, dan *Responsiveness to customers* pendekatan *balanced-scorecard* serta ukuran kinerja (*multiple* dan *partial*) *productivity* untuk beberapa tahun agar dapat dilihat perkembangannya.

2.6. Metodologi Penelitian Studi Kasus

Bogdan dan Biklen, (1982:3, dalam Moleong, 1996: 2) menyebutkan bahwa ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif atau penelitian alternatif, yaitu inkui naturalistik atau alamiah, etnografi, interaksionis simbolik, perspektif ke dalam, etnometodologi, "Chicago School", fenomenologis, studi kasus, interpretatif, ekologis, dan deskriptif.

Aspek-aspek penting metodologi penelitian studi kasus fenomenologis yang dikemukakan meliputi (1) Fokus penelitian studi kasus, (2) pendekatan dan rancangan penelitian, (2) kehadiran peneliti, (3) sumber data, (4) teknik pengumpulan dan analisis data, (5) pengecekan keabsahan data, dan (5) tahapan penelitian.

Fokus Penelitian Sudi Kusua. Yin (1996 : 23) menjelaskan bahwa permasalahan penelitian dalam studi kasus disebut fokus, yaitu pertanyaan penelitian yang lebih mengutamakan proses daripada hasil, karena hasil atau akibat muncul berdasarkan proses atau sebab. Oleh karena itu masalah atau fokus penelitian studi kasus (tunjukkan dengan pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana).

Pendekatan dan Rancangan Penelitian Studi Kasus. Studi kasus fenomenologik merupakan salah satu pendekatan penelitian kualitatif Sarjo (1997: 36) menjelaskan yang artinya menyatakan bahwa sesuai paradigma dan hakikat pendekatan kualitatif, maka latar penelitian kualitatif (1) bersifat natural, (2) peneliti sebagai instrumen utama, (3) bersifat deskriptif, (4) lebih mengutamakan proses dan pada hasil dan makna sebagai sesuatu yang sangat esensial. Kemudian Yin (1996: 18) menyatakan bahwa "studi kasus adalah suatu inkui

empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata. bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan jelas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Empiric unsur pokok fenomenologi, yaitu (1) pengamatan, (2) imajinasi, (3) berfikir secara abstrak, dan (4) dapat merasakan atau menghayali, sehingga dapat digunakan sebagai pedoman untuk menjelaskan fenomena yang dilihat.

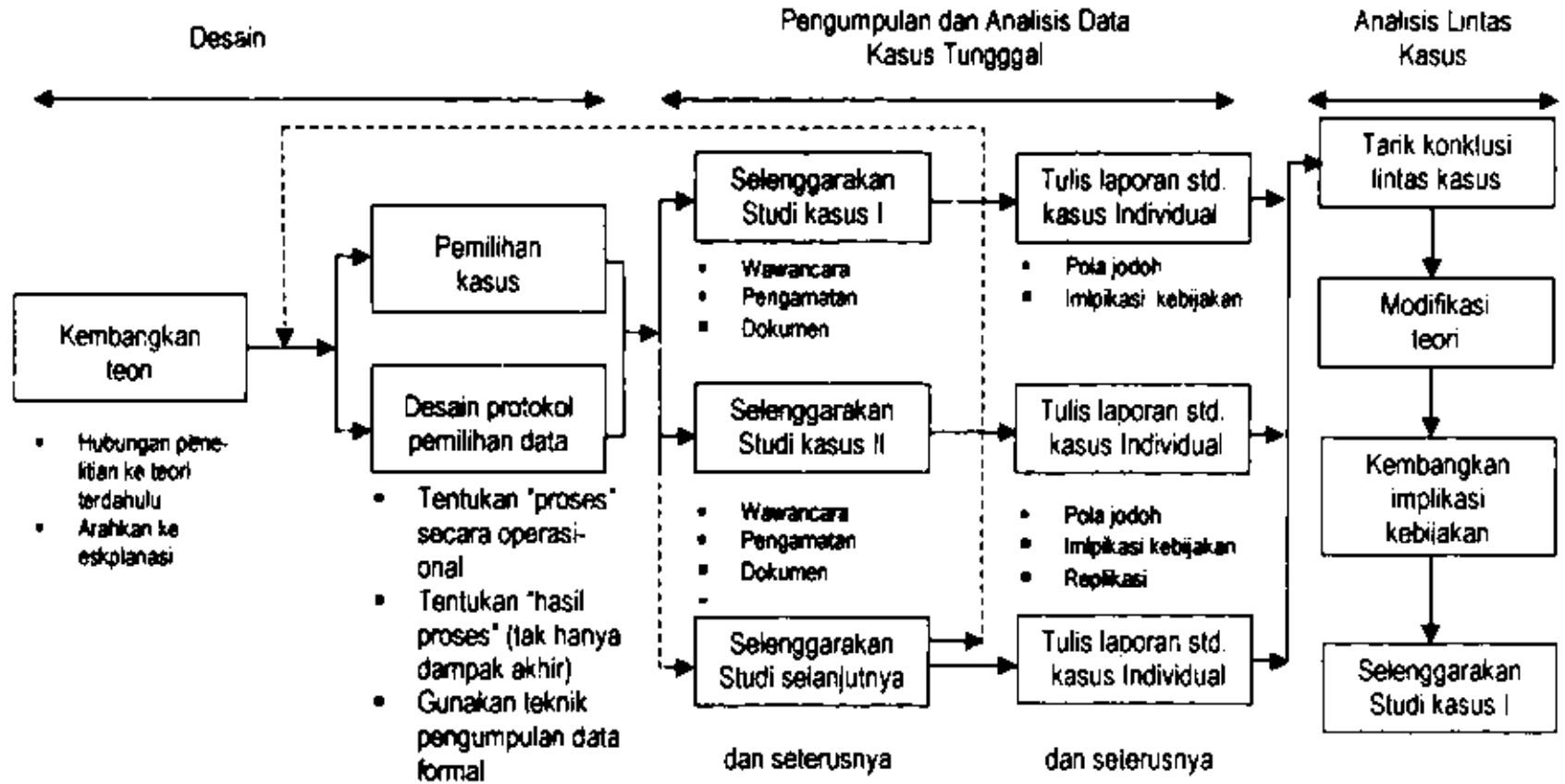
Yin (1996 : 46) menjelaskan tipe-tipe desain studi kasus sebagai berikut:

"ada empat tipe dasar desain studi kasus, yaitu (1) desain kasus tunggal holistik, (2) desain kasus tunggal terpancang (*embedded*), (3) desain multi kasus holistik, dan (4) desain multi kasus terpancang. Keempat jenis rancangan penelitian ini merupakan pengembangan dari dua bentuk desain yang berbeda yang disebut: *single case designs and multiple case designs studies*. Kedua bentuk desain ini merefleksikan perbedaan rancangan situasi yang berbeda-beda baik yang bersifat satu unit (*single unit of analysis* atau *holistic*) maupun lebih dari satu unit analisis (*multiple units of analysis* atau *embedded*)."

Menurut Yin (1996 : 47) rasional untuk menggunakan keempat tipe desain studi kasus tersebut yaitu:

"Rasional untuk kasus tunggal ialah manakala kasus tersebut (1) menyatakan kasus penting dalam menguji teori yang disusun dengan baik, (2) kasus tersebut menyajikan suatu kasus ekstrem atau unik, (3) merupakan kasus penyangkapan. Ketiga rasional tersebut merupakan alasan-alasan utama bagi penyelenggaraan studi kasus tunggal baik yang holistik maupun yang terpancang.

Rasional untuk multi kasus yang menggaris bawahi penggunaan studi multi kasus adalah sama. Setiap kasus harus dipilih secara hati-hati agar kasusnya (a) memprediksi hasil yang serupa (*replicable lateral*) atau (b) membuatkan hasil yang bertolak belakang ketajadi untuk alasan-alasan yang diprediksi (*replicable leontis*)."



Gambar 2.11: Desain Metode Kasus

Sumber Yin, 1996, halaman 61

Selanjutnya Yin (1996 : 62) menjelaskan desain metode studi multi kasus (lihat Gambar 2.11) sebagai berikut.

"Langkah awal dalam mendesain penelitian studi kasus harus berisi pengembangan teori, dan kemudian menunjukkan bahwa pemilihan kasus dan definisi ukuran yang spesifik merupakan langkah-langkah penting dalam desain dan proses pemilihan datanya. Setiap studi kasus individual terdiri atas "keseluruhan" penelitian, di mana kesatuan buktinya dicari sehubungan dengan fakta dan konklusi-konklusi untuk kasus yang bersangkutan; konklusi setiap kasusnya kemudian dipandang sebagai informasi yang membutuhkan replika studi kasusnya."

Kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif studi kasus mutlak dilakukan. Moleong (1996 : 117) menyatakan bahwa "dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti di lapangan merupakan keharusan, karena pengumpulan data dilakukan dalam situasi yang sesungguhnya."

Sumber data dalam penelitian kualitatif disebut sumber bukti. Lofland dan Lofland (1984:47, dalam Moleong, 1996: 113) menyatakan bahwa "Sumber data atau sumber bukti utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain." Kemudian, Yin (1996: 103) menyebutkan: "Ada enam sumber bukti dalam penelitian kualitatif studi kasus, yaitu (1) dokumentasi, (2) rekaman arsip, (3) wawancara, (4) observasi langsung, (5) observasi partisipan, (6) perangkat fisik."

Jenis data. Moleong (1996:167) menyatakan bahwa "Jenis data penelitian kualitatif dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik."

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian kualitatif adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi langsung, dan (3) dokumen. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut dilaksanakan secara terintegrasi. Artinya penggunaan teknik tersebut

menyesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang sesuai untuk masing-masing teknik. Penggunaan teknik tersebut didukung oleh alat bantu yang sesuai dengan kebutuhan dalam pengumpulan data.

Tahap-tahap wawancara mendalam menurut pendapat Sonhadji (1994: 63), sebagai berikut.

"Dalam penelitian kualitatif (studi kasus) suatu organisasi wawancara dilakukan terhadap para informan kunci. Wawancara dengan para informan kunci dilakukan berpedoman pada protokol studi kasus yang telah disusun.

Pada tahap mempersiapkan wawancara peneliti berusaha mengenal karakteristik para informan. Semakin "Elite" informan semakin penting untuk mengetahui lebih banyak, di samping itu peneliti mempersiapkan urutan pertanyaan, peran, tingkat formalitas dan konfirmasi mengenai tempat dan waktu kapan wawancara dilaksanakan. Wawancara pada umumnya dilakukan berdasarkan perjanjian terlebih dahulu agar tidak mengganggu kegiatan rutin informan, lama wawancara diperkirakan dalam satu jam sampai satu setengah jam tiap orang.

Pada tahap gerakan awal ini peneliti melakukan wawancara pendahuluan, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat umum. Format wawancara dapat digunakan format wawancara tak-terstruktur untuk memberikan kesempatan kepada informan dalam suasana santai.

Pada tahap melakukan wawancara peneliti mengajukan pertanyaan yang semakin spesifik menjurus ke arah fokus penelitian.

Jika wawancara dipandang cukup, maka peneliti akan menghentikan wawancara. Kemudian peneliti merangkum dan mengecek kembali apa yang dikatakan informan, barangkali informan ingin menambahkan atau mengurangi informasi yang telah diberikan. Sebelum peneliti mohon pamit, pada saat itu pula peneliti membuat perjanjian secara lisan dengan informan jika sewaktu-waktu ada kekurangan mengenai data yang dibutuhkan, peneliti akan kembali menemui informan. Setelah selesai mengadakan wawancara, rekaman hasil wawancara tersebut ditulis ke dalam transkrip wawancara."

Observasi yang dilakukan dari sudut keterlibatan peneliti dapat menggunakan observasi keterlibatan rendah (*low involvement*), yaitu hanya menanyakan hal-hal yang kurang mengerti makna dari tindakan pada informan tertentu. Kemudian dari sudut tingkat partisipasi menggunakan observasi partisipasi pasif (*passive participation*), karena peneliti tidak

diperkenalkan terlibat langsung dalam kegiatan itu, hanya diperkenalkan sebagai pengamat pasif.

Pada waktu observasi nonpartisipan, peneliti berusaha menggali data dengan memfokuskan pada fokus yang diteliti. Hal ini mengacu pada pendapat Patton (dalam

Moleong, 1996: 119), sebagai berikut:

“... dalam mengadakan pengamatan seyogyanya terfokus, sesuai rumusan fokus penelitian.” Jadi dalam mengadakan observasi, peneliti mencari data yang berhubungan langsung dengan fokus penelitian. Sesaat setelah selesai observasi peneliti membuat Catatan Lapangan (*Field Notes*) sementara yang kemudian setelah sampai dirumah disempurnakan. Catatan lapangan sementara dibuat dalam bentuk sangat singkat, berisi kata-kata inti, frase, pokok, pokok isi pengamatan, mungkin gambar, sketsa, sosiogram, diagram dan lain-lain. Catatan lapangan adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.”

Studi dokumen. Pertimbangan penggunaan dokumen untuk pengumpulan data

menurut pendapat Soetjadi (1994:82), yaitu:

“Pertama, sumber ini selalu tersedia dan murah (terutama ditinjau dari konsumsi waktu).
 Kedua, rekaman dan dokumen merupakan sumber yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan sesuatu yang terjadi di masa lampau maupun dapat dan dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan.
 Ketiga, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya.
 Keempat, sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akurabilitas.”

Model analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1989),

ada dua model, yaitu (1) model analisis mengalir dan (2) model analisis interaksi. Model analisis mengalir, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan dilakukan saling menjalin dengan proses pengumpulan data dan bersama. Model analisis mengalir melalui

tiga ahur kegiatan yang terjadi secara bersamaan sebagai berikut: (1) reduksi data, yaitu proses pemilihan, dan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data bukan hal yang terpisah dari analisis. Pemilihan peneliti tentang bagian data mana yang dikode, mana yang dibuang, pengkasan, cerita apa yang dikembungkan merupakan pilihan-pilihan analisis, (2) penyajian data, yaitu menyajikan data dalam bentuk sekumpulan informasi yang tersusun secara rapi dan berurutan dalam bentuk teks naratif, label, dan bagan, sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, (3) penarikan kesimpulan / verifikasi, yaitu suatu kegiatan dan konfigurasi-konfigurasi yang utuh dan pola-pola penjelasan untuk dijadikan suatu keutuhan. Kesimpulan-kesimpulan ini kemudian juga diverifikasi selama penelitian berlangsung, yaitu diuji kebenarannya, sehingga menjadi satu kesimpulan dari hasil penelitian yang valid. Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi data adalah sebagai suatu kegiatan yang saling terkait selama proses penelitian dalam bentuk yang seajar, untuk membentuk wawasan umum yang disebut "Analisis".

Model analisis interaksi, yaitu unsur reduksi data dan sajian data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Setelah data terkumpul tiga Unsur analisis (reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan) berinteraksi:

Reduksi Data. Setelah peneliti datang ke latar penelitian dan pengumpulan data telah dilakukan dengan baik dalam bentuk pengumpulan dokumen, wawancara dan observasi, selanjutnya melakukan kegiatan: membuat ringkasan kontak, mengembangkan pengkodean, membuat catatan refleksi dan memo, dan penyortiran data

Penyajian Data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk sekumpulan informasi yang tersusun secara rapi dan berurutan dalam bentuk teks naratif, metri, tabel dan gambar sehingga dapat menggambarkan fokus penelitian mudah dipahami dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Penarikan Kesimpulan. Penarikan kesimpulan atau verifikasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menemukan pola, logik atau tema sesuai dengan fokus penelitian. Kesimpulan-kesimpulan pada mulanya bersifat longgar dan terbuka, kemudian meningkat menjadi rinci dan mengikat sesuai dengan kesimpulan akhir setelah seluruh data terkumpul. Kesimpulan-kesimpulan ini juga diverifikasi selama penelitian berlangsung, diuji kebenarannya, kekokohannya, kecocokannya dengan melakukan pengecekan berang-utang kebenaran data yang ada.

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif (termasuk penelitian studi kasus) disebut analisis bukti. Yin (1996 : 133) mengemukakan analisis bukti dalam penelitian studi kasus sebagai berikut:

Analisis bukti (data) terdiri atas pengujian, pengkategorian, penjabarasan, ataupun pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjang proposisi awal suatu penelitian. Tiga teknik analisis yang menentukan hendaknya dipergunakan, yaitu: periodohan, pola penjelasan, dan analisis deret waktu / implikasi kebijakan. Untuk analisis studi kasus, penggunaan logika periodolan pola dilakukan dengan membandingkan suatu pola yang didasarkan atas empiri dengan pola yang diprediksikan (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Jika kedua pola tersebut ada persamaa, hasilnya dapat menguatkan validitas internal. Penjelasan lanjtingan sebagai pola menuntui pengembangan proposisi-proposisi teoritis lanjtingan, yang terartikulasikan di dalam istilah-istilah operasional.

Pembuatan penjelasan dilakukan dengan mengemukakan unsur-unsur penjelasan, hakekat perubahan dalam pembuatan penjelasan, dan pengembangan penjelasan.

Analisis deret waktu dibedakan menjadi tiga (1) analisis deret waktu sederhana, (2) analisis deret waktu kompleks, dan analisis deret waktu kronologis Analisis deret

waktu sederhana logikanya adalah pasangan antara kecondongan butir-butir data dalam perbandingannya dengan (a) kecondongan yang signifikan secara lonitis yang ditentukan sebelum permulaan penelitian, (b) beberapa kecondongan landangan yang ditetapkan sebelumnya, dan (c) kecondongan yang didasarkan atas beberapa perangkap atau ancaman terhadap validitas internal."

Pengecekan keabsahan data. Dalam penelitian diperlukan adanya keabsahan data.

Moleong (1996:173) menyatakan bahwa teknik yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data, yaitu teknik yang bertumpu pada kriteria keabsahan data. Kriteria yang dimaksud, adalah (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*). Moleong (1996:175) mengemukakan teknik untuk memenuhi keempat kriteria pemeriksaan keabsahan data sebagai berikut:

1. Untuk memenuhi kriteria kredibilitas digunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan: (a) perancangan waktu berada di latar penelitian, (b) ketekunan pengamatan, (c) triangulasi, (d) pengecekan sejawat, (e) kecukupan referensi, (f) kajian kasus negatif, dan (g) pengecekan anggota.
2. Untuk memenuhi kriteria keteralihan digunakan teknik pemeriksaan dengan uraian rinci.
3. Untuk memenuhi kriteria kebergantungan digunakan teknik pemeriksaan dengan (a) uraian rinci, dan (b) audit kebergantungan.
4. Untuk memenuhi kriteria kepastian digunakan teknik pemeriksaan dengan audit kepastian."

Tahap-tahap penelitian. Berdasarkan penjelasan Moleong (1996 : 111) pada prinsipnya tahap penelitian kualitatif dapat dibagi ke dalam empat tahap, yaitu tahap sebelum lapangan, pekerjaan lapangan, analisis data, dan penulisan laporan. Masing-masing tahap mempunyai posisi yang sejajar". Tahap prakelompokan yang mempersiapkan segala macam persiapan yang diperlukan sebelum peneliti terjun ke dalam kegiatan penelitian itu sendiri. Pada bagian ini dipersolankan usaha menyusun rancangan penelitian berdasarkan

pertimbangan konseptual-teoritis dan logistik dalam memilih tempat penelitian. Mengurus perizinan karena melibatkan manusia ke arena penelitian. Menjajaki, menilai sekaligus mengenal unsur-unsur sosial dan keadaan alam pada latar penelitian. Kontak pertama yang diadakan pada tahap ini diusahakan sedemikian rupa agar sejak waktu itu peneliti oleh subjek sudah dianggap sebagai anggota masyarakat atau kelompoknya. Melakukan pemilihan informan yang akan membantu peneliti dengan syarat-syarat tertentu. Menyiapkan perlengkapan penelitian. Menjaga etika, terutama berkaitan dengan tata cara peneliti berhubungan dengan masyarakat yang "asing" baginya. Etika ini akan memberikan pegangan bagi para pembaca agar menghormati seluruh nilai yang ada di dalam masyarakat.

Dalam tahap memasuki lapangan peneliti harus berusaha secara bersungguh-sungguh untuk memahami latar penelitian. Peneliti harus benar-benar dengan segala daya, usaha, dan tenaganya mempersiapkan dirinya menghadapi lapangan penelitian. Melakukan pengumpulan data, sekaligus analisis data sudah dimulai. Analisis data itu dibimbing oleh usaha untuk menemukan tema berdasarkan proposisi.

Tahap penulisan laporan dalam penelitian kualitatif (studi kasus) merupakan tahap akhir, tetapi bila diperlukan dimungkinkan mengulang tahap kedua dan ketiga, karena setiap tahap kedudukannya sejajar dan bersifat sirkuler.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual

Dalam banyak literatur tentang manajemen strategik, Jauch dan Glueck (1989), Rue dan Holland (1989), Pearce II dan Robinson (1991), David (1995), Hittl (1996), Hill dan Jones (1998) menguraikan bahwa dalam proses manajemen strategik harus terlebih dahulu melakukan analisis tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Bosomean (1989) menyusun model proses manajemen strategik yang dimulaidari analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strengths, weaknesses, opportunities, and treats*) atau disingkat *SWOT analysis*. Analisis lingkungan internal akan mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi (perusahaan), sedangkan analisis lingkungan eksternal akan mengetahui peluang dan ancaman bagi organisasi (perusahaan). Raktsohadiprodo (1993 : 6) menyatakan bahwa mawas diri dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan diri sebelum menentukan tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan (menentukan strategi) merupakan konsekwensi logis yang perlu ditempuh oleh perusahaan agar operasinya lancar. Kekuatan dan kelemahan meliputi segi manajerial dan operasional, termasuk di dalamnya adalah fungsi produksi dan fungsi pemasaran. Jauch dan Glueck (1989 : 155) mengistilahkan analisis terhadap faktor-faktor internal dengan analisis keunggulan strategik (*strategic advantage analysis*). Hill dan Jones (1998 : 6) menyatakan bahwa :

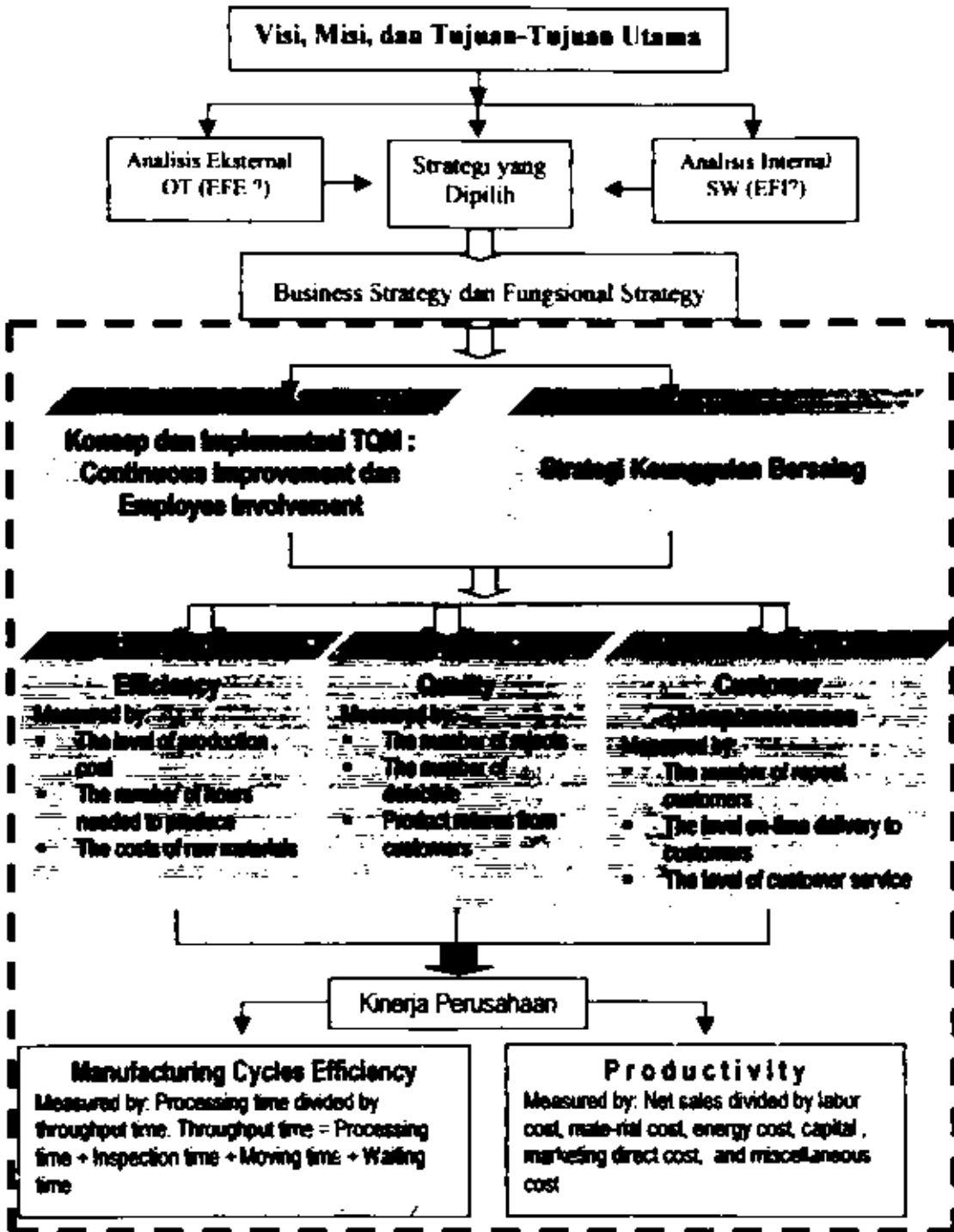
"The five steps strategic planning process are (1) selection of the corporate mission and major corporate goals; (2) analysis of the organization's external competitive environment to identify opportunities and threats; (3) analysis of the organization's internal operating environment to identify the organization's strengths and weaknesses; (4) selection of strategies that build on the organization's strengths and correct its weaknesses in order to take advantage of external opportunities and counter external threats (SWOT); (5) strategy implementation. The task of analyzing the organization's external and internal environments and then selecting appropriate

strategy is normally referred to a strategy formulation. In contrast, strategy implementation typically involves designing appropriate organizational structures and control system to put the organization's chosen strategy into action."

Berdasarkan penjelasan Mulyadi (1998) dapat dimengerti bahwa konsep *total quality management (TQM)* merupakan bagian yang maha penting dalam suksesnya implementasi strategi. TQM merupakan suatu konsep perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan efisiensi berdasarkan *customer values raised*. Strategi perbaikan kualitas dan strategi reduksi biaya merupakan kunci keberhasilan organisasi (perusahaan) dalam: perbaikan kinerjanya secara berkelanjutan. Oleh karena konsepsi sistem TQM didasarkan emerging paradigm, maka diperlukan *creative thinking and learning by doing* serta berpedoman pada praktek yang ada.

Berdasarkan konsep TQM dan strategi reduksi biaya yang telah dikemukakan dalam pengembangan teori, ternyata TQM merupakan suatu konsep yang apabila dilaksanakan sesuai kondisinya mampu memadukan perbaikan terus menerus atas (1) kualitas (*quality*) dan (2) efisiensi (*low cost*) sebagai suatu keunggulan bersaing yang ingin dibangun oleh setiap perusahaan agar mampu menjadi *quality leadership* sekaligus *cost leadership*. Gambar 3.1 adalah kerangka konseptual penelitian yang dibangun dengan memodifikasi model manajemen strategi Hill dan Jones (1998)

Efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan, merupakan tiga unsur dalam mencapai suatu keunggulan bersaing. Efisiensi superior memungkinkan suatu perusahaan untuk mencapai biaya-biaya yang lebih rendah; kualitas superior memungkinkan keduanya yaitu harga yang tinggi dan biaya yang lebih rendah; tanggapan pelanggan memungkinkan mengenakan harga yang lebih tinggi; Tiga dari empat unsur keunggulan bersaing tersebut dapat dicapai apabila keempat unsumya dapat dicapai secara bersama-sama menciptakan nilai lebih dengan biaya yang lebih rendah atau berbeda produk-produknya dari para pesaingnya..



Gambar 3.1

Kerangka Konseptual

Sumber: Hill dan Jones, 1998. hal. 5 (diolah)

Dalam mencapai ketiga unsur tersebutlah peran sumber daya manusia (pimpinan dan semua karyawan) dituntut secara berdaya guna dan berhasil guna. Dari keempat unsur tersebut yang utama adalah mencapai superior kualitas, karena dengan kualitas kerja / budaya kerja yang tinggi efisiensi, dan tanggapan terhadap pelanggan dapat dicapai. Dalam mencapai kualitas yang superior / lebih baik ini memerlukan prinsip yang kuat, yaitu berorientasi kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus dan melibatkan karyawan yang berdaya melalui patok duga, desain produk dan jasa, desain proses, perbaikan, *quality function deployment*. Artinya diperlukan *total quality management* dengan yang mengutamakan kreativitas untuk bekerja dengan data dan perbaikan karyawan. Pelebaran semua karyawan memerlukan perubahan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip TOM.

Implementasi TOM yang berhasil akan mampu mengembangkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh perkembangan kinerja bisnisnya dalam jangka waktu tertentu. Untuk melihat peran TOM dalam menunjang strategi pengembangan keunggulan bersaing tersebut dapat diukur perkembangan kinerja bisnisnya dengan ukuran produktivitas perusahaan dan *MCE (Manufacturing Cycle Efficiency)*.

Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja strategi keunggulan bersaing dikemukakan oleh Hill dan Jones (1998 : 384) sebagai berikut:

- Based on an organization's mission and goals, strategic managers develop a set of strategies to build competitive advantage to achieve these goals. They then establish an organizational structure to use resources to obtain a competitive advantage. To evaluate how well the strategy and structure are working, managers develop specific performance measures that assess how well the four building blocks of competitive advantage are being achieved:
- Efficiency can be measured by the levels of production costs, the number of hours needed to produce a product, and the cost of raw materials
 - Quality can be measured by the number of rejects, the number of defective products returned from customers, and the level of product reliability over time.
 - Responsiveness to customers can be measured by the number of repeat customers, the level of on-time delivery to customers, and the level of customer service.

Pengukuran kinerja *MCE (Manufacturing Cycle Efficiency)* dapat digunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Mulyadi (1998 : 343) sebagai berikut:

Dalam proses pembuatan produk diperlukan *throughput time* yang merupakan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi. *Throughput time* merupakan penjumlahan dari empat komponennya, yaitu *processing time* ditambah *inspection time* ditambah *moving time* ditambah *waiting/storage time*. Dari keempat komponen *throughput time* dapat dibedakan menjadi dua jenis aktivitas yang mengkonsumsi waktu tersebut: aktivitas penambah nilai dan aktivitas bukan penambah nilai. Proses produksi yang ideal akan menghasilkan *throughput time* yang sama dengan *processing time*. Ukuran efisiensi proses produksi dihitung dengan membandingkan *processing time* dengan *throughput time* yang dikenal dengan istilah *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)*. *MCE* mengukur seberapa besar aktivitas bukan penambah nilai mampu dikurangi dan dihilangkan dari proses pembuatan produk. Jika proses pembuatan produk menghasilkan *MCE* sebesar 1, maka aktivitas penambah nilai telah dapat dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga customer produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas bukan penambah nilai bagi mereka. Sebaliknya, jika proses pembuatan produk menghasilkan *MCE* kurang dari 1, berarti proses pengolahan produk masih mengandung aktivitas bukan penambah nilai bagi customer.

Hansen dan Mowen (1997: 414) menjelaskan bahwa pengukuran efisiensi proses yang diukur dengan *MCE* ini hasilnya sangat kecil. Banyak perusahaan hanya mencapai kurang dari 0,10.

Selanjutnya pengukuran kinerja produktivitas dapat digunakan pendekatan produktivitas parsial dan multiple Schroeder (1989: 314) yaitu "output (net sales) dibagi dengan labor cost, material cost, energy cost, capital, and miscellaneous cost". Formula ini diterapkan dalam mengukur produktivitas PT GM untuk produk kayu bulat (log), PT GMRP untuk produk plywood, dan PT ATAS untuk produk moulding serta gabungannya, yaitu produktivitas korporat GM Group.

BAB 4

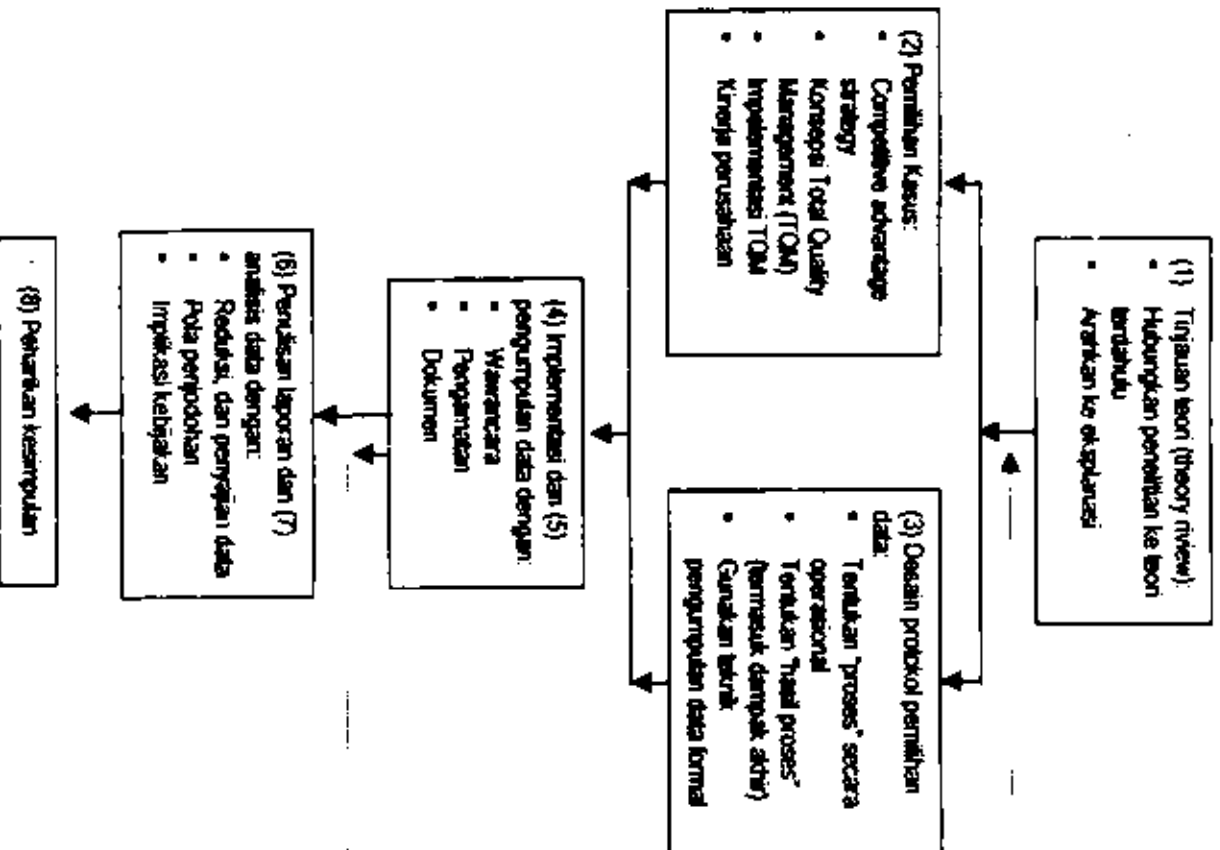
METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Pendekatan penelitian digunakan pendekatan kualitatif sebagai studi kasus fenomenologis. Pendekatan ini digunakan dengan tujuan untuk memperoleh hasil penelitian yang bersifat natural, dan deskriptif serta kasuistis yang lebih mengutamakan proses daripada hasil dengan makna esensial dimana peneliti sebagai instrumen utama. Oleh karena itu peneliti berusaha keras hadir ke latar penelitian. Studi kasus dipilih karena penelitian bermaksud menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, dengan batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, sehingga memanfaatkan multi sumber bukti. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan secara mendalam terhadap bagaimana (1) strategi bersaing, (2) konsep TQM, dan (3) implementasinya, serta (4) kinerja perusahaan GM Group. Teori fenomenologi sengaja digunakan dalam pendekatan ini agar temuan-temuan empiris dapat dideskripsikan secara lebih rinci, dan lebih jelas. Empat unsur pokok fenomenologi, yaitu (1) pengamatan, (2) imajinasi, (3) berfikir secara abstrak, dan (4) dapat merasakan atau menghayati digunakan sebagai pedoman untuk menjelaskan konsepsi dan implementasi sistem TQM dalam menunjang strategi keunggulan bersaing perusahaan kayu GM Group.

Desain metode studi kasus yang digunakan adalah metode replika studi kasus tunggal terpancang (Tipe 2) yaitu kasus tunggal dengan multi unit analisis (lihat Gambar 4.1).

Komponen desain replika studi kasus pada Gambar 4.1 tersebut terdiri (1) tinjauan teori, (2) pemilihan kasus, (3) desain protokol pemilihan data, (4) implementasi studi kasus dan pengumpulan data, (5) penulisan laporan, (6) analisis data, dan (7) penarikan konklusi.



Gambar 4.1: Desain Replika Studi Kasus Tunggal

Sumber Yin, 1996, halaman 61 (dicih)

4.1.1. Tinjauan Teori

Arus penelitian yang menggunakan metode studi kasus tunggal dimulai dengan meninjau teori yang ada, yaitu menghubungkan ke teori terdahulu dan mengekspansikannya. Tinjauan teori yang dimaksud adalah uraian teoritik yang digunakan sebagai acuan dalam memuskan fokus penelitian dan proposisi penelitian (jika ada) serta sebagai kriteria penilaian evaluasi telah diraitkan pada bab tinjauan pustaka. Dalam penelitian ini tidak ada proposisi, karena penelitian lebih diarahkan pada latar alamiah apa adanya dimana peneliti sebagai instrumen utama yang berusaha keras mengjustifikasi fakta pada teori yang relevan. Dalam hal ini teori diperlakukan secara efektif, yaitu menyujuk pada teori yang telah dipaparkan dengan cara memilih mana yang sesuai sebagai titik tolak justifikasi fakta di lapangan.

4.1.2. Pemilihan Kasus

Pemilihan kasus harus memenuhi validitas konstruk penelitian, yaitu penelajapan ukuran operasional penelitian mampu menggambarkan keseluruhan lingkup penelitian. Untuk itu pemilihan tema (rekayasa ulang) yang diteliti harus mampu menunjukkan terjadinya perubahan spesifik dan berpengaruh signifikan. Kasus yang dipilih adalah rekayasa ulang peran TQM menunjang menunjang strategi keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu penelitian difokuskan pada:

- a. Alur jenjang strategi sampai pada strategi keunggulan bersaing perusahaan.
- b. Fasilitas Organisasi dan peralatan, konsep perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan, dan manajemen kualitas. Pelatihan karyawan termasuk pemberdayaan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Penuhannya persyaratan, kiproh (komitmen) manajemen, dan langkah-langkah implementasi TQM.
- d. Perkaitan antara kinerja perusahaan (termasuk kinerja karyawan) dengan unsur-unsur strategi keunggulan bersaing yang dijalankan.

4.1.3. Desain Protokol Pemilihan Data

Desain protokol pemilihan data, yaitu menentukan "proses" secara operasional dan menentukan "hasil proses" serta menggunakan teknik pengumpulan data formal. Desain pemilihan data adalah bagian dari pemenuhan validitas konstruk penelitian. Sesuai dengan pilihan kasus, maka penelitian spesifik dan bermakna pada perusahaan perubahan bermakna pada peran TQM dalam menunjang strategi bersaing perusahaan khususnya pada penekanan yang telah disebutkan. Sedangkan tolok ukur perubahan tersebut adalah perkembangan kinerja perusahaan dan perkembangan setiap unsur strategi keunggulan bersaing perusahaan. Dari kajian teoritik tentang perubahan tersebut dirumuskan kerangka konseptual sebagai proposisi yang dijadikan penuntun penyusunan daftar informasi yang dicari termasuk pertanyaan-pertanyaan yang diperlukan. Dan daftar informasi yang dicari tersebut ditentukan sumber data yang berupa data sekunder dan data primer. Data sekunder meliputi dokumen termasuk foto, rekaman arsip. Data primer berupa kata-kata informan dari wawancara mendalam dan observasi. Penggunaan multi sumber bukti untuk membangun suatu rangkaian bukti peristiwa perubahan.

Protokol studi kasus disusun untuk menjamin reliabilitas (keandalan) penelitian.

Protokol studi kasus terdapat bagian-bagian

- a. Prosedur lapangan, yaitu langkah-langkah pengumpulan data primer dan sekunder yang berisi (1) kurungan lapangan untuk memperoleh informasi pendahuluan, verifikasi akses sumber bukti, dokumen dan arsip yang relevan serta sumber informan, (2) penentuan informan yang harus diwawancarai yang terdiri dari individu kunci sebagai informan kunci, dan informan lainnya sebagai pelengkap (Lampiran 4).
- b. Daftar informasi yang dicari dan daftar pertanyaan studi kasus sebagai penuntun penelitian berkenaan dengan data / bukti yang perlu dikumpulkan. Daftar informasi yang dicari dan daftar pertanyaan merupakan alat untuk memelihara alur pengumpulan data / bukti sehingga mencerminkan fokus penelitian studi kasus. Rincian pertanyaan didasarkan daftar informasi yang dicari mengidentifikasi asal sumber buktidata dan nara sumber sebagai sumber informasi. Sumber bukti berupa individu yang diwawancarai, dokumen, arsip atau observasi. Daftar informasi / bukti yang dicari (Lampiran 1) dan daftar pertanyaan disusun dalam lampiran tersendiri (final lampiran 2).
- c. Tujuan pembuatan laporan. Penulisan laporan dibuat mengarah langsung ke bukti-bukti yang dikumpulkan. Bukti-bukti merupakan bagian penting dari data dasar untuk studi kasus, dan berguna untuk mengetahui dokumen dan sumber bukti mana yang mungkin relevan untuk penelitian. Laporan penelitian harus mendapat persetujuan dari nara sumber (Lampiran 4).

4.1.4. Implementasi Studi Kasus

Implementasi studi kasus dilaksanakan pada unit analisis. Penentuan unit analisis berdasarkan kriteria yang bisa mengungkapkkan tentang bagaimana perubahan dimulai dan bagaimana perubahan diakhiri atau diselesaikan. Pendalaman penelitian dimungkinkan untuk

menggal data / bukti pada unit yang sedang dalam proses perubahan. Oleh karena itu unit analisis penelitian dipusatkan pada kantor pusat, dan kantor pabrik GM Group. Unit analisis peranan TQM dalam strategi keunggulan bersaing satu kelompok perusahaan, yakni (1) perusahaan kayu kasus GM Group, kemudian (2) unit analisis organisasi dari masing-masing unit bisnis anggota dari kelompok tersebut, dan (3) unit analisis individu yaitu pimpinan dalam kelompok GM Group. Analisis difokuskan pada apa, dan bagaimana *continuous improvement* dan *employee involvement* yang dilakukan mereka.

4.1.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data atau bukti diselenggarakan menggunakan sumber-sumber yang berbeda / multi sumber, meliputi dokumentasi, hasil penelitian atau evaluasi resmi pada "situs" yang sama. Keping dan artikel yang muncul di media masa yang relevan dengan tema studi kasus. Juga rekaman arsip (termasuk dalam bentuk komputerisasi) yang terdiri atas arsip arayanan, prosedur-prosedur, dan kinerja organisasi. Wawancara merupakan sumber yang esensial bagi studi kasus dengan tipe open-ended dan wawancara terfokus. Wawancara ditunjukkan kepada responden / informan kunci untuk memperoleh fakta-fakta dan opini. Ketergantungan pada responden / informan kunci dihindari dengan triangulasi sumber untuk menekan pengaruh subjektivitasnya. Wawancara terfokus dilakukan dengan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan spesifik untuk menggal komentar segar dan orisinal dari responden / informan. Observasi langsung dilakukan dengan mengikuti pertemuan-pertemuan. Kerja baik, dan pengambilan foto-foto. Hal ini dilakukan selama kunjungan lapangan.

Sumber data atau bukti terkama adalah kata-kata informan terutama informan kunci, sumber tertulis dan dokumen, dan foto. Kata-kata dan tindakan para pelaku di

perusahaan kayu GM Group tentang konsepsi, dan implementasi TQM dalam menunjang strategi bersaing. Kata-kata tersebut akan diperoleh dari wawancara, dan tindakan dari observasi langsung. Sumber tertulis dan dokumen meliputi (1) memo, dan pengumuman resmi, (2) agenda, kesimpulan-kesimpulan pertemuan, dan laporan-laporan peristiwa tertulis lainnya, (4) dokumen administratif mencakup: proposal, laporan kemajuan, dan dokumen-dokumen intern lainnya, (5) evaluasi-evaluasi resmi pada 'situs' yang sama, (6) klipng-kliping dan artikel-artikel lain yang muncul di media masayang relevan. Foto meliputi foto kegiatan produksi operasional di perusahaan GM Group di Kalimantan Selatan (lihat lampiran 5).

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi langsung, dan (3) dokumen. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut dilaksanakan secara terintegrasi. Artinya penggunaan teknik tersebut menyesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang sesuai untuk masing-masing teknik. Penggunaan teknik tersebut didukung oleh alat bantu yang sesuai dengan kebutuhan dalam pengumpulan data, yaitu daftar informasi yang dicari (lampiran 2) dan daftar pertanyaan (lampiran 3).

Wawancara mendalam dilakukan terhadap informan kunci yang profilnya tampak pada Tabel 4.1. Pemilihan informan kunci tersebut dilakukan dengan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Teknik ini dilakukan agar informasi studi kasus yang dilakukan tepat pada sasaran yang menjadi lokus penelitian.

Pada tahap mempersiapkan wawancara peneliti berusaha mengenal karakteristik para informan. Semakin "Elite" informan semakin penting untuk mengetahui lebih banyak, di samping itu peneliti mempersiapkan urutan pertanyaan, peran, tingkat formalitas dan konfirmasi mengenai tempat dan waktu kapan wawancara dilaksanakan. Wawancara pada

umumnya dilakukan berdasarkan perjanjian terlebih dahulu agar tidak mengganggu kegiatan rutin informan, lama wawancara diperkirakan dalam satu jam sampai satu setengah jam tiap orang.

wawancara mendalam dimulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat umum. Format wawancara digunakan format wawancara tak-terstruktur untuk memberikan kesempatan kepada informan dalam suasana santai dengan mengajukan pertanyaan yang bersifat umum tentang sistem dan implementasi TOM di perusahaan GM Group. Kemudian wawancara mendalam dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang semakin spesifik menunjuk ke arah fokus penelitian, yaitu proses penyusunan konsep sistem TOM, strategi bersaing, dan implementasinya beserta hasil-hasilnya (kinerja perusahaan).

Setelah wawancara dipandang cukup, maka peneliti menghentikan wawancara. Kemudian peneliti dalam waktu secepatnya merangkum dan mengecek kembali apa yang dikatakan informan, barangkali informan ingin menambahkan atau mengurangi informasi yang telah diberikan. Sebelum peneliti mohon pamit, pada saat itu pula peneliti membuat perjanjian secara lisan dengan informan jika sewaktu-waktu ada kekurangan mengenai data yang dibutuhkan, peneliti akan kembali menemui informan. Setelah selesai mengadakan wawancara, rekaman hasil wawancara tersebut ditulis ke dalam transkrip wawancara.

Observasi nonpartisipan dilakukan untuk memperoleh informasi tampilan secara langsung dengan mengamati kegiatan kerja di kantor pusat GM Group dan kantor serta setiap fasilitas pabrik perusahaan-perusahaan GM Group. Dalam observasi ini peneliti membuat catatan hasil pengamatan dan membuat foto-foto tampilan fisik kegiatan perusahaan. Oleh karena itu kehadiran peneliti di perusahaan kayu GM Group sangat penting. Peneliti hadir ke

perusahaan sejak studi pendahuluan, saat penyusunan proposal, dan tahap penelitian di lapangan. Sedangkan dalam pengumpulan dokumen peneliti tidak harus hadir di perusahaan tersebut, karena bisa mengajukan permintaan data secara tertulis termasuk photo.

Mempelajari dokumen dan arsip perusahaan yang dipinjamkan. Peneliti berusaha menerapkan teknik dengan penggunaan dokumen dengan cara merekam, mencatat, dan membuat arsip terhadap informasi yang mendukung penelitian tentang peranan TQM dalam menunjang strategi tinjauan keunggulan bersaing pada GM Group ini.

Pemeriksaan Data. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk memenuhi kriteria keabsahan data. Kriteria yang dimaksud, adalah (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

Pemeriksaan keabsahan data untuk memenuhi kriteria kredibilitas digunakan teknik (1) perpanjangan waktu berada di latar penelitian, (2) ketekunan pengamatan, (3) triangulasi, (4) pengecekan sejawal, (5) kecukupan referensial. Pemeriksaan keabsahan data untuk memenuhi kriteria keteralihan menggunakan teknik uraian rinci. Pemeriksaan keabsahan data untuk memenuhi kriteria kebergantungan digunakan teknik pemeriksaan audit kebergantungan. Pemeriksaan keabsahan data untuk memenuhi kriteria kepastian digunakan teknik pemeriksaan audit kepastian.

4.1.6. Penulisan Laporan Penelitian

Data / bukti yang diperoleh dimuat dalam laporan penelitian (lampiran 3) yang disusun secara kronologis. Hal ini dilakukan karena urutan peristiwa sebab akibat terkadang tak dapat

dibalik, sehingga memungkinkan untuk menyusun peristiwa kausal. Urut-urutan peristiwa disusun berdasarkan daftar informasi yang dicari serta sumber bukti / data. Melalui pencatatan dan dokumentasi seluruh peristiwa secara seksama sesuai urutannya bermaksud untuk mengikuti peristiwa kronologis yang diprediksikan

4.1.7. Analisis Data

Analisis data atau bukti studi kasus tunggal yang dikumpulkan dari wawancara, pengamatan, dan dokumen dilakukan melalui dua alur. Pertama, analisis data dengan alur reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan pada setiap unit analisis. Kedua, analisis data dengan alur pola penjadohan, dan implikasi kebijakan.

Reduksi data. Semua data / bukti yang dikumpulkan dari dokumen, wawancara, dan observasi direduksi dengan (a) membuat ringkasan kontak, (b) mengembangkan kode, (c) membuat catatan refleksi dan memo, (d) menyortir data / bukti. Data-data yang telah dirangkum dalam ringkasan kontak dan ringkasan dokumen dibaca dan ditelaah kembali, kemudian dilakukan pengkodean. Contoh pengkodean yang dilakukan peneliti untuk fokus penelitian konsepsi sistem TQM adalah sebagai berikut:

Kode (01/02-W/STRA/20-V/2000), (01/02-W/KTQM/20-V/2000), dan (01/02-W/ATQM/20-V/2000) hal ini dapat dibaca sebagai berikut:

- 01 = Nomor transkrip wawancara
- 02 = Nomor informan
- W = Teknik pengumpulan data (wawancara)
- STRA = Strategi
- KTQM = Konsepsi sistem TQM

ITQM = Implementasi TQM

20 = Tanggal wawancara

V = bulan wawancara (Bulan Mei)

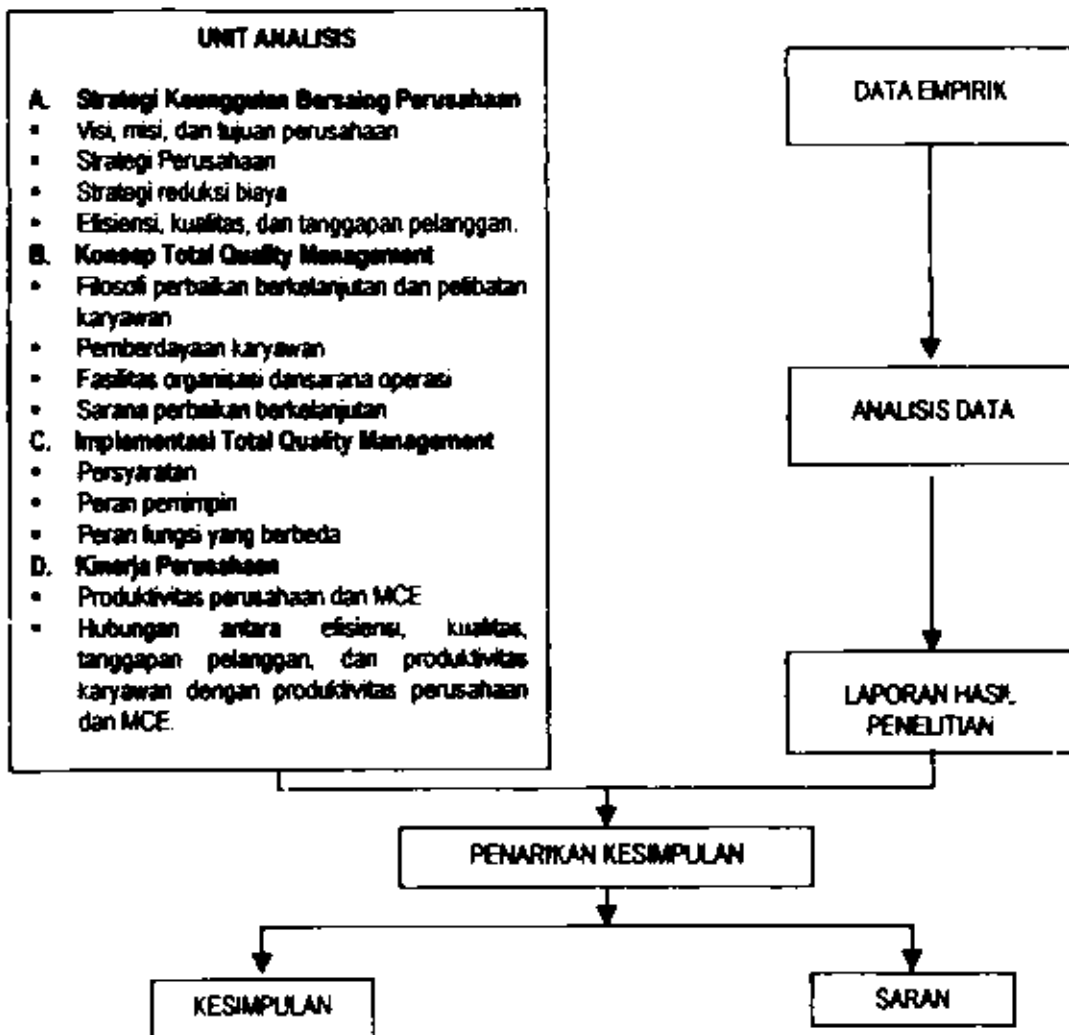
2000 = Tahun wawancara

Penyajian data. Data / bukti yang telah direduksi disajikan kedalam bentuk sekumpulan informasi yang tersusun secara rapi dan berurutan dalam bentuk teks naratif, metrik, label dan bagan sehingga dapat menggambarkan fokus penelitian yang mudah dipahami dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Ajur analisis dengan pola penjadohan, Implikasi kebijakan, dan replikasi. Satuan analisis ditulis laporan kasusnya dengan melakukan pola penjadohan, mengungkap implikasi kebijakan dan melakukan replikasi. Analisis berfungsi sebagai evaluasi yang dilakukan dengan membandingkan antara peristiwa kronologis (tertuang dalam laporan penelitian) dengan kronologi teoritik secara eklektif. Skema analisis studi kasus secara kronologis eklektif tampak pada Gambar 4.2.

Analisis dilakukan dengan pola penjadohan, dan interpretasi implikasi kebijakan. Unit analisis penelitian meliputi: (1) proses terbentuknya strategi keunggulan bersaing satu kelompok perusahaan dan masing-masing unit bisnisnya, (2) bentuk konsep susunan TQM perusahaan kayu GM Group, (3) proses implementasi TQM pada GM Group, dan (4) perkembangan kinerja perusahaan GM Group. Maksudnya, analisis difokuskan pada apa dan bagaimana proses penyusunan strategi bersaing yang dilakukan GM Group. Apa, dan bagaimana *continuous improvement* dan *employee involvement* dirumuskan dan dilakukan

manajemen perusahaan kayu dalam GM Group. Bagaimana perkembangan kinerja perusahaan GM Group setelah melaksanakan strategi keunggulan bersaing dan TQM dalam periode 1991 sampai 1999.



Gambar 4.2

Pola Analisis Reduksi, Penyajian, Periodehan, dan Implikasi Kebijakan

4.1.8. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan atau verifikasi dalam penelitian ini dilakukan untuk menemukan pola, topik atau tema sesuai dengan fokus penelitian. Kesimpulan-kesimpulan pada mulanya bersifat longgar dan terbuka, kemudian meningkat menjadi mnci dan mengakar sesuai dengan kesimpulan akhir setelah seluruh data terkumpul. Kesimpulan-kesimpulan ini juga diverifikasi selama penelitian berlangsung, diuji kebenarannya, kekokohannya, kecocokannya dengan melakukan pengecekan berulang-ulang kebenaran data yang ada.

4.2. Pertanyaan-Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan-pertanyaan penelitian studi kasus ini disesuaikan dengan unit-unit analisis dan pemasalahannya sebagai berikut:

1. Strategi keunggulan bersaing perusahaan:
 - Definisi strategi dan strategi keunggulan bersaing.
 - Apakah visi, misi, dan tujuan GM group?
 - Bagaimanakah langkah-langkah penyusunan strategi yang dilakukan GM Group?
 - Bagaimanakah perkalian antara visi, mis, tujuan, dan strategi perusahaan GM Group?
 - Faktor-faktor apakah yang dipertimbangkan dalam menyusun strategi umum dan strategi keunggulan bersaing perusahaan GM Group?
 - Proses analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan
 - Bagaimanakah langkah-langkah analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam menentukan strategi GM Group?
 - Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan GM Group tersebut?

- Apa metode yang digunakan manajemen GM Group untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan tersebut? Bagaimanakah teknis operasionalisasi analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan tersebut?
- Penentuan posisi strategi perusahaan
- Bagaimanakah posisi strategi ditentukan oleh manajemen GM group?
- Strategi apa saja yang ditetapkan manajemen GM Group untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut?
- Penentuan strategi keunggulan bersaing perusahaan
- Strategi apa yang menjadi dasar penyusunan strategi keunggulan bersaing GM Group?
- Apa saja komponen strategi keunggulan bersaing perusahaan yang disusun manajemen GM Group? Mengapa komponen-komponen tersebut yang dipilih?

2. Konsep Total Quality Management (TQM)

- Filosofi apa saja yang menjadi basis susunan konsep TQM perusahaan GM Group?
- Bagaimanakah filosofi-filosofi tersebut dijabarkan dalam operasionalisasinya?
- Aspek apa saja yang dianggap sangat penting yang menjadi komponen konsep TQM yang disusun oleh manajemen

3. Implementasi Total Quality Management (TQM)

- Aspek apa saja yang dipertimbangkan untuk mengimplementasikan TQM yang dikonsepsikan?
- Persyaratan apa saja yang telah dipenuhi manajemen GM Group untuk mengimplementasikan konsep TQMnya?

- Apa dan bagaimana peran manajemen GM group dalam implementasi TQM di perusahaan tersebut?
- Apa dan bagaimana fungsi-fungsi yang berbeda diperan dalam implementasi TQM di perusahaan GM Group?
- Bagaimana penguasaan praktek penggunaan alat-alat TQM yang diinstrumentasikan dalam implementasi TQM pada GM Group?

4. Kinerja Perusahaan.

- Apa saja ukuran kinerja perusahaan GM Group yang dapat menunjukkan perkembangan hasil implementasi strategi keunggulan bersaing dan hasil implementasi TQM?
- Bagaimana perkembangan efisiensi jika diukur menurut (a) prosentase produksi dari biaya total, (b) prosentase waktu produksi dari waktu standar, dan (c) prosesntase biaya bahan baku dari biaya total?
- Bagaimanakah perkembangan kualitas perusahaan GM Group jika diukur menurut (a) prosentase produk ditolak dari produksi total, (b) prosentase jumlah produk cacat dari produksi total, dan (c) prosentase produk yang dikembalikan dari produksi total?
- Bagaimanakah perkembangan tanggapan pelanggan jika diukur menurut (a) on time delivery aktual dari yang dijanjikan dalam pesanan, (b) prosentase tingkat pelayanan dari tingkat ideal (100%), dan (c) prosentase prosentase tingkat pelanggan mengulang dari total pelanggan?
- Bagaimanakah perkembangan produktivitas perusahaan GM Group diukur menurut perbandingan antara nilai penjualan bersih dengan biaya total yang rinci ke dalam

biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya energi, biaya modal, biaya pencarian langsung, dan biaya lain-lain?

- Bagaimanakah perkembangan manufacturing cycle efficiency (MCE) GM Group diukur dari rasio antara processing time dan throughput time atau diukur dari rasio antara actual time dengan theoretical time?

4.3. Unit-Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan yang ditetapkan atau dijanggeng dalam suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan pada bab pertama, maka yang menjadi unit-unit analisis penelitian studi kasus ini adalah:

1. Strategi keunggulan bersaing perusahaan, yaitu meliputi:
 - a. Visi, misi, dan tujuan perusahaan
 - b. Strategi perusahaan
 - c. Strategi reduksi biaya
 - d. Efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan.
2. Konsep Total Quality Management (TQM), yaitu meliputi:
 - a. Filosofi perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan
 - b. Pemberdayaan karyawan
 - c. Fasilitas organisasi dan sarana operasi
 - d. Sarana perbaikan berkelanjutan

3. Implementasi Total Quality Management, yaitu meliputi:
 - a. Persyaratan
 - b. Peran pemimpin
 - c. Peran fungsi yang berbeda
 - d. Pemakaian piranti Total Quality Management
4. Kinerja Perusahaan GM Group, yaitu meliputi.
 - a. Produktivitas perusahaan dan Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)
 - b. Hubungan antara efisiensi, kualitas, tanggapan pelanggan, dan produktivitas karyawan dengan produktivitas perusahaan dan MCE.

4.4. Kriteria Interpretasi Temuan

Kriteria interpretasi temuan penelitian yang digunakan untuk studi kasus ini sebagai berikut:

1. Apabila strategi keunggulan bersaing perusahaan telah disusun berdasarkan visi, misi, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan yang berdasarkan analisis SWOT dengan langkah-langkah yang lazim, maka konsep strategi keunggulan bersaing perusahaan yang disusun telah benar secara teoritis. Jika tidak, berarti terdapat indikasi pengembangan teori.
2. Apabila konsep TQM yang disusun manajemen GM Group berdasarkan konsep-konsep TQM yang telah berkembang, maka secara teoritis konsep yang disusun telah memenuhi kriteria teoritis. Jika tidak, maka terdapat peluang berkembangnya konsep TQM baru.
3. Apabila implementasi TQM yang dilaksanakan GM Group telah sesuai dengan persyaratan, peran pemimpin / manajemen, peran fungsi yang berbeda, dan pemakaian

piranti TQM secara benar, maka implementasi TQM telah tepat dilakukan. Apabila tidak, maka terbuka peluang adanya pengembangan implementasi TQM.

4. Apabila kinerja perusahaan GM Group menunjukkan peningkatan yang nyata untuk periode 1991-1999, maka berarti terdapat implementasi TQM telah mampu menunjang strategi keunggulan bersaing perusahaan ini

4.5. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada perusahaan GM Group yang berkantor pusat di kotamadia Banjarmasin serta lokasi perusahaan di Muara Mantuil Kabupaten Barito Kuala propinsi Kalimantan Selatan. Alasan dipilihnya lokasi penelitian ini, yaitu (1) menarik untuk diselidiki yaitu bagaimana mereka membangun strategi untuk menjadi kelompok perusahaan kecil yang efisien dan berkualitas, (2) kelompok perusahaan ini unik, karena melakukan eksploitasi hak pengusahaan hutan mereka secara berhati-hati; (3) kasus kelompok perusahaan ini dapat disingkap, karena diizinkan meneliti lebih lanjut untuk menyingkap filosofi itu.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat

Pembangunan perusahaan kayu GM Group dimulai dengan mendirikan satu perseroan terbatas, yaitu PT. GM sebagai satu perusahaan nasional yang diberi kepercayaan pemerintah untuk mengelola areal hutan dalam bentuk Hak Pengusahaan Hutan (HPH) berdasarkan : (1) Forestry Agreement (FA) FA/N/044/X/75, tanggal 24 Oktober 1975, dan (2) Surat Keputusan Menteri Pertanian tentang Pemberian Hak Pengusahaan Hutan (SK. HPH) nomer 678/Kpts/Ulm/10/1976, tanggal 25 Oktober 1976.

Areal HPH PT. GM terletak di kelompok Hutan Gunung Pasak Pinggan, Kabupaten Dati II Kapuas Propinsi Dati I Kalimantan Tengah, dengan luas areal 90.432 hektar (berdasarkan Surat Keputusan Pengukuhan Batas Areal HPH Nomor 736/Kpts-IV/93 tanggal 09 Nopember 1993). Areal PT. GM secara geografis berada pada koordinat 113° 39 – 114° 03 bujur timur dan 0° 21 – 0° 48 lintang selatan. Areal kerja HPH PT. GM terletak di Kecamatan Kapuas Hulu, Kabupaten Kapuas, Propinsi Kalimantan Tengah dengan batas-batas areal kerja HPH PT. GM sebagai berikut:

- Sebelah Utara berbatasan dengan areal HPH PT. Hutan Domas Raya, HPH PT. Fajar Kahayan dan HPH PT. Tunggal Pamenang.
- Sebelah Timur berbatasan dengan HPH PT. Tanjung Raya dan HPH PT. Tunggal Pamenang.
- Sebelah Barat berbatasan dengan areal HPH PT. Fajar Kahayan.

- Sebelah Selatan berbatasan dengan areal HPH PT. Hutan Domas Raya.

Evaluasi terhadap posisi areal HPH telah dilaksanakan penataan batas keliling HPH (temu gelang, selesai tahun 1992), dan pemancangan titik pengawasan dengan menggunakan peralatan Global Position System (GPS). Untuk kepentingan penyusunan strategi dan arah pelaksanaan perusahaan hutan selama jangka perusahaan 20 tahun mendatang dipergunakan Citra Landsat Produksi Tahun 1993 yang telah dibuat oleh konsultan dan telah mendapat pengesahan dari Direktur Jenderal Inventarisasi dan Tata Guna Hutan dengan Surat Nomor 343/VIII/PPH/1.2/94 tanggal 24 April 1994. Strategi dan arah perusahaan hutan tersebut selanjutnya dituangkan dalam suatu Project Proposal. Project Proposal diperuntukan sebagai kelengkapan persyaratan dalam perpanjangan Hak Pengusahaan Hutan (HPH) PT. GM untuk jangka waktu perusahaan hutan berikutnya, sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kehutanan Nomor 23/Kpts-II/1994 tanggal 17 Januari 1994 tentang Perpanjangan Hak Pengusahaan Hutan.

Dalam Forestry Agreement (FA) antara PT. GM dan Departemen Pertanian dan Kehutanan (waktu itu) memuat tentang keharusan bagi PT. GM untuk mendirikan usaha pengolahan kayu. Sehubungan dengan kepentingan ini Direktur PT. GM mulai tahun 1978 mengadakan peninjauan ke berbagai perusahaan kayu lapis, yaitu ke Jepang dan ke Korea Selatan. Berdasarkan pengalaman yang diperoleh melalui kunjungan kerja tersebut, PT. GM telah merintis pendirian perusahaan kayu lapis dan tepat tanggal 19 Maret 1980 dihadapan Notaris Drs. Gde Ngurah Rai, SH. Didirikanlah perusahaan kayu lapis PT. GMRP yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu lapis yang pabriknya berlokasi di Desa Mantuil Kotamadya Banjarmasin Kalimantan Selatan.

Persetujuan Tetap Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) diberikan oleh kantor BKPM dengan nomor 1841/PMDN/1980 dengan proyek nomor 3311-17-02552 tanggal 18 Desember 1980. Izin Usaha Tetap Industri diberikan oleh Menteri Perindustrian sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 143/DJAI/IT-6/PMDN/V/1990 tanggal 5 Mei 1990 dengan kapasitas terpasang untuk plywood 69.000 m³ / tahun dan block board sebesar 60.000 m³/tahun.

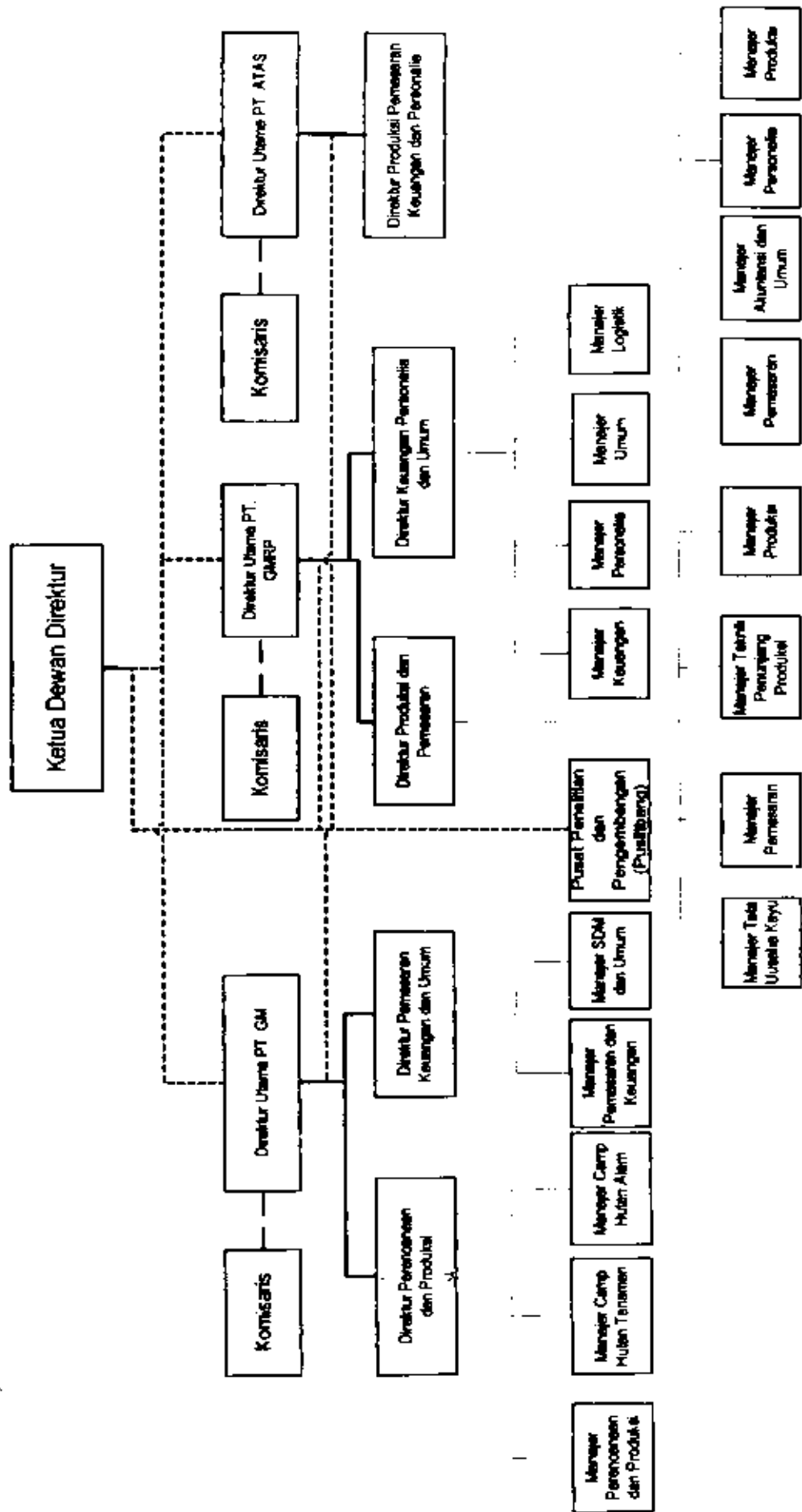
Pada tahun 1990-an Direktur PT. GM yang sekaligus juga Direktur PT. GMRP melihat adanya peluang yang besar dalam industri pengolahan kayu, yaitu jenis industri moulding & Dowel, Finger Jointing, Daun Pintu/Jendela dan Dry kiln. Oleh karena itu ia merintis usaha pengolahan kayu jenis ini dengan melakukan kunjungan kerja ke Jakarta, Jepang dan Korea Selatan. Berdasarkan pengalaman yang diperolehnya pada tahun 1991 ia mendirikan perusahaan PT. ATAS yang bergerak dalam jenis industri moulding & Dowel, Finger Jointing, Daun Pintu/Jendela dan Dry kiln. Pendirian perusahaan ini dikuatkan dengan terbitnya izin tetap berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perindustrian Nomor: 532 / DJAI / ITU-6/Non PMA-PMDN/XII/1991, tanggal 14 Desember 1991. Alamat perusahaan di Jalan Kolonel Sugiono Nomor 75 Banjarmasin dan alamat pabrik di Desa Mantuil, Banjar Selatan, Kotamadya Banjarmasin. PT. ATAS memiliki gudang dengan kapasitas 1.200 m³ dan kapasitas produksi untuk moulding & dowel 5.000 m³/tahun, finger jointing 2.500 m³/tahun, daun pintu/jendela 1.500 m³/tahun, serta dry kiln 12.600 m³. PT. ATAS ini sebelumnya merupakan perusahaan industri Saw Mill yang diambil alih haknya oleh PT. GM tahun 1988.

Sejak tahun 1991 GM group terdiri dari tiga perusahaan, yaitu PT. GM yang bergerak dalam pengelolaan HPH, PT. GMRP yang bergerak dalam industri kayu lapis, dan PT. ATAS yang bergerak dalam industri moulding & Dowel, Finger Jointing, Daun Pintu/Jendela dan Dry

lain. Integrasi ketiga perusahaan dalam GM group ini jelas memerlukan pengelolaan yang lebih giat. Oleh karena itu sejak tahun akhir 1991 Pimpinan perusahaan-perusahaan ini telah bertekad untuk mengelola perusahaan dengan manajemen yang baik dengan mencoba menyusun konsep sistem Total Quality Management (TQM) yang diterapkan terutama pada PT. GMRP dan PT. ATAS, sedangkan untuk PT. GM pengelolaan mengacu pada International Tropical Timber Organization (ITTO) dan manajemen kehutanan yang dikembangkan oleh ASEAN Institute of Forest Management (AIFM) yang memasyarakatkan manajemen kehutanan dengan mengadakan diskusi, sebagaimana yang diselenggarakan pada tanggal 8 - 10 Januari 1996 di Johor Bahru Malaysia.

5.1.2. Struktur Organisasi GM Group

Struktur organisasi GM Group tampak pada Gambar 5.1. Ketua Dewan Direktur memimpin para Direktur Utama di tiga perseroan, yaitu PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS. Ketua Dewan Direktur ini dipilih oleh para Direktur Utama di tiga perusahaan dalam GM group. Hubungan di antara mereka berdasarkan komitmen kerjasama, bukan hubungan perintah / komando, juga bukan hubungan pengawasan. Dalam upaya mengevaluasi kerjasama antar pimpinan puncak, maka GM Group membekali diri dengan Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) yang dalam kerjanya mengkoordinasikan penelitian dan pengembangan atas tiga perusahaan, yaitu PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS. Fungsi utama lembaga ini adalah membantu dewan direksi dalam pengembangan kelompok perusahaan. Kepala Puslitbang bertanggung jawab kepada Ketua Dewan Direktur dan kepada setiap Direktur Utama. Rincian struktur organisasi GM Group pada jenjang manajer ke bawah dapat dijelaskan berikut ini.



Gambar 5.1: Struktur Organisasi GM Group

Sumber: Dokumen Perusahaan GM Group Tahun 1988

5.1.2.1. Struktur Organisasi PT. GM Tingkat Manajer

Manajer Perencanaan memimpin bidang-bidang (1) Perencanaan Hutan Alam, (2) bidang Perencanaan Hutan Tanaman, dan (3) bidang Monitoring Evaluasi dan Pelaporan.

Bidang perencanaan Hutan Alam dibagi dalam seksi-seksi (1) Perencanaan Pengelolaan Hutan Alam, (2) Seksi Perpetaan, dan (3) Seksi Perencanaan Bina Lingkungan/Bina Desa. Bidang Perencanaan Hutan Tanaman dibagi dalam dua seksi, yaitu (1) Seksi Perencanaan dan Pengelolaan Hutan Tanaman, dan (2) Seksi Pemetaan. Bidang Monitoring Evaluasi/Pelaporan dibagi dalam tiga seksi: (1) seksi Monitoring Evaluasi dan Pelaporan Hutan Tanaman, (2) Monitoring Evaluasi dan Pelaporan Hutan Alam, dan (3) seksi Monitoring Evaluasi dan Pelaporan Binlingk/Bindes.

Manajer Camp Hutan Alam dibantu oleh Staf Tata Usaha Camp dengan fungsi surat menyurat dan rumah tangga, Prasarana dan bangunan, serta logistik. Manajer Camp Hutan Alam dibantu oleh dua Asisten Manajer, yaitu (1) Asisten Manajer Bidang Perencanaan/Pembinaan, dan (2) Asisten Manajer Bidang Produksi. Asisten Manajer Bidang Perencanaan dan Pembinaan memimpin tiga bagian, yaitu (1) bagian Perencanaan Hutan, (2) bagian Pembinaan Hutan, dan (3) bagian Pembinaan Lingkungan dan Litbang. Bagian Perencanaan Hutan memimpin tiga seksi, yaitu (1) seksi Penataan, (2) seksi I.T.S.P., dan (3) seksi P.V.H. Bagian Pembinaan Hutan memimpin empat seksi, yaitu (1) seksi Perapinan/I.T.T., (2) seksi Pembibitan, (3) seksi Tanam/Kaya/Pelihara, dan (4) seksi Pembebasan dan Penjarangan. Bagian Pembinaan Lingkungan dan Litbang memimpin tiga seksi, yaitu (1) seksi Pembinaan Lingkungan, (2) seksi Pertindungan Hutan, dan (3) seksi Penelitian dan Pengembangan.

Manajer Pemasaran dan Keuangan memimpin dua bagian, yaitu (1) bagian Pemasaran, dan (2) bagian Keuangan. Bagian keuangan dibagi menjadi dua seksi, yaitu (1) seksi Akuntansi, dan (2) seksi Kasir. Bagian Pemasaran dibagi menjadi dua seksi, yaitu (1) seksi Logpond dan T.U.K.

Manajer SDM dan Umum memimpin tiga bagian, yaitu (1) bagian Sumber Daya Manusia, (2) bagian Umum, dan (3) bagian Penzinan. Bagian Sumber Daya Manusia dibagi menjadi dua seksi, yaitu (1) seksi Penggajian, dan (2) seksi Pengembangan. Bagian Umum dibagi menjadi tiga seksi, yaitu (1) seksi Surat Menyurat, (2) seksi Rumah Tangga, dan (3) seksi Logistik.

5.1.2.2. Struktur Organisasi PT. GMRP Tingkat Manajer

Manajer Tata Usaha Kayu (TUK) memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian TUK Pabrik, (2) Bagian Log Pond, dan (3) Bagian TUK Banjar. Bagian TUK Pabrik memimpin tiga seksi, yaitu (1) Seksi Ukur dan Tally, (2) Seksi Proses Data, dan (3) Seksi Arsip dan Pelaporan. Bagian TUK Banjar memimpin tiga seksi, yaitu (1) Seksi Arsip, (2) Seksi Ijin Dokumen dan Pelaporan, dan (3) Seksi Monitoring & Evaluasi.

Manajer Pemasaran memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian Penjualan Luar Negeri, (2) Bagian Penjualan Dalam Negeri, dan (3) Bagian Gudang Barang Jadi. Bagian Penjualan Luar Negeri melakukan kegiatan promosi penjualan dan melaksanakan pelayanan penjualan ke luar negeri (ekspor). Bagian Penjualan Dalam Negeri melakukan kegiatan promosi penjualan dan melaksanakan pelayanan penjualan di dalam negeri (penjualan domestik). Bagian Gudang Barang Jadi melakukan penyimpanan, pengarsipan, dan pelaporan kegiatan

penyimpanan dan pengiriman produk kepada para pelanggan baik sebelum maupun sesudah penyerahan barang untuk seluruh penjualan.

Manajer Teknik Penunjang Produksi memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian Boiler, (2) Bagian Mesin Produksi, dan (3) Bagian Genset. Bagian Boiler adalah bagian yang memelihara secara teknis Boiler agar dapat operasional. Bagian Mesin Produksi melakukan pemeliharaan dan operasionalisasi mesin-mesin produksi agar secara teknis dapat berfungsi. Bagian Genset melakukan operasionalisasi dan pemeliharaan mesin pembangkit tenaga listrik yang diperlukan untuk berproduksi.

Manajer Produkl memimpin lima bagian, yaitu (1) Bagian Laboratorium, Pengendalian Kualitas, dan Amdal disingkat Bagian Lab/OCC/Amdal, (2) Bagian Logcutting Rotary and Dryer, (3) Bagian Composer, repair and Setting, (4) Bagian Gue Mixer, Spreader, and Press, dan (5) Bagian Trimming, Sanding, Grading, and Packaging.

Bagian Lab/OCC/Amdal dibagi menjadi dua seksi, yaitu (1) Seksi Quality Control, dan (2) Seksi Amdal. Bagian Logcutting Rotary and Dryer dibagi menjadi tiga seksi, yaitu (1) Seksi Logcutting, (2) Seksi Rotaring, dan (3) Seksi Drying. Bagian Composer, Repair and Setting dibagi menjadi tiga seksi, yaitu (1) Seksi Composing, (2) Seksi Repairing, dan (3) Seksi Setting. Bagian Gue Mixer, Spreader, and Press, dibagi menjadi tiga seksi, yaitu (1) Seksi Gue Mixing, (2) Seksi Gue Spreading, dan (3) Seksi Pressing. Bagian Trimming, Sanding, Grading, and Packaging dibagi menjadi empat seksi, yaitu (1) Seksi Trimming, (2) Seksi Sanding, (3) Seksi Grading, dan (4) Seksi Packaging.

Manajer Keuangan memimpin dua bagian, yaitu (1) bagian Akuntansi, dan (2) bagian kasir. **Manajer Personalia** memimpin tiga bagian, yaitu (1) bagian Mutasi, (2) bagian Pengembangan, dan (3) bagian Penggajian. **Manajer Umum** memimpin empat bagian,

yaitu (1) bagian Rumah Tangga Kantin dan Kendaraan, (2) bagian Keamanan, (3) bagian Teknik Bangunan, dan (4) bagian Bengkel Kendaraan dan Alat Berat. **Manajer Logistik** memimpin dua bagian, yaitu (1) bagian Pembelian, dan (2) bagian Pergudangan.

5.1.2.3. Struktur Organisasi PT. ATAS Tingkat Manajer

Manajer Penjualan memimpin dua bagian, yaitu (1) Bagian Penjualan domestik, dan (2) Bagian Penjualan Luar Negeri (Ekspor).

Manajer Accounting dan Umum memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian Pembukuan, (2) Bagian Entry Data Processing (EDP), dan (3) Bagian Kasir. Bagian Pembukuan dan Bagian EDP dalam melaksanakan tugasnya secara fungsional dibantu oleh empat seksi, yaitu (1) Seksi Jurnal dan Buku Besar, (2) Seksi Surat-Menyurat, (3) Seksi Logistik, dan (4) Seksi Hutan. Bagian Kasir memimpin dua seksi, yaitu (1) Seksi Penerimaan dan (2) Seksi Pengeluaran.

Manajer Personalia memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian Keamanan, (2) Bagian Kantin, dan (3) Bagian Karyawan. Fungsi bagian karyawan ini adalah mengatur tentang pembagian kerja, pengawasan, penggajian dan mutasi karyawan.

Manajer Produksi memimpin tiga bagian, yaitu (1) Bagian Administrasi Produksi, (2) Bagian Produksi, dan (3) Bagian Pengendalian Kualitas (Quality Control). Bagian Produksi, dan Bagian Pengendalian Kualitas (Quality Control) memimpin tiga seksi, yaitu (1) Seksi Sawm Timber, (2) Seksi Moulding, dan (3) Seksi Finishing.

5.1.3. Jumlah dan Kondisi Pekerja

Perkembangan jumlah pekerja atau karyawan tiga perusahaan dalam GM Group ini dapat dilihat pada Tabel 5.1. Kebijakan penarikan, pengembangan, dan pelepasan karyawan terkoordinasi antara ketiga perusahaan tersebut melalui kesepakatan dewan Direktur Utama dan Dewan Direktur ketiga perusahaan tersebut. Artinya penarikan tenaga kerja lebih diutamakan dari para karyawan dalam GM group melalui sistem mutasi. Penarikan dan luar dilaksanakan jika tidak dapat memenuhi jumlah dan kriteria yang disyaratkan. Pengembangan karyawan, misalnya dalam pelatihan, juga dikoordinasikan antar lintas perusahaan, lintas fungsional, dan lintas bagian dalam GM Group. Sejalan dengan strategi perusahaan yang melakukan integrasi vertikal, karyawan PT. GMRP dan PT. ATAS sebagian merupakan mutasi dari PT. GM. Demikian juga untuk karyawan PT. ATAS sebagian merupakan mutasi dari PT. GMRP. Pemutasian juga dikaitkan dengan dinamika volume kegiatan usaha atas tiga perusahaan dalam GM Group. Perkembangan jumlah tenaga kerja teknis yang dipergunakan oleh perusahaan GM Group tampak pada Tabel 5.2.

PT. GMRP sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri kayu lapis merupakan industri padat kaya. Untuk menjalankan proses produksi dan kegiatan lainnya di perusahaan ini secara normal diperlukan pekerja antara 900 orang sampai dengan 1.500 orang. Selain pekerja berkewarganegaraan Indonesia. PT. GMRP juga mempekerjakan pekerja berkewarganegaraan asing yang bekerja pada tahun 1999 sebanyak 3 orang yang dipekerjakan pada bagian teknik kelistrikan 1 orang, bagian sanding (untuk uji kualitas dan ukuran kayu lapis) 1 orang, serta bagian teknik mesin produksi 1 orang. Rincian jumlah pekerja PT. GMRP pada tahun 1999 menurut jabatan dan gender tampak pada Tabel 5.3.

Tabel 5.1

Pertumbuhan Jumlah Pekerja Perusahaan Kayu GM Group Berdasarkan Gender Tahun 1991 Sampai Tahun 1991

Tahun	PT. GM		PT. GMRP		PT. ATAS		GM Group (Total)		
	Laki-laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah (orang)	Laki-laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah (orang)	Laki-laki (orang)	Perempuan (orang)	Jumlah (orang)
1991	228	26	254	912	630	1542	171	123	294
1992	274	32	306	908	698	1607	168	135	303
1993	226	24	250	901	696	1597	168	126	294
1994	220	24	244	864	682	1556	164	128	292
1995	201	21	222	859	690	1549	160	127	287
1996	196	16	212	855	690	1545	160	126	286
1997	175	14	190	841	688	1529	159	124	283
1998	144	11	155	805	685	1491	159	123	282
1999	123	8	131	801	684	1485	154	122	276
Total	199	20	218	861	684	1545	163	126	289

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) GM Group, tahun 1991 sampai 1999
 Keterangan: Sejak tahun 1993 pelaksanaan jumlah tenaga kerja secara totalitas terus dikurangi melalui pemutusan hubungan kerja yang mendapatkan ijin dari Depnaker dan lebih difokuskan pada pengembangan kualitasnya (Pekerja yang berprestasi/berkemampuan tidak diganti/diselesaikan dengan pemutusan hubungan kerja pada pekerja yang ada serta dilaksanakan dengan pemutusan beban tugas pekerja yang ada).

**Perkembangan Penggunaan Tenaga Teknis Kehutanan dan Teknis Industri
Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999**

No.	Jenis Tenaga Teknis	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1	Sarjana Kehutanan (S1, S2)	8	10	12	16	17	17	17	18	19
2	Sarjana Teknik Industri (S1, S2)	2	3	4	6	6	6	6	7	8
3	Sarjana Muda Kehutanan (D3)	1	1	1	1	1	1	1	2	2
4	Sarjana Muda Teknik Industri (D3)	2	3	3	4	4	4	4	4	5
5	SKMA/KKMA	1	2	2	3	3	3	3	3	4
6	S0 Pembinaan Kehutanan	1	1	1	2	2	2	2	2	3
7	S0 Pondsiran Potret Udara	1	1	1	1	1	1	1	1	2
8	Diklatn Asisten manager TPT/TPI	1	2	3	3	3	3	3	3	5
9	Cruiser	4	6	7	7	7	7	7	7	9
10	Grader log	16	18	20	20	26	26	30	32	32
11	Scaler log	1	2	3	3	3	3	3	3	6
12	Persemaian	3	4	6	7	7	7	7	7	8
13	Pengenal Pohon	4	6	5	7	7	7	7	7	2
14	Microsia	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Pengukuran dan Pemetaan	1	2	3	3	3	3	3	3	5
16	Penguji Kayu Lapis Indonesia(PKI)	2	2	4	4	5	7	7	8	9
17	Perbengkelan Terampil	3	5	7	7	8	8	9	10	12
	Jumlah Penggunaan Tenaga Teknis	49	64	76	88	96	101	102	108	120

Sumber: Dokumen Lrbang GM Group Tahun 1991 Sampai 1999

Tabel 5.3

Rincian Jumlah Pekerja yang Dipekerjakan PT. GMRP
Tahun 1999 Menurut Bagian/Jabatan dan Gender

No	Bagian / Jabatan	Laki-Laki (Orang)	Laki-Laki (%)	Perempuan (Orang)	Perempuan (%)	Jumlah (Orang)
1	Staf Administrasi & Keuangan	31	61	20	39	51
2	Bagian Umum	29	48	32	52	61
3	Mekanik	48	100	0	0	48
4	Generator/Listrik	25	100	0	0	25
5	Poliklinik	4	67	2	33	6
6	Kesamanan	30	85	4	12	34
7	Konstruksi Bangunan	117	100	0	0	117
8	Logpond	18	100	0	0	18
9	Kantin/Cafeteria	0	0	18	100	18
10	Gudang	15	94	1	6	16
11	Desain Sablon	5	100	0	0	5
12	Grader Log	8	89	1	11	9
13	Operator alat berat	32	100	0	0	32
14	Laboratorium/Amdal	5	83	1	17	6
15	Perkebunan/peternakan	7	100	0	0	7
16	Dok Perkapalan	12	100	0	0	12
17	Pendempulan	28	24	90	76	118
18	Blockboard	20	32	43	68	63
19	Logcutting	11	92	1	8	12
20	Rotary	93	54	78	46	171
21	Dryer	29	25	88	75	117
22	Composer	22	39	34	61	56
23	Gum Tape	25	17	121	83	146
24	Face Back	13	18	58	82	71
25	Glue Spreader	41	52	38	48	79
26	Glue Mixer	7	100	0	0	7
27	Cold and Hot Press	23	79	6	21	29
28	Double Saw	15	58	11	42	26
29	Sander	35	63	21	38	56
30	Packaging	16	50	16	50	32
31	Boiler	11	100	0	0	11
32	Supervisi	26	100	0	0	26
	Jumlah Pekerja PT GMRP	801	54	684	46	1485

Sumber: Dokumen PT GMRP di Kalimantan Selatan Tahun 1999

5.1.4. Fasilitas Perusahaan

Fasilitas perusahaan GM Group berkantor pusat di Jalan Kolonel Sugiono Nomor 75 Banjarmasin. Kantor pusat ini dilepati bersama untuk kantor pusat tiga perusahaan dalam GM Group, yaitu untuk kantor pusat (1) PT. GM, (2) PT. GMIRP, dan (3) PT. ATAS. Kantor pusat ini dilengkapi dengan fasilitas telepon, telex, facimile, Radio SSB, dan computer yang ditunjang dengan antena parabola 60 inch.

Selain kantor pusat bersama tersebut, dalam GM Group untuk masing-masing tiga perusahaan dalam kelompoknya juga dilengkapi dengan kantor setempat (Side Office) di setiap lokasi perusahaan. PT. GM dilengkapi dengan kantor pada Base Camp, yaitu di Base Camp Lawang Tamang. Base Camp Lawang Tamang ini mempunyai beberapa Micro Camp yang lokasinya berpindah-pindah sesuai dengan kebutuhan operasi di lapangan.

Fasilitas pabrik dan pergudangan PT. GMIRP dan PT. ATAS berada di satu lokasi, yaitu di Desa Mantuil yang masuk dalam wilayah Kotamadya Banjarmasin. Letak fasilitas kedua perusahaan ini berdampingan. Beberapa kegiatan utama dilaksanakan bersama, terutama dalam penanganan bahan baku, yang dipusatkan pada Bagian TUK pada PT. GMIRP. Bahan baku diseleksi bersama dan dinilai untuk masuk dalam proses produksi yang diaksir mempunyai nilai jual tertinggi, apakah untuk bahan baku kayu lapis, ataukah untuk bahan baku meubling.

5.1.5. Mesin Produksi dan Proses Produksi

5.1.5.1. Mesin Produksi

Mesin Produksi yang dikuasai / dimiliki PT. GM dipergunakan untuk pembuatan jalan, penebangan, penyaradan, pengangkutan kayu, dan kegiatan lainnya sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.4. Kemudian mesin-mesin produksi yang dikuasai / dimiliki oleh PT. GMRP tahun 1999 tampak pada Tabel 5.5 kolom 1, 2, 3, dan 4. Dan mesin-mesin produksi yang dikuasai / dimiliki oleh PT. ATAS tahun 1999 tampak pada Tabel 5.5 kolom 5, 6, 7, dan 8.

5.1.5.2. Proses Produksi

Pemungutan Hasil Hutan, Pembinaan HTI, dan Pembinaan Desa

Proses produksi pada PT. GM terdiri dari proses produksi pemungutan hasil hutan dan proses produksi pembinaan hutan (Dokumen PT. GM, Tahun 1999). Proses produksi pemungutan hasil hutan yaitu proses penebangan, pengangkutan, dan penampungan kayu bundar (log). Proses produksi pembinaan hutan meliputi pembinaan HTI dan Pembinaan Desa.

Kedua proses produksi pada PT. GM ini berdasarkan Peta Tata guna Hutan Kesepakatan (TGHK) seluruh areal HPH. Produksi juga didasarkan atas kondisi vegetasi Areal HPH PT. GM hasil interpretasi Citra Landsat skala 1 : 100.000 dan Peta Struktur Tata Ruang Pemerintah Daerah Tingkat I Kalimantan Tengah yang bertujuan memungut hasil hutan dan melakukan pembinaan hutan serta pembinaan desa setempat.

Tabel 5.4

Mesin-Mesin Produksi yang Dipergunakan oleh PT. GM Tahun 1999

Nomor	Jenis Mesin Produksi	Banyaknya (Unit)	Merk	Negara Asal	Kondisi
1	Mesin Pembuat Jalan:				
	Tractor	13	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (80% - 90%)
	Motor Grader	4	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (75% - 90%)
	Shovel	4	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (75% - 85%)
	Excavator	3	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (80% - 90%)
	Dump Truck	2	Chrysler/Mercedeze	Jerman	Baik (80% - 90%)
	Roller	1	Caterpillar	USA	Baik (80% - 90%)
2	Mesin Penebangan				
	Chain saw	18	Tong Yuan, Yamaha	China/Japan	Baik (80% - 90%)
3	Mesin Penyeradan:				
	Tractor Sarad	14	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (80% - 90%)
4	Mesin Angkutan Kayu				
	Logging Truck Tr	17	Chrysler/Mercedeze	Jerman	Baik (80% - 90%)
	Logging Truck Tr	8	Chrysler/Mercedeze	Jerman	Baik (80% - 90%)
	Log Loader	7	Caterpillar, Komatsu	USA/Japan	Baik (80% - 90%)
	Crane	1	Barata	Indonesia	Baik (80% - 90%)
5	Mesin Penunjang Produksi:				
	Jeep	6	Chevrolet/Daihatsu	USA/Japan	Baik (80% - 90%)
	Speed Boat	1	Yamaha	Japan	Baik (80% - 90%)
	Mobil Tangki	2	Toyota	Japan	Baik (80% - 90%)
	Tug Boat	9		Japan	Baik (80% - 90%)

Sumber: Dokumen PT GM Tahun 1999

Keterangan: Mesin-mesin produksi tersebut pada umumnya diperoleh tahun 1995 ke atas dan sebelumnya menggunakan mesin-mesin produksi secara Leasing dengan penyandang dana dan Bank Umum Nasional (BUNAS)

Daftar Mesin-Mesin Produksi PT. GMRP dan PT. ATAS Tahun 1999

Mesin-Mesin Produksi PT. GMRP Tahun 1999				Mesin-Mesin PT. ATAS			
Unit	Jenis Mesin	Merk/Asal	Kondisi	Unit	Jenis Mesin	Merk/Asal	Kondisi
2	Rotary Lathe & Log Changer 5'	Uroko/Japan	Baik	2	Mini-Glue Mixer	Jing Gang/Korea	Baik
1	Rotary Lathe & Log Changer 8'	Uroko/Japan	Baik	2	Forklift	Komatsu/Japan	Baik
2	Reeling & Unreeling	Jing Gang/Korea	Baik	1	Jointing	Tokuma/Japan	Baik
1	Auto Feeder	Jing Gang/Korea	Baik	4	Narrow Belt Sander	Kikukawa/Japan	Baik
1	Roll Dryer	Jing Gang/Korea	Baik	1	Jointing	Kikukawa/Japan	Baik
1	Net/Continuous Dryer	Jing Gang/Korea	Baik	2	Pressing	Jin Gang/Korea	Baik
6	Auto Clipper 9'	Jing Gang, Uroko/Korea, Japan	Baik	6	Hand Sanding	Kikukawa/Japan	Baik
5	Hand Clipper 5' dan 4'	Jing Gang, Uroko/Korea, Japan	Baik	5	Cylinder Sawcutler	Jin Gang/Korea	Baik
1	Glue Spreader	Jing Gang/Korea	Baik	1	Craying	Tay Yang/Taiwan	Baik
1	Cold Press	Tay Yang/Taiwan	Baik	2	Band Saw BS 42"	Tong Yang/China	Baik
2	Cold Press	Jing Gang/Korea	Baik	1	Log Band Mill BS 44"	Kikukawa/Japan	Baik
5	Hot Press	Kitapawa/Japan	Baik	4	Blockcutting	Tay Yang/Taiwan	Baik
3	Glue Mixer	Jing Gang/Korea	Baik	20	Room-Drying	Kikukawa/Japan	Baik
2	Rotary Clipper 5'	Jing Gang/Korea	Baik	1	Crane	Sumitomo/Japan	Baik
2	Boiler	Tokuma/Japan	Baik	6	Woodliner	Tay Yang/Taiwan	Baik
2	Face Back Composer 4'	Tay Yang/Taiwan	Baik	1	Room-Painting	Kikukawa/Japan	Baik
1	Core Composer	Tay Yang/Taiwan	Baik	2	Minigluespreader	Tay Yang/Taiwan	Baik
1	Double Sizer	Kikukawa/Japan	Baik	8	Planner	Kikukawa/Japan	Baik
5	One Head Wide Belt	Kikukawa/Japan	Baik	3	Hand-Electric hoist	Tay Yang/Taiwan	Baik
1	Wide Belt Sander	Kikukawa/Japan	Baik	2	Chain hoist	Komatsu/Japan	Baik
1	Chip Silo	Kikukawa/Japan	Baik	2	Roller Conveyor	Komatsu/Japan	Baik
1	Dust Silo	Jin Gang/Korea	Baik	3	Band Saw BS 41"	Tong Yang/China	Baik
1	Continuous Dryer	Shinmisyo/Japan	Baik	2	Log Band Mill - Auto Carriag	Chung Li / Taiwan	Baik
2	Glue Spreader	Tay Yang/Taiwan	Baik		Lumberman		
3	Crane	Sumitomo, Havesat, P&H/Japan	Baik	2	Diesel Generatingset 60 PK	Tong Yang/China	Baik
2	Forklift	Komatsu/Japan	Baik	1	Diesel Mctor 60 PK	Tong Yang/China	Baik

Sumber: Dokumen GM Group, Tahun 1999, halaman IV-20 dan IV-26.

Pemungutan hasil hutan yaitu penebangan kayu dilakukan sesuai penataan hutan dengan sistem penebangan berputar atau sistem rotasi. Penebangan dilakukan sesuai jatah tebangan (Elat Luas). Elat Luas rata-rata rotasi adalah jatah luas tebangan per tahun. Elat Luas rata-rata rotasi merupakan rasio antara luas lahan yang dipungut dengan lamanya waktu pemungutan. Elat luas tebangan diusahakan sama setiap tahunnya, letcpi luas blok areal kerja tahunan (luas RKT) tidak dapat sama setiap tahunnya. Elat Volume rata-rata merupakan hasil kaji antara elat luas dengan potensi produksi sesuai hasil inventarisasi potensi hutan setiap tahunnya. Limit diameter kayu yang ditebang disesuaikan dengan ketentuan limit diameter tebangan untuk Hutan Produksi Terbatas adalah 60 cm keatas. Berdasarkan Hasil Survey Lapangan sistem jalur dengan panjang jalur 210 km dan Intensitas Cruising 10 persen.

Untuk mengetahui jumlah pohon ini, pada survey lapangan juga disebutkan jumlah pohon ini rata-rata perhektar sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam Sistem Silvitektur TPTI yaitu sebesar 26 pohon. Dengan kondisi virgin forest besar produksi (Elat Volume) untuk setiap tahap sisa rotasi:

Hasil tebangan berupa kayu bulat diangkut kelepian sungai-sungai yang berdekatan dengan Areal Penebangan dengan membentuk Log Pond Side yang dibangun Log Pondyard untuk dimatikan pada musim hujan. Tipologis penebangan kayu biasanya dilakukan pada musim kemarau (pada waktu tidak hujan) dan pada musim hujan semua kayu bulat yang telah berada di Log Pond Side dimatikan dan satu Logpond satu ke Logpond lainnya sampai ke Log Pond terakhir diarik dengan kapal penarik (Tuckboard), yaitu di industri pengolahan kayu PT.

GM dan PT. ATAS di desa Mantuil Kotamadya Banjarmasin.

Pembinaan hutan yaitu kegiatan penanaman dan pemeliharaan hutan, terutama HTI. Penanaman direncanakan di lokasi bekas tebangan pada areal terbuka / tanah kosong, seperti semak, belukar, bekas jalan sarad, TPK dan TPN. Jenis bibit yang ditanam adalah jenis komersial yang dominan atau jenis lain yang bernilai komersial dan sesuai dengan keadaan ekologiannya. Kegiatan penanaman dilaksanakan setiap 2 tahun setelah penebangan dengan jarak tanam 3 m x 3 m pada areal terbuka. Perkayaan tanaman dilakukan pada areal bekas tebangan yang kondisi permudaannya tidak cukup bagus (kurang baik). Luas areal yang perlu mendapat perkayaan diperkirakan berkisar 3 – 10 persen dari areal bekas tebangan. Pembibitan dilakukan sesuai dengan kebutuhan penanaman. Pemeliharaan tanaman dilaksanakan dengan jalan mengadakan pembebasan dari tanaman pengganggu bagi jenis-jenis yang dipertahankan untuk tetap tumbuh. Selain itu, dilakukan pula kegiatan penjarangan, agar diperoleh ruang tumbuh yang optimum untuk setiap jenis yang dipertahankan. Penyulaman diadakan jika diketahui ada tanaman yang mati.

Dalam jangka waktu pengusahaan hutan 15 tahun berikutnya, perusahaan akan menyusun rencana-rencana yang lebih rinci dalam bentuk Rencana Karya Tahunan (RKT). Prinsip dasarnya adalah bahwa luasan hutan yang telah ditebang akan ditanami kembali dan disesuaikan dengan keadaan permudaannya berdasarkan hasil Inventarisasi Tegakan Tinggal (ITT).

Berdasarkan petunjuk teknis pelaksanaan pengusahaan hutan dengan Sistem Silvikultur Tebang Pilih Tanam Indonesia (TPTTI), pengelolaan hutan meliputi penataan hutan, inventarisasi tegakan sebelum penebangan, pembukaan wilayah hutan, penebangan, parapihan, inventarisasi tegakan tinggal, pembebasan pertama, pengadaan bibit, pengayaan / rehabilitasi, pemeliharaan tanaman pengayaan / rehabilitasi, pembebasan tahap kedua dan

ketiga serta penjarangan tegakan tinggal. Tata waktu kegiatan-kegiatan Tebang Pilih Tanam Indonesia (TPTI) didasarkan tebangan pada tahun berjalan (Et), yaitu:

- Penataan Areal Kerja (Et - 3)
- Inventarisasi Tegakan Sebelum Penebangan (Et - 2)
- Pembukaan Wilayah Hutan (Et - 1)
- Penebangan (Et)
- Perapihan (Et + 1)
- Inventarisasi Tegakan Tinggal (Et + 2)
- Pembebasan Tahap Pertama (Et + 2)
- Pembebasan Tahap Pertama (Et + 2)
- Pengadaan Bibit (Et + 2)
- Pengayaan / Rehabilitasi (Et + 3)
- Pemeliharaan Tanaman Pengayaan / Rehabilitasi (Et + 3,4,5)
- Pembebasan Tahap Kedua dan Ketiga (Et + 4,6)
- Penjarangan Tegakan Tinggal (Et + 10,15,20)

Penetapan sasaran pelaksanaan TPTI didasarkan pada Surat Edaran Dir.Jend.

Pengusahaan Hutan Nomor 1585 / IV-Ekspo/1989 dan 1024 / IV-BPHH / 1989. Berdasarkan Surat Edaran tersebut sasaran kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai realisasi pelaksanaan kegiatan pembinaan hutan (TPTI) meliputi blok tebangan RKT sebelumnya sampai dengan blok tebangan tahun berjalan. Rencana pelaksanaan kegiatan pembinaan hutan yang belum selesai dikerjakan pada tahun sebelumnya diperhitungkan secara kumulatif pada kegiatan pembinaan tahun berikutnya dan harus diselesaikan seluruhnya.

Dalam upaya menjaga kelestarian sumber daya hutan, perusahaan juga melaksanakan usaha-usaha perlindungan. Usaha-usaha perlindungan yang dilaksanakan meliputi:

- Konservasi tanah dan air, yaitu membuat saluran air, tidak menebang di areal yang curam, dan tidak menebang di kiri dan kanan sungai dengan jarak \pm 100 m dari tepi sungai, dan tidak menebang pohon di sekitar mata air dengan radius \pm 200 m.
- Perlindungan flora dan fauna, yaitu melarang pernebangan/pengambilan jenis flora yang dilindungi. Melarang penangkapan / perburuan satwa-satwa yang dilindungi. Membuat dan memasang tanda-tanda larangan berburu atau larangan mengambil / menebang flora yang dilindungi.
- Pengendalian hama dan penyakit, yaitu segera membasmi pohon-pohon yang terserang kema / penyakit yang diperkirakan membahayakan kelestarian hutan. Mencegah penanaman jenis-jenis yang tidak sesuai dengan tempat tumbuh yang dapat mengakibatkan timbulnya hama dan penyakit.
- Pengendalian pencemaran lingkungan, yaitu melaksanakan eksploitasi hutan secara terdid dan teratur sesuai dengan ketentuan dan pedoman teknis di bidang penebangan, pengangkutan dan sebagainya serta mencegah atau menekan sekecil mungkin limbah di dalam areal tebangan maupun pencemaran air sungai akibat sisa-sisa tebangan. Tidak membuang limbah industri dan tebangan ke sungai.
- Pencogahan kebakaran hutan, yaitu berusaha untuk mencegah pembakaran oleh peladang berpindah serta membimbing ke arah pertanian menetap.

Pembinaan yang dilakukan oleh PT. GM adalah membantu Pemerintah melakukan pembangunan di wilayah setempat melalui kegiatan Pembinaan Masyarakat di dalam dan sekitar areal kerja HPH (HPH Bina Desa Hutan). Kegiatan terulama diarahkan untuk meningkatkan produksi hasil pertanian. Kegiatan bina desa hutan meliputi agraris dan non agraris. Kegiatan agraris meliputi persawahan (pencetakan sawah dan penyempurnaan), perkebunan (karet campuran) berupa pembibitan, entrys, pupuk, obat-obatan, dan bibit sengon, rolan dan buah-buahan. Peternakan, pertanian lahan kering, pemanfaatan lahan pekarangan. Kegiatan non agraris meliputi: pendidikan dan latihan, lembaga ekonomi, bantuan guru Sekolah Dasar, bantuan biaya operasional SMP-GM, dan kesehatan. Foto-foto kegiatan produksi dan pembinaan hutan PT. GM dapat dilihat pada Lampiran 5.

Proses Produksi Kayu Lapis

Proses produksi kayu lapis dimulai dari seleksi bahan baku berupa kayu buket (log). Proses selanjutnya adalah logcutting, rotaring, drying, composing, repairing, setting, glue mixing and glue spreading, cool pressing, hot pressing, trimming, sanding, grading, dan packaging.

Proses produksi kayu lapis pada umumnya dapat menggunakan semua jenis kayu, kecuali kayu keras (misal Ulmi). Asalkan berbentuk silindris (semakin silindris semakin baik, karena dapat meningkatkan rendemen). Kayu tersebut tidak bercabang atau tidak mempunyai mata, tidak pecah, tidak mengandung minyak (menurunkan kemampuan lem/penekat), berdiameter lebih dari 40 cm (karena rotary yang tersedia untuk core besar), serta tidak asam (nusak karena terlalu lama di dalam air).

Seleksi bahan baku dilakukan di Bagian Logpond. Logpond merupakan tempat penumpukan bahan baku log yang berada di air sungai dekat pabrik. Seleksi bahan baku log

dilakukan dengan cara menguji kualitas (quality grading) serta menghitung volume dan tampilan fisiknya. Seleksi bahan baku bertujuan menilai kualitas dan nilai bahan baku mana yang lebih baik diproses menjadi kayu lapis, atautkah diproses menjadi moulding. Bahan baku yang memenuhi syarat kualitas dan ukuran untuk kayu lapis dipisahkan tersendiri untuk diteruskan ke proses pemotongan kayu (logcuting). Sedangkan yang lebih bernilai untuk dibuat moulds dipisahkan tersendiri untuk diteruskan ke proses moulding selanjutnya. Seleksi kualitas kayu lapis dilakukan oleh para penguji kualitas log (log grader) dan juru ukur kayu bulat (log scaler) yang bersertifikat sebagai tanda lulus dalam pelatihan pengujian kualitas log di Departemen Kehutanan selama 3 bulan. Sertifikat hanya berlaku 2 tahun dan dapat diperpanjang setelah yang bersangkutan lulus sebagai Penguji Kayu Bulat Rimba Indonesia (PKBRI) atau sebagai Juru Ukur Kayu Bulat Indonesia (JUKBI) dengan mengikuti pelatihan penyegaran.

Bagian logcuting menerima bahan baku kayu bulat dan melakukan pemotongan sesuai dengan ukuran kayu lapis (plywood dan / atau blockboard) yang akan diproduksi pada saat itu. Kayu bulat yang telah dipotong-potong dikirim ke bagian rotaring.

Kayu bulat yang telah dipotong-potong sesuai ukuran, dikupas dengan mesin rotary di Bagian Rotaring untuk dijadikan veneer. Ada dua macam veneer yaitu core (bagian tengah) dan face (bagian permukaan). Veneer yang telah dikupas dikeringkan di mesin pengering (dryer) pada bagian drying melalui sistem ban berjalan dan dikirim ke bagian composing.

Bagian composing memilah-milah veneer (core dan face) antara yang rusak dan yang baik. Veneer yang rusak dilakukan penjahitan, selanjutnya yang sudah rapi dikirim ke bagian dempul dan sebagian lagi dikirim ke bagian gumetape untuk penambalan dengan potongan veneer lain yang direkatkan dengan pita perekat (gumetape) Penjahitan, pendempulan dan

penambalan dilakukan di bagian repairing. Lembar-lembar veneer yang telah selesai dilakukan penjahitan, pendempulan dan penambalan disusun dan dijadikan satu dengan veneer lain yang dipergunakan sebagai face, kemudian dikirim ke bagian pengeliman (glue spreading) untuk diberi perekat (lem).

Selesai proses pemberian perekat (lem), lembar-lembar plywood yang masih basah dikirim ke mesin Cold Press untuk dilakukan pengepresan dingin yang dilanjutkan dengan pengepresan panas (Hot Press). Lembar-lembar kayu lapis (plywood dan blockboard) dikirim ke bagian pemotongan untuk dilakukan pemotongan sesuai dengan ukuran kayu lapis yang dipesan dengan menggunakan mesin double saws. Selesai kegiatan pemotongan ini, lembar-lembar kayu lapis yang rusak / cacat ringan dikirim ke bagian dempul II untuk dilakukan penambalan dan pendempulan. Hasil proses ini kemudian dikirim ke bagian sanding (pengamplasan). Sedangkan kayu lapis yang baik langsung dikirim ke bagian sanding.

Proses selanjutnya, bagian sanding melakukan pengamplasan dengan menggunakan mesin amplas (sander) sampai permukaan kayu lapis halus mengkilat.

Selesai kegiatan pengamplasan, lembar-lembar kayu lapis dikirim ke bagian penyortiran (grading) untuk dilakukan pengujian kayu lapis (grading) oleh tim penguji kayu lapis perusahaan untuk ditentukan tingkat kualitas (quality grade) yang kemudian dipisahkan sesuai hasil uji kualitas, yaitu menjadi kualitas A, AA, B, BB, C, CC atau OVL. Pengujian kualitas ini dilakukan oleh penguji kayu lapis (plywood/blockboard grader) kayu lapis yang bersertifikat sebagai grader. Sertifikat grader kayu lapis diberikan oleh Departemen Kehutanan setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus sebagai Penguji Kayu Lapis Indonesia disingkat PKLI melalui pelatihan pengujian kayu lapis selama 3 bulan, dan sertifikat ini hanya

berlaku 2 tahun dan dapat diperpanjang lagi apabila yang bersangkutan telah lulus dalam pelatihan penyegaran di inslansi yang sama.

Sebagai akhir dari proses pembualan kayu lapis, lembar-lembar kayu lapis yang telah dipisahkan dan disusun sesuai dengan ukuran dan kualitasnya, dilakukan pengepakan (packaging) dalam bentuk crate. Selesai proses pengepakan, pada crates yang telah berisi kayu lapis dilakukan penyablonan / pemberian label data dan identitas sesuai dengan pesanan pembeli. Kemudian dilakukan penyimpanan di dalam gudang siap dikapalkan apabila ada kapal yang tiba di pelabuhan Banjarmasin dengan tujuan ke pelabuhan pemesan.

Pada prinsipnya proses pembuatan plywood sama dengan proses pembuatan blockboard, perbedaannya hanya pada lapisan tengah dari blockboard dan plywood. Apabila plywood seluruhnya ada tiga lapis atau lebih (multi) baik face (lapisan utama), core (lapisan tengah), dan back (lapisan belakang) menggunakan veneer, sedangkan untuk blockboard sebagian lapisan tengah (core) menggunakan papan lapis yang dipotong-potong memanjang. Papan lapis dibuat dari bahan hati kayu (ampulur) yang merupakan sisa dari pengupasan / penyerutan di mesin rotary.

Mesin penunjang proses produksi kayu lapis adalah Boiler, Generator Set dan Motor Listrik, dan bagian-bagian penunjang proses produksi kayu lapis adalah Bagian Perbengkelan Alat Beral, Bagian Bengkel Alat Produksi, dan Bagian Laboratorium dan AMDAL.

Mesin Boiler berfungsi untuk menghasilkan uap panas yang diartikan ke mesin pengering (Dryer) yang berguna untuk mengeringkan veneer. Selain berfungsi sebagai penghasil uap panas, boiler juga menghasilkan pasok air bersih untuk seluruh bagian.

Generator Set berfungsi menghasilkan energi listrik yang diperlukan oleh semua bagian apabila listrik PLN mengalami pemadaman. PT. GMRP memiliki 6 unit generator set

yang masing-masing berkekuatan 500 KVA. Untuk mengoperasikan dan memperbaiki kerusakan instalasi, peralatan motor listrik dan peralatan elektronik lainnya dilakukan oleh sub bagian perbengkelan peralatan listrik.

Kegiatan produksi belum sepenuhnya mempergunakan ban berjalan, sehingga masih diperlukan unit-unit alat berat yang berfungsi untuk memindahkan log (kayu bulat), veneer, penyusunan kayu lapis di dalam gudang dan fungsi-fungsi lain yang dilayani oleh beberapa unit alat berat (forklift, log loader, crane, dump truck, excavator dan lain-lain). Untuk perbaikan dan pemeliharaan alat-alat berat tersebut diangani oleh bagian perbengkelan alat berat.

Tidak semua peralatan produksi yang dibeli sesuai dengan keperluan dalam proses produksi, mengingat banyaknya merk alat produksi yang dipergunakan yang dibeli dari berbagai negara (Jepang, Korea, China, Taiwan, USA, Jerman dan lain-lain), sehingga banyak peralatan-peralatan yang dalam pemasangannya harus disesuaikan, bahkan ada sebagian pekerjaannya diserahkan kepada bagian perbengkelan alat produksi.

Bagian laboratorium berfungsi menguji kualitas bahan perekat, kualitas kayu lapis dalam suatu laboratorium yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu fungsi dari bagian ini adalah untuk menguji limbah yang dihasilkan oleh industri melalui serangkaian uji kualitas air limbah setelah dipergunakan dalam proses produksi dan rumah tangga perusahaan.

Proses Produksi Sawn Timber dan Moulding

Proses produksi moulds melalui dua tahap yaitu tahap penggergajian kayu (sawm timber) dan tahap wood-working / moulding . Bahan baku berupa kayu-kayu gekondongan (logs) yang telah diuji kualitas dan ukuran volumenya yang diambil dari Logpond yang berada di sungai dekat pabrik. Logpond PT. ATAS ini bergabung jadi satu dengan Logpond PT. GAMREP, keduanya dari GM Group.

Kayu yang telah lulus uji tersebut oleh bagian penggerjitan pertama dibelah empat menggunakan mesin band saw pertama. Kemudian melalui conveyor kayu yang sudah dibelah dikirim ke mesin parry untuk buang kulitnya (cuci kulit) lalu digesek dan dan digergaji dengan mesin band saw kedua dengan dibelah-belah lagi menjadi kayu gergajian (papan) sesuai kriteria dimensi ukuran pada disain yang dibuat berdasarkan pesanan para pembeli

Kayu yang telah dibelah-belai, menjadi lembaran atau bentuk lainnya sesuai disain lalu dipotong-potong menggunakan pemotong (cross-cutter) disesuaikan dengan ukuran pada disain yang telah ditentukan. Setelah melalui pembalahan dan pemotongan kemudian disusun stik. Untuk jenis tertentu yang mudah diserang hama diberi bahan pengawet dengan jalan menrendam ke dalam larutan tertentu. Selanjutnya dikeringkan dalam Dryer Kim sampai mencapai kadar air tertentu. Setelah proses pengeringan dengan, kayu dituangkan secara alami (Sea Soring) selama lebih kurang 7 hari. Kayu gergajian (ST) dimasukkan ke pengalangan untuk dipergunakan sebagai bahan baku wood-working (moulding) atau dilakukan pengepakan agar siap dipasarkan.

Belahan-belahan kayu yang perlu disambungkan dengan mesin penyambung (Connector) atau disambung dengan lem dengan menggunakan mesin gluepress. (Jenis kualitas / kekuatan lem disesuaikan permintaan pembeli). Belahan-belahan kayu lainnya yang perlu diproses melalui bentuk-bentuk khusus dimasukkan ke dalam mesin pembentuk (moulder). Selanjutnya diklas menjadi moulds, dowels, finger joint dan daun pintu / jendela.

Ada juga kayu-kayu yang telah berbentuk tertentu dikirim ke bagian pengamplesan (sanding) ataupun ke bagian pengalangan menggunakan mesin ketam (planer). Kayu-kayu yang telah di amples tersebut kemudian dikirim ke bagian pengepakan (packaging), ada pula yang perlu dikubang dikirim ke mesin pelubang Kayu-kayu yang telah berbentuk komponen

(mould) inilah yang dikemas dan diberi label dan identitas pemesan agar siap dikirimkan ke gudang atau langsung ke pemesannya. Moulds yang telah dikemas kadang-kadang perlu pula disimpan di gudang menunggu kapal atau sarana angkutan lainnya tiba di Banjarmasin.

5. 2. Strategi Keunggulan Bersaing

5.2.1. Misi, Visi, dan Tujuan Perusahaan.

Misi, visi, dan tujuan perusahaan kayu GM Group sebagaimana yang terdapat dalam dokumen perusahaan (01/01-W/STRA/19-IX/200), (03/02-W/STRA/23-IX/20) yaitu:

- Misi: memproduksi dan memasarkan produk-produk berbahan kayu berkualitas, ramah lingkungan dan mensejahterakan kehidupan manusia.
- Visi: produksi dan pemasaran produk-produk kayu yang berkualitas dan ramah lingkungan
- Visi diperkuat dengan motto: selalu berbuat yang terbaik untuk menciptakan produk yang bermutu dan bermanfaat bagi semua pihak.
- Tujuan perusahaan:
 - Mampu memproduksi dan memasarkan produk-produk berbahan kayu berkualitas.
 - Mampu mewujudkan pertumbuhan perusahaan yang memadai.
 - Mampu mewujudkan kesejahteraan perusahaan dan para karyawan dalam jangka panjang.
 - Mampu selalu mengikuti dinamika persaingan dalam produksi dan pemasaran produk-produk kayu secara efisien yang diterima pembeli.

5.2.2. Strategi yang Dikembangkan

Berdasarkan penjelasan Direktur PT. GM (01/01-W/STRA/19-IX/2000), Direktur PT. GMRP (02/01-W/STRA/19-IX/2000), dan Direktur PT. ATAS (03/01-W/STRA/23-IX/2000), dapat dikemukakan bahwa strategi korporasi sebagai suatu kelompok perusahaan menggunakan strategi umum yaitu penetapan tarif atau harga produk medium dengan menekan biaya-biaya serendah mungkin. Perusahaan mencoba mencapai harga tertinggi untuk harga yang umum berlaku secara fleksibel berdasarkan negosiasi yang intensif. Harga produk-produk GM Group diusahakan di atas harga patokan yang ditetapkan oleh Apkindo & APHI. Bagaimana pun perusahaan berusaha mengikuti perkembangan lingkungan mikro dan lingkungan makro yang terjadi. Oleh karena itu strategi korporasi perusahaan kayu GM Group membentuk suatu korporasi dengan kekuatan integrasi vertikal dan horisontal, yaitu mulai dari pembinaan dan eksploitasi hutan, produksi dan pemasaran kayu lapis, dan produksi dan pemasaran moulding. Berdasarkan strategi ini GM Group telah dibentuk menjadi tiga perseroan terbatas dan akan dikembangkan lagi di kemudian hari. Ketiga perseroan terbatas yang dibentuk yaitu PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS. Atas tiga perusahaan dalam GM Group ini dikembangkan strategi bersaing melalui tiga pencapaian, yaitu mencapai kualitas setepat yang diminta pembeli, mencapai efisiensi yang selalu meningkat, dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pembeli agar dicapai tingkat pembelian berulang yang tinggi. Menurut Direktur PT. GM (01/1-W/STRA/19-IX/2000) dinyatakan bahwa PT. GM dikonsentrasikan untuk melakukan pembinaan dan eksploitasi (penebangan) hutan. PT. GMRP dikonsentrasikan untuk memproduksi dan memasarkan kayu lapis. PT. ATAS dikonsentrasikan untuk memproduksi dan memasarkan moulding.

Menurut Direktur PT. GM (01/1-W/STRA/IX/2000) dalam membina hutan telah berusaha maksimal dengan melakukan proyek-proyek Hutan Tanaman Industri (HTI) dengan melibatkan masyarakat di sekitarnya serta melakukan pembinaan perdesaan setempat. Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (lihat Tabel 5.6) maka pada tahun 1986 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi vertikal ke depan (*upward-vertical integration*). Kemudian pada tahun 1991 karena analisis SWOT PT. GM dan PT. GMRP menunjukkan kesempatan untuk memperluas usaha, maka dilakukan integrasi horisontal yaitu dengan mendirikan PT. ATAS yang memproduksi *wood-working* (*moulding*). Oleh karena topografi kondisi areal yang sulit produksi cenderung menurun, maka pada tahun 1998 PT. GM menerapkan strategi pemungutan hasil hutan dengan menuai apa yang telah diraih dengan sekuat mungkin menunjang pasok bahan yang berkualitas ke PT. GMRP. Pembinaan hutan terus dikembangkan program HTI.

Strategi operasi PT. GM dalam penanaman kayu (HTI) lebih diutamakan jenis kayu Meranti, Kuing, dan Sintuk. Oleh karena jenis-jenis kayu tersebut mempunyai nilai komersial yang tinggi serta relatif lebih mudah pemeliharaannya. Eksploitasi hutan dilakukan dengan mengoptimalkan sistem tebang pilih secara sirkuler. Seleksi kayu yang ditebang dilakukan secara ketat, dan dilakukan pengelompokan-pengelompokan menurut jenis kayu dan kualitasnya. Sub-sub kontrak kerja dengan beberapa pihak dilakukan secara selektif dan dengan pengawasan yang ketat. Operasi pembinaan hutan industri berusaha dikembangkan melalui program Hutan Tanaman Industri (HTI). HTI sebagai strategi untuk mengantisipasi kebutuhan bahan baku jangka panjang telah dimulai tahun 1984 dan lebih diintensifkan tahun 1987. HTI yang ada sekarang rata-rata berusia 14 tahun dan pada tahun 2003 ke atas dapat dipungut, karena sekarang (tahun 2000) telah mencapai diameter rata-rata 52,50 cm.

Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tantangan (KKPT) PT. GM Tahun 1986, 1991, dan 1998

Hasil Analisis KKPT Tahun 1986	Bobot	Rating	Nilai Terbobot	Hasil Analisis KKPT Tahun 1991	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
Kekuatan:				Kekuatan:			
Keuangan	0.20	3	0.60	Keuangan	0.20	3	0.60
Pemasaran	0.25	4	1.00	Pemasaran	0.25	2	0.50
Penelitian dan Pengembangan	0.15	3	0.45	Penelitian dan Pengembangan	0.15	3	0.45
Kelemahan:				Kelemahan:			
Produksi	0.15	3	0.45	Produksi	0.15	3	0.45
Sumberdaya Manusia	0.15	4	0.60	Sumberdaya Manusia	0.15	4	0.60
Pembelian	0.05	1	0.05	Pembelian	0.05	1	0.05
Teknologi	0.05	3	0.15	Teknologi	0.05	4	0.20
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.30	Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		2.85

Hasil Analisis KK Tahun 1998	Bobot	Rating	Nilai Terbobot	Hasil Analisis PT Tahun 1998	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
Kekuatan:				Peluang:			
Produksi	0.20	3	0.60	Pemintaan Pasar	0.15	2	0.30
Pemasaran	0.15	2	0.30	Daya Beli Pelanggan	0.20	4	0.80
Sumberdaya Manusia	0.20	3	0.60	Pasok Tenaga Kerja	0.20	3	0.60
Kelemahan:				Perekonomian	0.15	2	0.30
Keuangan	0.30	3	0.90	Tantangan:			
Pembelian	0.10	3	0.30	Pesaing Utama	0.15	3	0.45
Teknologi	0.05	2	0.10	Perubahan Peraturan Pemerintah	0.05	4	0.20
				Pengembangan teknologi	0.10	1	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		2.80	Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		2.75

Sumber: Dokumen PT. GM Group Tahun 1986, 1991, dan 1998

HTI yang telah dibina PT. GM akan menghasilkan kayu bulat sekitar 230.000 m³ per tahun. Kayu bulat (logs) tersebut yang diperkirakan mampu menutup 95 % dari kebutuhan bahan baku untuk kapasitas produksi potensial (85 % dari kapasitas produksi maksimal) yang pernah diraih PT. GMRP dan PT. ATAS.

Strategi pemasaran PT. GM dengan strategi fokus yaitu lebih mengutamakan penyediaan kayu-kayu yang berkualitas yang diperlukan untuk perseroan terbatas dalam group perusahaan. Strategi ini ditempuh sebagai usaha untuk memperkuat kelompok industri yang berstrategi integrasi vertikal. Strategi keuangan PT. GM dalam mendukung operasi dan pemasaran dengan strategi moderat selektif. Pembelian barang-barang modal dilakukan selektif mungkin, tapi ditunjang dengan sistem kontrak karya dan leasing.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia PT. GM membangun sumber daya manusia keuletakan yang mumpuni, dilakukan dengan mengirim karyawan-karyawan potensial untuk melakukan pelatihan ke luar negeri dan dalam negeri. Sampai media tahun 2000 telah dikirim 19 karyawan, yaitu dengan pada jenjang sarjana (S1) 9 orang, selingkal sarjana spesialis 1 sebanyak 4 orang dan Pascasarjana (S2) sebanyak 6 orang dalam bidang kehutanan.

Strategi PT. GMRP berusaha memproduksi dan memasarkan kayu lapis yang berkualitas dan ekonomis, dengan bekerja secara efisien. Dalam usaha mendukung strategi tersebut telah ditetapkan strategi operasi. Berdasarkan analisis kualitas, ketahanan, pekuang dan tantangan (lihat Tabel 5.7) maka pada tahun 1991 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi horisontal. Integrasi horisontal dilakukan dengan mengintensifkan PT. ATAS yang bergerak dalam industri moulding lenutama untuk komponen kumtura. Perkembangan perusahaan mulai tahun 1994 sampai tahun 1997 yang cenderung

Tabel 5 7

Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tantangan (KKPT)
PT. GMRP Tahun 1991 dan Tahun 1998

Hasil Analisis KKPT Tahun 1991	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
<u>Kekuatan</u>			
Keuangan	0.20	3	0.60
Pemasaran	0.15	3	0.45
Penelitian dan Pengembangan	0.15	3	0.45
<u>Kelemahan:</u>			
Produksi	0.25	3	0.75
Sumberdaya Manusia	0.15	4	0.60
Pembelian	0.05	3	0.15
Teknologi	0.05	2	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.10
<u>Peluang:</u>			
Permintaan Pasar	0.15	4	0.60
Daya Beli Pelanggan	0.20	3	0.60
Pasok Tenaga Kerja	0.20	3	0.60
Perekonomian	0.15	4	0.60
<u>Tantangan:</u>			
Pesaing Utama	0.15	4	0.60
Perubahan Peraturan Pemerintah	0.05	3	0.15
Pengembangan Teknologi	0.10	1	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.25

Hasil Analisis KKPT Tahun 1998	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
<u>Kekuatan</u>			
Produksi	0.20	3	0.60
Pemasaran	0.15	2	0.30
Sumberdaya Manusia	0.20	3	0.60
<u>Kelemahan</u>			
Keuangan	0.30	3	0.90
Pembelian	0.10	3	0.30
Teknologi	0.05	2	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		2.80
<u>Peluang</u>			
Permintaan Pasar	0.15	2	0.30
Daya Beli Pelanggan	0.20	4	0.80
Pasok Tenaga Kerja	0.20	3	0.60
Perekonomian	0.15	2	0.30
<u>Tantangan</u>			
Pesaing Utama	0.15	3	0.45
Perubahan Peraturan Pemerintah	0.05	3	0.15
Pengembangan Teknologi	0.10	1	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		2.70

Sumber: Dokumen PT. GMRP Tahun 1991 dan Tahun 1998

menurun disebabkan oleh kondisi pasar internasional, maka pada tahun 1998 PT. GMIRP menerapkan strategi pemeliharaan apa yang ada dengan terus meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi persyaratan yang diminta para pembeli. Strategi pembelian bahan baku dilakukan melalui dua cara, yaitu (1) mengintensifkan komunikasi dan penyaluran bahan baku sistem harga transfer dan PT. GM sesuai kemampuan produksinya, dan (2) mengintensifkan pembelian bahan baku dari pihak-pihak lain melalui kontrak-kontrak pembelian yang saling menguntungkan. PT. GMIRP berusaha keras mengajak para mitra pemasoknya untuk meningkatkan produksi dan kualitas produk sejalan dengan semakin lingginya tantangan yang ada. Bantuan sistem administrasi pembelian dilakukan dengan melalui pertemuan-pertemuan tiga bulanan yang dilakukan secara periodik dan kontinyu.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia PT. GMIRP (bersama PT. ATAS) membangun sumber daya manusia industri yang mumpuni, yaitu dengan mengirim karyawan-karyawan potensial untuk melakukan pelatihan ke luar negeri dan dalam negeri. Sampai media tahun 2000 telah dikirim 8 karyawan dengan kualifikasi sarjana atau setingkat sarjana spesialis 1 sebanyak 5 orang dan Pascasarjana (S2) dalam bidang teknik industri sebanyak 3 orang.

Strategi pemasaran kayu lapis yang dilaksanakan oleh PT. GMIRP dalam kurun waktu 1983 sampai 1997 yaitu masa tata niaga pemasaran bersama yang dikoordinasikan oleh Asosiasi Panel Kayu Indonesia (Apkindo). Pemasaran kayu yang dikoordinasikan oleh Apkindo ini dilaksanakan dengan membentuk komisi pemasaran (kompa). Kompa dalam aktivitasnya dibantu tim stabilisasi harga. Sementara pengkajian dan pengembangan dibentuk Kojibang. Dan yang bertanggungjawab terhadap bahan baku, dibentuk Kobaku. Dalam

pemasaran juga dibentuk Badan Pemasaran Bersama (BPB) sebagai kelompok kalangan eksportir. Eksistensi dan operasional BPB diatur dalam peraturan dasar BPB. Apkindo juga membentuk sejumlah badan usaha pemasaran yang langsung beroperasi di negeri pembeli. Di Jepang, misalnya, ada Napindo, untuk kawasan Asia dan Middle East lain, didirikan Fendywood di Singapura. Badan usaha ini berperan dalam pemasaran hingga ke pemakai akhir dengan spesifikasi khusus, sehingga mampu memperluas segment pasar.

Persoalan kualitas dalam pemasaran yang sering dipersoalkan diatasi dengan mendirikan badan usaha khusus masalah kualitas, yaitu PT. Mutu Agung Lestari sebagai satu-satunya badan pengkajian kualitas di luar Amerika Serikat dan Kanada yang mendapat pengakuan pemerintah Jepang sebagai *Foreign Testing Company*. PT. Mutu Agung Lestari diperkenankan melaksanakan pengujian kayu lapis menurut standar *Japan Agriculture Standar (JAS)* yang hasilnya langsung diakreditasi pemerintah Jepang. Strategi pemasaran produk PT. GMRP adalah menggunakan lembaga-lembaga tersebut.

Strategi pemasaran pada masa pasca IMF (1998 sampai sekarang) berubah, dimana Apkindo perannya berkurang. Oleh karena pemasaran kayu lapis dibertakutkan pasar bebas (termasuk bebas dalam pemasaran kayu log). Hal ini memukul pemasaran kayu lapis Indonesia, termasuk PT. GMRP.

Menurut Direktur PT. ATAS (03/1-W/STRA/23-IX/2000) strategi disusun dengan merujuk pada hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (lihat Tabel 5.8) maka pada tahun 1991 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi vertikal ke depan. Oleh karena perkembangan pasar produk moulding yang cerah, maka pada tahun 1998 PT. ATAS tetap menerapkan strategi intensif dengan meningkatkan volume produksi, perbaikan desain

Tabel 3.6

Hasil Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Tantangan (KKPT)
PT ATAS Tahun 1991 dan Tahun 1998

Hasil Analisis KKPT Tahun 1991	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
Kekuatan:			
Keuangan	0.15	3	0.45
Pemasaran	0.20	4	0.80
Penelitian dan Pengembangan	0.15	3	0.45
Kelemahan:			
Produksi	0.25	3	0.75
Sumberdaya Manusia	0.15	4	0.60
Pembelian	0.05	1	0.05
Teknologi	0.05	2	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.20
Peluang:			
Pemintaan Pasar	0.15	2	0.30
Daya Beli Pelanggan	0.20	4	0.80
Pasok Tenaga Kerja	0.20	3	0.60
Perekonomian	0.15	3	0.45
Tantangan:			
Pesaing Utama	0.15	4	0.60
Perubahan Peraturan Pemerintah	0.05	3	0.15
Pengembangan Teknologi	0.10	2	0.20
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.10

Hasil Analisis KKPT Tahun 1998	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
Kekuatan:			
Produksi	0.20	4	0.80
Pemasaran	0.15	4	0.60
Sumberdaya Manusia	0.25	3	0.75
Kelemahan:			
Keuangan	0.25	3	0.75
Pembelian	0.10	4	0.40
Teknologi	0.05	2	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.40
Peluang:			
Pemintaan Pasar	0.2	4	0.80
Daya Beli Pelanggan	0.20	4	0.80
Pasok Tenaga Kerja	0.15	4	0.60
Perekonomian	0.10	2	0.20
Tantangan:			
Pesaing Utama	0.15	3	0.45
Perubahan Peraturan Pemerintah	0.10	4	0.40
Pengembangan Teknologi	0.10	1	0.10
Total Bobot dan Nilai Terbobot	1.00		3.35

Sumber: Dokumen PT ATAS Tahun 1991 dan Tahun 1998

produk, dan perbaikan proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk melalui desain-disain yang menarik sesuai pesanan para pembeli.

Direktur Utama PT. ATAS (06/02-W/STRA/28-IX/2000) menjelaskan bahwa strategi produksi pada perusahaan membuat produk sesuai dengan pesanan pelanggan dengan secepat-tepatnya, baik dalam kuantitas maupun dalam kualitas. Pengendalian kualitas dilakukan sejak dari bahan baku sampai pengemasan yang secara fungsional masing-masing bagian harus bekerja secara profesional. Kebijakan produksi berusaha menekan tingkat kesalahan, tingkat cacat, dan tingkat pengiraan kembali seminimal mungkin serta penghematan pemakaian bahan dan menghematkan gerakan-gerakan karyawan yang tidak perlu. Oleh karena itu tata letak pabrik disusun berdasarkan fungsi mesin yang bersifat multi-tujuan.

Perbaikan-perbaikan proses dan teknik-teknik pembuatan dilakukan melalui kerja-bersama. Strategi perbaikan-perbaikan itu diusahakan berlangsung di kalangan para-karyawan melalui usul-usul perubahan yang dibahas dalam periode tiga bulanan.

Menurut Direktur Utama PT. ATAS (03/02-W/STRA/28-IX/2000), strategi pemasaran produk perusahaan ini pada masa lalu niaga dilakukan dua cara (1) mengikuti tata niaga yang ada yaitu melalui Badan Pemasaran Bersama yang dikordinasikan oleh Apkindo, (2) untuk pemasaran dalam negeri dilakukan pemasaran bebas dengan menjual kenitraan dengan perusahaan-perusahaan pengguna moulds, misalnya, perusahaan furniture. PT. ATAS mengkoordinasi kebutuhan moulds para mitranya dengan membantu perencanaan produksi dan pemasaran produk akhir di luar negeri. Negosiasi harga selalu dilakukan untuk menyesuaikan harga sesuai dengan perkembangan dan patokan harga yang berlaku pada masanya. Harga produk PT. ATAS selama ini menempati posisi yang tinggi dengan tingkat

efisiensi yang terus ditingkatkan, meskipun untuk mencapainya ditemui banyak kendala. Kenaikan harga-harga masukan yang digunakan merupakan kendala berat dalam meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu usaha mencapai efisiensi lebih ditekankan pada peningkatan profesionalisme karyawan sehingga produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Pelayanan para pembeli dilaksanakan baik sebelum maupun sesudah penyerahan barang. Sebelum penyerahan barang, pelayanan informasi tentang kemampuan penyediaan produk baik kuantitas, kualitas, maupun jadwal penyerahan dikomunikasikan melalui surat-menyurat, fascimile dan telepon jarak jauh. Sistem pengangkutan penyerahan barang diserahkan pada kebijakan para pembeli. Pembeli dapat mengatur sendiri atau diberikan bantuan melalui jasa cargo yang telah menjadi mitra GM Group. Para pembeli yang melakukan pembelian ulang selalu dicatat dan diberikan ucapan terima kasih atas kerjasamanya. Keberatan-keberatan para pembeli ditangani dengan cepat, yaitu dengan cara meminta pembeli tersebut secepatnya mengirimkan contoh barang yang rusak atau kurang memenuhi persyaratan. Perusahaan akan menguji di laboratorium Litbang yang ada guna memastikan letak permasalahan keberatan tersebut. Kemudian mengkomunikasikannya kembali kepada pembeli yang bersangkutan.

Sejak tahun 1991 perusahaan kayu GM Group berusaha keras menerapkan strategi *cost leadership*, yaitu suatu tekad keras untuk berusaha menurunkan biaya per unit produknya pada setiap unit bisnis yang ada. Strategi ini ditempuh dengan menyusun strategi penekanan biaya (*cost reduction strategy*). Kemudian sebagai upaya untuk mencapai *cost leadership strategy* dalam kurun waktu 20 tahun mendatang. Oleh karena itu sejak tahun 1991 perusahaan GM Group berusaha keras menerapkan strategi keunggulan bersaing perusahaan. Strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan yaitu menempatkan komitmen

untuk berusaha keras meningkatkan secara terus-menerus (1) efisiensi, (2) kualitas proses dan hasil, dan (3) loyalitas pelanggan. Efisiensi lebih ditekankan pada penghematan biaya input-input yang digunakan. Kualitas ditekankan pada pemenuhan spesifikasi pesanan pelanggan melalui kegiatan operasional yang efisien dan perbaikan proses produksi. Pengembangan loyalitas pelanggan ditekankan pada konsolidasi pelanggan yang ada dan berusaha mencari pelanggan baru pada pasar yang sama. Konsolidasi pelanggan dilakukan dengan mengintensifkan komunikasi interaktif antara perusahaan dan pelanggan untuk menampung masukan-masukan untuk perbaikan selanjutnya. Konsolidasi pelanggan juga dilakukan dengan menugaskan karyawan bagian pemasaran untuk mengunjungi para pelanggan. Dalam kunjungan tersebut membawa misi untuk mempererat kemitraan antara perusahaan ini dengan para pelanggan agar dapat ditingkatkan loyalitas dan mengajak agar lebih giat memasarkan produk-produk perusahaan.

Keluhan-keluhan para pelanggan ditampung dan diberikan klarifikasi serta perbaikan layanan pesanan-pesanan selanjutnya. Apabila terdapat kealpaan dalam prosedur pelayanan pelanggan, perusahaan ini berusaha memohon maaf langsung melalui telepon atau surat tanda penyesalan. Kerugian para pelanggan yang disebabkan kesalahan prosedur pelayanan diberikan kompensasi yang wajar.

Perusahaan ini sangat berterima kasih kepada para pelanggan yang mengusulkan perbaikan-perbaikan produk dan pelayanan. Jika usul tersebut dinilai dapat dilaksanakan dan efisien perusahaan akan mengakomodasikannya untuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan di masa yang akan datang.

5.3. Konsep Sistem TQM yang Dikembangkan

Dalam surat keputusan bersama dewan direktur utama nomor: 14/SKB/1991, bahwa "Total Quality Management (TQM) diartikan sebagai "suatu cara pengelolaan perusahaan dan kegiatan-kegiatannya, yang mengikut sertakan seluruh jajaran karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mengembangkan dan meningkatkan kaulitas di segala bidang, demi memenuhi pesanan pelanggan." Dalam melengkapi sistem TQM tersebut, dewan direktur menyepakati implementasi organisasi secara linifungsi-matris yang mengarah pada organisasi lintas fungsional.

Menurut Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/27-IX/2000) menjelaskan bahwa konsep sistem Total Quality Management (TQM) yang dibangun oleh GM Group berbasis pada dua filosofi yang saling berkait, yaitu (1) perbaikan berkelanjutan, melalui (2) pelibatan karyawan secara intensif. Menurut keyakinan mereka bahwa perbaikan berlanjut hanya mungkin dilakukan melalui pelibatan karyawan secara intensif dan sebagai prasyaratnya diperlukan (1) fasilitasi organisasi dan peralatan secukupnya, serta (2) pengembangan kemampuan karyawan. Pemberdayaan para karyawan yang belum profesional dilakukan bersamaan dengan gerak perusahaan dalam mencapai keuntungan perusahaan dan kesejahteraan karyawan serta lingkungan.

5.3.1. Fasilitas Organisasi dan Peralatan

Organisasi Translinifungsi Matriks

Berdasarkan penjelasan Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000), dan Direktur Utama PT. ATAS (02/2-W/KTQM/21-IX/2000) dapat dikemukakan bahwa diperlukan adanya kesadaran yang kuat bahwa struktur organisasi yang dibangun pada tiga perusahaan dalam GM Group tidak pernah sempurna. Artinya struktur organisasi yang ada perlu perbaikan terus sejalan dengan tantangan dan dinamika perusahaan yang sangat bergantung pada kondisi pasar produk-produk perusahaan. Oleh karena itu kedua orang ini menyatakan dan menekankan komitmen bahwa struktur organisasi yang sederhana itu dilaksanakan dengan fleksibel. Meskipun secara formal struktur organisasi yang digunakan lini fungsional, namun dalam pelaksanaannya harus ada komunikasi lintas lini dan lintas fungsi. Komunikasi lintas lini dan lintas fungsi ini dikoordinasikan secara langsung oleh para Direktur Utama. Para Direktur Utama dalam GM Group merupakan dewan koordinasi komunikasi lintas lini dan lintas fungsional. Fasilitas ini dimungkinkan untuk mempercepat arus informasi dalam tiga perusahaan GM Group yang bergerak secara acak, vertikal, dan horisontal. Artinya setiap individu yang berada pada suatu lini tertentu dan / atau fungsi tertentu dapat langsung berhubungan dengan konstituensinya.

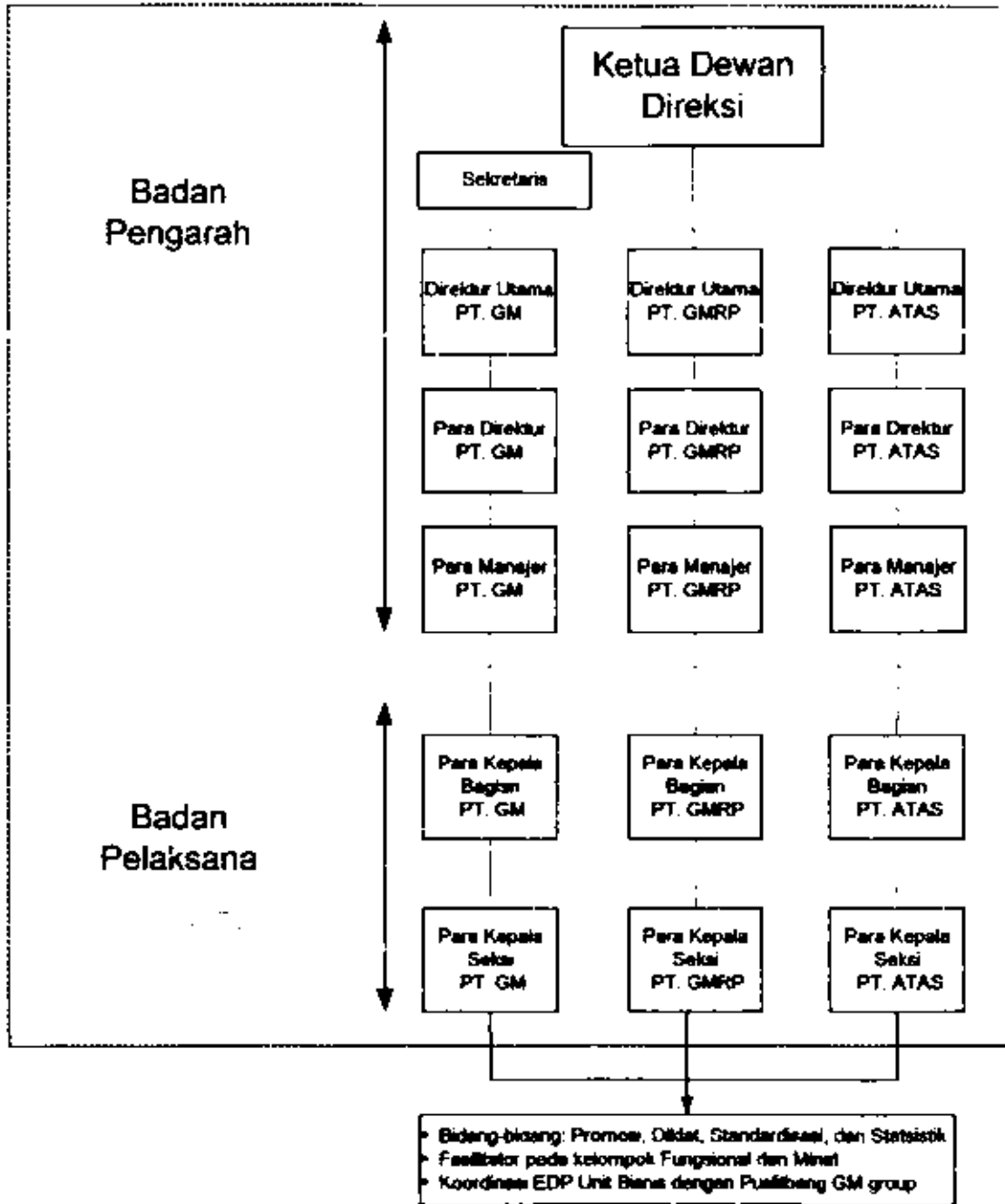
Menurut Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000), struktur organisasi tiga perusahaan dalam GM Group telah beberapa kali mengalami metamorfosis. Struktur organisasi PT. GM telah tiga kali perubahan. Struktur organisasi PT. GMRP dan PT. ATAS telah dua kali diadakan perubahan. Struktur organisasi tahun 1998 yang dipakai tiga perusahaan dalam GM Group hingga kini telah dijelaskan dalam uraian struktur organisasi.

Sesuai prinsip dasar kerjanya, organisasi perusahaan ini disebut organisasi translinifungsi, yaitu komunikasi organisasi diperkenankan terjadinya interaksi antar lini dan / atau antar fungsi secara vertikal dan horisontal sesuai kebutuhan untuk memperlancar dan memperbaiki kualitas kerja organisasi.

Struktur organisasi Badan Pengarah dan Penyelenggara (BPP) program TQM melekat langsung mulai direktur utama sampai kepala-kepala bagian pada masing-masing perusahaan dalam GM Group yang dikoordinir oleh dewan direktur utama (lihat Gambar 5.2). Ketua dewan direktur utama memimpin langsung dewan direktur dan turunannya. Gugus Kendali Mutu (GKM) dibentuk dengan anggota seluruh pimpinan mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala bagian untuk masing-masing perusahaan dalam GM Group. Kepala-kepala bagian bersama kepala-kepala seksi membentuk tim-tim PKT (Peningkatan Kualitas Terpadu). Mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala seksi di masing-masing perusahaan dalam GM Group melakukan fungsi bidang promosi, diklat, standarisasi, dan statistik. Mereka juga menjadi fasilitator kelompok fungsional dan kelompok minat. Semua informasi kegiatan TQM dikoordinasikan dengan Pusat Litbang GM Group melalui bagian Litbang masing-masing perusahaan.

Penyediaan Peralatan Kerja

Menurut Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/21-IX/2000) bahwa peralatan kerja terus dikembangkan sejalan dengan kebutuhan dan kemampuan keuangan GM Group. Hal ini dapat dilihat tentang pengadaan peralatan kantor dan peralatan produksi pada tiga perseroan terbatas dalam GM Group. Misalnya, penyediaan peralatan kerja PT. GM dalam eksploitasi dan pembinaan hutan terus dilengkapi sesuai kebutuhan. Demikian pula untuk PT. GMRP dan PT. ATAS penyediaan



Gambar 5.2: Struktur Organisasi Badan Pengarah dan Penyelenggara Total Quality Management GM Group

Sumber: Tim, Materi Pokok Total Quality Management GM Group: PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS, Tahun 1991

pendidikan dan pelatihan di dalam negeri dan di luar negeri, seperti lembaga pendidikan dan Pelatihan off-the job training dilakukan dengan cara mengirim karyawan ke lembaga luar negeri melalui kontrak kerja tenaga kerja asing.

dibimbing oleh para tenaga ahli dari dalam perusahaan termasuk tenaga ahli dari perusahaan dilakukan dengan sistem magang, yaitu dengan pelatihan sambil bekerja yang melalui pendidikan dan pelatihan in-the-job-training dan off-the-job-training. Pelatihan di dalam (04/03-W/KTGM/20-IX/2000) dikemukakan bahwa pengembangan karyawan dilakukan Administrasi Keuangan dan Umum PT. GMRP (03/04-W/KTGM/28-IX/2000), dan Dint PT GM W/KTGM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (02/02-W/KTGM/21-IX/2000), Dint Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Dewan Dint GM Group (01/01-

5.3.2. Pengembangan Karyawan

dengan sistem beli. peralatan operasional pada PT. GMRP dan PT. ATAS sejak awal penyediaannya dilakukan digunakan hingga sekarang. Misalnya, Grader, Dump Truck, Loader, dan Crane. Sedangkan (Umum Nasional), tapi sejak tahun 1993 perusahaan memutuskan untuk membelinya yang berat pada PT. GM pada mulanya dilakukan melalui lembaga leasing dengan BUNAS (Bank Misalnya pertengkalan yang berada di lokasi operasi tiga perusahaan ini. Penyediaan alat-alat produksi sangat diperhatikan dengan membenarkan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan para manajer operasional di tiga perusahaan ini. Pemeliharaan dan perbaikan peralatan peralatan berdasarkan usulan-usulan kebutuhan peralatan dan para manajer pertambangan dan

pelatihan yang ada di Departemen Kehutanan dan Departemen Perindustrian dan perdagangan, misalnya untuk tenaga grader kayu bulan dan kayu lapis. Pengembangan karyawan melalui pendidikan juga dilakukan dengan mengasikan karyawan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang S1 dan S2 serta pelatihan jangka pendek (short-course) di dalam dan di luar negeri, misalnya ke ITB, ke Jepang dan ke Singapura, terutama untuk tenaga teknik.

Berdasarkan buku Maleni Pokok Total Quality Management GM Group (1991) filosofi

pendidikan dan pelatihan GM Group dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan, bukan pilihan. Tidak ada dispensi ketika waktu tidak dimungkinkan, dan tidak ditunda untuk kelayakan operasional.
2. Pendidikan dan pelatihan adalah untuk setiap orang. Pendidikan dan pelatihan mencakup semua aspek operasi kelompok dan menjangkau setiap orang, mulai dari asisten kantor hingga direktur.
3. GM tidak menghematkan pendidikan dan pelatihan. Mereka tidak menyia-nyakan, tapi juga tidak menghambur-hamburkan uang. Mereka akan menggunakan yang terbaik untuk melatih perangkat lunak dan perangkat keras dengan dana yang dimilikinya.
4. Pendidikan dan pelatihan sistematis dan terstruktur. Individu mengikuti jalur pelatihan yang sesuai dengan perkembangan kariernya.
5. Pendidikan dan pelatihan terspesialisasi dan juga bersifat umum, pelatihan teknis diberikan untuk karyawan teknis operasional, dan pelatihan fungsional diberikan untuk staf.

GM Group sangat menghargai para karyawan yang menunjukkan prestasi melalui pendidikan dan pelatihan mandiri (otodidak), yaitu mampu mendidik dan melatih dirinya. Para Direktur, para Manajer, staff dan operasional telah memiliki komitmen yang kuat untuk selalu mendidik dan melatih diri mereka untuk terus mengembangkan kemampuan yang bernilai bagi perusahaan. Tular-brular keahlian diusahakan untuk terus dibudayakan di kalangan karyawan. Pendekatan belajar bersama (shared learning) selalu diusahakan untuk dilakukan untuk memperkuat bidang tugas masing-masing. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dimaksudkan paling tidak untuk menjadikan sebagian besar karyawan mampu menguasai penggunaan teknologi yang dimiliki perusahaan secara tepat dan efisien. Oleh karena itu perusahaan menyediakan fasilitas perpustakaan mini di kantor pusat dan kantor-kantor cabang dimana sentra kegiatan operasional dilaksanakan.

Sejalan dengan visi GM Group dalam menjalankan bisnis, pendidikan dan pelatihan untuk masa depan adalah penting. Untuk memastikan bahwa semua eksekutif dan manajer melalui program ini melalui koordinasi bagian personalia, menilai kehadiran dan menyelenggarakan nominasi staf bagi program pengembangan karyawan. Dalam situasi anggota staf terus-menerus menghindari 'tawaran ini', harus ada alasan yang sah, dan manajemen senior diberitahu. Komitmen manajemen senior pada pendidikan dan pelatihan dibuktikan oleh partisipasi mereka yang kuat kepada program inti. Pendekatan manajemen tidak pernah berhenti untuk pendidikan dan pelatihan.

Menurut penjelasan Ketua Dewan Dint GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT ATAS (02/02-W/KTQM/21-IX/2000), menyediakan kotak saran tentang pendidikan dan pelatihan magang, termasuk untuk menampung keluhan dan tanggapan karyawan tentang perilaku atasan mereka dalam memimpin mereka.

Kesehatan dan Gizi Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-WKTCM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-WKTCM/21-IX/2000), perusahaan mempunyai komitmen yang kuat untuk memelihara kesehatan dan gizi karyawan agar produktivitas mereka terjaga dan terus dapat ditingkatkan. Para karyawan GM Group diberikan pelayanan kesehatan dan pemeliharaan gizi mereka. Pelayanan kesehatan diberikan melalui dua cara, yakni (1) membentuk unit-unit pelayanan kesehatan, dan (2) melakukan kontrak kerjasama kesehatan dengan 2 rumah sakit rujukan yang mudah dijangkau, yaitu Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin dan Rumah Sakit Umum Ulin Banjarmasin. Unit-unit pelayanan kesehatan ditempatkan di sentra-sentra operasi (*f* produksi) perusahaan. Unit-unit pelayanan kesehatan ini menyediakan perawatan dan pemeliharaan kesehatan karyawan dengan menempatkan tenaga para medis, yaitu setiap unit dilayani oleh 3 orang juru rawat dan seorang mantri kesehatan, dan seorang asisten apoteker. Perusahaan melakukan kontrak kerja dengan 15 orang dokter yang secara bergilir terjadwal mengunjungi unit-unit pelayanan kesehatan dan selalu siaga untuk dijemput sewaktu-waktu diperlukan untuk memeriksa karyawan yang sakit. Apabila menurut diagnosa dokter yang bertugas memerlukan perawatan lebih lanjut, maka dokter yang bersangkutan membuat surat rujukan dengan rumah sakit yang telah menjalin kerjasama dengan GM Group.

Dalam memelihara kesehatan para karyawannya, GM Group merasa perlu memelihara gizi karyawan. Oleh karena itu perusahaan memberikan jalah makan kepada para karyawan di sentra-sentra operasi. Pelayanan gizi ini dilakukan melalui dua cara, yakni (1) membentuk unit-unit kantin (*Katering*) yang berfungsi mengolah dan menyediakan makanan bagi para karyawan, dan (2) menjalin kontrak dengan 1 (satu) rumah makan untuk pemberian

pelayanan makan bagi karyawan di kantor pusat (di Banjarmasin). GM Group memiliki 8 unit kantin, yaitu 1 (satu) unit di pabrik PT. GMRP, 1 (satu) unit di pabrik PT. ATAS, dan 6 unit di sentra-sentra produksi PT. GM yang lokasinya dapat dipindah-pindah sesuai dengan kegiatan eksploitasi dan pembinaan hutan yang dilakukan. Pelayanan makan demikian dilakukan dimaksudkan juga untuk menekan waktu sesingkat mungkin bagi para karyawan dalam memenuhi gizinya. Waktu makan dibenarkan selama 1 (satu) termasuk waktu istirahat, yaitu jam 12.00 sampai jam 13.00 waktu setempat. Karyawan yang terlambat lebih dari 15 menit tanpa alasan yang kuat bagi perusahaan dipotong penghasilannya senilai penghasilan satu hari.

Dalam memberikan pelayanan makan bagi para karyawan ini, perusahaan membuat perencanaan dan monitoring makanan, yaitu tentang (1) kualitas makanan, (2) variasi dan pilihan, (3) cita rasa, dan (4) daya tarik mata dan penyajian. Karakteristik kualitas yang diperhatikan perusahaan GM Group meliputi jenis makanan (nasi, ikan, sayur, dan kesegarannya). Variasi dan pilihan mencakup jenis-jenis gaya masakan disediakan ditata berdasarkan hasil survei makanan yang disukai karyawan (masakan gaya lokal setempat dan dari daerah asal karyawan, atau masakan gaya lainnya, misalnya gaya masakan Cina). Cita rasa mencakup gaya memasaknya, misalnya digoreng atau direbus atau komposisi bumbu tertentu.

5.3.3. Perbaikan Berkelanjutan dan Pelibatan Karyawan

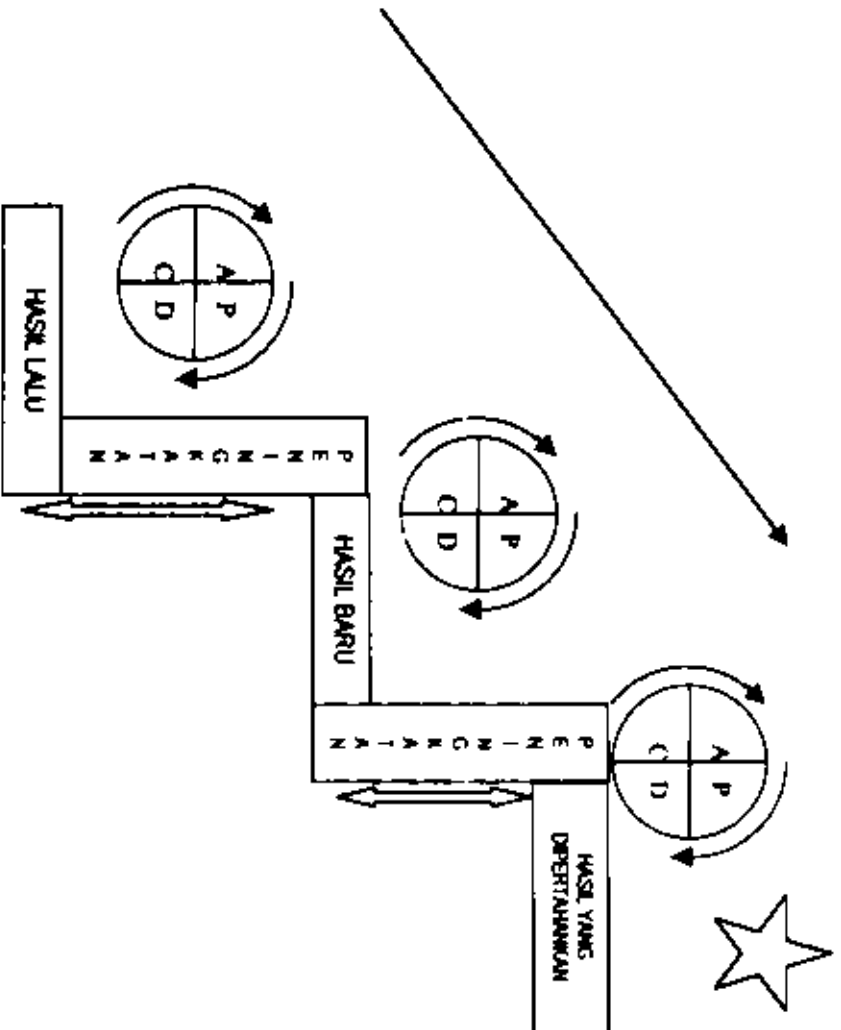
Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/21-IX/2000), Direktur Administrasi Keuangan dan Umum (03/04-W/KTQM/IX/2000), dan Direktur Utama PT. GM (04/02-W/KTQM/20-IX/2000) dikemukakan bahwa perusahaan selalu berusaha untuk

melakukan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi dan proses produksi perusahaan berdasarkan masukan-masukan yang datang dari para pelanggan internal dan eksternal. Masukan-masukan dari para pelanggan internal diperoleh melalui kotak saran dan hasil diskusi pertemuan-pertemuan yang dilakukan secara periodik, harian, mingguan, dan bulanan. Masukan-masukan dari pelanggan eksternal diperoleh dari saran dan keluhan para pemasok input dan para pembeli produk akhir GM group. Perbaikan berkelanjutan ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi standar-standar yang diminta para pelanggan tersebut. Standar-standar produk perusahaan GM Group dapat berubah sesuai perkembangan kebutuhan para pelanggan dan perubahan teknologi yang berkembang. Perubahan spesifikasi produk akhir GM Group biasanya terjadi disebabkan perubahan kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. GM Group menawarkan kemampuan-kemampuan yang dapat dilakukan dalam membuat suatu produk, tapi pembeli akhir adalah para pembeli. Oleh karena dalam kontrak pembelian produk akhir GM Group para pelanggan telah memilih dan menetapkan spesifikasi produk-produk yang mereka pesan. Misalnya untuk produk kayu lapis (plywood dan blockboard), para pembeli telah menetapkan desain, jumlah dan kualitasnya. Spesifikasi kualitas ditentukan dari spesifikasi kualitas komposisi bahan-bahan yang digunakan termasuk kadar air paorduk akhir ketika diterima pembeli.

Proses produksi produk GM group mempunyai tahapan yang panjang, yaitu mulai dari (1) pembinaan hutan dan penjurangan hasil hutan (penebangan kayu), dilanjutkan ke (2) pembuatan kayu lapis, atau ke (3) pembuatan komponen (moulds). Perbaikan proses produksi dan metode kerja lainnya dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan perusahaan. Pelatihan karyawan dilakukan baik melalui diskusi dalam pertemuan periodik maupun pertemuan insidental. Pelatihan karyawan digelar melalui pelaksanaan fungsi utama setiap

pemimpin di GM Group mulai dari kepala-kepala seksi sampai direktur utama. Koordinasi perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan karyawan dilakukan baik secara struktural dan fungsional, maupun secara lintas linifungsi. Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/21-IX/2000) memberikan contoh, misalnya, dalam perbaikan layout sarana produksi di PT. GMRP yang dilaksanakan tahun 1992 telah melibatkan seluruh karyawan operasional dan pimpinan puncak.

Menurut penjelasan Ketua Dewan Dirut GM Group (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/21-IX/2000), bahwa dalam melakukan perbaikan berkesinambungan telah digariskan prakondisi dan prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan bagi manajemen. Prakondisi tersebut mencakup (1) kesiapan kerja terpadu, (2) kecermatan pengendalian, (3) kemantapan kerja, (4) kemantapan diri, (5) kedisiplinan kerja, (6) menjalin kutuhan kelompok kerja, ketulusan kerja, kejemihan berfikir, kelugasan tindak, dan keluhuran hati. Perbaikan berkelanjutan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan yang mencakup (1) penegakan kerja, (2) pengendali kerja, (3) pengelolaan kerja, (4) pengarah kerja, dan (5) pemantap kerja. Pengarah kerja meliputi (a) menguasai kepatuhan ketaatan kerja, (b) menegakkan ketulusan / kesungguhan kerja, (c) menciptakan keharmonisan / keselarasan kerja, (d) meletakkan dasar-dasar kerja sama, (e) melatih kecermatan / ketelitian kerja. Pengendali kerja meliputi (1) menguasai rencana kerja, (b) memudahkan pelaksanaan kerja, (c) mempelajari cara kerja, (c) menindaklanjuti pekerjaan, dan (d) menjamin pengendalian pekerjaan. Pengelolaan kerja meliputi prinsip-prinsip (a) mempertajam perencanaan pekerjaan, (b) menjabarkan pengaturan pekerjaan, (c) memperlancar penggerakkan pekerjaan, (d) memastikan pengendalian pekerjaan, dan (e) menguasai



Gambar 5.3: Peningkatan Kualitas dengan Siklus PDCA di GM Group

Sumber: Tim, Materi Pokok TOM GM Group, Tahun 1991, Hal. 36.

kemampuan manajerial. Pengarah kerja meliputi prinsip (a) memperluas wawasan usaha, (b) mengoptimalisasi kontribusi pencapaian sasaran usaha, (c) mempermudah pengaluran strategi usaha, (d) memperlempap program usaha taktis, dan (e) memahami usaha tindak lanjut. Pemantap kerja meliputi prinsip (a) mempelajari bidang kerja, (b) mendalami bidang kerja, (c) menguasai bidang ketepatan sistem, dan (d) mempercepat proses pemecahan masalah, meningkatkan kualitas dan produktivitas. Dalam penerapan prinsip-prinsip kerja untuk perbaikan berkelanjutan dionentaskan kepada proses kerja. Karena proselah yang menentukan hasil:

Jadi perbaikan atau penyempurnaan proses menjadi kunci perbaikan berkelanjutan yang dikembangkan GM Group.

Konsep perbaikan berkelanjutan diterapkan pada GM Group yang diaplikasikan masing-masing unit bisnis secara bebas terkendali. Proses perbaikan dilakukan melalui empat langkah secara sirkular, yaitu merencanakan (plan), melaksanakan (do), memeriksa hasilnya (check), jika memerlukan penyempurnaan lakukan tindakan (action). Konsep ini dijelaskan dengan

Gambar 5.3.

5.3.4. Manajemen Kualitas

Kepala Puslitbang GM Group (03/05/WK/TQM/16-IX/2000) menjelaskan bahwa manajemen kualitas yang dibina kelompok perusahaan ini didasarkan atas konsep-konsep penting fungsi-fungsi pemasaran, disain kualitas pasar, disain produk total, kualitas peralatan, kualitas karyawan dan kualitas kerja, dan monitoring kualitas produk berikut ini:

1. Fungsi-fungsi pemasaran. Fungsi-fungsi pemasaran yang dibina GM Group berkaitan dengan kualitas yaitu: (1) Berusaha secara mendeфинisikan secara tepat sektor dan permintaan pasar berkenaan dengan kualitas produk, jumlah, harga, dan perkiraan waktu pembuatan dan penyerahan produk. Kualitas produk didefinisikan sebagai strategi usaha sadar untuk menyediakan produk berkualitas kayu yang secara tepat memenuhi spesifikasi yang ditentukan para pelanggan internal dan eksternal. (2) Menentukan secara tepat kebutuhan pelanggan melalui tinjauan kontrak atau kebutuhan pasar, yaitu mencakup penafsiran harapan atau kesalahpahaman pelanggan ketika menyediakan produk berdasarkan spesifikasi produk dan karakteristik yang disepakati, (3) Memberikan dukungan standar nasional dan internasional bersama dengan kebutuhan pelanggan yang

saling menguntungkan. GM Group selalu berusaha keras untuk memenuhi standar Japan Agriculture Standard (JAS), American Plywood Standard (APS) bagi pelanggan yang menspesifikasikan demikian. Standar Amerika tersebut diadopsikan dalam Imported Hardwood Plywood From Southeast Asia (HHPA) untuk spesifikasi pembelian produk yang meliputi (a) grading for faces, back, dan core, (b) panel marking, (c) color sorting, (d) pecking, (e) crate marking, (f) claims, dan (g) testing procedures. Konsep jaminan kualitas dielakkan pada Tim Grader dan Tim Quality Control yang didukung oleh semua karyawan sesuai bidang tugasnya. Menurut Kepala Pusebitang GM Group (03205-WIKT GMW16-IX/2000), definisi kualitas sesuai spesifikasi produk oleh pelanggan internal dan eksternal tersebut kualitas diterjemahkan dalam pengertian hasil karya (quality of product), biaya (quality of cost), waktu penyerahan (quality of time delivery), keselamatan (quality of safety), dan semangat kerja (morale).

2. Desain kualitas pasar. Desain kualitas pasar untuk produk-produk kayu olahan GM Group berusaha untuk memenuhi kebutuhan (1) generik dan fundamental yang dibutuhkan pelanggan, (2) harapan pelayanan, (3) memberikan potongan harga, dan (4) membina hubungan jangka panjang dengan para pemasok / mitra kerja.
3. Desain kualitas total. Keputusan GM Group adalah berani berusaha menginvestasikan fasilitas pabrik dan fasilitas operasional untuk membuat produk-produk kayu olahan yang terus meningkatkan nilai perusahaan dan karyawan. Dalam bidang pembelian dan eksploitasi hutan untuk memasok bahan baku telah diinvestasikan peralatan berat seperti loader, dump truck, dan tugboard. Dalam bidang industri kayu lapis telah diinvestasikan mesin mesin dan peralatan lainnya, seperti Boiler, dryer, glue-spreader, dan logcutter sebagai satu unit terpadu. Dalam bidang pembuatan kayu panel (samen timber) dan kayu

komponen (moulds) telah diinvestasikan mesin-mesin dan peralatan, misalnya, mesin bandsaw, dryer, planer dan lain-lain

4. Kualitas peralatan. Perusahaan GM Group menilai kualitas peralatan sebagai faktor pendukung sangat penting dalam kelancaran bisnis kayu olahan. Oleh karena itu telah menjadi komitmen para pimpinan perusahaan untuk memelihara kualitas peralatan. Komitmen tersebut dinyatakan dengan investasi perbengkelan di sentra produksi tiga perusahaan dalam GM Group. Karyawan teknik perbengkelan terus ditingkatkan jumlah dan kualitasnya melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan.

5. Kualitas karyawan dan kualitas kerja. Kualitas karyawan seluruh bagian terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan. Peningkatan kualitas karyawan dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas kerja. Peningkatan kualitas kerja terus ditingkatkan dengan perbaikan proses dan metode kerja serta dengan pengawasan yang memadai.

6. Monitoring kualitas produk. Pemeriksaan dan pencatatan perkembangan kualitas produk dilakukan GM Group mulai dari pembinaan dan eksploitasi hutan serta para pemasok lainnya, sampai pada produk akhir. Dalam pemantauan hasil hutan selalu berusaha menghitung etal volume yang realsitis dan menerapkan secara benar sistem tebang pilih menurut aturan yang berlaku. Distribusi dan pembelian bahan baku dilakukan secara selektif dengan mengutamakan kualitas bahan sesuai peruntukannya. Dalam kaitan ini terus ditingkatkan kesadaran bahwa kualitas yang baik dapat dicapai melalui proses yang baik dan tepat. Oleh karena itu GM Group selalu membimbing semua karyawannya untuk selalu sadar tentang pentingnya memenuhi spesifikasi para pelanggan, baik pelanggan yang di dalam (untuk produk dalam proses) maupun pelanggan yang di luar (untuk produk

akhir). Manajemen GM Group selalu mengingatkan pentingnya hal ini dan menganjurkan pada semua karyawan untuk saling membantu dan memperbaiki kesalahan serta meningkatkan kualitas kerja sesuai bagian masing-masing.

Perbaikan berkelanjutan dicapai dengan mengintensifkan partisipasi karyawan dengan cara melibatkan secara aktif semua karyawan. Hal ini dilakukan berkaitan dengan pendekatan pencapaian prinsip "bebas cacat (zero defect)". Dalam dokumen Materi Pokok Implementasi TQM (1991) disebutkan cara yang ditempuh untuk mencapai "bebas cacat" tersebut melalui empat langkah berikut:

1. Menemukan sebab kesalahan
 - Selidiki mengapa terjadi kesalahan
 - Himpunlah kesalahan-kesalahan dalam kelompok urutan kepentingan
 - Usulkan cara perbaikannya.
2. Menginstruksikan pelaksanaan pencapaian bebas cacat
 - Jelaskan batas-batas cacat
 - Tunjukkan bagaimana caranya, yaitu "lakukanlah pada saat yang pertama"
 - Periksalah ketrampilan-ketrampilan yang bebas cacat
 - Berilah pengakuan kepada hasil karya yang bebas cacat
3. Memeriksa pekerjaan pada saat sedang dilakukan
 - Berilah contoh tentang "itu tanggungjawab saya".
 - Jelaskan teknik-teknik pemeriksaan.
 - Terapkan sasaran efektivitas kualitas.
4. Membangkitkan semangat dan beri dorongan pada semua karyawan.

- Gunakan sasaran yang telah ada.
- Tunjukkan pada karyawan pentingnya pekerjaan
- Laporkan kemajuan / perkembangan yang terjadi
- Budayakan pengertian lentang "bebas cacat menurut spesifikasi"

Kepala Puslitbang GM Group (03/05-W/KTQM/16-IX/2000) menjelaskan tentang pembudayaan TQM untuk dampak mengatasi krisis ekonomi dan moneter pada perusahaan ini sebagai berikut:

"Semua lapisan manajemen PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS sebagai pengelola perusahaan dalam GM Group berusaha menanamkan kesadaran kepada semua karyawan, bahwa masa depan karyawan bergantung pada masa depan perusahaan. Masa depan perusahaan bergantung pada dedikasi karyawan untuk menghasilkan produk sesuai spesifikasi kualitas yang dipesan pelanggan. Keuntungan perusahaan bergantung pada peningkatan kualitas kerja dan hasil kerja semua karyawan. Dalam usaha mencapai kepentingan bersama inilah dikembangkan konsep TQM yang diharapkan cocok dan ternyata memang cukup mampu menekan penurunan kinerja perusahaan akibat krisis yang terjadi."

Dalam mencapai peningkatan kualitas kerja dan hasil kerja, menurut Kepala Puslitbang GM Group (03/05-W/KTQM/16-IX/2000) menyatakan bahwa:

"Manajemen perusahaan-perusahaan dalam GM Group berusaha membudayakan konsep peningkatan siklus PDCA (Plan, Do, Check, and Action) yang bekerja berdasarkan proses kerja dan hasil yang lalu untuk peningkatan hasil baru dan hasil yang akan datang (lihat Gambar 5.3). Konsep siklus PDCA ini terlebih dahulu dipelajari, dipahami, dan dihayati secara mendalam oleh BPP mulai dari direktur sampai kepala-kepala seksi, setelah itu disosialisasikan dan dibudayakan kepada kepala-kepala seksi dan semua karyawan melalui pelatihan di dalam perusahaan (in house training)."

5.4. Implementasi TQM GM Group

TQM yang diimplementasikan oleh GM Group ditetapkan tentang persyaratan, peran manajemen, dan tahap-tahap tertentu. Berikut ini dijelaskan tentang persyaratan, peranan manajemen, dan tahap-tahap dalam implementasi TQM di perusahaan GM Group.

5.4.1. Persyaratan Implementasi TQM

Sejak tahun 1989 GM Group berusaha membenahi organisasinya secara menyeluruh dan mendasar biasanya selalu menghadapi sikap penolakan sebagian karyawan. Untuk mengatasi penolakan tersebut manajemen GM Group menetapkan suatu (1) lekad yang kuat untuk menginformasikan perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya, dan (2) mendorong para karyawan untuk mau mendukung perubahan-perubahan itu demi kepentingan semua pihak.

Dalam dokumen Materi Pokok TQM GM Group (1991) dikemukakan bahwa pada prinsipnya persyaratan yang ditetapkan perusahaan ini untuk melaksanakan TQM meliputi (1) komitmen manajemen puncak, (2) komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, (3) membentuk steering committee dari seluruh bagian organisasi, (4) membuat perencanaan dan publikasi, dan (3) melakukan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

Komitmen yang ditetapkan mencakup sumber daya yang diperlukan, dan waktu yang dicurahkan. Dewan Direktur utama GM Group sebagai pimpinan puncak telah meluangkan lebih dan 80 persen waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Mereka tidak mendelegasikan kepada pihak lain, melainkan terlibat langsung yang bertujuan untuk

memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Menurut Hansasadi Tiono (01/1-W/TQM/IX/2000), perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar, sehingga manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional berkaitan perubahan yang dilakukan pada perusahaan GM Group. Ia menyatakan bahwa implementasi TQM relatif tidak mahal. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan dan untuk membayar para konsultan yang digunakan perusahaan. Jumlah investasi yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan karyawan mulai tahun 1989 sampai sekarang diperkirakan Rp. 1,2 milyar dan investasi untuk konsultan sebesar Rp 250 juta

Steering committee harus diketuai oleh pimpinan puncak dalam struktur organisasi, dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketuai oleh ketua dewan direktur, dan anggotanya terdiri atas para direktur dan para manajer. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), di GM Group dibentuk tim fungsional silang dan lintas lini, menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

GM Group telah membentuk steering committee yang beroperasi sebagai suatu tim. Steering committee bertugas menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Seluruh pimpinan PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS dilibatkan langsung dan secara intensif dengan maksud untuk mencapai kesatuan arah, komando, dan tujuan perusahaan-perusahaan dalam GM Group.

Steering committee tersebut telah mengembangkan visi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Berdasarkan visi dan tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan itu

setiap departemen membentuk tujuan pendukung yang bersifat lebih teknis operasional pada masing-masing bagian mereka. Program penghargaan dan pengakuan prestasi dilaksanakan secara periodik, yaitu setiap tahun yang biasanya penyerahan penghargaan dan pengakuan prestasi tersebut bersamaan dengan perayaan ulang tahun perusahaan. Publisitas rencana konsep dan rencana TQM dilakukan melalui pertemuan-pertemuan setiap hari (pada awal masuk kerja selama satu jam), dan setiap tiga bulan sekali ditingkat gugus kendali mutu. Semua karyawan diberikan penjelasan dan dimotivasi untuk mengetahui semua yang dilakukan dan harus dilakukan sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan selalu diberi tahu. Untuk karyawan pada tingkat pengawas ke atas diberikan selebaran sebagai dokumen publikasi TQM perusahaan ini agar mereka dapat memahami dan mendukung manajemen dalam implementasi program ini.

Selanjutnya dewan direktur utama dan para direktur perusahaan dalam GM Group melakukan (a) pelatihan steering committee, (b) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mencakup: kemampuan statistik, dan pengumpulan dan dan kemampuan analisis, (c) mengidentifikasi pendukung potensial TQM departemen yang paling mendukung TQM, dan para karyawan yang akan menolak TQM, (d) mengidentifikasi pelanggan eksternal dan internal dengan melakukan penelusuran proses-proses produk di GM Group sampai produk-produk akhir diterima para pembeli. Manajer produksi di setiap perusahaan dalam GM Group menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal dan internal), dengan cara mencari perbandingan dalam proses-proses operasional yang lebih baik untuk dijadikan dasar mengukur perbaikan.

5.4.2. Kiprah Manajemen Dalam Implementasi TQM

Menurut Ketua Dewan Direktur (01/1-W/TQM/IX/2000) bahwa penerapan TQM merupakan suatu proses perubahan kultur kerja yang didorong oleh makna ulang terhadap peran manajemen. Oleh karena itu sebagai pimpinan puncak di GM Group ia berusaha mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis yang sesuai dengan kerangka pikir TQM. Wewenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan hanya pada manajemen puncak.

Ketua Dewan Direktur (01/1-W/TQM/IX/2000) menyatakan bahwa hasil rapat dewan direktur GM Group menyadari benar tentang peran manajemen puncak mempunyai posisi khusus dalam implementasi TQM yaitu memotivasi dan mengarahkan para karyawan serta mengatasi adanya penolakan terhadap perubahan ke arah TQM. Dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan ke arah TQM tersebut, peran dewan direktur (terutama para direktur utama) menggunakan salah satu atau lebih strategi: pendidikan dan komunikasi, fasilitasi dan dukungan, kerjasama, negosiasi dan kesepakatan, paksaan secara eksplisit dan implisit, partisipasi dan keterlibatan. Dalam GM Group, dewan direktur dalam implementasi TQM berusaha menggunakan kunci proses pengelolaan berupa (1) siap bertindak, (2) mengantisipasi perubahan, (3) berdasar kejujuran dan kebanggaan, (4) bertoleransi, (5) terbuka terhadap masyarakat, (6) menggunakan pertimbangan matang, dan (7) menghargai pihak-pihak lain baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Berdasarkan pengalaman GM Group penolakan pelanggan internal cenderung tersembunyi sehingga perlu perhatian khusus dalam pengungkapannya, yaitu digunakan teknik investigasi isu-isu dan mencoba memahaminya.

Menurut Ketua Dewan Direktur (01/1-W/TQM/IX/2000) menyatakan telah ada

pembagian peran manajemen untuk setiap fungsi yang berbeda memainkan peranan yang berbeda dalam implementasi TQM, tetapi semuanya diarahkan pada perbaikan kualitas untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Peran utama dari fungsi-fungsi yang berbeda tersebut yang telah menjadi kebutuhan tekat bersama dalam menciptakan nilai bagi setiap fungsi-fungsi, yaitu fungsi kepemimpinan atau prasarana, fungsi operasional, fungsi pemasaran, fungsi pengontrolan bahan, penelitian dan pengembangan, serta pengontrolan karyawan pada setiap unit bisnis GM group.

Peran utama fungsi kepemimpinan adalah menyediakan kepemimpinan dan menetapkan komitmen pencapaian kualitas proses dan hasil kerja, menyusun tujuan-tujuan dan menciptakan insentif, meminta masukan-masukan penting dari para karyawan, dan melaksanakan kerjasama di antara semua fungsi perusahaan. Peran utama fungsi operasional adalah mempersingkat waktu-waktu operasi serta menaksuri sebab-musabab terjadinya cacat-cacat produksi ke arah masukan yang digunakan. Kemudian mencari alternatif solusi terbaik dengan memperhatikan efisiensi perusahaan. Prinsip kerja fungsi operasional GM Group adalah jangani memasukkan bahan-bahan yang cacat untuk proses produksi selanjutnya. Dalam arti, setiap bahan yang cacat jika mungkin disempurnakan dulu baru masuk ke tahap proses produksi selanjutnya. Prinsip ini yang menjadi jaminan kualitas setiap produk GM Group, meskipun berdasarkan pengalaman perusahaan cacat bahan ini masih terus terulang karena kesalahan karyawan tertentu yang menanganinya. Peran utama fungsi pemasaran yang dibina GM Group ada dua, yaitu (1) memfokuskan perhatian terhadap kebutuhan yang diterjemahkan dalam spesifikasi realisasi pesanan pelanggan, dan (2)

menyediakan informasi bagi para pelanggan, lantang kualitas produk dan kemampuan produksi perusahaan. Peran penelitian dan pengembangan di GM Group yang utama adalah menranformasikan spesifikasi pesanan pelanggan ke dalam disain yang mempermudah pelaksanaan produksi. Peran fungsi sumber daya manusia yang dikembangkan pada GM Group terutama (1) melambagakan program-program pelatihan TQM, dan (2) mengorganisir semua karyawan kedalam program TQM.

Berikhtanaan dengan peran setiap fungsi dalam implementasi TQM, Kepala Pusiktbang GM Group menjelaskan sebagai berikut:

Penciptaan nilai dalam implementasi TQM dilakukan pada berbagai fungsi, yaitu pada fungsi infra struktur (kepemimpinan), produksi, pemasaran, manajemen persediaan bahan baku, kibang, dan sumberdaya manusia. Infrastruktur atau kepemimpinan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan diarahkan untuk (1) menentukan tujuan-tujuan dan menciptakan insentif-insentif, (2) menyediakan kepemimpinan dan komitmen untuk perbaikan kualitas, (3) dengan mendapatkan cara-cara untuk mengukur kualitas, (4) dengan menggalang kerjasama antar fungsi, serta (5) meminta masukan dan para pekerja atau karyawan. Pada fungsi produksi penciptaan nilai diusahakan dengan cara antara lain (1) menelusuri kesalahan atau adanya kecacatan produk dan alur proses produksi, dan (2) berusaha mempersingkat waktu produksi untuk menepati order. Oleh karena itu fungsi pemasaran diusahakan untuk (1) memfokuskan kegiatannya kepada pelanggan, dan (2) mengidentifikasi urupan balik dari para pelanggan untuk melakukan perbaikan kualitas berkelanjutan. Dalam fungsi manajemen bahan baku perusahaan (1) menjalin hubungan kemitraan antara PT. GM Group dan para supplier bahan baku dengan PT. GMRP dan PT. ATAS, (2) menelusuri bersama untuk memperbaiki kualitas bahan, serta (3) membantu para pemasok manajerial yang diperlukan. Bagian Litbang (R&D) berusaha menciptakan design produk dan bekenjasama dengan bagian pemasaran menegosiasikan desain tersebut dengan para pelanggan sehingga mempermudah dalam memenuhi spesifikasi produk pesanan mereka. Bagian sumberdaya manusia mengorganisasikan para pekerja kedalam tim-tim perbaikan kualitas sesuai bagian masing-masing dan dikoordinir oleh atasan langsung mereka. Selain itu, bagian sumberdaya manusia memfasilitasi penyelenggaraan , program-program pelatihan TQM baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam sembilan tahun terakhir kegiatan fungsi-fungsi tersebut telah berjalan baik, meskipun masih memerlukan penyempurnaan lebih lanjut

Dengan demikian manajemen GM Group meletakkan peran yang berbeda-beda dalam setiap fungsi dalam menciptakan nilai bagi perusahaan.

5.4.3. Sembilan Belas Langkah Implementasi TQM

Dalam dokumen Materi Pokok GM Group (1991: 78) dinyatakan bahwa implementasi TQM yang melalui apa yang disebut *Sembilan Belas Langkah Implementasi*. Kesembilan belas langkah implementasi TQM yang dilaksanakan GM Group dikelompokkan dalam tiga tahap, yaitu (1) sepuluh langkah dalam tahap persiapan (langkah 1-10), (2) empat langkah dalam tahap perencanaan (langkah 11-14), dan (3) lima langkah tahap pelaksanaan (langkah 15 – 19).

Sebelum langkah pertama dimulai ditetapkan komitmen penuh dari dewan direktur utama dan diturunkan kepada seluruh tingkatan manajemen GM Group. Komitmen tersebut meliputi komitmen atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan dalam persiapan implementasi TQM. Kesembilan belas langkah implementasi TQM tersebut adalah:

1. Membentuk steering committee total quality. Steering committee diketuai langsung oleh Ketua Dewan direktur Utama, Hansasadi Tiono. Dalam persiapan TQM perusahaan melibatkan secara langsung anggota senior SPLP (Serikat Pekerja Lapangan Pekerjaan).
2. Membentuk tim kerja. Tim kerja dibentuk untuk merumuskan rencana strategik dan rencana taktis dalam pelaksanaan TQM. Productivity & Quality Management (PQM) digunakan sebagai konsultan dalam pembentukan tim kerja ini.
3. Mengadakan pelatihan TQM. Pelatihan TQM dilaksanakan kepada seluruh anggota tim kerja. Pelatihan TQM untuk tim kerja ini dilaksanakan dengan instruktur dari PQM.

Tim kerja ini selanjutnya menjadi instruktur pelatihan dalam in-the job-training. Para instruktur ini sering ditugaskan untuk mengikuti seminar-seminar tentang TQM.

4. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman. Penyusunan visi dan prinsip sebagai pedoman dilakukan oleh steering committee dan dikaitkan dengan rencana strategi perusahaan, unit-unit bisnis, dan fungsional. Pernyataan visi dan prinsip tersebut dilakukan berbarengan dengan penyusunan strategi perusahaan tersebut. Seluruh anggota steering committee diikutsertakan dalam menyusun visi dan prinsip-prinsip yang dibertakukan.
5. Menyusun tujuan umum. Tujuan-tujuan umum disusun bertalian dengan strategi TQM dan strategi perusahaan. Steering committee menyusun tujuan-tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan yang disusun itu terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.
6. Melaksanakan komunikasi dan publikasi. Para manajer pelaksana dan steering committee mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah 1, 2, dan 3. Semua orang dalam perusahaan GM Group diwajibkan memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga diberitahu alasan-alasan diterapkannya
7. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.
8. Mengidentifikasi pendukung dan penolak strategi TQM. Steering committee berusaha mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menolak TQM.

9. Memperkirakan sikap semua karyawan. Para direktur dan para manajer personalia pada perusahaan-perusahaan di GM Group membantu memperkirakan sikap semua karyawan tentang dukungan dan penolakan yang akan terjadi. Steering committee berusaha memperkirakan sikap semua karyawan seobyektif mungkin dengan menggunakan metode judgement.
10. Mengukur kepuasan pelanggan. Steering committee telah berusaha mendapatkan umpan balik obyektif dari para karyawan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan (internal dan eksternal) yang disurvei telah dipilih secara acak.
11. Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan/Do/Check/Adjust. Langkah ini dilakukan bersamaan dengan langkah 7 atau sesudahnya. Steering committee telah keras merencanakan implementasi TQM secara terus-menerus, dengan terus melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sesuai umpan balik yang diterima.
12. Identifikasi Proyek. Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personel yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Steering committee berusaha terbuka terhadap saran-saran dari segala sumber.
13. Membentuk Komposisi Tim. Setelah proyek-proyek terpilih, steering committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar bersifat fungsional silang yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen dan sesuai kemampuan karyawan untuk menangani proyek.

14. Melaksanakan Pelatihan Tim. Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugas mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan diusahakan mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.
15. Penggiatan Tim. Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan/Do/check/Adjust sebagai model proses TQM.
16. Steering Committee mengolah Umpan Balik dari tim. Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada steering committee mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut digunakan steering committee untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun steering committee berusaha menggunakan siklus Plan/Do/Check/Adjust.
17. Mengelola Umpan Balik dari Pelanggan. Tim proyek ditugaskan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal dilaksanakan hampir setiap tahun. Data yang diperoleh (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan. Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses dipantau terus. Hal ini dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpun-balikkan kepada steering committee secara reguler.

18. Umpan balik dari karyawan. Tim proyek secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini biasa dijalankan dengan mengadakan survei setiap tahun. Steering committee dan manajer lainnya yang berhubungan dekat dengan karyawan berusaha memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh steering committee untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.
19. Memodifikasikan Infrastruktur. Umpan balik yang diperoleh dari langkah yang diperoleh dari langkah 16, 17, dan 18 (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi dan lain-lain.

5.5. Perkembangan Kinerja GM Group

Menurut Kepala Puslitbang GM Group (04/05-W/TQM/29-IX/2000) yang telah bekerja yang telah bekerja dalam penelitian dan pengembangan perusahaan GM Group sejak tahun 1988, menyatakan bahwa hasil pertama yang besar dari pelaksanaan sistem TQM GM Group adalah perubahan tata letak fasilitas produksi pada PT. GMRP sehingga mampu meningkatkan produksi dan penjualan yang besar pada tahun 1992 dan tahun 1993. Adanya penurunan mulai tahun 1994 sampai sekarang lebih disebabkan oleh faktor pemasaran makro produk-produk per kayu Indonesia, terutama sejak dibubarkannya sistem tata niaga pemasaran bersama produk-produk kayu pada akhir tahun 1997. Hancurnya industri per kayu di Kalimantan dan di Indonesia pada umumnya lebih diakibatkan oleh adanya penebangan liar yang semakin menggurita dan menghancurkan potensi hutan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa penurunan produksi dan penjualan GM Group terjadi terutama untuk produk hasil hutan PT. GM dan produk kayu lapis PT. GMRP. Kami bersyukur bahwa penurunan tersebut sedikit mampu direm dengan terjadinya peningkatan realisasi produksi dan penjualan woodworking (moulding) dari PT. ATAS. Prestasi produksi dan penjualan GM Group dalam ketiga perusahaan masih lebih baik dibanding prestasi industri kayu di Indonesia dan di Kalimantan Selatan pada umumnya. Prestasi ini dapat diraih berkat penerapan strategi bersaing secara ketat. Manajemen perusahaan ini berusaha dengan sekuat tenaga untuk melakukan efisiensi dan produktivitas agar masih mampu meraih keuntungan dalam bisnis perikanan yang semakin suram. Efisiensi dilakukan melalui sistem penganggaran yang ketat dan perbaikan proses berulang yang lebih sederhana yang dicapai secara sistematis dan iteratif. Adanya peningkatan harga-harga input, misalnya, energi listrik dan minyak diesel, serta bahan-bahan perekat sedikit menghambat kegiatan efisiensi ini. Oleh karenanya ditempuh strategi pertumbuhan karyawan yang negatif. Produktivitas mampu ditingkatkan karena berusaha mengorganisir secara luwes dan fleksibel, tidak kaku. Perusahaan juga berusaha meningkatkan kualitas proses produksi dan memberikan pelayanan terbaik yang mampu diberikan perusahaan. Peningkatan kualitas proses dilakukan dengan menegakkan prinsip untuk tidak memasukkan produk antara ke proses produksi selanjutnya, menekan sekecil mungkin terjadinya produk-produk cacat dan pengerjaan ulang. Perbaikan proses dilakukan dalam rangka memberikan jaminan kualitas kepada para pembeli. Para pembeli diminta untuk memberikan spesifikasi produk yang dipesan dengan jelas sesuai kualitas (grades) yang diinginkan⁷. Disain produk yang dikirim atau pesanan pelanggan dikomunikasikan kembali dengan mereka agar proses produksi secara penuh mampu memenuhinya. Hasil peningkatan pelayanan pelanggan ini dapat dilihat dari

peningkatan prosentase pelanggan yang memesan ulang produk-produk GM Group, terutama untuk produk kayu lapis (PT. GMRP) dan produk-produk wood-working atau moulding (PT. ATAS).

- *Penjualan menurun, tapi Efisiensi dan Produktivitas Meningkat*

Perkembangan kinerja GM Group ditinjau dari realisasi produksi, penjualan, efisiensi, perbaikan kualitas, produktivitas perusahaan dan produktivitas karyawan dapat dilihat pada Tabel 5.9 sampai Tabel 5.20. Tabel 5.9 menampilkan realisasi penjualan perusahaan kayu GM Group tahun 1991 sampai tahun 2000. Berdasarkan realisasi penjualan tahun 1991 indeks harga produk PT. GM terus meningkat demikian pula indeks harga penjualan kayu lapis PT. GMRP dan PT. ATAS. Akan tetapi realisasi jumlah unit penjualan kayu log terus menurun sejak tahun emas 1992 dan tahun 1993. Hal ini disebabkan terjadinya penurunan permintaan krisis ekonomi di negara tujuan pemasaran. Untunglah permintaan wood-working (moulding) terus meningkat untuk pemasaran PT. ATAS, sehingga penurunan penjualan GM Group agak tertahankan.

- *Terjadi Perubahan Komposisi Biaya*

Tabel 5.10 menampilkan komposisi realisasi biaya pada perusahaan kayu PT. GM. Sejak tahun 1991 sampai tahun komposisi biaya untuk masing-masing jenis biaya pada PT. GM berubah-ubah dan rata-rata dari biaya total untuk biaya bahan sebesar 61,79%, untuk biaya tenaga kerja sebesar 6,96%, untuk biaya energi sebesar 2,61%, untuk biaya modal sebesar 13,03%, untuk biaya pencarian langsung sebesar 12,74%, dan untuk biaya lain-lain sebesar 2,85%. Tampak bahwa komposisi biaya lain-lain terus meningkat. Peningkatan biaya lain-lain menurut Direktur Keuangan PT. GM disebabkan birokrasi yang panjang dan kompleks dalam pengurusan perizinan dan operasional pemungutan hasil hutan.

Tabel 5.11 menampilkan komposisi realisasi biaya pada perusahaan kayu PT. GMRP. Berdasarkan realisasi biaya tahun 1991 sampai tahun 1992, besarnya presentase komposisi masing-masing jenis biaya rata-rata untuk biaya bahan sebesar 64,87%, untuk biaya tenaga kerja sebesar 7,70%, untuk biaya energi sebesar 2,99%, untuk biaya modal sebesar 10,27%, untuk biaya pencarian langsung sebesar 13,02%, dan untuk biaya lain-lain sebesar 1,14%.

Tabel 5.12 menampilkan komposisi realisasi biaya pada perusahaan kayu PT. ATAS. Berdasarkan realisasi biaya tahun 1991 sampai tahun 1992, besarnya presentase komposisi masing-masing jenis biaya rata-rata untuk biaya bahan sebesar 65,46%, untuk biaya tenaga kerja sebesar 9,38%, untuk biaya energi sebesar 2,67%, untuk biaya modal sebesar 7,84%, untuk biaya pencarian langsung sebesar 13,87%, dan untuk biaya lain-lain sebesar 0,79%.

Tabel 13 menampilkan perkembangan komposisi biaya total ketiga perusahaan dalam GM Group.

Tabel 5.14 menampilkan perkembangan efisiensi operasi perusahaan kayu GM Group tahun 1991 sampai 1999. Sejak tahun 1991 sampai tahun 1991 efisiensi biaya produksi terus meningkat di masing-masing perusahaan GM Group. Hal ini dapat dilihat dari (1) presentase biaya produksi dari biaya total yang terus menurun, (2) presentase waktu produksi dari waktu standar yang terus menurun, dan (3) presentase biaya bahan dari biaya total yang juga terus menurun. Rata-rata presentase biaya produksi dari biaya total selama 9 tahun (1991-1999) untuk PT. GM sebesar 93,07%, untuk PT. GMRP sebesar 94,97%, untuk PT. ATAS sebesar 85,61%, dan untuk GM Group sebesar 91,22%. Rata-rata presentase waktu produksi dari waktu standar selama 9 tahun (1991-1999) untuk PT. GM sebesar 96,25 %, untuk PT. GMRP sebesar 100,20%, untuk PT. ATAS sebesar 101,45 %, dan untuk GM Group sebesar 99,96%. Rata-rata presentase biaya bahan dari biaya total selama 9 tahun (1991-1999) untuk PT. GM

sebesar 61,79%, untuk PT. GMRP sebesar 64,87%, untuk PT. ATAS sebesar 65,46%, dan untuk GM Group sebesar 64,04%.

- ***Kualitas Meningkat***

Tabel 5.15 menampilkan perkembangan beberapa indikan kualitas operasi perusahaan kayu GM Group. Tabel 5.16 menampilkan perkembangan beberapa indikan kualitas terhadap total produksi kayu GM Group tahun 1991 sampai tahun 1999. Kualitas proses produksi juga terus meningkat hal ini dapat dilihat dari (1) prosentase jumlah produk yang ditolak terhadap total produksi yang terus menurun, (2) prosentase jumlah produk cacat yang menurun, dan (3) prosentase produk yang dikembalikan oleh pelanggan internal dan eksternal juga terus menurun.

- ***Tanggapan Pelanggan Meningkat***

Tabel 5.17 menampilkan perkembangan customer responsiveness perusahaan kayu GM Group tahun 1991 sampai tahun 1999. Perkembangan tanggapan pelanggan menunjukkan peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari (1) prosentase ketepatan waktu penyerahan dari waktu standar, (2) prosentase waktu pelayanan dari waktu standar yang terus meningkat, dan (3) prosentase pelanggan yang membeli ulang dari pelanggan total yang juga terus meningkat.

- ***MCE dan Produktivitas Perusahaan Meningkat***

Kinerja perusahaan GM Group terus meningkat jika dilihat dari throughput time per meter kubik produk dan MCE yang dicapai sebagaimana diperlihatkan pada tabel 5.18 dan 5.19. Tabel 5.18 menampilkan perkembangan throughput time per meter kubik produk GM Group tahun 1991 sampai tahun 1999. Throughput time per meter kubik produk GM Group terus membaik, apabila dilihat dari (1) inspection time, (2) moving time, dan (3) waiting time

yang dicapai. Tabel 5.19 menunjukkan bahwa MCE GM Group juga terus meningkat, meskipun MCE yang dicapai masih rendah yaitu dalam tahun 1991 – 1999 hanya dicapai rata-rata sebesar 0,59. Hal ini terjadi karena perusahaan GM Group mampu memperpendek *processing time*, *inspection time*, dan *moving time*.

Produktivitas perusahaan GM Group dalam tahun 1991 - 1999 juga terus meningkat hal ini dapat dilihat dari perkembangan indeks dengan tahun dasar produktivitas yang dicapai tahun 1991. Tabel 5.20 menampilkan perkembangan produktivitas perusahaan kayu GM Group. Produktivitas karyawan GM Group juga terus meningkat. Tabel 5.21 menampilkan perkembangan produktivitas karyawan pada perusahaan kayu GM Group. Indeks produktivitas karyawan GM Group terus meningkat hal ini disebabkan berhasilnya (1) strategi perusahaan, strategi bisnis, dan (2) strategi fungsional khususnya strategi sumber daya manusia dengan (a) peningkatan diluar, dan (b) pertumbuhan karyawan yang negatif.

5.6. Temuan Penelitian

Beritik tolak pada deskripsi gambaran umum perusahaan dan analisis hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan temuan sebagai berikut:

1. Strategi integrasi vertikal ke depan dan integrasi horisontal yang dikombinasikan *grow and build* dan *hold and maintain* dengan posisi yang tepat berdasarkan SWOT analysis. Berdasarkan strategi tersebut dibangun strategi keunggulan bersaing dengan komponen: peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, dan peningkatan tanggapan pelanggan didukung dengan penerapan sistem TQM.
2. Konsep implementasi sistem TQM yang disusun GM Group difokuskan pada filosofi perbaikan berkelanjutan dan pelibatan/pemberdayaan karyawan.

3. GM Group mengimplementasikan sistem TQM untuk mendukung strategi keunggulan bersaing dengan berusaha (1) memposisikan peran kepemimpinan yang kondusif untuk pembudayaan perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan karyawan, (2) memenuhi persyaratan implementasi TQM, dan melakukan langkah-langkah implementasi yang benar untuk sistem TQM.
4. Strategi keunggulan bersaing yang didukung penerapan sistem TQM telah mampu meningkatkan kinerja perusahaan ditinjau dari produktivitas perusahaan dan MCE. Peningkatan kinerja GM Group dicapai berkat keberhasilan perusahaan meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan. Produktivitas dan efisiensi didorong adanya penghematan biaya, terutama penghematan biaya tenaga kerja dan biaya bahan baku.

Tabel 5.9

Penjualan Produk Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 2000

Tahun	Penjualan PT. GM				Penjualan PT GMRP			
	m3	xRp.1.000,-	Rp.1.000,-/m3	Indeks Harga	m3	xRp.1.000,-	Rp.1.000,-/m3	Indeks Harga
1991	58168.71	34362853.55	590.74	100.00	88270.34	226717072.07	2568.44	100.00
1992	59960.56	40035815.81	667.70	113.03	97772.84	261132678.80	2670.81	103.99
1993	81425.75	58271758.24	715.64	121.14	99507.69	278171757.24	2795.48	108.84
1994	54538.57	42084872.97	771.65	130.62	95102.00	272809590.03	2868.60	111.69
1995	54052.65	43681428.59	808.13	136.80	79280.80	236416919.29	2982.02	116.10
1996	53811.24	47961287.72	891.29	150.88	84801.80	264275495.84	3116.39	121.33
1997	53628.15	49739882.44	927.50	157.01	84294.34	269595228.64	3198.26	124.52
1998	53480.63	53832984.46	1006.59	170.39	84998.45	280519534.22	3300.29	128.49
1999	52033.74	56326886.75	1082.51	183.25	84782.55	288609126.28	3404.11	132.54
2000	53445.37	64637091.29	1208.40	97.16	84282.55	310767447.36	3687.21	143.56
Rerata	44195.80	37764203.22	667.01	104.64	67930.26	206847296.14	2353.20	91.62

(Sambungan)

Tahun	Penjualan PT. ATAS				Penjualan GM Group			
	m3	xRp.1.000,-	Rp.1.000,-/m3	Indeks Harga	m3	xRp.1.000,-	Rp.1.000,-/m3	Indeks Harga
1991	9831.06	34907636.30	3550.75	100.00	158270.11	295987381.91	1894.08	100.00
1992	10520.65	38581643.30	3667.23	103.28	168254.05	339750137.91	2019.27	106.61
1993	10603.97	40462416.65	3815.78	107.46	191537.41	376905932.12	1967.79	103.89
1994	10806.08	43607287.48	4035.44	113.65	180446.65	358501750.48	2234.40	117.97
1995	17266.37	72287557.31	4186.61	117.91	150599.82	352385905.18	2339.88	123.54
1996	17988.51	77864344.85	4328.56	121.91	156601.55	390101128.41	2491.04	131.52
1997	18355.22	83738532.71	4562.11	128.48	158277.71	403073623.79	2579.21	136.17
1998	18452.71	85063871.61	4609.82	129.83	158931.79	419418190.29	2672.60	141.10
1999	20558.92	98908964.12	4811.00	135.49	157375.21	443844977.15	2820.30	93.86
2000	18593.38	94291878.94	5071.26	142.82	156321.30	469696415.59	3004.69	158.64
Rerata	15297.69	56971393.13	4263.86	120.08	161061.58	384968342.28	2402.33	121.33

Sumber : Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) GM Group 1991-2000 (diolah).

Keterangan: Penjualan tahun 2000 per 30 Juli 2000

Tabel 5 10
 Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT GM di Kalimantan Selatan
 Tahun 1991 Sampai Tahun 1999
 Diukur Menurut Biaya Standar Tahun 1991

Tahun	Biaya Bahan*		Biaya Tenaga Kerja		Biaya Energi		Biaya Modal	
	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%
1991	19174680.25	60.00	414274.53	8.97	930595.64	2.91	4052181.56	12.68
1992	22466797.47	62.69	367015.50	7.84	975692.75	2.73	4375113.19	12.25
1993	31560011.65	62.04	506804.64	7.65	1348087.99	2.65	6410285.57	12.60
1994	22183955.54	61.20	347978.22	7.40	947152.43	2.61	4669827.58	12.88
1995	23183042.41	62.11	295104.08	7.05	1134703.73	3.04	5114005.22	13.70
1996	25189384.24	62.00	324836.11	6.34	1065581.56	2.67	5152313.82	12.68
1997	25852377.23	61.65	312719.48	5.97	1053269.44	2.52	5517961.57	13.20
1998	28003017.51	61.99	332071.96	5.90	994671.08	2.20	6080051.23	13.46
1999	28663178.33	62.05	323377.01	5.71	983925.38	2.13	6389971.73	13.83
Rerata	25141824.96	61.79	358242.39	6.96	1050408.89	2.61	5306856.83	13.03

(Sambungan)

Tahun	Biaya Lain-lain		Biaya Pencerian Langsung		Biaya Total	
	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%
1991	313181.22	0.96	4621020.92	14.46	31957267.80	100.00
1992	425043.66	1.19	4683410.95	13.11	35723958.45	100.00
1993	1037773.40	2.04	6823944.80	13.02	50871244.94	100.00
1994	1062057.84	2.93	4704951.60	12.96	36247701.09	100.00
1995	1075355.74	2.88	4187952.60	11.22	37325780.73	100.00
1996	1503155.00	3.70	5123597.94	12.61	40628006.83	100.00
1997	1637583.20	3.92	5241289.38	12.54	41796406.40	100.00
1998	1799658.12	3.98	5528328.65	12.46	45171257.26	100.00
1999	1856985.93	4.02	5663345.15	12.26	46193679.82	100.00
Rerata	1190086.21	2.85	5164203.55	12.74	40657255.92	100.00

Sumber: Dokumen Penjualan dan Pengembangan (Litbang) PT. GM Group 1991-1999 (diolah).

Tabel 5.11
Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT. GMRP di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun	Biaya Bahan*		Biaya Tenaga Kerja		Biaya Energi		Biaya Modal	
	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%
1991	141762897.77	67.24	18006323.3	8.54	4659715.98	2.21	18533440.49	8.79
1992	154861732.14	67.01	19019729.23	8.23	5430906.89	2.35	20637448.17	8.93
1993	160284958.80	67.00	19140609.18	8.00	7011764.22	2.93	21054430.67	8.80
1994	152676113.80	66.23	18183741.29	7.89	6392433.39	2.77	21139060.3	9.17
1995	128888961.20	65.59	15034879.13	7.65	5945150.50	3.03	18585348.71	9.46
1996	141512373.99	64.36	16343033.45	7.43	7128419.23	3.24	23504874.02	10.69
1997	141584401.10	63.35	16368400.63	7.33	7174171.67	3.21	25545437.36	11.43
1998	144001617.18	62.45	16786737.76	7.28	7773089.70	3.37	27507652.39	11.93
1999	143548367.40	60.58	16468129.39	6.95	9098806.76	3.64	31450831.19	13.27
Rerata	145455780.37	64.87	17263608.26	7.70	6734939.81	2.99	23106502.39	10.27

(Sambungan)

Tahun	Biaya Lain-lain		Biaya Pencarian Langsung		Biaya Total	
	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%
1991	864472.20	0.41	27009484.95	12.81	210846877.02	100.00
1992	1918150.09	0.83	29230065.28	12.66	231102420.74	100.00
1993	2296586.03	0.96	29448931.25	12.31	239227711.23	100.00
1994	2196894.71	0.95	29924333.68	12.98	230524103.57	100.00
1995	2416527.55	1.23	25818704.77	13.04	196482459.93	100.00
1996	2297715.87	1.05	29089755.22	13.23	219877212.54	100.00
1997	2793680.58	1.25	29999659.29	13.42	223494444.54	100.00
1998	3083866.57	1.34	31431321.76	13.63	230587057.13	100.00
1999	5402416.51	2.28	30671485.19	13.07	236948092.68	100.00
Rerata	2586256.79	1.14	29191526.64	13.02	224341153.26	100.00

Sumber : Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) PT. GM Group 1991-1999 (diolah).

Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu PT. ATAS di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun	Biaya Bahan*		Biaya Tenaga Kerja		Biaya Energi		Biaya Modal	
	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%
1991	22137606.16	66.06	3481827.27	10.36	733696.16	2.19	2892027.66	8.63
1992	22854993.66	65.82	3656382.34	10.53	809057.06	2.33	2885521.10	8.31
1993	23716458.81	66.23	3616733.11	10.10	830774.34	2.32	2875481.87	8.03
1994	25303314.76	66.01	3902076.02	10.16	919939.34	2.40	3070297.54	8.01
1995	41366012.51	65.25	6162109.45	9.72	1578565.08	2.49	5033657.31	7.94
1996	44368988.01	65.16	6046602.42	8.86	1940632.53	2.85	5277158.64	7.75
1997	47299795.62	65.09	6416610.77	8.83	2114647.49	2.91	5362920.44	7.38
1998	47878631.97	64.92	5885266.22	7.96	2404256.63	3.26	5376389.82	7.29
1999	55188363.4	64.56	6665872.91	7.80	2803000.92	3.28	6135837.37	7.18
Rerata	36679348.23	65.46	5092566.72	9.38	1570530.17	2.67	4323254.66	7.84

(Sambungan)

Tahun	Biaya Lain-lain		Biaya Pencarian Langsung		Biaya Total	
	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%	x Rp. 1.000.-	%
1991	164205.52	0.49	4101786.90	12.24	33511330.84	100.00
1992	190979.13	0.55	4326545.48	12.46	34723476.97	100.00
1993	229179.13	0.64	4542043.84	12.66	35809238.73	100.00
1994	260649.48	0.68	4876061.79	12.72	38330605.69	100.00
1995	456452.55	0.72	8801292.75	13.88	63396187.78	100.00
1996	565166.67	0.83	9693621.30	14.53	68092369.57	100.00
1997	639481.03	0.88	10634843.33	14.91	72668298.69	100.00
1998	678501.87	0.92	11527156.77	15.83	73750203.29	100.00
1999	1162219.89	1.36	13502260.51	15.80	85457345.00	100.00
Rerata	482961.70	0.79	8045090.30	13.67	58193250.95	100.00

Sumber : Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) PT. GM Group 1991-1999 (diolah).

Komposisi Biaya Pada Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai Tahun 1999
Diukur Menurut Biaya Standar Tahun 1991

Tahun	Biaya Bahan*		Biaya Tenaga Kerja		Biaya Energi		Biaya Modal	
	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%
1991	183075163.17	66.85	21902425.10	8.00	6324209.77	2.31	25477849.90	9.30
1992	200183523.46	66.93	23043127.08	7.70	7215858.70	2.41	27898080.47	9.33
1993	2'5561429.26	66.83	23264148.93	7.21	9190826.55	2.85	30340198.31	9.41
1994	200163384.10	66.11	22433795.53	7.41	8259525.18	2.73	28879185.41	9.54
1995	193418016.12	65.80	21492092.88	7.29	8658419.31	2.94	28733011.23	9.74
1996	2'1071326.23	64.88	22714471.98	8.98	10154833.32	3.11	33934346.48	10.40
1997	214736573.95	63.95	23117730.88	8.89	10342088.60	3.08	36426319.38	10.85
1998	2'9883266.86	63.33	23004075.96	8.63	11172017.41	3.22	38964093.44	11.22
1999	227399899.13	62.08	23457179.31	8.40	12885733.05	3.52	43976640.28	12.01
Rerata	207278953.6	65.15	22714338.38	7.17	9355878.87	2.91	32738813.88	10.20

(Sambungan)

Tahun	Biaya Lain-lain		Biaya Pencarian Langsung		Biaya Total	
	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%	x Rp. 1.000,-	%
1991	1341858.94	0.49	35732292.77	13.05	273853599.65	100.00
1992	2534172.88	0.85	38240021.71	12.78	299114582.29	100.00
1993	3563538.55	1.10	40614919.90	12.59	322534859.49	100.00
1994	3519601.83	1.16	39505347.28	13.05	302760839.31	100.00
1995	3948335.84	1.34	38907950.12	13.09	294857825.30	100.00
1996	4366038.54	1.34	44107174.46	13.52	326347991.01	100.00
1997	5070744.79	1.51	48075771.99	13.72	335769229.59	100.00
1998	5568028.58	1.60	48588817.19	13.99	347178297.22	100.00
1999	8421622.33	2.30	50137090.85	13.89	386278164.96	100.00
Rerata	4259326.70	1.30	42400820.89	13.28	318743932.09	100.00

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) PT GM Group 1991-1999 (diolah).

Perkembangan Efisiensi Operasi Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai 1999

Tahun	Prosentase Biaya Produksi dari Biaya Total				Prosentase Waktu Produksi dari Waktu Standar			
	PT. GM	PT. GMRP	PT. ATAS	GM Group	PT. GM	PT. GMRP	PT. ATAS	GM Group
1991	96.00	97.15	88.35	93.83	109.00	101.20	106.24	105.48
1992	95.08	96.01	88.00	93.03	103.22	100.53	103.57	102.44
1993	94.59	95.77	86.52	92.29	100.15	100.41	102.33	100.96
1994	93.16	95.32	85.44	91.31	97.36	100.04	100.95	99.45
1995	92.06	94.27	85.03	90.45	95.88	99.89	100.01	98.59
1996	92.61	94.73	84.62	90.49	95.63	99.96	99.97	98.52
1997	92.13	94.88	84.73	90.58	94.91	99.71	99.99	98.20
1998	91.34	94.11	84.37	89.94	94.39	100.03	100.00	98.14
1999	90.65	92.97	83.42	89.01	93.67	99.99	100.00	97.89
Kenaikan	-5.57	-4.30	-5.58	-5.14	-14.06	-1.20	-5.87	-7.20

(Sambungan)

Tahun	Prosentase Biaya Bahan dari Biaya Total				Rata-rata GM Group
	PT. GM	PT. GMRP	PT. ATAS	GM Group	
1991	60.00	67.24	66.06	64.43	67.92
1992	62.89	67.01	65.82	65.24	66.90
1993	62.04	67.00	66.23	65.08	66.12
1994	61.20	66.23	66.01	64.48	65.08
1995	62.11	65.59	65.25	64.32	64.45
1996	62.00	64.36	65.16	63.84	64.28
1997	61.85	63.35	65.09	63.43	64.07
1998	61.99	62.45	64.92	63.12	63.73
1999	62.05	60.58	64.58	62.40	63.10
Kenaikan	3.41	-9.89	-2.24	-3.15	-5.48

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) PT. GM Group 1991-1999 (diolah).

Perkembangan Beberapa Indikan Kualitas Operasi Perusahaan Kayu GM Group
Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai 1999

Tahun	PT. GM			PT. GMRP		
	The number of rejects (m3)	The number of defective (m3)	Product returns from customers	The number of rejects (m3)	The number of defective (m3)	Product returns from customers
1991	3548.29	1512.39	1828.72	2912.92	6011.21	4854.87
1992	3357.79	1259.17	1385.09	2864.74	5954.37	5005.97
1993	4559.84	1709.94	1880.93	2915.58	6060.02	5094.79
1994	3054.16	1145.31	1259.84	2786.49	5791.71	4869.22
1995	3026.95	1135.11	1248.82	2322.93	4828.20	4059.18
1996	3013.43	1130.04	1243.04	2484.69	5164.43	4341.85
1997	3003.18	1126.19	1238.81	2469.82	5133.53	4315.87
1998	2994.92	1123.09	1235.40	2490.45	5178.41	4351.92
1999	790.91	648.34	571.33	683.39	1869.46	1331.09
Rerata	3038.83	1198.84	1299.09	2436.78	5109.92	4247.20

(Sambungan)

Tahun	PT. ATAS			GM Group		
	The number of rejects (m3)	The number of defective (m3)	Product returns from customers	The number of rejects (m3)	The number of defective (m3)	Product returns from customers
1991	1479.57	536.78	433.55	7940.78	6904.03	6917.14
1992	1265.43	527.06	395.68	7487.97	6792.23	6786.74
1993	1185.83	531.26	396.82	8661.05	7335.99	7374.54
1994	875.49	541.38	406.42	6716.14	6555.92	6535.48
1995	778.71	865.05	849.39	6128.59	6059.33	5957.18
1996	1225.02	901.22	676.55	8723.14	6373.11	6261.44
1997	1249.99	919.60	690.34	8722.99	6361.66	6245.02
1998	1256.83	924.48	694.01	6742.00	6399.49	6281.33
1999	827.05	419.81	318.05	2101.35	2399.24	2220.46
Rerata	1104.84	885.18	518.09	6580.45	6131.22	6064.37

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group Tahun 1991 - 1999 (dolah)

Tabel 5.16

Perkembangan Beberapa Indiktor Kualitas Terhadap Total Produksi Perusahaan GM Group
Di Kalimantan Selatan Tahun 1991 Sampai 1999

Tahun	PT. GM			PT. GMRP		
	The number of rejects (%)	The number of defective (%)	Product returns from customers	The number of rejects (%)	The number of defective (%)	Product returns from customers
1991	6.10	2.80	5.01	3.30	6.81	5.50
1992	5.60	2.10	4.78	2.93	6.09	5.12
1993	5.60	2.10	3.58	2.93	6.09	5.12
1994	5.60	2.10	5.11	2.93	6.09	5.12
1995	5.60	2.10	4.30	2.93	6.09	5.12
1996	5.60	2.10	4.62	2.93	6.09	5.12
1997	5.60	2.10	4.81	2.93	6.09	5.12
1998	5.60	2.10	4.66	2.93	6.09	5.12
1999	1.52	1.25	1.31	0.81	2.21	1.57
Perubahan	-75.08	-62.08	-73.77	-75.57	-67.62	-71.45

(Sambung)

Tahun	PT ATAS			GM Group			Rata-rata Kualitas GM Group
	The number of rejects (%)	The number of defective (%)	Product returns from customers	The number of rejects (%)	The number of defective (%)	Product returns from customers	
1991	15.05	5.46	4.41	5.08	4.42	4.43	4.64
1992	12.03	5.01	3.76	4.45	4.04	4.03	4.17
1993	11.18	5.01	3.76	4.52	3.83	3.85	4.07
1994	8.10	5.01	3.76	4.19	4.09	4.07	4.12
1995	4.51	5.01	3.76	4.07	4.02	3.96	4.02
1996	6.81	5.01	3.76	4.29	4.07	4.00	4.12
1997	6.81	5.01	3.76	4.30	4.07	4.00	4.12
1998	6.81	5.01	3.76	4.30	4.06	4.00	4.13
1999	3.05	2.04	1.55	1.34	1.52	1.41	1.42
Perubahan	-79.73	-62.60	-64.92	-73.72	-65.49	-68.12	-69.33

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group Tahun 1991 - 1999 (diolah)

Perkembangan Customer Responsiveness Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai 1999

Tahun	PT. GM		PT. GMRP			PT. ATAS		
	On-Time Delivery to Customers (%)	Customer Service (%)	Repeat Customers (%)	On-Time Delivery to Customers (%)	Customer Service (%)	Repeat Customers (%)	On-Time Delivery to Customers (%)	Customer Service (%)
1991	97.84	80.45	96.44	97.93	81.35	97.01	96.48	80.22
1992	97.88	81.36	96.99	97.98	81.89	97.85	96.78	80.76
1993	98.32	82.08	97.46	98.21	82.48	98.14	97.04	80.95
1994	98.66	83.47	97.83	98.62	82.91	98.56	97.36	81.45
1995	98.74	84.51	98.16	98.64	83.67	98.83	97.48	81.79
1996	98.75	86.33	98.25	98.89	84.48	98.92	97.71	82.65
1997	98.73	84.93	98.11	97.83	85.22	98.93	98.02	82.68
1998	98.78	88.65	98.69	98.77	87.05	99.32	98.26	83.19
1999	99.65	90.87	98.97	98.94	88.56	99.55	98.85	84.33
Perubahan	1.85	12.95	2.62	1.03	10.09	2.62	2.48	5.12

(Sambungan)

Tahun	Perusahaan Kayu GM Group			Rata-rata Tanggapan Pelanggan GM Group
	Repeat Customers (%)	On-Time Delivery to Customers (%)	Customer Service (%)	
1991	97.82	97.41	80.87	91.97
1992	98.28	97.55	81.27	92.37
1993	98.53	97.86	81.84	92.74
1994	98.80	98.21	82.61	93.21
1995	99.00	98.35	83.32	93.56
1996	99.06	98.45	84.49	94.00
1997	99.01	98.19	84.28	93.83
1998	99.34	98.60	86.30	94.75
1999	99.51	99.15	88.25	95.64
Perubahan	1.73	1.78	9.40	3.99

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group Tahun 1991 - 1999 (dolah).

Keterangan: The level of customer repeat pada PT. GM sebesar 100%.

Troughput Time Setiap Meter Kubik Produk Pada GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun	PT. GM				PT. GMRP			
	Processing Time (menit)	Inspection Time (menit)	Moving Time (menit)	Waiting Time (menit)	Processing Time (menit)	Inspection Time (menit)	Moving Time (menit)	Waiting Time (menit)
1991	2.41	3.05	7.37	36.65	3.92	8.30	9.48	44.81
1992	2.31	2.99	6.31	24.47	3.62	8.26	9.62	43.50
1993	2.33	2.83	6.29	28.03	3.60	8.16	9.31	42.10
1994	2.18	2.81	6.30	28.39	3.59	8.13	9.30	41.00
1995	2.16	2.79	6.28	28.60	3.48	8.10	9.26	39.09
1996	2.13	2.76	6.26	28.58	3.47	7.98	9.12	38.64
1997	2.11	2.77	6.23	27.89	3.45	7.84	9.09	35.58
1998	2.10	2.71	6.12	27.81	3.43	7.80	7.98	33.18
1999	2.02	2.69	5.18	24.45	3.41	7.36	7.64	32.98
Menurun	-16.18	-15.08	-29.72	-33.29	-13.01	-11.33	-17.30	-26.40

(Sambungan)

Tahun	PT. ATAS				Perusahaan Kayu GM Group			
	Processing Time (menit)	Inspection Time (menit)	Moving Time (menit)	Waiting Time (menit)	Processing Time (menit)	Inspection Time (menit)	Moving Time (menit)	Waiting Time (menit)
1991	4.77	8.83	8.52	54.86	11.10	20.18	25.37	136.32
1992	4.75	8.70	8.50	52.46	10.68	19.95	22.43	120.43
1993	4.61	8.62	8.47	52.15	10.54	19.61	21.07	122.28
1994	4.62	8.60	8.46	52.02	10.39	19.54	21.06	121.41
1995	4.52	8.45	8.01	51.75	10.18	19.34	20.55	119.44
1996	4.23	8.01	8.00	50.16	9.83	18.75	20.38	115.38
1997	4.12	8.78	8.05	48.35	9.68	19.39	20.37	111.80
1998	4.05	7.63	4.91	46.33	9.58	18.14	19.01	107.32
1999	3.85	7.47	4.74	43.17	9.28	17.42	17.76	100.60
Menurun	-19.29	-15.40	-44.37	-21.31	-18.40	-13.68	-30.00	-26.20

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group Tahun 1991 - 1999 (diolah).

**Manufacturing Cycle Efficiency Pada Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999**

Tahun	PT. GM			PT. GMRP		
	Actual Cycle Time (menit)	Theoretical Cycle Time (menit)	MCE	Actual Cycle Time (menit)	Theoretical Cycle Time (menit)	MCE
1991	49.48	2.41	0.049	66.51	3.92	0.059
1992	36.08	2.31	0.064	65.00	3.62	0.056
1993	39.48	2.33	0.059	63.17	3.60	0.057
1994	39.66	2.18	0.055	62.02	3.59	0.058
1995	39.83	2.16	0.054	59.93	3.48	0.058
1996	39.73	2.13	0.054	57.21	3.47	0.061
1997	39.00	2.11	0.054	55.94	3.45	0.062
1998	38.74	2.10	0.054	52.39	3.43	0.065
1999	34.24	2.02	0.059	51.59	3.41	0.066
Perubahan dari th. 1991 sd. Th. 1999 (kali)			1.21			1.12
/Sambungan/						
Tahun	PT. ATAS			GM Group		
	Actual Cycle Time (menit)	Theoretical Cycle Time (menit)	MCE	Actual Cycle Time (menit)	Theoretical Cycle Time (menit)	MCE
1991	76.98	4.77	0.062	192.97	11.10	0.058
1992	72.41	4.75	0.066	173.49	10.68	0.062
1993	70.85	4.61	0.065	173.50	10.54	0.061
1994	70.70	4.62	0.065	172.40	10.39	0.060
1995	69.73	4.52	0.065	169.49	10.16	0.060
1996	67.40	4.23	0.063	164.34	9.83	0.060
1997	66.30	4.12	0.062	161.24	9.68	0.060
1998	62.92	4.05	0.064	154.05	9.58	0.062
1999	59.23	3.85	0.065	145.06	9.28	0.064
Perubahan dari th. 1991 sd. Th. 1999 (kali)			1.05			1.11

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group Tahun 1991 - 1999 (diolah).

Keterangan: Actual cycle time sama dengan troughput time, theoretical time sama dengan processing time

Tabel 5.20

Perkembangan Produktivitas Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun	PT. GM		PT. GMRP		PT. ATAS		GM Group	
	Produktivitas	Indeks	Produktivitas	Indeks	Produktivitas	Indeks	Produktivitas	Indeks
1991	1.08	100.00	1.08	100.00	1.04	100.00	1.07	100.00
1992	1.12	104.23	1.13	105.08	1.11	106.67	1.13	105.18
1993	1.15	106.53	1.16	108.14	1.13	108.47	1.16	107.96
1994	1.16	107.98	1.18	110.06	1.14	109.22	1.18	109.69
1995	1.17	108.84	1.20	111.91	1.14	109.46	1.19	110.89
1996	1.18	109.79	1.20	111.78	1.14	109.78	1.19	110.83
1997	1.19	110.67	1.21	112.18	1.15	110.62	1.19	111.34
1998	1.19	110.83	1.22	113.14	1.15	110.73	1.20	112.03
1999	1.22	113.40	1.22	113.28	1.16	111.11	1.20	112.41
Rerata	1.16	108.03	1.18	109.51	1.13	108.45	1.17	108.90

Keterangan *Multiple-productivity* dihitung berdasarkan data pada Tabel 5.9, Tabel 5.10, Tabel 5.11 dan Tabel 5.12

Perkembangan Produktivitas Karyawan Perusahaan Kayu GM Group di Kalimantan Selatan
Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun	Prokar PT GM		Prokar PT GMRP		Prokar PT ATAS		Prokar GM Group	
	Rp. 1.000,00/Org	Indeks	Rp. 1.000,00/Org	Indeks	Rp. 1.000,00/Org	Indeks	Rp. 1.000,00/Org	Indeks
1991	135286 04	100.00	147027.93	100.00	118733.48	100.00	141620 75	100 00
1992	157621 32	116 51	169348 74	115.18	131230.08	110.52	162559.87	114 79
1993	229416 37	169 58	180396 73	122 70	137627 27	115.91	180337 77	127.34
1994	165688.48	122.47	176919 32	120.33	148324.11	124.92	171531 94	121 12
1995	171974.13	127.12	153318.37	104.28	245876 05	207 08	188605 70	119 05
1996	188823.97	139.57	171384.89	116 57	264844 71	223 06	186651.26	131 80
1997	195826 23	144.75	174834 78	118 91	284824.94	239.89	192858.19	136.18
1998	211940 88	156 66	181919.28	123 73	289332.22	243.68	200677.60	141.70
1999	221759.40	163.92	187165.45	127 30	336425.05	283 34	212368 02	149 95
Kenaikan	63.92	-	27.30	-	183 34	-	49 95	-

Sumber: Dokumen Penelitian dan Pengembangan GM Group, tahun 1991-1999.

Keterangan: Produktivitas karyawan (Prokar) didefinisikan sebagai rasio nilai penjualan per jumlah karyawan

"Kami memusulkan tujuan-tujuan perusahaan tersebut berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Berdasarkan visi dan misi itu tujuan-tujuan dapat ditetapkan secara lebih tajam. Mengapa demikian? Karena visi berkaitan dengan apa yang akan dialami serta jadi di bisnis. Visi tersebut kemudian kami tetapkan dalam misi sebagai tugas pengelolaan bisnis-bisnis GM group. Visi merupakan apa yang kami tangani dalam bisnis perkayuan dimana misi perusahaan ini dikaitkan dengan kelestarian hutan dan industri yang ramah lingkungan. Visi, misi, dan tujuan-tujuan ditetapkan demikian, karena kami sadar bahwa kelestarian hutan perlu terus dijaga

perusahaan. Hal ini dapat dilihat dan cuplikan wawancara berikut ini.

disadari benar bahwa visi dan misi ini sangat membantu dalam menetapkan tujuan

Visi dan misi telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan GM Group yang memang

6.1. Strategi Keunggulan Bersaing

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan mengenai gambaran umum obyek penelitian, strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan, konsep TQM, implementasi TQM, dan kinerja perusahaan GM Group. Dalam strategi keunggulan bersaing telah dikemukakan hasil penelitian tentang visi, misi dan tujuan perusahaan, strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional serta tiga faktor dalam keunggulan bersaing, yaitu peningkatan efisiensi, perbaikan kualitas, dan peningkatan tanggap pelayanan. Berkaitan dengan itu berdasarkan temuan penelitian selanjutnya pada bab ini akan dibahas mengenai (1) strategi bersaing yang dikembangkan ditinjau dari segi teori strategi dan kondisi pertanaman Indonesia yang suram; (2) konsep TQM yang dikembangkan ditinjau dari teori, implementasi TQM ditinjau dari teori, dan (3) kinerja perusahaan sebagai hasil dilaksanakan sistem TQM untuk menunjang strategi keunggulan bersaing yang diterapkan.

PEMBAHASAN

BAB 6

demi kelangsungan bisnis perikanan dalam jangka yang sangat panjang untuk anak cucu kita. Dalam bisnis, pelanggan merupakan pundi uang, karena itu persyaratan produk yang mereka kehendaki perlu dilayani, agar puas. Ini berkaitan dengan kualitas produk kami sebagai jaminan pasar. (01/01-W-STRA/19-IX/2000)*

Hal ini sejalan dengan pandangan Dess and Miller (1993:24) bahwa visi merupakan pandangan hidup perusahaan dalam kaitan keberadaannya pada masa kini dan masa depan. Visi perusahaan amat penting dan perlu dihayati baik oleh pimpinan maupun karyawan perusahaan karena visi merupakan cita-cita dan arah tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Apa yang disampaikan berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut sebenarnya telah menjangkau waktu yang panjang dengan benar. Dalam majalah Tropis, Uka dan Nelson (2000: 21) menulis pernyataan Bungaran Saragih sebagai Menteri Pertanian dan Kehutanan telah mengemukakan tentang arah pembangunan kehutanan sebagai berikut:

"mendayagunakan sumber daya alam untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, dengan memperhatikan kelestarian fungsi dan keseimbangan lingkungan hidup, pembangunan yang berkelanjutan, kepentingan ekonomi dan budaya masyarakat lokal serta penataan ruang."

Visi, misi, dan tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh manajemen GM Group tidak hanya sekedar retorika belaka. Hal ini akan tampak dari strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsionalnya, serta strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan dalam pemasaran produk-produk perikanan / berbahan kayu yang sangat kompetitif.

6.1.1. Strategi Integrasi Vertikal Ke Depan dan Integrasi Horizontal Kesamping

Strategi perusahaan yang dikembangkan selama lebih dari sembilan tahun terakhir adalah strategi integrasi vertikal ke depan, yaitu mula-mula bergerak dalam bisnis eksploitasi hutan (pemungutan hasil hutan alam) dan juga melakukan pembinaan hutan melalui sistem

Hutan Industri Indonesia dalam kerangka menunjang kelestarian alam sebagai sumber bahan baku. Kegiatan ini dilakukan PT. GM sebagai cikal bakal GM Group. Kemudian setelah memiliki kemampuan operasional dan finansial pada tahun 1986 perusahaan mendirikan industri kayu lapis, yaitu PT. GM/RP. Oleh karena permintaan produk wood-working (moulding) sangat baik perusahaan melakukan integrasi ke samping pada tahun 1990 dengan mendirikan PT. ATAS yang bergerak di alam industri wood-working. Strategi ini berusaha dioptimalkan yaitu tidak hanya menyediakan bahan industri perkayuan, tetapi juga diusahakan sedemikian rupa sampai menjadi produk jadi. Strategi demikian ditempuh tidak sekedar ikut-ikutan dan / atau memenuhi kewajiban peraturan pemerintah untuk ekspor kayu olahan. Hal ini dapat dilihat dari cuplikan wawancara dengan Direktur Utama PT. GM yang juga merangkap direktur utama PT. GM/RP sebagai berikut:

"Integrasi yang kami lakukan dalam GM Group tidak ikut-ikutan atau hanya mengikuti aturan pemerintah dalam industri perkayuan. Integrasi yang dilakukan, yaitu integrasi vertikal ke depan yang dilanjutkan dengan integrasi kesamping setelah melalui pengkajian yang mendalam berdasarkan pengetahuan dan pengalaman manajemen yang diperoleh dari luar dan dari dalam negeri. Strategi perusahaan yang dibuat telah melalui proses penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang diperkirakan akan terjadi. Integrasi tersebut didasarkan atas komitmen bersama para pimpinan perusahaan. Meskipun demikian dalam pelaksanaannya diserahkan pada masing-masing perusahaan secara otonom. Perlemuan berkala dan insidental dilakukan untuk mencari memanfaatkan solusi yang telah menjadi komitmen bersama. Integrasi lebih tampak pada aliran fisik masukan dan keluaran perusahaan sebagai satu kesatuan kelompok perusahaan. (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (01/02-W/STRA/23-IX/2000)."

Integrasi vertikal ke depan dan horizontal yang dilakukan dapat diilustrasikan dengan Gambar 6.1. Strategi yang ditempuh perusahaan ini merupakan strategi ekstensif (perluasan) yang mula-mula vertikal ke depan dari kemudian melakukan strategi integrasi horizontal. Perluasan bidang usaha jelas memerlukan energi yang besar dalam pengelolannya. Hal ini

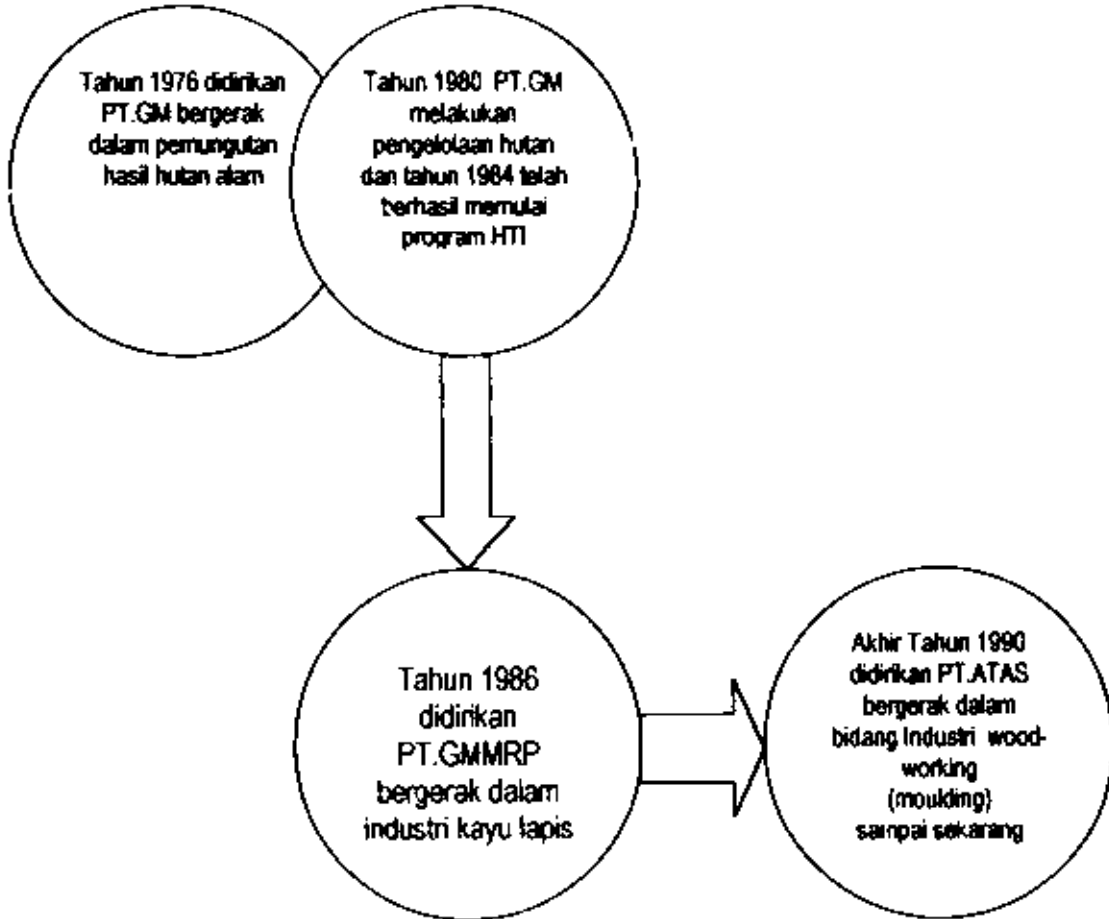
memang disadari benar oleh manajemen GM Group yang tampak dari cuplikan wawancara berikut ini:

"Strategi integratif yang dilakukan GM Group merupakan perluasan kegiatan usaha bidang perkyuan yang dibangun dari hulu ke hilir dengan menekankan manajemen pengadaan bahan baku (yaitu kayu tegakan). Diawali dengan bidang usaha hanya eksploitasi hutan (pemmungutan hasil hutan alam) kemudian berturut-turut diperluas ke usaha pembinaan hutan dengan sistem HTI, dibarengi pembukaan bisnis kayu lapis (PT. GM/RP) dan sampai sekarang telah diperluas pula bidang usaha work-working (moulding) yang dikelola PT. ATAS. Pengelolan perusahaan usaha demikian jelas memerlukan energi yang besar. Oleh karena itu GM Group hanya bertindak sebagai wadiah yang mengkoordinasikan usaha pembinaan hutan, pemungutan hasil hutan, dan industri pengolahan kayu yang ada sekarang. Secara yuridis, masing-masing merupakan perusahaan yang berdiri sendiri tetapi pengelolaan terpadu berdasarkan komitmen bersama para pimpinan puncak dengan bentuk organisasi liniingsi yang pererapannya bersifat matis.(01/01-W/STRA/19-IX/2000), (01/02-W/STRA/23-IX/2000)."

Setelah sekian lama berlangsung strategi ini memang tepat dan banyak yang menyukainya. Hal ini dapat dilihat dari munculnya komitmen negara-negara anggota ITTO tahun 1990 sebagai ITTO 2000 objective yang kemudian ditertibkan ITTO's Criteria for the Measurement of Sustainable Tropical Forest Management (1992) dan dilanjutkan dengan dokumen Criteria and Indicators for Sustainable Management of Natural Tropical Forests (1998 – updated). Hal ini dilindak lanjuti melalui pengelolaan hutan lestari dengan sertifikasi Pengelolaan Hutan Lestari/Sertifikasi PHL (Sustainable Forest Management Certification/SFM Certification) (Buletin APHL Hutan Indonesia, Edisi II/Agustus 2000, hal. 5 dan 19).

Strategi pembinaan dan eksploitasi hutan lestari merupakan strategi dasar khas produk ketutanan, karena siklus produksi yang memerlukan waktu cukup lama dalam upaya pengadaan bahan baku, misalnya kayu bulat (log). Adanya sertifikasi merupakan dukungan sekaligus lantangan bagi GM Grup, khususnya PT. GM yang bisnisnya adalah pembinaan

dan pemungutan hasil hutan. Oleh karena sertifikasi pengelolaan hutan lestari, merupakan sebuah fakta bahwa suatu produk kayu telah berasal dari hutan yang dikelola secara lestari.



Gambar 6.1: Prosesi Strategi Integrasi Vertikal dan Horisontal GM Gourp
Tahun 1976 Sampai Sekarang

Sumber: Diolah Berdasarkan Deskripsi Dirut PT. GM merangkap Dirut PT. GMRP, tanggal 21 September tahun 2000.

6.1.2. Strategi Unit Bisnis yang Integral dan Strategi Fungsional

Strategi bisnis PT. GM sebagai perusahaan dalam GM Group adalah memungut hasil hutan dengan sistem tebang pilih dan melakukan pembinaan hutan industri dengan menanam jenis kayu komersial dengan pengelolaan hutan lestari. Pemungutan hasil hutan dan pembinaan hutan (termasuk bina desa) banyak kendalanya. Pengawasan merupakan kendala utama dalam pengelolaan hutan. Cuplikan wawancara dengan Direktur Utama PT. GM berikut ini akan memperlihatkan mengenai kendala utama dalam industri kehutanan.

"Pemungutan hasil hutan dan pembinaan hutan serta bina desa banyak menemui hambatan. Hambatan utama kegiatan ini adalah pengawasan. HPH yang rawan terhadap pencurian kayu dan kesalahan pemetaannya telah banyak merugikan pemegang HPH yang mengelola hutan dengan benar. Sementara itu penegakan hukum dalam menjaga keamanan hutan dewasa ini sangat lemah, sehingga perusakan hutan sulit dicegah. (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (01/02-W/STRA/23-IX/2000)."

Areal HPH PT. GM berada di Kalimantan Tengah dalam kawasan berlereng dan lembah. Kondisi daerah pemungutan hasil hutan dan pembinaan hutan rawan pencurian kayu, karena lemahnya pengawasan oleh aparat dinas kehutanan. Hal ini dipertegas dengan cuplikan wawancara dengan Ketua Harian MP1 Kalimantan Selatan, (Endas, 2000 : 23) sebagai berikut:

"Keadaan hutan di Kalimantan Tengah bagian utara agak berpegunungan dan berlereng terus ke selatan dataran tinggi dataran rendah (termasuk daerah rawa pasang surut). Hutan yang ada di sana sekarang hanya tinggal di daerah pegunungan dan sedikit di dataran tinggi. Di dataran rendah boleh dikatakan telah musnah. Dengan pengawasan dan penegakan hukumnya yang lemah penebangan liar (pencurian kayu) terus terjadi dan bila dibiarkan 5 tahun ke depan hutan kita habis. areal HPH PT. GM relatif bagus dengan sistem penebangan yang teratur dan HTI mereka cukup berhasil, termasuk areal perusahaan. ... Bagi perusahaan yang tidak konsisten melakukan TPI dan HTI niscaya akan gulung tikar. "

Pemasaran produk PT. GM setelah berdirinya PT. GMRP dan PT. ATAS dalam GM Group hanya memasok sekitar 50% dari kebutuhan bahan baku (kayu bulat) untuk PT. GMRP dan PT. ATAS. Selebihnya PT. GMRP dan PT. ATAS secara bersama-sama mengelola pembelian bahan baku terpadu dari perusahaan lain yang menjadi mitra kerjanya. Strategi tersebut selama ini memang dirasakan sudah tepat oleh perusahaan GM Group sebagaimana tersirat dari cuplikan wawancara berikut :

*Pengelolaan bahan baku PT. GMRP dilakukan secara terpadu bersama PT. ATAS, karena lokasi perusahaan sama (berdampingan) dengan menggunakan logyand di air dan di darat satu tempat. Kayu bulat diseleksi kualitas dan jumlahnya, yang lebih bernilai untuk kayu lapis masuk ke sistem operasi PT. GMRP dan yang lebih bernilai untuk kayu wood-working dan kayu panel dimasukkan ke sistem operasi PT. ATAS. Pembelian intern dilakukan dengan sistem harga transfer dengan berpatokan pada ketetapan harga patokan tertinggi yang ditetapkan APHI. Kekurangan bahan baku dipenuhi dengan melakukan pembelian dari perusahaan-perusahaan lain yang telah lama menjadi mitra usaha. (01/01-W/STRA/19-IX/2000)

Penetapan strategi bisnis pada perusahaan-perusahaan di GM Group dilakukan telah berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan metode yang mereka sebut nilai berbobot. Proses penetapan strategi yang dilakukan perusahaan ini dilihat dari analisis SWOT adalah benar, yaitu menggunakan metode nilai tertimbang sebagai pengembangan analisis SWOT yang terkenal sebagai GE-McKinsey Nine Cell Model. Meskipun GM Group menyebutnya sebagai metode nilai berbobot.

Menurut penjelasan David (1995: 145-210) dapat diringkas sebagai berikut. Alat analisis SWOT yang lazim disebut GE – McKinsey Nine Cell Model. Alat ini juga disebut metode EFE-MATRIX dan IFE-MATRIX dikembangkan oleh General Electric. Metode ini dipergunakan untuk menentukan posisi strategik sebuah perusahaan setelah perusahaan melakukan analisis SWOT, yaitu mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman bagi perusahaan, kemudian untuk masing-masing faktor tersebut diberi bobot dan nilai urutan oleh pihak manajemen perusahaan. Setelah pemberian bobot dan nilai urutan tersebut mencapai konsensus bersama di antara pihak manajemen perusahaan kemudian dapat diketahui besarnya pengaruh lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan). Apabila telah diketahui jumlah EFE dan IFE-nya, maka dapat dimasukkan kedalam Internal- Eksternal Matrik, sehingga selanjutnya dapat diketahui suatu perusahaan berada pada posisi mana, yaitu sel seberapa dan arah strategik apa yang perlu dilakukan.

Metode EFE dan IFE secara teknis dilakukan secara tabulatif sebagai berikut:

1. Menuliskan faktor-faktor yang dapat menjadi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada kolom 1.
2. Tiap-tiap faktor itu kemudian diberi bobot dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting) pada kolom 2 didasarkan pada pengaruh masing-masing faktor tersebut pada perusahaan. Total dari bobot peluang dan ancaman harus berjumlah 1.00, dan total dari bobot kekuatan dan kelemahan juga harus berjumlah 1.00.
3. Setelah dilakukan pembobotan, kemudian tiap-tiap faktor itu diberi nilai urutan sebagai berikut: 4(superior); 3 (above average); 2 (average); 1 (poor) pada kolom tiga didasarkan pada respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Mengalikan bobot masing-masing faktor tersebut pada kolom 2 dengan nilai urutannya pada kolom 3 untuk memperoleh nilai urutan tertimbang pada kolom 4 pada tabel EFE dan tabel IFE.

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

		STRONG 3 to 4	AVERAGE 2 to 3	WEAK 1 to 2
THE E.F.E. TOTAL WEIGHTED SCORES	4	I Grow dan Build	II Grow dan Build	III <i>Hold Dan Maintain</i>
	3			1
	HIGH 3 to 4			
	2	IV Grow dan Build	V <i>Hold dan Maintain</i>	VI Harvest Atau Divest
MEDIUM 2 to 3				
	1	VII <i>Hold dan Maintain</i>	VIII Harvest Atau Divest	IX Harvest Atau Divest
LOW 1 to 2				

Gambar 6.2: Metode Internal – External Matrix

Sumber: David, Fred R., *Strategic Management*, 5th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, halaman 210 (dimodifikasi)

Internal-Eksternal Matrik terdiri dari 9 sel dan terbagi atas 2 dimensi, yaitu untuk total score tertimbang IFE terletak pada x-axis (score 1 sampai 4 dari kanan ke kiri) dan total score tertimbang untuk EFE terletak pada y-axis. Selain itu Internal-Eksternal Matrik juga terbagi dalam 3 daerah yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

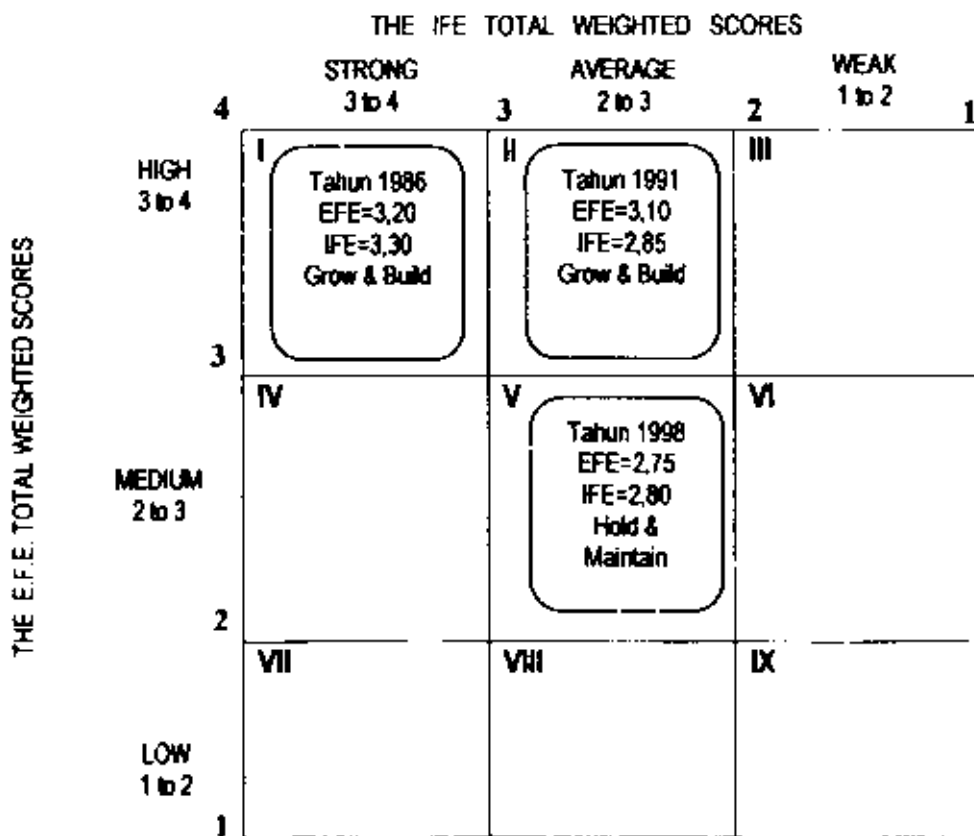
- Untuk sel I, II, IV implikasi strategi yang harus dipilih adalah strategi "Grow dan Build", yaitu strategi ini bisa terdiri atas strategi Intensive (penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk) atau strategi integrative (integrasi ke belakang; integrasi ke depan; integrasi horisontal).
- Untuk sel III, V, VII implikasi strategi yang harus dipilih adalah strategi "Hold dan Maintain", yaitu strategi ini bisa terdiri atas strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Untuk sel VI, VIII, IX implikasi strategi yang harus dipilih adalah strategi "Harvest atau Divest".

Metode IFE dan EFE Matrix ini dapat dilihat pada Gambar 6.2.

Apabila skor total E.F.E (peluang dan tantangan) dan skor total E.F.I. (kekuatan dan kelemahan) ditransformasikan ke diagram sembilan sel untuk menentukan posisi strategik sebuah perusahaan (David, 1995 : 210). Tabel 6.1 menunjukkan hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh manajemen GM Group. Kemudian berdasarkan skor total E.F.E. dan skor total E.F.I. dari hasil analisis SWOT yang dilakukan GM Group secara berturut-turut jika ditransformasikan ke diagram 9 sel SWOT dalam diagram Internal - External Matrix yang dapat dilihat pada Gambar 6.3, Gambar 6.4, dan Gambar 6.5.

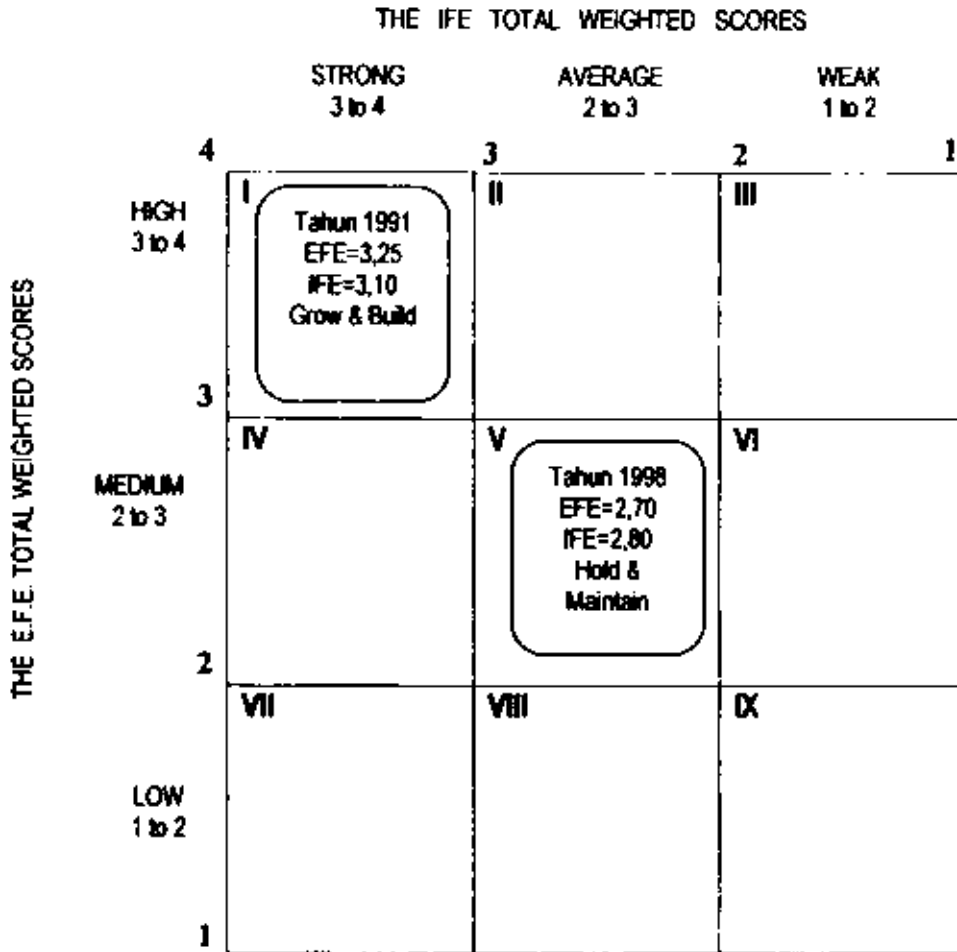
Berdasarkan peta transformasi Gambar 6.3, Gambar 6.4, dan 6.5 ternyata pada tahun 1991 posisi strategi PT. GM berada di sel kedua yang berarti perusahaan harus menggunakan pertumbuhan dan pembangunan (grow and build) dan apa yang dilakukan

memang benar. Demikian pula untuk PT. GMRP dan PT. ATAS strategi yang dijalankan memang sudah tepat yaitu strategi pertumbuhan dan pembangunan. Kemudian posisi pada tahun 1998 PT. GM dan PT. GMRP melakukan strategi penuaian dan pemeliharaan (hold & maintain) yang ada sedangkan PT. ATAS terus melakukan strategi pertumbuhan dan pembangunan adalah tepat. Hal ini dilakukan untuk mengerem penurunan volume penjualan GM Group secara keseluruhan. Oleh karena memang permintaan produk wood-working (moulding) PT. ATAS sedang membaik.



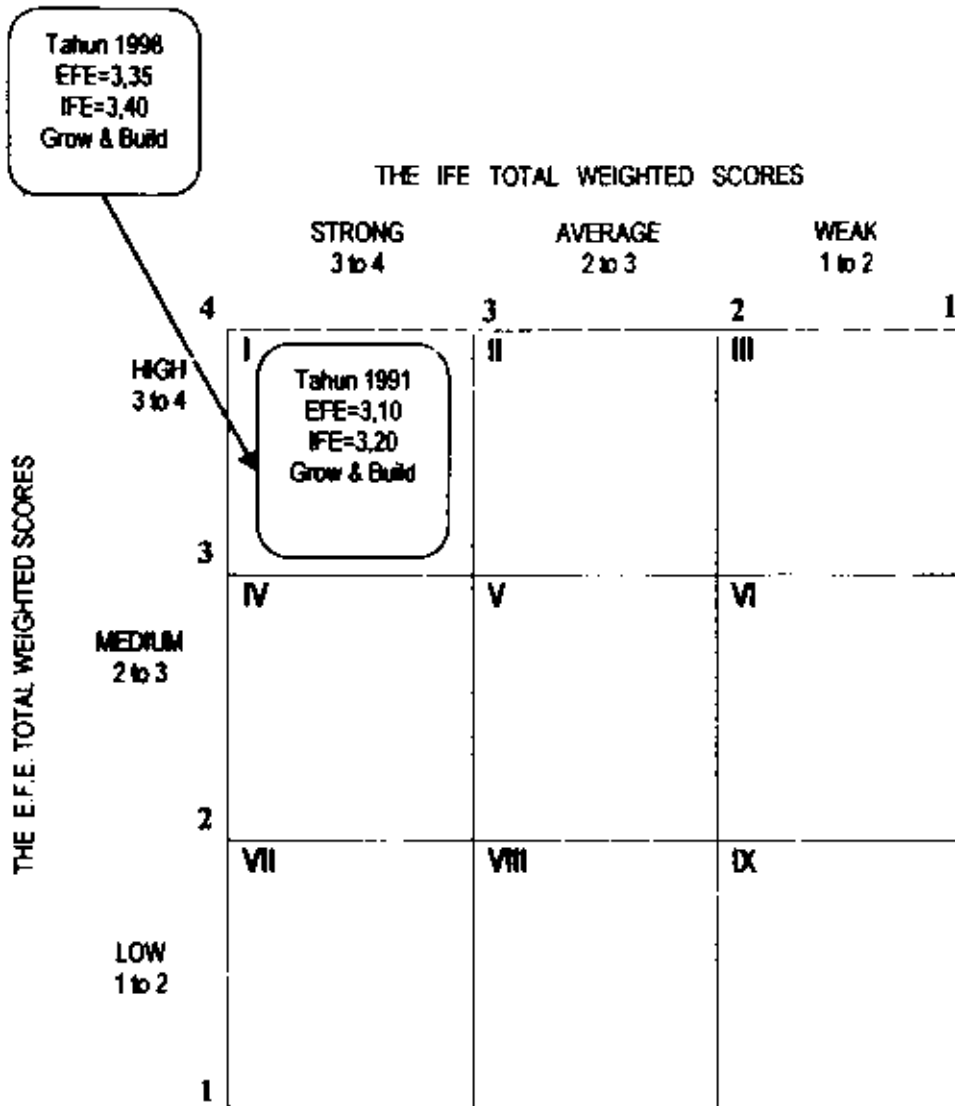
Gambar 6.3: Internal – External Matrix PT. GM

Sumber: David, Fred R., Strategic Management, 5th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, halaman 210 (diolah dengan data PT.GM tahun 1991 dan 1998)



Gambar 6.4: Internal - External Matrix PT. GMRP

Sumber: David, Fred R., Strategic Management, 5th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, halaman 210 (diolah dengan data PT.GMRP tahun 1991 dan 1998)



Gambar 6.5: Internal - External Matrix PT. ATAS

Sumber: David, Fred R., Strategic Management, 5th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1995, halaman 210 (diolah dengan data PT.ATAS tahun 1991 dan 1998)

Seluruh produk PT. GM dipasarkan kepada dua perusahaan dalam GM Group lainnya, yaitu PT. GMRP dan PT. ATAS, berarti PT. GM menjalankan captive company strategy secara internal. Apabila suatu perusahaan (a) menjual lebih dari 75 % hasil produksi / pelayanannya kepada pembeli (panampung) tunggal, dan (b) pembeli tersebut menjalankan banyak fungsi dari fungsi-fungsi yang biasanya dijalankan oleh perusahaan sendiri. Oleh karena captive company strategy yang dilakukan PT. GM bersifat internal, maka risikonya relatif kecil. Apalagi jumlah produksi PT. GM hanya mampu memasok sekitar 50% dari kebutuhan PT. GMRP dan PT. ATAS.

Strategi fungsi sumber daya manusia ditetapkan dengan memfokuskan pada peningkatan kemampuan (profesionalisme) karyawan secara terpadu dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan baik in-the job training maupun off-the job training. GM Group menerapkan strategi pertumbuhan karyawan negatif (minus), yaitu apabila ada PHK (Pemutusan Hubungan Karyawan) diusahakan tidak diganti, beban tugas dibenarkan pada kader yang dibentuk dan dibarengi dengan mutasi atau promosi karyawan ke dalam perusahaan-perusahaan lain di dalam GM Group.

6.1.3. Strategi Keunggulan Bersaing Melalui Efisiensi, Kualitas, dan Tanggapan Pelanggan

Telah dikemukakan oleh Hill dan Jones (1998) bahwa strategi keunggulan bersaing (*advantage competitive strategy*) dibangun dari empat elemen, yaitu (1) inovasi, (2) efisiensi, (3) kualitas, dan (4) tanggapan pelanggan. Perubahan strategi keempat elemen ini baik secara parsial maupun serempak akan berpengaruh terhadap peningkatan harga dan peningkatan keuntungan. Dari keempat elemen ini yang sulit diukur adalah inovasi, fraksensi inovasi tidak sepenuhnya menjamin peningkatan harga dan laba. Tetapi adanya inovasi yang sukses dapat

diknal dari sambutan pelanggan. Inovasi menentukan biaya yang besar, oleh karena itu GM Group tidak berorientasi pada inovasi sebagaimana tersurat dalam cuplikan wawancara berikut ini:

"Inovasi untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang perkerfayan sulit dilakukan. Perusahaan GM Group hanya menggunakan teknologi yang berkembang di pasar teknologi industri mesin-mesin perkerfayan. Inovasi sangat mahal yang memerlukan investasi yang besar dalam penelitian dan pengembangan. [01A01-W/STRA/19-IX/2000]"

Strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan GM Group berbasis pada tiga elemen, yaitu berusaha meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan. Efisiensi dilakukan dengan melakukan perubahan tela cetak fasilitas produksi, memperpendek jangka waktu proses produksi yang mungkin, dan pelatapan anggaran yang ketat yang bertanggung jawab. Peningkatan kualitas dilakukan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan disertai peningkatan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Peningkatan tanggapan pelanggan dilakukan dengan cara meningkatkan pelayanan dan mengkonsolidasi para pelanggan yang ada, di samping mencari peluang pasar atau pelanggan baru. Komunikasi dengan para pelanggan dijalin dan diperhatikan melalui surat. Strategi ini ditunjang dengan penerapan TQM yang dirintis pada akhir tahun 1990. Keyakinan yang mantap pengembangan strategi keunggulan bersaing GM Group tersurat dan cuplikan wawancara berikut ini:

"Bisnis di bidang perkerfayan dan industri perkerfayan sangat kompetitif, oleh karena itu agar dapat bersaing GM Group berusaha membangun strategi keunggulan bersaing yang bentuk cetak dan tiga unsur, yaitu (1) mengutamakan pelanggan dengan selalu memperhatikan spesifikasi yang mereka pesan, (2) meningkatkan kualitas proses guna lebih dapat memenuhi standar yang ditetapkan para pembeli, dan (3) meningkatkan efisiensi dengan cara mengevaluasi semua pos-pos anggaran secara lebih ketat, memperpendek waktu proses produksi dan pelayanan, serta meningkatkan kemampuan karyawan secara terus menerus. [01A01-W/STRA/19-IX/2000]"

Usaha meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan para pelanggan yang dilakukan GM Group berarti pula sebagai usaha meningkatkan produktivitas perusahaan dan produktivitas karyawannya. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan GM Group jelas dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja karyawannya. Produk-produk GM Group pada umumnya diekspor, oleh karena itu kesesuaian produk menurut spesifikasinya merupakan hal utama yang para pelanggannya sudah mengerti benar tentang kualitas produk kayu. Berbasis strategi ini GM Group berusaha meningkatkan nilai atau harga jual produk-produknya dengan menjelaskan proses produksi dan pemilihan bahan baku berkaitan dengan spesifikasi desain produk yang dikomunikasikan bersama pelanggan / pemasok. Keberhasilan strategi ini jelas akan tampak pada kinerja perusahaan.

Dalam kondisi krisis ekonomi saat ini strategi keunggulan bersaing lebih baik ditekankan pada peningkatan efisiensi, lagi harus tetap memperhatikan kualitas produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan memantapkan pelayanan para pelanggan agar tetap membeli produk perusahaan ini. Apabila GM Group mampu meningkatkan lagi efisiensinya dalam batas-batas tertentu dapat lebih bersaing dalam negosiasi harga berdasarkan harga patokan produk-produk kayu oklahan yang berlaku.

Strategi keunggulan bersaing yang diterapkan GM Group diam sambilan tahun terakhir (1991-1999) ditinjau dari teori "Three Generic Strategies" lebih mengarah ke strategi cost leadership, meskipun perusahaan ini tidak berarti mengklaim bahwa perusahaan memimpin dalam efisiensi. Akan tetapi dengan penekanan usaha efisiensi dari unsur strategi keunggulan bersaing paling tidak merupakan bukti adanya tekad mengarah ke penerapan strategi cost leadership. Strategi demikian jelas cocok untuk industri perkayuan, karena industri ini memang tingkat kompetisinya tinggi, baik kompetisi dengan para pesaingnya

maupun isu-isu yang muncul dan menekan pemasaran produk kayu tropis, misalnya isu tentang Ecolabeling, dan adanya penerapan standar untuk memasuki pasar global seperti ISO 9000 sampai ISO 14000.

6.2. Konsep TQM yang Dikembangkan

GM Group telah mendefinisikan Total Quality Management (TQM) sebagai suatu cara pengelolaan perusahaan dan kegiatan-kegiatannya, yang mengikut sertakan seluruh jajaran karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas di segala bidang, demi memenuhi pesanan pelanggan. Definisi TQM yang dirumuskan GM Group ini mempunyai makna yang hampir sama dengan definisi-definisi TQM yang telah dikemukakan para ahli dalam tinjauan pustaka. Perbedaannya hanya pada penekanan bahwa perbaikan berkelanjutan lebih dimungkinkan dengan pelibatan dan pengembangan karyawan yang ditujukan untuk memenuhi spesifikasi produk. Jadi kualitas diartikan sebagai memenuhi spesifikasi atau persyaratan pelanggan internal dan eksternal.

Intensitas TQM yang dibangun oleh GM Group berbasis pada dua filosofi, yaitu (1) perbaikan berlanjut, melalui (2) pelibatan karyawan secara intensif. Perbaikan berkelanjutan hanya mungkin dilakukan melalui pelibatan karyawan secara intensif dan sebagai prasyaratnya diperlukan (1) fasilitasi organisasi dan peralatan secukupnya, serta (2) pengembangan kemampuan karyawan. Pembertayaan para karyawan yang belum profesional dilakukan bersamaan dengan gerak perusahaan dalam mencapai keuntungan perusahaan dan kesejahteraan karyawan serta lingkungan. Perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan menurut konsep TQM memang merupakan dua filosofi penting yang menjadi jati diri konsep TQM. Oleh karena itu apa yang dikonsepsikan ini adalah benar. Filosofi

lainnya, misalnya, fokus terhadap pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, kebebasan terkendali, kesabaran luajan, dan lain-lainnya telah dilakukan meskipun tidak menjadi tekannya.

6.2.1. Fasilitas Organisasi Transilintungsi Matriks dan Peralatan

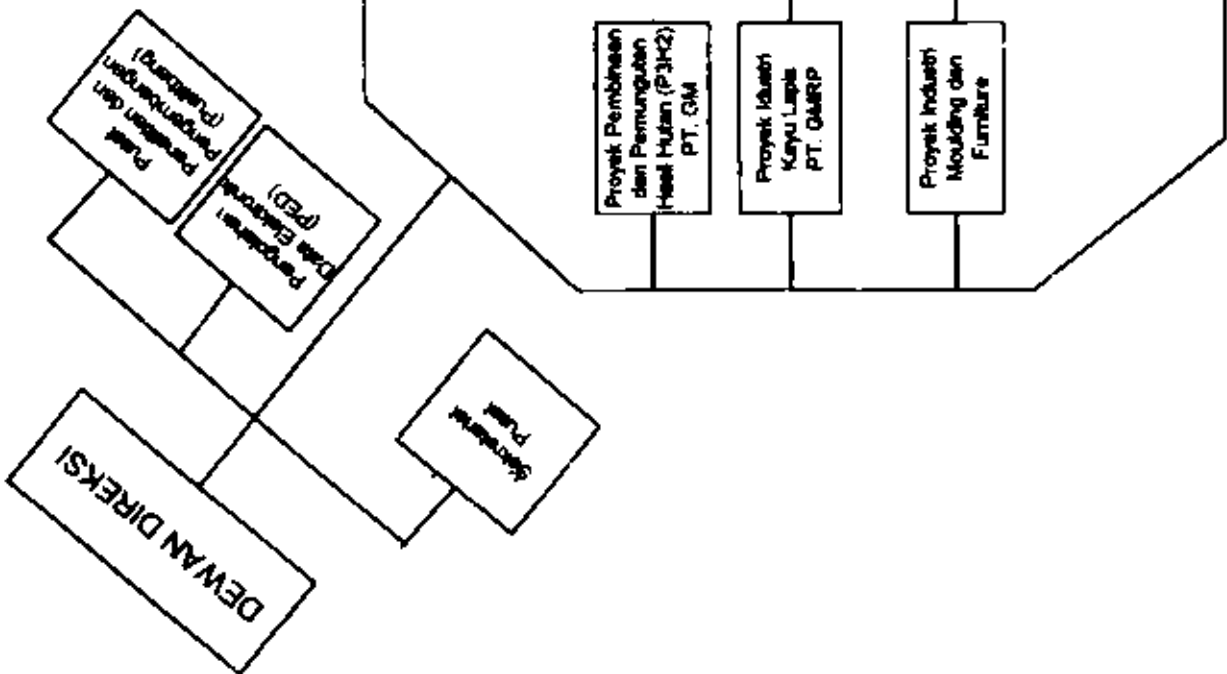
Adanya kesadaran yang kuat bahwa struktur organisasi yang dibangun pada tiga perusahaan di atas, GM Group tidak pernah sempurna adalah benar. Oleh karena struktur organisasi yang ada perlu perbaikan terus sejalan dengan tantangan dan dinamika perusahaan yang sangat bergantung pada kondisi pasar produk-produk perusahaan. Komitmen manajemen tentang struktur organisasi yang sederhana itu dilaksanakan dengan fleksibel adalah tepat, karena sistem TQM itu fleksibel (Sukamnan, 1997: 11). Meskipun secara formal struktur organisasi yang digunakan secara lintungsi matriks, namun dalam pelaksanaannya harus ada komunikasi lintas lini dan lintas fungsi. Komunikasi lintas lini dan lintas fungsi ini diwujudkan secara langsung oleh para Direktur Utama. Ketiga Direktur Utama dalam GM Group merupakan dewan koordinasi komunikasi lintas lini dan lintas fungsional. Fasilitas ini dimungkinkan untuk mempercepat arus informasi dalam tiga perusahaan GM Group yang bergerak secara random, vertikal, dan horisontal. Artinya setiap individu yang berada pada suatu lini tertentu dan / atau fungsi tertentu dapat langsung berhubungan dengan konstiusensinya.

Berdasarkan prinsip dasar kerjanya, organisasi perusahaan GM Group disebut organisasi transilintungsi matriks, yaitu komunikasi organisasi diperkenankan terjadinya interaksi antar lini dan / atau antar fungsi secara vertikal dan horisontal sesuai kebutuhan untuk memperlancar dan memperbaiki kualitas kerja organisasi. Telaah lebih lanjut penerapan

struktur organisasi perusahaan ini bersifat matriks, meskipun dalam struktur formal tidak dibentuk demikian. Fasilitas organisasi linifungsi matriks demikian memang mendekati kecocokan dengan kebutuhan organisasi dalam sistem TQM yang menghendaki fasilitas struktur organisasi matriks yang lintas fungsional, yaitu organisasi sistem lintas fungsional yang sesuai untuk program perbaikan berkelanjutan (Mulyadi, 1990: 319). Merujuk pada pendapat ini, maka struktur organisasi linifungsi matriks yang dideklarasikan GM Group diperlukan penyempurnaan sebagai organisasi sistem lintas fungsional (*cross-functional system organization*). Struktur organisasi sistem lintas fungsional yang diusulkan tampak pada Gambar 6. 6. Organisasi ini sesuai untuk program TQM, karena berfokus ke pelaksanaan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem lintas antar fungsi yang menuntut manajer dan karyawan dengan spesialisasi fungsional untuk mencahkan energi mereka dan memberikan kontribusi ganda tujuan perusahaan yang berfokus pada pencapaian tujuan para pelanggan (lihat Mulyadi, 1998: 404).

Struktur organisasi pengarah dan pelaksanaan program TQM sudah disusun oleh GM Group. Susunan struktur organisasi Badan Pengarah dan Penyelenggara (BPP) program TQM melekat langsung mulai direktur utama sampai kepala-kepala bagian pada masing-masing perusahaan dalam GM Group yang dikoordinir oleh dewan direktur utama. Ketua dewan direktur utama memimpin langsung dewan direktur dan tununannya. Gugus Kendali Mutu (GKM) dibentuk dengan anggota seluruh pimpinan mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala bagian untuk masing-masing perusahaan dalam GM Group. Kepala-kepala bagian bersama kepala-kepala seksi membentuk tim-tim PKT (Peningkatan Kualitas Terpadu). Mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala seksi di masing-masing perusahaan dalam GM

Gambar 6.6
Perubahan Struktur
Organisasi GM Group
yang Diusulkan



Group melakukan fungsi bidang promosi, diklat, standarisasi, dan statistik. Mereka juga menjadi fasilitator kelompok fungsional dan kelompok minat. Semua informasi kegiatan TQM dikoordinasikan dengan Pusat Litbang GM Group melalui bagian Litbang masing-masing perusahaan. Struktur organisasi ini memang berbeda dengan struktur BPP TQC yang umum berlaku, tetapi nuansanya adalah sama. Perbedaannya dalam struktur organisasi BPP di GM Group melekat pada struktur organisasi yang ada sesuai bidang dan fungsi, sedangkan struktur organisasi TQC pada umumnya dilekatkan sebagai fungsi staff langsung di bawah pimpinan puncak.

Struktur organisasi BPP tidak memiliki bentuk yang baku, oleh karena itu organisasi BPP GM Group yang melekat pada struktur organisasi yang ada sudah tepat. Dukungan pemikiran organisasi mutu yang demikian dikemukakan oleh Yun, Yong, dan Loh (1998: 63-64), yaitu:

"Studi kasus atas sejumlah organisasi sejenis dapat menjadi sumber informasi bermanfaat, tapi harus diingat bahwa kondisi pengoperasian, lingkungan, dan faktor-faktor lain jarang sekali dapat dibandingkan dengan tepat. Karena itu, studi kasus organisasi mutu tidak seharusnya dianggap berlaku universal. Pengetahuan mendalam tentang faktor-faktor pembeda penting pada saat studi kasus digunakan untuk tujuan perbandingan. Secara umum, struktur organisasi yang berkaitan dengan sistem mutu harus dinyatakan dengan jelas dalam manajemen perusahaan yang menyeluruh, dengan mendefinisikan garis wewenang dan komunikasi secara jelas."

Konsep GKM fungsional dan GKM minat dibentuk di masing-masing perusahaan GM Group dimaksudkan untuk melakukan perbaikan hasil berkelanjutan dengan fokus pada proses. Kegiatan GKM demikian memang sudah tepat, karena secara sederhana dipahami bahwa PMT-GKM (QCC) merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil (result) melalui perbaikan proses yang ada (process improvement).

GM Group menyediakan peralatan operasional yang terus dilengkapi untuk mendukung perbaikan berlanjut melalui pelibatan karyawan yang terus dikembangkan. Kegiatan ini memang merupakan kebutuhan setiap manajemen suatu organisasi termasuk sistem TQM yang sangat memerlukan peralatan operasional yang lengkap. Oleh karena perbaikan berkelanjutan sangat memerlukan peralatan operasional.

6.2.2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan in-the-job-training dan off-the-job-training sangat diperlukan dalam sistem TQM. Oleh karena perbaikan berkelanjutan sangat bergantung pada kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia yang melaksanakan sistem TQM. Pelatihan di dalam perusahaan dilakukan dengan sistem magang, yaitu dengan pelatihan sambil bekerja yang dibimbing langsung oleh para tenaga ahli dari dalam perusahaan termasuk tenaga ahli dari luar negeri melalui kontrak kerja tenaga kerja asing. Selain itu juga dilaksanakan melalui sistem rotasi pekerjaan.

Pelatihan off-the job training dilakukan GM Group sudah tepat, yaitu dengan cara mengirim karyawan ke lembaga pendidikan dan pelatihan di dalam negeri dan di luar negeri, seperti lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada di Departemen Kehutanan dan Departemen Perindustrian dan perdagangan, misalnya untuk tenaga grader kayu bulan dan kayu lapis. Pengembangan karyawan melalui pendidikan juga dilakukan dengan menugaskan karyawan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang S1 dan S2 serta pelatihan jangka pendek (short-course) di dalam dan di luar negeri, misalnya ke ITB, ke Jepang dan ke Singapura, terutama untuk tenaga teknik. Komitmen pimpinan GM Group yang kuat dalam pengembangan karyawan merupakan langkah yang benar dalam penerapan TQM.

Filosofi pendidikan dan pelatihan GM Group yang ditetapkan GM Group juga merupakan kebutuhan sistem TQM dalam melaksanakan perbaikan berkelanjutan. Adalah tepal filosofinya, yaitu pendidikan dan pelatihan(1) merupakan kebutuhan, bukan pilihan; (2) untuk setiap orang; (3) terus dilakukan secara efisien dan efektif; (4) sistematis dan terstruktur; (5) terspesialisasi dan juga bersifat umum; dan (6) menghargai para karyawan yang yang prestasi.

Ada komitmen yang kuat manajemen GM Group untuk memelihara kesehatan dan gizi karyawan agar produktivitas mereka terjaga dan terus dapat ditingkatkan merupakan usaha yang menunjang pelaksanaan sistem TQM. Oleh karena pendidikan dan latihan karyawan akan lebih efektif. Tidak ada kesan dari manajemen bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sebagai sesuatu yang mahal, dan tidak mendorong karyawan untuk minta gaji yang tinggi karena gaji disesuaikan dengan UMR (Upah Umum Regional) yang berlaku secara terbuka. Hal ini bertentangan dengan yang dikemukakan Torrington (1994 : 471) bahwa perusahaan memandang pelatihan sebagai sesuatu yang mahal, tenaga kerja terlatih cenderung menuntut gaji yang tinggi. Jadi kesan perusahaan sudah positif tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ini. Dalam perusahaan-perusahaan GM Group terasa adanya hubungan saling saling memperkuat antara penerapan sistem TQM dan pengembangan karyawan, yaitu ternyata dengan diterapkan TQM para karyawan perusahaan ini lebih berkembang. Hal demikian sejalan pengalaman Astra yang dimuat dalam Majalah Produktivitas (Edisi 58, tahun 8, 1997: 25) yaitu bahwa "Penerapan sistem Manajemen Mutu atau TQM / TQC (Total Quality Management / Total Quality Control) diyakini merupakan cara tercepat untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu SDM utamanya karyawan pelaksana".

6.2.3. Perubahan Berkelanjutan dan Pelibatan Karyawan

Perbaikan berkelanjutan sangat erat hubungannya dengan pelibatan karyawan. Oleh karena perbaikan berkelanjutan hanya dimungkinkan dengan melibatkan karyawan secara penuh. Apalagi usaha untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi dan proses produksi perusahaan berdasarkan masukan-masukan yang dijanjikan dari para pelanggan internal dan eksternal. Masukan-masukan dari para pelanggan internal diperoleh melalui kolaborasi dan hasil diskusi pertemuan-pertemuan yang dilakukan secara periodik, harian, mingguan, dan bulanan. Masukan-masukan dari pelanggan eksternal diperoleh dari saran dan keluhan para pemasok input dan para pembeli produk akhir GM group.

Perbaikan berkelanjutan ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi standar-standar yang diminta para pelanggan tersebut. Standar-standar produk perusahaan GM Group dapat berubah sesuai perkembangan kebutuhan para pelanggan dan perubahan teknologi yang berkembang. Perubahan spesifikasi produk akhir GM Group biasanya terjadi disebabkan perubahan kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. GM Group menawarkan kemampuan-kemampuan yang dapat dilakukan dalam membuat suatu produk, lagi pembeli akhir adalah para pembeli. Oleh karena dalam kontrak pembelian produk akhir GM Group para pelanggan telah memilih dan menetapkan spesifikasi produk-produk yang mereka pesan. Masaknya untuk produk kayu lapis (plywood dan blockboard), para pembeli telah menetapkan jumlah dan kualitasnya. Spesifikasi kualitas ditentukan dan spesifikasi kualitas komposisi bahan-bahan yang digunakan termasuk kadar air paorduk akhir ketika diterima pembeli.

Perbaikan proses produksi dan metode kerja lainnya dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan perusahaan. Pelebaran karyawan dilakukan baik melalui diskusi dalam

pertemuan periodik maupun pertemuan insidental. Pelibatan karyawan merupakan pelaksanaan fungsi utama setiap pemimpin di GM Group mulai dari kepala-kepala seksi sampai direktur utama. Koordinasi perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan karyawan dilakukan baik secara struktural, dan secara fungsional maupun secara lintas linifungsi yang berfokus pada GKM merupakan usaha yang benar dalam konsep TQM. Ketua Dewan Direktur (01/01-W/KTQM/21-IX/2000) dan Direktur Utama PT. ATAS (01/02-W/KTQM/21-IX/2000) memberikan contoh, misalnya, "dalam perbaikan layout sarana produksi di PT. GMRP yang dilaksanakan tahun 1992 telah melibatkan seluruh karyawan operasional dan pimpinan puncak yang pelaksanaannya dipusatkan pada GKM fungsional dan GKM minat. Operasionalisasi lembaga GKM fungsional dan GKM minat telah terasa manfaatnya sebagai sarana melibatkan karyawan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan di perusahaan ini".

Konsep TQM yang diterapkan GM Group adalah tepat, karena telah menggariskan prakondisi untuk menunjang penerapan sistem TQM. Prakondisi tersebut mencakup (1) kesiapan kerja terpadu, (2) kecermatan pengendalian, (3) kemantapan kerja, (4) kemantapan diri, (5) kedisiplinan kerja, (6) menjatin koutuhan kelompok kerja, ketulusan kerja, kejemihan berfikir, kelugasan tindak, dan keluhuran hati. Perbaikan berkelanjutan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan yang mencakup (1) penegakan kerja, (2) pengendalian kerja, (3) pengelolaan kerja, (4) pengarah kerja, dan (5) pemantapan kerja. Pengarah kerja meliputi (a) menguasai kepatuhan ketaatan kerja, (b) menegakkan ketulusan / kesungguhan kerja, (c) menciptakan keharmonisan / keselarasan kerja, (d) meletakkan dasar-dasar kerja sama, (e) melatih kecermatan / ketelitian kerja. Pengendali kerja meliputi (1) menguasai rencana kerja, (b) memudahkan pelaksanaan kerja, (c) mempelajari cara kerja, (c) menindaklanjuti pekerjaan, dan (d) menjamin pengendalian pekerjaan. Pengelolaan kerja meliputi prinsip-prinsip (a)

mempertajam perencanaan pekerjaan, (b) menjabarkan pengaturan pekerjaan, (c) memperlancar penggerakkan pekerjaan, (d) memastikan pengendalian pekerjaan, dan (e) menguasai kelembagaan manajerial. Pengarah kerja meliputi prinsip (a) memperluas wawasan usaha, (b) mempertegas kontribusi pencapaian sasaran usaha, (c) mempermudah pengaturan strategi usaha, (d) memperlengkap program usaha taktis, dan (e) memahami usaha tindak lanjut. Pemantap kerja meliputi prinsip (a) mempertajam bidang kerja, (b) mendalami bidang kelola, (c) menguasai bidang keterpaduan sistem, dan (d) mempercepat proses pemecahan masalah, peningkatan kualitas dan produktivitas. Dalam penerapan prinsip-prinsip kerja untuk perbaikan berkelanjutan diorientasikan kepada proses kerja. Karena proseslah yang menentukan hasil. Jadi perbaikan atau penyempurnaan proses menjadi kunci perbaikan berkelanjutan yang dikembangkan GM Group. Hal ini sejalan dengan temuan Stuart Orr (1999: 217) bahwa proses perbaikan berkelanjutan sangat ditentukan oleh keterlibatan proaktif karyawan. Demikian pula dengan temuan Yun, Yong, dan Loh (1998) bahwa keterlibatan aktif manajemen dan karyawan SIA merupakan salah satu kunci keberhasilan TQM perusahaan ini.

Manajemen kualitas yang dibina kelompok perusahaan GM Group sudah baik karena telah didasarkan atas konsep-konsep tentang fungsi-fungsi pemasaran, disain kualitas pasar, disain produk total, kualitas peralatan, kualitas karyawan dan kualitas kerja, dan monitoring kualitas produk merupakan pendukung konsep TQM, yaitu sebagai subsistemnya yang harus ada sebagaimana dijelaskan Yun, Yong, dan Loh (1998: 76-77), dan perusahaan ini telah merumuskan konsep fungsional sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi pemasaran berkaitan dengan kualitas yaitu: (1) berusaha mendefinisikan secara tepat selera dan permintaan pasar berkenaan dengan kualitas produk, jumlah,

harga, dan perkiraan waktu pembuatan dan penyerahan produk. Kualitas produk didefinisikan sebagai strategi usaha dasar yang menyediakan produk berbahan kayu yang secara tepat memenuhi spesifikasi yang ditentukan para pelanggan internal dan eksternal.

(2) Menentukan secara tepat kebutuhan pelanggan melalui tinjauan kontrak atau kebutuhan pasar, yaitu mencakup penafsiran harapan atau kesalahpahaman pelanggan ketika menyediakan produk berdasarkan spesifikasi produk dan karakteristik yang disepakati; (3) Memberikan dukungan standar nasional dan internasional bersama dengan kebutuhan pelanggan yang saling menguntungkan. GM Group selalu berusaha keras untuk memenuhi standar Japan Agriculture Standard (JAS), American Plywood Standard (APS) bagi pelanggan yang menspesifikasikan demikian. Standar Amerika tersebut dijabarkan dalam *Imported Hardwood Plywood From Southeast Asia (IHPSA)* untuk spesifikasi pembelian produk yang meliputi (a) grading for faces, back, dan core, (b) panel marking, (c) color sorting, (d) packing, (e) create marking, (f) claims, dan (g) testing procedures. Konsep jaminan kualitas ditetapkan pada Tim Grader dan Tim Quality Control yang didukung oleh semua karyawan sesuai bidang tugasnya. Definisi kualitas sesuai spesifikasi produk oleh pelanggan internal dan eksternal yang diterjemahkan dalam pengertian hasil karya (*quality of product*), biaya (*quality of cost*), waktu penyerahan (*quality of time delivery*), keselamatan (*quality of safety*), dan semangat kerja (*morale*).

2. Disain kualitas pasar. Disain kualitas pasar untuk kayu olahan GM Group berusaha untuk memenuhi kebutuhan (1) genetik dan fundamental yang dibutuhkan pelanggan, (2) harapan pelayanan, (3) memberikan potongan harga, dan (4) membina hubungan jangka panjang dengan para pemasok / mitra kerja.

3. Desain kualitas total. Keputusan GM Group adalah berani berusaha menginvestasikan fasilitas pabrik dan fasilitas operasional untuk membuat produk-produk kayu olahan yang terus meningkatkan nilai perusahaan dan karyawan. Dalam bidang pembinaan dan eksploitasi hutan untuk memasok bahan baku telah diinvestasikan peralatan berat seperti loader, dump truck, dan tugboat. Dalam bidang industri kayu lapis telah diinvestasikan mesin-mesin dan peralatan lainnya, seperti Boiler, dryer, glue-spreader, dan logcruker sebagai satu unit terpadu. Dalam bidang pembuatan kayu panel (sawm timber) dan kayu komponen (moulds) telah diinvestasikan mesin-mesin dan peralatan, misalnya, mesin bandsaw, dryer, planer dan lain-lain.
4. Kualitas peralatan. Perusahaan GM Group menilai kualitas peralatan sebagai faktor pendukung sangat penting dalam kelancaran bisnis kayu olahan. Oleh karena itu telah menjadi komitmen para pimpinan perusahaan untuk memelihara kualitas peralatan. Komitmen tersebut dinyatakan dengan investasi perbengkelan di sentra produksi tiga perusahaan dalam GM Group. Karyawan teknik perbengkelan terus ditingkatkan jumlah dan kualitasnya melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan.
5. Kualitas karyawan dan kualitas kerja. Kualitas karyawan seluruh bagian terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan. Peningkatan kualitas karyawan dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas kerja. Peningkatan kualitas kerja terus ditingkatkan dengan perbaikan proses dan metode kerja serta dengan pengawasan yang memadai.
5. Monitoring kualitas produk. Pemeriksaan dan pencatatan perkembangan kualitas produk dilakukan GM Group mulai dari pembinaan dan eksploitasi hutan serta para pemasok lainnya, sampai pada produk akhir. Dalam pengawasan hasil hutan selalu berusaha

menghitung elat volume yang realistis dan menerapkan secara benar sistem tebang pilih menurut aturan yang berlaku. Distribusi dan pembelian bahan baku dilakukan secara selektif dengan mengutamakan kualitas bahan sesuai peruntukannya. Dalam kaitan ini terus ditingkatkan kesadaran bahwa kualitas yang baik dapat dicapai melalui proses yang baik dan tepat. Oleh karena itu GM Group selalu membimbing semua karyawannya untuk selalu sadar tentang pentingnya memenuhi spesifikasi para pelanggan, baik pelanggan yang di dalam (untuk produk dalam proses) maupun pelanggan yang di luar (untuk produk akhir). Manajemen GM Group selalu mengingatkan pentingnya hal ini dan menganjurkan pada semua karyawan untuk saling membantu dan memperbaiki kesalahan serta meningkatkan kualitas kerja sesuai bagian masing-masing.

Perbaikan berkelanjutan dicapai dengan mengintensifkan partisipasi karyawan dengan cara melibatkan secara aktif semua karyawan, konsep ini adalah tepat sebagaimana dikemukakan oleh Krajewski dan Ritzman (1998 : 141) bahwa "adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan diperlukan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan." Hal ini dilakukan berkaitan dengan mendekati pencapaian pelaksanaan prinsip "bebas cacat (zero defect)". Adapun cara yang ditempuh untuk mencapai "bebas cacat" tersebut melalui empat langkah, yaitu (1) menemukan sebab kesalahan, (2) menginstruksikan pelaksanaan pencapaian bebas salah, (3) memeriksakan pekerjaan pada saat sedang dilakukan, dan (4) membangkitkan semangat dan beri dorongan pada semua karyawan (Kume, 1992. 26).

Menurut Kepala Puslitbang GM Group (03/5-W/KTQM/IX/2000) bahwa semua lapisan manajemen PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS sebagai pengelola perusahaan dalam GM Group berusaha menanamkan kesadaran kepada semua karyawan, bahwa masa depan karyawan bergantung pada masa depan perusahaan. Masa depan perusahaan bergantung

pada dedikasi karyawan untuk menghasilkan produk sesuai spesifikasi kualitas yang dipesan pelanggan. Keuntungan perusahaan bergantung pada peningkatan kualitas kerja dan hasil kerja semua karyawan. Dalam usaha mencapai kepentingan bersama inilah dikembangkan konsep TQM yang diharapkan cocok dan ternyata memang cukup mampu menekan penurunan kinerja perusahaan akibat krisis yang terjadi.

Dalam mencapai peningkatan kualitas kerja dan hasil kerja, menurut Kepala Puslitbang GM Group (03/05-W/KTQM/16-IX/2000) menyatakan bahwa manajemen perusahaan-perusahaan dalam GM Group berusaha membudayakan konsep peningkatan siklus PDCA (Plan, Do, Check, and Action) yang bekerja berdasarkan proses kerja dan hasil yang lalu untuk peningkatan hasil baru dan hasil yang akan datang. Konsep siklus PDCA ini terlebih dahulu dipelajari, dipahami, dan dihayati secara mendalam oleh BPP mulai dari direktur sampai kepala-kepala seksi, setelah itu disosialisasikan dan dibudayakan kepada kepala-kepala seksi dan semua karyawan melalui pelatihan di dalam perusahaan (in house training). Kegiatan ini telah dilaksanakan dengan tepat karena telah disadari bahwa budaya kualitas merupakan penunjang daya saing.

Perbaikan berkelanjutan ditinjau dari sudut tahapan-tahapan PDCA cycle sudah benar jika dirujukan teori (Hardjosoedarmo, 1997: 52-53), yaitu:

1. Plan dilakukan dengan menentukan proses yang perlu diperbaiki, dan menentukan perbaikan yang akan dilakukan dan pimpinan menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk memilih hipotesis yang paling relevan; dilakukan perbaikan proses.
2. Do dilakukan dengan mengumpulkan *baseline information* dari data historis, kemudian menerapkan perbaikan dan mengumpulkan data lagi untuk mengetahui hasil perbaikannya.
3. Check merupakan tahap penafsiran informasi terjadinya perbaikan atau tidak.
4. Act dilakukan dengan memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan untuk disusun prosedur yang baku dan pelatihan ulang bagi

karyawan terkait serta mengkaji efek negatif dan memantau hasil untuk masukan Plan selanjutnya.

Organisasi mempunyai empat titik pengukuran perbaikan berkelanjutan dapat dilakukan, yaitu input, proses, output dan outcome PDCA dilakukan pada keempat titik pengukuran tersebut untuk memperbaiki kualitas material dan jasa yang masuk, memperbaiki proses internal, memperbaiki output dan memuaskan persepsi customer mengenai kualitas."

Perbaikan berkelanjutan telah menjadi filosofi proses kerja dengan melibatkan karyawan melalui CKM merupakan konsep filosofi TQM yang benar sebagaimana dikemukakan Krajewski dan Ritzman (1998 : 151) yang pada intinya bahwa pelaksanaan kesadaran suatu filosofi perbaikan berkelanjutan merupakan proses kerja yang panjang dengan langkah-langkah esensial. Langkah-langkah yang dilakukan GM Group di masing-masing perusahaan yaitu (1) melatih para pekerja tentang metode-metode statistical process control dan piranti perbaikan kualitas lainnya, (2) menetapkan metode SPC sebagai kegiatan wajib, (3) membangun kerjasama tim dan mendorong pelibatan karyawan, (4) memfasilitasi problem-solving techniques dalam kerjasama tim, Dan (5) membangun iklim untuk berkompetensi proses yang baik.

Kelemahan yang terdapat dalam konsep TQM mengenai filosofi perbaikan berkelanjutan belum jelas langkah-langkahnya dalam dokumen Materi Pokok TQM yang mereka susun. Apabila hal ini dirujuk pada langkah-langkah struktursasi perbaikan kualitas menurut Juran (Tjiptono dan Diana, 1999 : 267) . maka perlu langkah-langkah yang jelas sebagai berikut:

- *1. Membentuk dewan kualitas yang bertanggung jawab untuk mengadakan, mengkoordinasi, dan melembagakan kualitas tahunan yang melibatkan diri dalam jenjang pelaksanaan perusahaan.
2. Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas yang mencakup (a) rumusan kebijakan kualitas, (b) patok duga dan dimensi kualitas, (c) proses pembentukan tim, (d) sumber daya yang dibutuhkan, (e) implementasi proyek, (f)

ukuran kualitas untuk memantau kemajuan dan melakukan usaha pemantauan, dan (g) program penghargaan dan pengakuan yang digunakan.

3. Membangun infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung usaha perbaikan yang dilakukan.

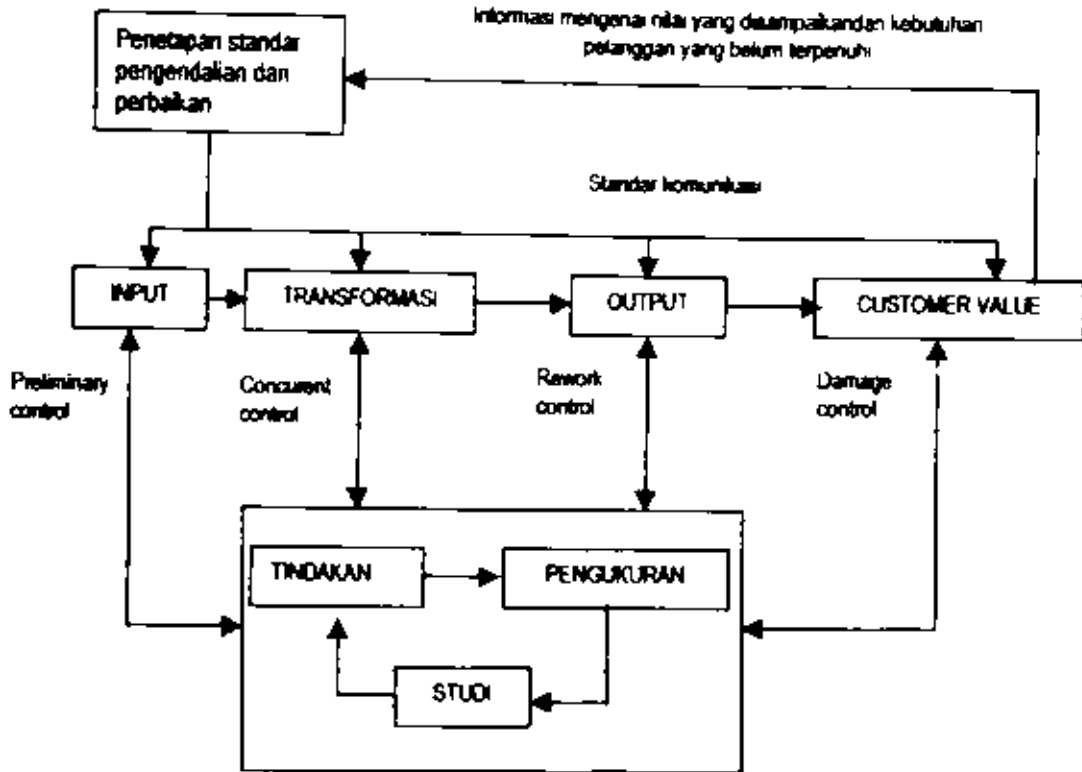
4. Tindakan koreksi berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari umpan balik."

Satu pendekatan TQM yang belum tampak jelas dalam konsep TQM GM Group adalah tidak ada skema pengendalian dan perbaikan berkelanjutan dalam melibatkan karyawan. Apabila merujuk pada pendekatan Bound et al. (1994 : 107) pendekatan TQM terhadap pengendalian dan perbaikan tampak pada Gambar 6.7:

Konsep TQM yang diterapkan GM Group berada dalam lingkungan pemasaran global untuk produk-produk berbahan baku kayu keras tropis. Oleh karena itu pengembangan konsep TQM GM Group yang akan datang perlu mempertimbangkan proses manajemen global. Dalam majalah ASIA 21 tentang pandangan baru untuk kualitas total, menurut Sang (2000 : 26) diperlukan kunci proses manajemen global sebagai berikut.

"By aiming at the best global practices, like Denso, they need to go beyond the total quality frame work to develop and perfect with ten management processes. Only then can they use these processes to achieve their goal of generating their products with the number one market share in the world. The key global management processes are (1) anticipation of change, (2) steady in action, (3) trustworthy, (4) proud, (5) tolerance of differences, (6) thoughtful, (7) respectful to others, (8) bold actions, (9) spirit, and (10) open to society".

Jadi: GM Group yang akan datang perlu mempertimbangkan untuk memasukan proses manajemen dalam konsep TQM tentang (1) kesiapan mengantisipasi perubahan, (2) selalu siaga dalam bertindak, (3) membangun kepercayaan, (4) ada rasa bangga, (5) toleransi atas perbedaan, (6) penuh pemikiran dan pertimbangan, (7) berusaha menghargai pihak-pihak lain, (8) memantapkan tindakan-tindakan, (9) membangun semangat juang, dan (10) terbuka



Gambar 6.7: Pendekatan TQM Terhadap Pengendalian dan Perbaikan

Sumber: Bound, G., Et al., 1994. *Beyond Total Quality Management*. New York: McGraw-Hill, Inc. halaman 107

pada masyarakat. Dengan memasukkan proses manajemen demikian dapat diharapkan memantapkan penerapan TQM yang ada dan bahkan bisa jadi mencapai kondisi di atas TQM

Konsep perbaikan berkelanjutan dalam TQM GM Group juga belum memasukan instrumen patok duga. Meskipun untuk memasukan patok duga dalam sistem TQM sebagai instrumen diperlukan kemitraan yang mau membagi informasi, kerjasama yang dapat membandingkan dengan industri lainnya. Hal ini wajar karena hambatan-hambatan tersebut,

sehingga perusahaan ini lebih condong ke arah analisis persaingan yang bersifat memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan, selalu kompetitif, rahasia, tersendiri, dan mandiri. Meskipun GM Group mengklaim bahwa konsep TQM yang diterapkan berfokus pada pelanggan, tetapi masih belum sempurna tanpa dibarengi penerapan patok duga.

6.3. Implementasi TQM

Dalam implementasi TQM yang dilakukan oleh GM Group difokuskan pada tiga hal yaitu tentang persyaratan, peran manajemen, dan tahapannya.

6.3.1. Persyaratan Implementasi TQM

Sejak tahun 1989 GM Group berusaha membenahi organisasinya secara menyeluruh dan mendasar biasanya selalu menghadapi sikap penolakan dan tahun 1990 lebih diintensifkan. Oleh karena itu manajemen GM Group menetapkan suatu (1) tekad atau kemauan yang kuat untuk menginformasikan perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya, dan (2) mendorong para karyawan untuk mau mendukung perubahan-perubahan itu demi kepentingan semua pihak.

Dalam dokumen GM Group (1990) dikemukakan bahwa pada prinsipnya persyaratan yang ditetapkan perusahaan ini untuk melaksanakan TQM meliputi (1) komitmen manajemen puncak, (2) komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, (3) membentuk steering committee dari seluruh bagian organisasi, (4) membuat perencanaan dan publikasi, dan (3) melakukan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

Komitmen yang ditetapkan mencakup sumber daya yang diperlukan, dan waktu yang dicurahkan. Dewan Direktur utama GM Group sebagai pimpinan puncak telah meluangkan lebih dari 80 persen waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Mereka tidak mendelegasikan kepada pihak lain, melainkan terlibat langsung yang bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Manajemen puncak GM Group telah menyadari bahwa perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar, sehingga dapat mengambil keputusan rasional berkaitan perubahan yang dibutuhkan perusahaan. Pimpinan puncak juga merasakan bahwa implementasi TQM relatif tidak mahal. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan dan untuk membayar para konsultan yang digunakan perusahaan. Jumlah investasi yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan karyawan mulai tahun 1989 sampai sekarang diperkirakan Rp. 1,2 milyar dan investasi untuk konsultan sebesar Rp. 250 juta

Organisasi BPP TQM pada GM Group cukup baik jika dikaitkan dengan rekomendasi Hough (1999 : 15) yaitu bahwa steering committee harus diketuai oleh pimpinan puncak dalam struktur organisasi, dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Dalam GM Group BPP TQM diketuai oleh ketua dewan direktur, dan anggotanya terdiri atas para direktur dan para manajer. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), di GM Group dibentuk tim fungsional silang dan lintas lini, menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

GM Group telah membentuk steering committee yang beroperasi sebagai suatu tim. Steering committee bertugas menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan

atas prestasi tim-tim tersebut. Seluruh pimpinan PT. GM, PT. GMIRP, dan PT. ATAS dilibatkan langsung dan secara intensif dengan maksud untuk mencapai kesatuan arah, komando, dan tujuan perusahaan-perusahaan dalam GM Group

Steering committee tersebut telah mengembangkan visi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Berdasarkan visi dan tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan itu selanjutnya departemen membentuk tujuan pendukung yang bersifat lebih teknis operasional pada masing-masing bagian mereka. Program penghargaan dan pengukuran prestasi dilaksanakan secara periodik, yaitu setiap tahun yang biasanya penyerahan penghargaan dan pengukuran prestasi tersebut bersamaan dengan perayaan ulang tahun perusahaan. Publikasi rencana konsep dan rencana TOM dilakukan melalui pertemuan-pertemuan setiap hari (pada awal masuk kerja selama satu jam), dan setiap tiga bulan sekali di tingkat gugus kendali mutu. Semua karyawan diberikan penjelasan dan dimotivasi untuk mengetahui semua yang dilakukan dan harus dilakukan sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan selalu diberitahu. Untuk karyawan pada tingkat pengawas ke atas diberikan selbaran sebagai dokumen publikasi TOM dipertusahaan ini agar mereka dapat memahami dan mendukung manajemen dalam implementasi program ini.

Selanjutnya dewan direktur utama dan para direktur perusahaan dalam GM Group melakukan (a) pelatihan *steering committee*, (b) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mencakup kemampuan statistik, dan pengumpulan dan dan kemampuan analisis, (c) mengidentifikasi pendukung potensial TOM departemen yang paling mendukung TOM, dan para karyawan yang akan menolak TOM, (d) mengidentifikasi pelanggan eksternal dan internal dengan melakukan penelusuran proses-proses produk di GM Group sampai produk-produk akhir diterima para pembeli. Manajer produksi di setiap perusahaan dalam GM

Group menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal dan internal), dengan cara mencari pembandingan dalam proses-proses operasional yang lebih baik untuk dijadikan dasar mengukur perbaikan.

6.3.2. Kiprah Manajemen Dalam Implementasi TQM

Sikap proaktif manajemen GM Group dalam mendorong dan mengarahkan implementasi sistem TQM telah dilandasi adanya kesadaran bahwa penerapan TQM merupakan suatu proses perubahan kultur kerja yang didorong oleh makna ulang terhadap peran manajemen. Oleh karena itu sebagai pimpinan puncak di GM Group ia berusaha mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis yang sesuai dengan kerangka pikir TQM. Wewenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan hanya pada manajemen puncak. Hal ini sejalan dengan kebutuhan peran kepemimpinan dalam implementasi TQM yang termakna dari komitmen mereka dalam program perbaikan berkelanjutan yang hanya dapat diraih dengan melibatkan secara proaktif pula seluruh karyawan (Tjiptono dan Diana, 1998 : 337). Ada peran kepemimpinan yang dapat diteladani untuk implementasi TQM lebih baik lagi di GM Group, yaitu sebagaimana pengalaman sukses SIA (Yun, Yong dan Loh, 1998 : 245) yaitu

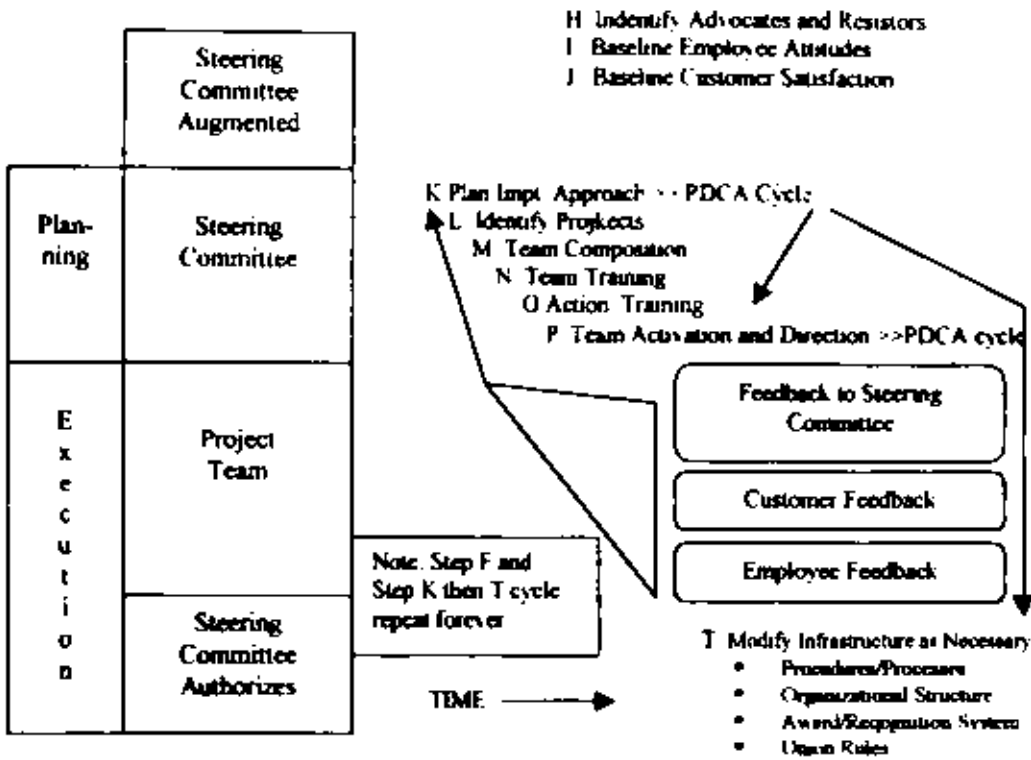
"Peran kepemimpinan dalam TQM harus menyeimbangkan dimensi struktural, yakni hirarki organisasi, strategi, anggaran, pengendalian rencana dan prosedur, serta perilaku dimensi manusia yang menghasilkan kepemimpinan kualitas, komitmen manajemen, kerjasama tim dan partisipasi total staf serta program peningkatan mutu yang berkesinambungan. Hal ini mencakup (1) kepemimpinan yang berani dan bijaksana, (2) kepentingan tetap dalam perangkat lunak perusahaan – manusia, yaitu kemampuan menarik orang yang berkompetensi tinggi dan kepemimpinan yang menghasilkan pengikut proaktif, dan (3) komitmen motivasi dan pengembangan staf."

Manajemen GM Group telah berperan pada posisi yang tepat dalam implementasi TQM, karena telah menyadari benar tentang peran manajemen puncak mempunyai posisi khusus dalam implementasi TQM yaitu memotivasi dan mengarahkan para karyawan serta mengatasi adanya penolakan terhadap perubahan ke arah TQM. Misalnya dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan ke arah TQM, peran dewan direktur (terutama para direktur utama) menggunakan salah satu atau lebih strategi: pendidikan dan komunikasi, fasilitas dan dukungan, kerjasama, negosiasi dan kesepakatan, paksaan secara eksplisit dan implisit, partisipasi dan keterlibatan.

Dalam GM Group, dewan direktur dalam implementasi TQM berusaha menggunakan kunci proses pengelolaan berupa (1) siap bertindak, (2) mengantisipasi perubahan, (3) berdasar kejujuran dan kebanggaan, (4) bertoleransi, (5) terbuka terhadap masyarakat, (6) menggunakan pertimbangan matang, dan (7) menghargai pihak-pihak lain baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Berdasarkan pengalaman GM Group penolakan pelanggan internal cenderung tersembunyi sehingga perlu perhatian khusus dalam pengungkapannya, yaitu digunakan teknik investigasi isu-isu dan mencoba memahaminya.

Implementasi TQM GM Group sudah tepat karena telah ada pembagian peran manajemen untuk setiap fungsi yang berbeda memainkan peranan yang berbeda dalam implementasi TQM, tetapi semuanya diarahkan pada perbaikan kualitas untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Peran utama dari fungsi-fungsi yang berbeda tersebut yang telah menjadi kebulatan tekad bersama dalam menciptakan nilai bagi setiap fungsi-fungsi, yaitu fungsi kepemimpinan atau prasarana, fungsi operasional, fungsi pemasaran, fungsi pengelolaan bahan, penelitian dan pengembangan, serta pengelolaan karyawan pada setiap unit bisnis GM group.

Peran utama fungsi kepemimpinan adalah menyediakan kepemimpinan dan memantapkan komitmen pencapaian kualitas proses dan hasil kerja, menyusun tujuan-tujuan dan menciptakan insentif, meminta masukan-masukan penting dari para karyawan, dan memantapkan kerjasama di antara semua fungsi perusahaan. Peran utama fungsi operasional adalah mempersingkat waktu-waktu operasional serta menelusuri sebab-musabab terjadinya cacat-cacat produksi ke arah masukan yang digunakan. Kemudian mencari alternatif solusi terbaik dengan memperhatikan efisiensi perusahaan. Prinsip kerja fungsi operasional GM Group adalah jangan memasukan bahan-bahan yang cacat untuk proses produksi selanjutnya. Dalam arti, setiap bahan yang cacat jika mungkin disempumakan dulu baru masuk ke tahap proses produksi selanjutnya. Prinsip ini yang menjadi jaminan kualitas setiap produk GM Group, meskipun berdasarkan pengalaman perusahaan cacat bahan ini masih terus terutama karena kesalahan karyawan tertentu yang menanganinya. Peran utama fungsi pemasaran yang dibina GM Group ada dua, yaitu (1) memfokuskan perhatian terhadap kebutuhan yang diterjemahkan dalam spesifikasi realisasi pesanan pelanggan, dan (2) menyediakan informasi bagi para pelanggan, tentang kualitas produk dan kemampuan produksi perusahaan. Peran penelitian dan pengembangan di GM Group yang utama adalah menstranformasikan spesifikasi pesanan pelanggan ke dalam disain yang mempermudah pelaksanaan produksi. Peran fungsi sumber daya manusia yang dikembangkan pada GM Group terutama (1) melembagakan program-program pelatihan TQM, dan (2) mengorganisir semua karyawan kedalam program TQM.



Gambar 6.8: Fase Implementasi TQM

Sumber: Goetsch dan Davis, 1994, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. New York: Englewood Cliffs Prentice Hall International, Inc., halaman 585.

6.3.3. Sembilan Belas Langkah Implementasi TQM

Implementasi TQM GM Group terdiri atas sembilan belas langkah. Kesembilan belas langkah tersebut dikelompokkan dalam tiga tahap, yaitu (1) sepuluh langkah dalam tahap persiapan (langkah 1-10), (2) empat langkah dalam tahap perencanaan (langkah 11-14), dan (3) lima langkah tahap pelaksanaan (langkah 15 – 19), secara lengkap dapat dilihat pada

subab 5.4.3. Langkah-langkah implementasi TQM yang dilakukan GM Group sudah benar jika dirujukan berdasarkan klasifikasi fase implementasi yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (1994 : 584-589) bahwa "Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah, di mana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya." Fase implementasi TQM menurut Goetsch dan Davis dapat dilihat pada Gambar 6.8

6.3.4. Penguasaan Pekerja Menggunakan Piranti Pengendalian Kualitas

Kiprah manajemen GM Group dalam memfasilitasi dan mengarahkan para pekerjanya untuk menguasai penggunaan piranti-piranti pengendalian kualitas menunjukkan kecenderungan adanya peningkatan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 6.1. Dari Tabel 6.1 tersebut ternyata menurut hasil evaluasi manajemen dalam penggunaan peralatan Pengendalian Kualitas menunjukkan skor yang terus meningkat. Penguasaan piranti pengendalian kualitas yang dipergunakan meliputi kemampuan pengumpulan data, penggunaan histogram, penggunaan diagram sebab-akibat, penggunaan lembar data, penggunaan diagram Pareto, penggunaan grafik, penggunaan bagan kontrol, dan pemeriksaan sampling. Skor pada awal pelaksanaan strategi keunggulan bersaing dan implementasi tahun 1991 berkisar 60 poin sampai 75 poin kemudian tahun 1999 meningkat menjadi antara 75 poin sampai 95 poin. Atau rata-rata mencapai skor 67,04 poin (penguasaan penggunaan lembar data) sampai 80,19 poin (penguasaan penggunaan diagram sebab-akibat). Hal ini mendekati tingkat sempurna yaitu 100 poin.

Tabel 6 1

Hasil Evaluasi Penggunaan Perlatan Statistik untuk Pengendalian Kualitas
 Perusahaan GM Group Tahun 1991 Sampai Tahun 1999
 Skor : 00 sampai 100

Tahun (n)	Perkembangan Skor Hasil Penilaian Pemakaian Alat-Alat Statistik Pada PT. GM							
	Pengumpulan data	Histogram	Sebab-akibat	Lembar data	Diagram Pareto	Grafik	Bagan Kontrol	P Sampling
1991	65.00	70.00	75.00	60.00	70.00	75.00	70.00	75.00
1992	70.00	70.00	75.00	60.00	70.00	75.00	75.00	75.00
1993	75.00	75.00	75.00	65.00	75.00	75.00	75.00	75.00
1994	75.00	75.00	80.00	65.00	75.00	80.00	80.00	80.00
1995	80.00	80.00	80.00	70.00	75.00	80.00	80.00	80.00
1996	80.00	80.00	85.00	70.00	80.00	85.00	85.00	85.00
1997	85.00	85.00	85.00	70.00	80.00	85.00	85.00	85.00
1998	90.00	85.00	85.00	75.00	85.00	90.00	90.00	85.00
1999	95.00	90.00	90.00	75.00	85.00	95.00	95.00	90.00
Rerata	79.44	78.89	81.11	67.78	77.22	82.22	81.67	81.11
Tahun (n)	Perkembangan Skor Hasil Penilaian Pemakaian Alat-Alat Statistik Pada PT. GMRP							
	Pengumpulan data	Histogram	Sebab-akibat	Lembar data	Diagram Pareto	Grafik	Bagan Kontrol	P Sampling
1991	65.00	70.00	75.00	60.00	70.00	70.00	70.00	75.00
1992	65.00	75.00	75.00	65.00	70.00	75.00	75.00	75.00
1993	75.00	75.00	75.00	65.00	75.00	75.00	80.00	75.00
1994	75.00	75.00	80.00	70.00	75.00	80.00	80.00	80.00
1995	80.00	80.00	80.00	70.00	80.00	80.00	80.00	85.00
1996	80.00	80.00	85.00	75.00	80.00	85.00	85.00	85.00
1997	85.00	85.00	85.00	75.00	85.00	90.00	85.00	85.00
1998	90.00	90.00	90.00	80.00	85.00	90.00	90.00	90.00
1999	95.00	80.00	95.00	85.00	90.00	95.00	95.00	90.00
Rerata	78.89	80.00	82.22	71.67	78.89	82.22	82.22	82.22
Tahun (n)	Perkembangan Skor Hasil Penilaian Pemakaian Alat-Alat Statistik Pada PT.ATAS							
	Realisasi	Target	Pesang	R-T	Varians	R-P	Varians	P Sampling
1991	65.00	70.00	75.00	60.00	70.00	75.00	70.00	75.00
1992	70.00	70.00	75.00	60.00	70.00	75.00	75.00	75.00
1993	75.00	75.00	80.00	60.00	75.00	75.00	75.00	75.00
1994	75.00	75.00	80.00	65.00	75.00	80.00	80.00	80.00
1995	80.00	80.00	80.00	70.00	75.00	80.00	85.00	80.00
1996	85.00	80.00	85.00	70.00	80.00	85.00	85.00	85.00
1997	85.00	85.00	90.00	75.00	80.00	85.00	90.00	85.00
1998	90.00	90.00	90.00	75.00	85.00	90.00	90.00	90.00
1999	95.00	90.00	95.00	80.00	85.00	95.00	95.00	95.00
Rerata	80.00	79.44	83.33	68.33	77.22	82.22	82.78	82.22
Tahun (n)	Perkembangan Skor Hasil Penilaian Pemakaian Alat-Alat Statistik Pada GM Group (Rerata)							
	Pengumpulan data	Histogram	Sebab-akibat	Lembar data	Diagram Pareto	Grafik	Bagan Kontrol	P Sampling
1991	65.00	70.00	75.00	60.00	70.00	73.33	70.00	75.00
1992	65.00	70.00	75.00	60.00	70.00	73.33	70.00	75.00
1993	68.33	71.67	75.00	61.67	70.00	75.00	75.00	75.00
1994	75.00	75.00	76.67	63.33	75.00	75.00	76.67	75.00
1995	75.00	75.00	80.00	66.67	75.00	80.00	80.00	80.00
1996	80.00	80.00	80.00	70.00	76.67	80.00	81.67	81.67
1997	81.67	80.00	85.00	71.67	80.00	85.00	85.00	85.00
1998	85.00	85.00	86.67	73.33	81.67	86.67	86.67	85.00
1999	90.00	88.33	88.33	76.67	85.00	90.00	90.00	88.33
Rerata	76.11	77.22	80.19	67.04	75.93	79.61	79.44	80.00

Sumber Dokumen Pual:ibang Perusahaan GM Group Tahun 1991-1999

6.4. Kinerja Perusahaan GM Group Meningkat

Berikut tolak dan deskripsi dan analisis kinerja GM Group ternyata terjadi (1) penurunan volume penjualan dan hambatan eksternal, (2) peningkatan produktivitas perusahaan dan karyawan, karena terjadi (3) peningkatan efisiensi, (4) peningkatan kualitas, dan (5) peningkatan tanggapan pelanggan.

6.4.1. Penurunan Volume Penjualan dan Hambatan Eksternal

Pemasaran produk GM Group untuk produk kayu lapis di bawah bendera PT. GMIRP dan untuk produk wood-working (mouking) dipasarkan ke negara-negara Jepang, Taiwan, Korea Selatan, Hongkong, Singapura, Amerika dan Eropa. Dalam era tahun 1990-an pasaran industri kayu Indonesia meningkat tajam, dan mencapai jaman keemasannya pada tahun 1992 dan 1993 setelah itu menurun lagi. Hal ini sebagai akibat pemerintah memenuhi *Letter of Intent* (LoI) yang telah disepakati dengan IMF yang memuat ketentuan penghapusan tala biaya ekspor produk perkayuan, termasuk kayu lapis dan meminta kran ekspor kayu gelondongan dibuka lebar, maka ketuliah Surat Keputusan Menperindag nomor 26/MPP/Kept/1/1998, tanggal 21 Januari 1998. Lalu bersamaan dengan itu, juga dikeluarkan Surat Keputusan Pencabutan Surat Keputusan Menperindag, tentang pengukuhan pembentukan kelompok Badan Pemasaran Bersama (Apkindo, 2000 : 44).

Prestasi perusahaan GM Group ini dicapai berkat penerapan strategi keunggulan bersaing yang didukung dengan penerapan sistem TQM yang dimulai dan akhir tahun 1990 sampai sekarang. Penerapan sistem TQM memiliki peran yang besar dalam meningkatkan produktivitas perusahaan melalui usaha-usaha meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan / kepuasan pelanggan.

6.4.2. Peningkatan Produktivitas Perusahaan dan Karyawan

Volume penjualan produk perkayuan GM Group yang menurun dihadapi oleh manajemen perusahaan ini dengan berusaha meningkatkan produktivitas perusahaan dan produktivitas karyawan. Hal ini merupakan keputusan yang tepat, karena peningkatan produktivitas banyak bergantung pada peningkatan produktivitas karyawannya.

Produktivitas perusahaan dapat diartikan sebagai rasio antara keluaran dengan masukan. Apabila rasio tersebut terus meningkat berarti produktivitas suatu perusahaan juga meningkat. Usaha peningkatan produktivitas perusahaan GM Group diutamakan untuk menurunkan masukan yang digunakan melalui peningkatan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan untuk membangun strategi keunggulan bersaing. Apa yang dilakukan manajemen GM Group tersebut merupakan usaha yang tepat. Produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan melalui tiga cara, yaitu: (1) meningkatkan nilai keluaran, (2) menekan pemborosan penggunaan sumber-sumber dengan tindakan penghematan, dan (3) meningkatkan nilai keluaran bersamaan dengan menghilangkan pemborosan. GM Group telah melakukan usaha yang benar, yaitu meningkatkan penjualan untuk produk wood-working (moulding) yang memang permintaannya meningkat, dan bersamaan dengan itu melakukan perbaikan berkelanjutan yang ditunjang dengan pelibatan dan pemberdayaan karyawan. GM Group melaksanakan strategi kearah cost leadership dalam pengembangan Hasil karya mereka tampak pada meningkatnya produktivitas perusahaan, meningkatnya produktivitas karyawan, dan meningkatnya MCE sejak tahun 1991. Menurut hasil evaluasi Puslitbang perusahaan ini ternyata telah memenuhi target produktivitas perusahaan dan melampaui

produktivitas perusahaan pesaing dan produktivitas industri sebagaimana tampak pada Tabel 6.2.

Dalam era perubahan politik pemasaran internasional produk perkayuan yang cenderung menekan perusahaan-perusahaan di Indonesia, ternyata GM Group mampu melakukan meningkatkan produktivitasnya sementara banyak perusahaan perkayuan di dibanding kebangkrutan meskipun dari luar tampak besar. Menaka itu diperkirakan dalam waktu 5 sampai 10 tahun mendatang akan kekurangan bahan baku karena kurang berhasil HTI menaka (APHI, Edisi 03, Juli 1999 : 10).

6.4.3. Peningkatan Efisiensi

Efisiensi merupakan suatu ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya. Efisiensi mencerminkan kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat. Efisiensi sebagai salah satu komponen strategi keunggulan bersaing pada GM Group ternyata mampu meningkatkan daya saingnya jika dibandingkan dengan perkembangan para pesaingnya. Tabel 5.14 telah menunjukkan terjadi peningkatan efisiensi. Hal ini juga dapat dilihat dari perkembangan rasio biaya dan harga produk GM Group dibandingkan dengan pesaingnya yaitu tampak pada Tabel 6.3. Rasio biaya GM Group tahun 1991 dibandingkan pesaingnya disesimasikan sebesar 1,09 (yaitu 9 % lebih tinggi dibanding biaya pesaingnya), maka pada tahun 1999 mampu menurunkan menjadi 0,93 (yaitu 7% lebih rendah dibanding pesaingnya). Demikian pula harga jual produk GM Group lebih tinggi dibandingkan harga jual produk pesaingnya. Hal ini dapat dilihat, jika pada tahun 1991 rasio harga jual dengan pesaingnya sebesar 0,98 (yaitu 2% lebih murah

Tabel 6.2

Hasil Evaluasi Pencapaian Produktivitas Perusahaan Tiap Unit Bisnis
Dalam GM Group Tahun 1991 Sampai Tahun 1999

Tahun (n)	PT. GM						
	Realisasi	Target	Pesang	R-T	Varians	R-P	Varians
1991	1.08	1.09	1.12	-0.01	Unfavorable	-0.04	Unfavorable
1992	1.12	1.10	1.13	0.02	Favorable	-0.01	Unfavorable
1993	1.15	1.11	1.13	0.04	Favorable	0.02	Favorable
1994	1.16	1.13	1.13	0.03	Favorable	0.03	Favorable
1995	1.17	1.15	1.13	0.02	Favorable	0.04	Favorable
1996	1.18	1.16	1.12	0.02	Favorable	0.06	Favorable
1997	1.19	1.17	1.12	0.02	Favorable	0.07	Favorable
1998	1.19	1.18	1.12	0.01	Favorable	0.07	Favorable
1999	1.22	1.19	1.12	0.03	Favorable	0.10	Favorable
Rerata	1.16	1.14	1.12	0.02	Favorable	0.04	Favorable
Tahun (n)	PT. GMRP						
	Realisasi	Target	Pesang	R-T	Varians	R-P	Varians
1991	1.08	1.11	1.13	-0.03	Unfavorable	-0.05	Unfavorable
1992	1.13	1.12	1.14	0.01	Favorable	-0.01	Unfavorable
1993	1.16	1.13	1.14	0.03	Favorable	0.02	Favorable
1994	1.18	1.14	1.15	0.04	Favorable	0.03	Favorable
1995	1.20	1.16	1.15	0.04	Favorable	0.06	Favorable
1996	1.20	1.17	1.16	0.03	Favorable	0.04	Favorable
1997	1.21	1.19	1.16	0.02	Favorable	0.05	Favorable
1998	1.22	1.19	1.15	0.03	Favorable	0.07	Favorable
1999	1.22	1.20	1.15	0.02	Favorable	0.07	Favorable
Rerata	1.18	1.16	1.15	0.02	Favorable	0.03	Favorable
Tahun (n)	PT. ATAS						
	Realisasi	Target	Pesang	R-T	Varians	R-P	Varians
1991	1.04	1.10	1.12	-0.06	Unfavorable	-0.08	Unfavorable
1992	1.11	1.11	1.13	0.00	Favorable	-0.02	Unfavorable
1993	1.13	1.12	1.13	0.01	Favorable	0.00	Favorable
1994	1.14	1.13	1.13	0.01	Favorable	0.01	Favorable
1995	1.14	1.14	1.13	0.00	Favorable	0.01	Favorable
1996	1.14	1.16	1.12	-0.02	Favorable	0.02	Favorable
1997	1.15	1.18	1.12	-0.03	Favorable	0.03	Favorable
1998	1.15	1.18	1.12	-0.03	Favorable	0.03	Favorable
1999	1.16	1.20	1.12	-0.04	Favorable	0.04	Favorable
Rerata	1.13	1.15	1.12	-0.02	Favorable	0.00	Favorable
Tahun (n)	GM Group						
	Realisasi	Target	Industri	R-T	Varians	R-P	Varians
1991	1.07	1.12	1.13	-0.05	Unfavorable	-0.06	Unfavorable
1992	1.12	1.12	1.14	0.00	Favorable	-0.02	Unfavorable
1993	1.15	1.13	1.15	0.02	Favorable	0.00	Favorable
1994	1.16	1.15	1.14	0.01	Favorable	0.02	Favorable
1995	1.17	1.17	1.13	0.00	Favorable	0.04	Favorable
1996	1.17	1.17	1.12	0.00	Favorable	0.05	Favorable
1997	1.18	1.18	1.12	0.00	Favorable	0.06	Favorable
1998	1.19	1.19	1.12	0.00	Favorable	0.07	Favorable
1999	1.20	1.19	1.12	0.01	Favorable	0.06	Favorable
Rerata	1.16	1.16	1.13	0.00	Favorable	0.03	Favorable

Sumber: Dokumen Pustaka Perusahaan GM Group Tahun 1991-1999

Tabel 6.3

Perkembangan Rasio Biaya dan Harga Jual Per Satuan Produk GM Group Dibanding Pesaing

Tahun (n)	PT. GM	Pesaing*	Rasio dengan Pesaing	PT. GMRP	Pesaing*	Rasio dengan Pesaing	PT. ATAS	Pesaing*	Rasio dengan Pesaing
	Rp. 1000/m ³	Rp. 1000/m ³		Rp. 1000/m ³	Rp. 1000/m ³		Rp. 1000/m ³	Rp. 1000/m ³	
Biaya									
1991	549.39	505.44	1.09	2388.65	2221.44	1.08	3408.72	3136.02	1.09
1992	595.79	571.96	1.04	2363.67	2292.75	1.03	3300.51	3267.50	1.01
1993	624.76	637.25	0.98	2404.11	2380.07	1.01	3376.97	3478.27	0.97
1994	664.63	691.21	0.96	2423.97	2448.21	0.99	3547.15	3724.51	0.95
1995	690.54	738.89	0.93	2478.06	2453.28	1.01	3671.66	3818.52	0.96
1996	755.01	800.31	0.94	2592.84	2748.41	0.94	3785.33	4012.45	0.94
1997	779.37	818.34	0.95	2651.36	2663.47	0.93	3959.00	4275.72	0.93
1998	844.63	878.41	0.96	2712.84	2902.74	0.93	3996.71	4316.45	0.93
1999	887.78	958.79	0.93	2794.77	2990.41	0.93	4156.70	4489.24	0.93
Rata-rata	710.21	733.40	0.97	2534.47	2588.98	0.98	3689.19	3835.41	0.96
Perubahan	61.59	89.69	-14.81	17.00	34.62	-13.08	21.94	43.15	-14.81

Sambungan

Harga:

1991	590.74	590.74	1.00	2568.44	2732.38	0.94	3550.75	3768.99	0.94
1992	667.70	667.70	1.00	2670.81	2808.42	0.95	3667.23	3781.74	0.97
1993	715.64	715.64	1.00	2795.48	2823.58	0.99	3915.78	3958.70	0.98
1994	771.55	771.65	1.00	2868.6	2897.58	0.99	4035.44	4100.50	0.98
1995	808.13	808.13	1.00	2962.02	2984.23	1.01	4186.61	4178.15	1.00
1996	891.29	891.29	1.00	3118.39	3078.52	1.01	4328.56	4287.70	1.01
1997	927.50	927.50	1.00	3198.25	3106.61	1.03	4562.11	4328.47	1.05
1998	1008.59	1006.59	1.00	3300.28	3152.14	1.05	4609.62	4534.40	1.02
1999	1082.51	1082.51	1.00	3404.11	3205.38	1.06	4811.00	4534.40	1.06
Rata-rata	829.08	829.08	1.00	2989.38	2974.32	1.01	4174.14	4163.45	1.00
Perubahan	83.25	83.25	1.00	32.54	17.31	1.88	35.49	20.31	1.75

Sumber: Dokumen Litbang GM Group

Keterangan: *Hasil estimasi Biaya dan harga per kubik produk pesaing oleh GM Group.

dibandingkan harga pesaing), maka pada tahun 1999 rasionya menjadi 1,06 (yaitu 6% lebih

tinggi dibandingkan harga jual produk pesaing)

Hal ini dapat diinterpretasikan adanya peningkatan kualitas dan tanggapan pelanggan.

Memang perkembangan realisasi penjualan GM Group menurun, tapi penurunannya tidak sedrastis penurunan realisasi penjualan produk kayu di Kalimantan pada umumnya. Jadi GM

GM Group masih menunjukkan prestasi lebih baik dari perusahaan kayu di Kalimantan pada umumnya.

GM Group mampu meningkatkan efisiensi, yaitu mampu menjalankan usaha dengan baik dan tepat melalui perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan. Upaya perbaikan berkelanjutan dilakukan bersamaan dengan pemberdayaan karyawan dengan menjalankan pendidikan dan pelatihan. Efisiensi GM Group diperoleh melalui perbaikan-perbaikan yang dilakukan yang dititik beratkan pada proses kerja. Misalnya perbaikan layout pabrik, pendidikan dan pelatihan karyawan, mutasi karyawan antar perusahaan dalam GM Group, pertumbuhan karyawan negatif, percepatan proses operasional, konsolidasi mitra usaha internal dan eksternal, melaksanakan organisasi secara horizontal matriks.

Prestasi ini dapat diraih berkat penerapan strategi bersaing secara ketat dan pemberdayaan karyawan yang bermuara pada meningkatnya produktivitas karyawan GM Group. Perusahaan berusaha dengan sekuat tenaga untuk melakukan efisiensi dan produktivitas agar masih mampu meraih keuntungan dalam bisnis perkayuan yang semakin suram. Efisiensi dilakukan melalui sistem penganggaran yang ketat dan perbaikan proses berulang yang lebih sederhana yang dicapai secara sistematis. Adanya peningkatan harga-harga input, misalnya, energi listrik dan minyak diesel, serta bahan-bahan perakal sedikit menghambat kegiatan efisiensi ini. Efisiensi yang dicapai banyak ditentukan oleh adanya

peningkatan produktivitas kerja karena meningkatnya kemampuan karyawan perusahaan GM

Group. Hal demikian sejalan dengan pernyataan Hill dan Jones (1998 : 115) bahwa:

"The most important component of efficiency for many companies is employee productivity, which is usually measured by output per employee. Holding all else constant, the company with the highest employee productivity in industry will typically have the lowest costs of production."

Strategi reduksi biaya (Mulyadi, 1998: 246) yang berhasil sebagaimana banyak diterapkan perusahaan dengan mewujudkan strategic cost reduction: (1) employee empowerment, (2) just-in-time purchasing, (3) just-in-time manufacturing, (4) cross-fungsional teamwork, (5) strategic alliance. Bertitik tolak pada strategi reduksi biaya tersebut, ternyata strategi reduksi biaya yang dilakukan GM Group sudah tepat. Oleh karena itu wajar jika perusahaan GM Group mampu meningkatkan efisiensinya.

Strategi reduksi biaya yang dilakukan GM Group ternyata berhasil dan ada tendensi terus menurun. Hal ini berarti sejalan dengan konsep TQM mengenai biaya terendah. Tipikono dan Diana (1998: 45) menyatakan bahwa "dalam sistem TQM biaya rendah dicapai pada level zero defect." Jadi selama titik optimum biaya akan dicapai oleh GM Group pada saat titik terdapat produk yang cacat. Kenyataannya hal ini mustahil dilakukan, perusahaan hanya mampu berusaha memperbaiki proporsi produk yang cacat dari waktu ke waktu.

Strategi reduksi biaya yang dilakukan masih belum optimal, karena belum mengimplementasikan manajemen berdasarkan biaya atau aktivitas. Implementasi reduksi biaya berkaitan dengan pengembangan implementasi TQM di GM Group tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut agar lebih memanfaatkan strategi dan kinerja perusahaan, yaitu dengan memajukan konsep manajemen berdasarkan aktivitas (Activity Based Costing/Management, ABC/M). Konsep dan pelaksanaan ABC/M tersebut perlu dimasukkan

sebagai usaha untuk lebih mengarahkan kepada kegiatan-kegiatan yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Karena, ABC merupakan alat dari ABM untuk dapat mengeliminasi aktivitas-aktivitas perusahaan yang tidak memberikan tambahan bagi pelanggan sehingga dapat dicapai peningkatan efisiensi usaha.

Hal ini perlu dilakukan oleh GM Group, karena tampak dari komposisi biaya dan kinerja perusahaan (MCE) yang masih didominasi kegiatan-kegiatan bukan penambah-nilai. Dengan memasukkan konsep ABC/M untuk dilaksanakan dapat memajukan pelaksanaan TQM, maka untuk selanjutnya manajemen GM group dapat meningkatkan efisiensi dan laba melalui peningkatan kepuasan pelanggan dengan peningkatan kualitas, yaitu dengan menekan biaya-biaya yang tidak proporsional dan kurang ada nilai-tambahnya. Implementasi konsep ABC/M ini dapat memantapkan strategi reduksi biaya yang telah diterapkan perusahaan ini.

6.4.4. Peningkatan Kualitas

Peningkatan kualitas yang terjadi di GM Group mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan MEC dan produktivitas perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5.15 dan 5.16 menunjukkan adanya penurunan tingkat produk yang ditolak, penurunan tingkat produk cacat dan penurunan tingkat produk yang dikembalikan pelanggan (internal dan eksternal) telah mendorong peningkatan MEC dan produktivitas perusahaan.

Penerapan program TQM dengan penekanan pada perbaikan berkelanjutan dan melibatkan karyawan yang terus diberdayakan, misalnya, meningkatkan kemampuan menggunakan alat-alat pengambilan keputusan, evaluasi disain produk yang melibatkan pelanggan, evaluasi disain proses produksi dan pembelian serta membudayakan kualitas kerja

ternyata perusahaan mampu meningkatkan kualitas proses dan kualitas produk yang dihasilkan terus meningkat. Ternyata terjadi perbaikan kualitas, yaitu (1) proses kerja mampu terus meningkatkan percepatan waktu produksi, (2) terus menurunnya proporsi produk yang cacat, dikembalikan dan ditolak dari produksi total. Perbaikan kualitas telah disadari benar oleh manajemen dan karyawan sebagaimana cuplikan wawancara dengan kepala Puslitbang GM Group dan Direktur Administrasi Keuangan dan Umum PT. GMRP sebagai berikut:

"Manajemen GM Group telah berusaha keras untuk belajar, mengembangkan, mensosialisasikan, dan membudayakan perbaikan berkelanjutan dalam efisiensi, kualitas, dan memenuhi persyaratan pelanggan berdasarkan keyakinan dasar (1) mencoba mengetahui fakta di lapangan bisnis, (2) memotivasi alasan belajar, (3) selalu mencari cara yang lebih baik, (4) berusaha menyempurnakan apa yang telah diperoleh. Semua itu dilandasi nilai-nilai (1) kejujuran, (2) kerendahan hati, (3) kerja keras, (4) keterbukaan, (5) kesabaran, dan (6) keberanian (02/03-W/ITQM/29-IX/2000), (03/03-W/ITQM/20-IX/200)".

Pernyataan tersebut merupakan bukti bahwa perusahaan mampu membentuk budaya organisasi berdasarkan kesadaran perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement mindset*) sebagaimana dikemukakan Neil (1994: 172, dalam Mulyadi 1998 : 50) yaitu:

"Paradigma *Improvement* berkelanjutan perlu diwujudkan ke dalam keyakinan dasar yang kuat harus ditanamkan kepada seluruh personel perusahaan bahwa: (1) harus mengetahui fakta, (2) alasan dan belajar, (3) selalu ada cara yang lebih baik, (4) harus selalu berusaha untuk sempurna; meskipun orang tidak akan pernah mencapai kesempurnaan tersebut. Akan tetapi harus dilandasi nilai dasar: (1) kejujuran, (2) kerendahan hati, (3) kerja keras, (4) kesabaran, (5) keterbukaan, (6) keberanian."

Perbaikan kualitas merupakan usaha integral dengan perbaikan: produktivitas, efisiensi, dan respon pelanggan dalam penerapan perbaikan berkelanjutan sebagai filosofi dalam sistem TQM. Oleh karena perbaikan kualitas dicapai melalui kerja yang cepat dan tepat yang mampu menghemat biaya serta mampu bersaing di pasar sehingga respon pelanggan

mampu ditingkatkan. Bertitik tolak dari teori ini jelas bahwa apa yang dilakukan GM Group sudah tepat.

6.4.5. Peningkatan Tanggapan Pelanggan

Perkembangan tingkat pelanggan yang mengulang, peningkatan ketepatan penyerahan produk, dan peningkatan tingkat pelayanan pelanggan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap peningkatan MEC dan produktivitas perusahaan GM Group sebagaimana telah ditunjukkan pada Tabel 5.17. Oleh karena semua produk PT. GM dijual langsung kepada PT. GMRP dan PT. ATAS melalui transaksi internal kelompok perusahaan, maka hanya tingkat pelayanan pelanggan (internal) yang mempunyai pengaruh positif cukup berarti pada peningkatan MEC dan produktivitas perusahaan PT. GM.

Tanggapan pelanggan (Hill dan Jones, 1998 : 384) dapat dilihat dari perkembangan banyaknya pelanggan yang kembali memesan, ketepatan penyerahan produk, dan tingkat pelayanan pelanggan. Berdasarkan perkembangan ketiga ukuran tersebut ternyata tanggapan pelanggan GM Group terus meningkat sejak tahun 1991.

Prestasi yang dicapai perusahaan ini diperoleh karena sikap proaktif manajemen dan karyawan dalam mengkonsolidasikan para pelanggan yang ada dengan meningkatkan komunikasi pelanggan melalui media surat penawaran produk dan negosiasi harga yang terus diintensifkan. GM Group telah berusaha meningkatkan tanggapan pelanggan sebagaimana tersirat dalam cuplikan wawancara dengan Ketua Dewan Dirut dan Dirut PT. ATAS berikut:

"GM Group baik sebagai kelompok usaha maupun aktivitas masing-masing perusahaan berusaha keras untuk mengidentifikasi pesaing dan memenuhi kualitas serta harga yang saling menguntungkan antara perusahaan dan para pelanggan. Misalnya, produksi kayu lapis berusaha melibatkan para pelanggan eksternal untuk diusahakan memenuhi persyaratan dalam spesifikasi produk yang

mereka pesan. Komunikasi lewat surat dan SLI dilakukan untuk menegosiasikan persyaratan teknis yang diminta dan kemampuan teknis operasional bertalian dengan harga yang disepakati. Dalam teknis operasional produksi GM Group selalu berusaha memasukkan bahan kayu-kayu berkualitas dan tidak memasukkan ke proses selanjutnya untuk produk yang rusak. Produk yang cacat diperbaiki dan dijual kepada para pasar lokal yang biasanya membutuhkan produk demikian untuk dipasarkan. ...Perusahaan kami mengkonsolidasikan para pelanggan agar selalu memesan, meskipun pasar semakin sulit akibat keruwetan sistem pemasaran internasional produk perikanan. (02/ 01-W/TQM/25- IX/ 2000), (02/02-W/TQM/28-IX/2000)*.

Apabila GM group akan mencapai keunggulan atas tanggapan pelanggan, maka dapat melakukan saran Hill dan Jones (1998 : 117), yaitu:

"To achieve superior customer responsiveness, a company must be able to do better job than competitors of identifying and satisfying the needs of its customers. Consumers will then place more value on its product, creating a differentiation-based competitive advantage. Improving quality of company's product offering is consistent with achieving customer responsiveness, as is developing new products with features that existing products lack. In other words, achieving superior quality and innovation is an integral part of achieving superior customer responsiveness."

Satu aspek penting yang perlu diperhatikan GM Group untuk meningkatkan lagi tanggapan pelanggan (customer responsiveness) adalah dengan meningkatkan waktu tanggapan terhadap para pelanggan, yaitu dengan mengupayakan waktu penyerahan secepat yang diinginkan para pelanggan. Hal ini sesuai dengan rekomendasi Hill dan Jones (1998 : 118) yang menyatakan bahwa:

"An aspect of customer responsiveness that has drawn increasing attention is customer response time, which is the time that it takes for a good to be delivered or service to be performed. For a manufacturer of machinery, response time is the time it takes to fill customer's order."

Jadi GM Group harus meningkatkan perhatiannya terhadap customer response time, yaitu jangka waktu yang diperlukan untuk menyerahkan produk atau layanan yang diberikan. Contoh untuk pabrikan, response time adalah jangka waktu untuk memenuhi pesanan. Jika GM group mampu meningkatkan ketepatan waktu penyerahan produk kepada para

pelanggan, maka disamping meningkatkan citra perusahaan juga meningkatkan tanggapan para pelanggannya

Prestasi GM Group dalam meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan merupakan bukti adanya peran perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan dan pemberdayaan. Dengan demikian konsep sistem TQM dan konsep implementasi TQM telah diterapkan dengan benar mampu mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan GM group.

Dalam memahami peran strategi keunggulan bersaing perusahaan GM Group perlu membedakan antara strategi dan taktik. Umar (1999: 85) menjelaskan perbedaan tersebut sebagai berikut:

"Strategi merupakan keputusan tentang (a) apa yang harus dikerjakan, (b) dengan mengerjakan sesuatu yang benar, dan (c) menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Sedangkan taktik merupakan (a) bagaimana cara mengerjakannya, (b) untuk mengerjakan sesuatu yang benar itu, dan (c) menggunakan tentara untuk memenangkan pertempuran."

Berdasarkan pengertian strategi dan taktik tersebut, maka strategi utama dan strategi keunggulan bersaing merupakan rencana yang pelaksanaannya perlu taktik. TQM merupakan taktik menggunakan sumber-sumber dan lingkungan untuk memenangkan persaingan sesuai dengan strategi yang diputuskan untuk diimplementasikan GM Group. Lebih jelasnya, untuk mencapai superioritas efisiensi, kualitas, tanggapan pelanggan perusahaan GM Group realisasinya dilaksanakan dengan menata dan mengimplementasikan sistem TQM. Oleh karena TQM merupakan konsep untuk memuaskan para pelanggan dengan melibatkan semua pekerja untuk melakukan perbaikan berkelanjutan melalui semua aspek yang penting guna meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Untuk mencapai peran tersebut, TQM harus diterapkan pada setiap unit bisnis sehingga tercipta manajemen yang cerdas.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan terdahulu, maka dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. GM Group tahun 1986 dan tahun 1991 menggunakan strategi ekspansif yaitu integrasi vertikal ke depan dan integrasi horisontal. Grow and Build strategy, dan, Hold and Maintain strategy diposisikan. Strategi tersebut dibarengi dengan cost reduction strategy yang diarahkan ke cost leadership strategy. Karena tekanan krisis ekonomi dan moneter tahun 1998 menggunakan strategi bertahan untuk PT. GM dan PT. GMRP dan strategi pertumbuhan untuk PT. ATAS. Hal ini didasarkan hasil analisis SWOT metode nilai terbobot (yang dikembangkan (GE-MCKensey Model) dari setiap unit bisnisnya yang dimiliki, yaitu:

- 1.1. Tahun 1986 skor faktor internal (IFE = 3,30) dan skor faktor eksternal (EFE = 3,20) PT. GM diposisikan pada grow and build strategy yaitu mendirikan PT. GMRP sebagai perluasan integrasi ke depan.
- 1.2. Tahun 1991 untuk PT. GM skor faktor internal (IFE = 2,85) dan skor faktor eksternal (EFE = 3,10) dan PT. GMRP faktor internal (IFE = 3,10) dan skor faktor eksternal (EFE = 3,25) serta untuk PT. ATAS faktor internal (IFE = 3,20) dan skor faktor eksternal (EFE = 3,10). Ketiganya diposisikan pada grow and build strategy yakni akhir tahun 1990 mendirikan PT. ATAS sebagai anggota GM Group

1.3. Tahun 1998 untuk PT. GM skor faktor internal (IFE = 2,80) dan skor faktor eksternal (EFE = 2,75) dan PT. GMRP faktor internal (IFE = 2,80) dan skor faktor eksternal (EFE = 2,70) serta untuk PT. ATAS faktor internal (IFE = 3,40) dan skor faktor eksternal (EFE = 3,35). PT. GM diposisikan pada hold and maintain strategy, sedang PT. GMRP dan PT. ATAS diposisikan pada grow and build strategy.

2. Berdasarkan strategi umum tersebut dikembangkan strategi keunggulan bersaing dipusatkan pada peningkatan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan. Strategi keunggulan bersaing cukup berhasil, yaitu dapat dilihat perkembangan indikator efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan dalam kurun waktu dari tahun 1991 sampai tahun 1998 sebagai berikut:

2.1. Efisiensi meningkat, yakni: (a) prosentase biaya produksi dari biaya total menurun untuk PT. GM dari 96,00% menjadi 90,65%; untuk PT. GMRP dari 97,15% menjadi 92,97%; untuk PT. ATAS dari 88,35% menjadi 83,42%; dan untuk GM Group dari 93,83% menjadi 89,01%; (b) prosentase waktu produksi dari waktu standar membaik untuk PT. GM dari 109,00% menjadi 93,67%; untuk PT. GMRP dari 101,20% menjadi 99,99%; untuk PT. ATAS dari 106,24% menjadi 100,00%; dan untuk GM Group dari 105,48% menjadi 97,89%; (c) prosentase biaya bahan baku dari biaya total menurun, yaitu untuk PT. GMRP dari 67,24% menjadi 60,58%; untuk PT. ATAS dari 66,06% menjadi 64,58%; dan untuk GM Group dari 64,43% menjadi 62,40%; hanya PT. GM yang mengalami inefisiensi bahan yaitu meningkat dari 60,00% menjadi 62,05%.

2.2 Kualitas meningkat, yakni: (a) prosentase produk ditolak menurun yaitu untuk PT. GM dari 6,10% menjadi 1,52%; untuk PT. GMRP dari 3,30% menjadi 0,81%; untuk PT. ATAS dari 15,05% menjadi 3,05%; dan untuk GM Group dari 5,08% menjadi

1,34%; (b) prosentase jumlah produk cacat dari total produksi menurun, yaitu untuk PT. GM dari 2,60% menjadi 1,25%; untuk PT. GMRP dari 6,81% menjadi 2,21%; untuk PT. ATAS dari 5,46% menjadi 2,04% dan untuk GM Group dari 4,42% menjadi 1,41%; (c) prosentase dikembalikan pelanggan dari produksi total menurun, yaitu untuk PT. GM dari 5,01% menjadi 1,31%; untuk PT. GMRP dari 5,50% menjadi 1,57%; untuk PT. ATAS dari 4,41% menjadi 1,55%; dan untuk GM Group dari 4,43% menjadi 1,41%.

2.3. Tanggapan pelanggan (*customer responsiveness*) meningkat, yaitu: (a) *on time delivery* semakin baik, buktinya prosentase ketepatan penyerahan produk ke pelanggan dari waktu yang dijanjikan naik, yakni untuk PT. GM dari 97,84% menjadi 99,65%; untuk PT. GMRP dari 96,44% menjadi 98,97%; untuk PT. ATAS dari 97,01% menjadi 99,55%; dan untuk GM Group dari 97,82% menjadi 99,51%; (b) pelayanan pelanggan meningkat yakni untuk PT. GM dari 80,45% menjadi 90,87%; untuk PT. GMRP dari 97,93% menjadi 98,94%, untuk PT. ATAS dari 96,46% menjadi 98,85%, dan untuk GM Group dari 97,41% menjadi 99,15%; (c) pelanggan mengulang meningkat yakni untuk PT. GMRP dari 81,35% menjadi 89,56%; untuk PT. ATAS dari 80,22% menjadi 84,33%; dan untuk GM Group dari 80,67% menjadi 88,25%; sedangkan PT. GM menerapkan *captive strategy* 100% produknya untuk kelompok perusahaan sendiri yang hanya memenuhi sekitar 50% kebutuhan pasok bahan PT. GMRP dan PT. ATAS

3 Konsep Sistem TQM disusun berdasarkan komitmen kerjasama secara integratif yang dipusatkan pada filosofi perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pendidikan dan pelatihan karyawan dijadikan kunci dalam perbaikan proses

dan kerjasama tim untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan. Buktinya sebagai berikut:

- 3.1. Berhasil menerapkan kebijakan jumlah karyawan dengan pertumbuhan negatif untuk menghadapi kelesuan pasar produk kayu Indonesia. Dalam sembilan kurun waktu (1991 – 1999) jumlah karyawan mampu diturunkan untuk PT. GM dari 912 orang menjadi 801 orang; untuk PT. GMRP dari 1542 orang menjadi 1485 orang, untuk PT. ATAS dari 123 orang menjadi 122 orang, dan untuk GM group dari 2090 orang menjadi 1892 orang.
- 3.2. Berhasil meningkatkan pemberdayaan karyawan, yaitu: (a) jumlah karyawan yang dididik sampai dengan tahun 2000 sebanyak 8 orang untuk jenjang perguruan tinggi, 20 orang mengikuti pendidikan grader dan 1416 orang telah mengikuti in-the job training, dan (b) penggunaan tenaga teknis kehutanan dan teknis industri meningkat dari 49 orang (1991) menjadi 120 orang (1999).
- 3.3. Produktivitas karyawan meningkat dalam periode 1991-1999, yaitu produktivitas karyawan PT. GM meningkat dari Rp. 135.286.040,00/orang menjadi Rp. 221.759.400,00/orang; untuk PT. GMRP meningkat dari Rp. 147.027.930,00/orang menjadi 187.165.450,00/orang; untuk PT. ATAS dari Rp. 118.733.460,00/orang menjadi Rp. 336.425.050,00/orang; dan untuk GM Group dari Rp. 141.620.750,00/orang menjadi Rp. 212.366.020,00/orang;
4. GM Group menyusun konsep sistem TQM untuk mendukung strategi keunggulan bersaing yang dikembangkan. Konsep TQM yang dikembangkan berkarakteristik sebagai berikut:
 - 4.1. Konsep TQM yang disusun berdasarkan komitmen kerjasama secara integratif untuk kelompok perusahaan yang diterapkan untuk semua bisnisnya, yaitu {1} bisnis

pembinaan hutan dan pemungutan hasil hutan dilakukan PT. GM, (b) bisnis kayu lapis dilakukan PT. GMRP, dan (c) bisnis moulding dilakukan PT. ATAS. Sifat integratif ini tampak pada organisasi BPP TQM yang dibentuk dan didukung dengan struktur organisasi lini yang diterapkan secara linifungsi matriks.

4.2. Konsep TQM yang disusun bertandaskan pada filosofi *continuous improvement* dan *employee involvement* yang menekankan pemberdayaan karyawan. Filosofi tersebut dijabarkan dalam bentuk mengkondisikan karyawan untuk proaktif yang menghargai proses belajar otodidak (*self-empowerment*), serta memperhatikan gizi dan kesehatan karyawan.

5. Implementasi TQM pada GM Group berdasarkan dukungan (1) persyaratan yang memadai, (2) peran manajemen yang konsekwen, (3) langkah yang tepat, dan ketrampilan penggunaan piranti yang baik. Hal ini dibuktikan dengan:

5.1. Adanya (a) komitmen manajemen puncak, (b) pelibatan dan pemberdayaan karyawan, (c) perencanaan dan publikasi internal, dan (3) pembentukan infrastruktur yakni memfungsikan setiap peranan pada fungsi-fungsi yang berbeda.

5.2. Adanya kesadaran tentang peran manajemen puncak yakni memotivasi, mengarahkan, dan mengatasi penolakan terhadap implementasi TQM. Memiliki komitmen yang kuat untuk mengarahkan dan mendorong kerjasama tim dengan fokus sosialisasi dan pembudayaan kesadaran kualitas proses operasional demi para pelanggan. Hal ini diimplisitkan dengan adanya (a) siap tindak, (b) berusaha mengantisipasi perubahan, (c) menanamkan kejujuran dan kebanggaan, (d) bertoleransi, (e) terbuka terhadap karyawan, (f) menggunakan pertimbangan matang, dan (g) menghargai pihak lain

- 5.3. Implementasi TQM dikonsepsikan dan dilaksanakan melalui sembilan belas langkah pendekatan Goetsch dan Davis yang dikelompokkan dalam fase persiapan, perencanaan, dan eksekusi atau pelaksanaan.
- 5.4. Tingkat ketrampilan penggunaan piranti TQM menurut evaluasi manajemen semakin membaik dengan peningkatan skor dari antara 65 sampai 75 poin menjadi antara 75 sampai 95 poin.
6. Implementasi TQM yang dilakukan GM Group berhasil menunjang strategi keunggulan bersaing dan kunci keberhasilannya terletak pada pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Bukti keberhasilan ini tampak pada peningkatan kinerja perusahaan GM Group sebagai berikut:
- 6.1. Penurunan penjualan GM Group tidak setajam penurunan realisasi penjualan kayu olahan Kalimantan Selatan pada umumnya. Jika didasarkan penjualan tahun 1993 (booming), maka indeks penjualan GM Group tahun 1999 untuk (a) kayu bulat menurun 36,10%; (b) kayu lapis menurun 14,80; (c) moulding naik 93,88%; dan (d) total menurun 17,84%. Sedangkan indeks penjualan Kalimantan Selatan tahun 1999 untuk (a) kayu log menurun 60,02%; (b) kayu lapis menurun 24,02%; (c) moulding naik hanya 14,84%; dan total menurun 33,10%.
- 6.2. Produktivitas perusahaan dan MCE GM Group dalam kurun waktu 1991-1999 berhasil ditingkatkan dalam periode 1991-1999. Produktivitas (rata-rata) perusahaan GM Group meningkat dari 1,12 kali yaitu dari 1,07 menjadi 1,20 terjadi karena: (a) produktivitas PT GM meningkat 1,13 kali dari 1,08 menjadi 1,22; (b) produktivitas PT. GMRP meningkat 1,13 kali dari 1,08 menjadi 1,22; dan (c) produktivitas PT. ATAS meningkat 1,11 kali dari 1,04 menjadi 1,16. Dalam kurun waktu yang sama

MCE GM Group meningkat 1,11 kali yaitu dari 0,058 menjadi 0,064, terjadi karena (a) MCE PT. GM meningkat 1,21 kali yaitu dari 0,049 menjadi 0,059; (b) MCE PT GMRP meningkat 1,12 kali dan 0,059 menjadi 0,066; dan (c) MCE PT. ATAS meningkat 1,05 kali yaitu dari 0,062 menjadi 0,065.

6.3. Peningkatan produktivitas perusahaan dan MCE pada GM Group juga meningkatkan produktivitas karyawan sebagai telah disebutkan pada bukti kesimpulan 3.3.

6.4. Produktivitas perusahaan dan MCE GM Group ternyata sejalan dengan peningkatan indikator efisiensi, kualitas, dan tanggapan pelanggan sebagaimana telah disebutkan pada bukti kesimpulan 2.

7. Meskipun pelaksanaan sistem TQM mampu menunjang strategi keunggulan bersaing perusahaan GM Group masih memiliki kelemahan dalam (1) pengendalian proses perbaikan berkelanjutan, dan (2) belum efektifnya penerapan patok-duga (benchmarking) sebagai peralatan TQM sesuai fokusnya. Buktinya sebagai berikut:

7.1. Belum ada skema pengendalian yang jelas untuk menunjukkan proses pengendalian perbaikan berkelanjutan.

7.2. Patok-duga hanya berbentuk perbandingan biaya per satuan dan harga per satuan produk pesaingnya. Analisis perbandingan proses produksi kurang tampak.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka diajukan saran sebagai berikut

1. Dalam usaha lebih meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan di masa krisis, maka pengendalian penerapan sistem TQM agar ditingkatkan dengan: (1) menyusun program-program perbaikan proses lebih cermat, dan (2) meningkatkan konsolidasi para pengawas administratif dan para pengawas operasional.
2. Dalam usaha mengoptimalkan penerapan sistem TQM pada proses yang bernilai tambah bagi pelanggan di tiga perusahaan GM Group, maka sistem TQM yang ada agar dikembangkan melalui metamorfosis dengan memasukkan konsep ABC (Activity Based Costing) sampai pada konsep dan penerapan ABM (Activity Based Management). Karena tampak dari komposisi biaya dan kinerja perusahaan (MCE) yang masih didominasi kegiatan-kegiatan bukan penambah-nilai. Dengan memasukkan konsep ABC/M untuk dilaksanakan dapat memajukan pelaksanaan TQM dan sekaligus manajemen GM group dapat meningkatkan efisiensi dan laba melalui peningkatan kepuasan pelanggan dengan peningkatan kualitas, yaitu dengan menekan biaya-biaya yang tidak proposional dan kurang ada nilai-tambahnya. Implementasi konsep ABC/M ini dapat memantapkan strategi reduksi biaya yang telah diterapkan perusahaan ini
3. Dalam mengoptimalkan pengembangan sistem TQM tersebut, maka perlu reorientasi pendidikan dan pelatihan karyawan, baik yang berposisi manajerial maupun yang berposisi operasional. Pendidikan dan pelatihan para manajer agar difokuskan pada "what to do", tidak hanya "how to do", sehingga memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai tambah, yaitu (1) menghasilkan para pelanggan yang puas atas produk yang dibelinya, (2) membentuk karyawan yang produktif berkomitmen tinggi untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggan, dan (3) ketrampilan mengelola sisi bayangan organisasi

4. Manajemen GM Group hendaknya mengganti struktur organisasi lini yang penerapannya bersifat linifungsi matris dengan struktur organisasi fungsional team sistem (functional team system) sehingga kompatibel dengan program pengembangan sistem TQM yang ada.
5. Generalisasi (non statistik) penelitian ini hanya terbatas pada tiga perusahaan dalam GM Group dengan pendekatan integral, yaitu sebagai satu kesatuan. Oleh karena itu untuk memantapkan generalisasi (kualitatif) diperlukan penelitian lebih lanjut pada:
 - 5.1. Setiap unit perusahaan dalam GM Group untuk memperkuat generalisasi peranan TQM dalam strategi keunggulan bersaing perusahaan ini;
 - 5.2. Kelompok-kelompok perusahaan industri perkayuan lainnya untuk memperoleh informasi perbandingan tentang penerapan TQM, baik yang mendukung, memperluas, maupun yang membantah temuan penelitian ini.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anonim, 1996. Peluang dan Tantangan Pemasaran Kayu Lapis Indonesia. *Bisnis Indonesia*, Vol V-1996: Halaman 36-39.
- Anonim, 2000. Kehutanan Indonesia dari Masa ke Masa. *Majalah Hutan Indonesia*, Edisi 09, Tahun II/Agustus 2000, Halaman 11-15.
- Anshori, Muslich, 1999. *Pengaruh Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran, dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Disertasi, PPs. Universitas Airlangga, Surabaya.
- APHI, 1999. Kilas Balik Setahun APHI Di Era Reformasi. *Majalah Hutan Indonesia*. Edisi 03, Juli 1999, halaman 10-15.
- Apkindo, 2000. "Hasil Perjalanan Panjang". *Majalah Tropis*. Nomor 9, Tahun Kedua, halaman 44a-p.
- BAPEDAL, 1998. *Booklet: ISO 14000 Implementation in Indonesia*, Bapedal.
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp.: 99-120.
- Binti, Rawintan E., 1996. *Develop a Benchmarking Model for PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM)*, Tesis, Departement of Mechanical Engineering, University of Wollongong.
- Binti, Dahan, 2000. Wajah Industri Kehutanan Indonesia. *Majalah Hutan Indonesia*, Edisi 09, Tahun II/Agustus 2000. Halaman 16-19.
- Black, James A. and Dean J. Champion, 1992. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, Terjemahan. Cetakan Pertama. Bandung: PT. ERESKO.
- Bodgan, Robert, and J. Steven Taylor, 1975. *An Introduction to Qualitative Reserch Methods*. New York Cichester, brisbane, Toronto: A Wiley Interscience Publication, Joh Wiley & Soon
- Bogdan, R.C., and Biklen, S., 1982 (Terjemahan Munandir). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Boseman, G. and A. Phatak, 1989. *Strategic Management: Text and Cases*, Second Edition. New York: John Wiley & Son.

- Bound, G., et al., 1994. ***Beyond Total Quality Management***. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Calantone, Roger J., Shawnee K. Vickery, and Cornelia Droige, 1995. Business Performance and Strategic New Product Development Activities: An empirical investigation. ***Journal of Product Innovation Management***, Vol. 12 No.3 pp 214-223.
- Charles, W.L. and Gareth R., Jonse. 1995. ***Strategic Management: An Integrated Approach***. Third Edition. Boston, and New York: HougGMon Mifflin Company.
- David, F.R., 1995. ***Strategic Management***. Fifth Ertion, Englewood Cliffs: Prentice-Hall inc.
- Dess, G.D. and Miller A., 1993. ***Strategic Management***. New York: McGraw-Hill, Inc
- Elmuti, Dean, 1989. Quality Control Circle in Saudi Arabia: A Case Study. ***Production and Inventory Management Journal***, Fourth Quarter, p. 52-55.
- Feigenbaum, A.V., 1992. ***Kendali Mutu Terpadu***. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Forza, Cipriano, and Filippini Roberto, 1998. TOM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. ***International Journal of Production Economics (IPE)***. Vol: 55, 8 Juni 1998, Page 1-20.
- Gitman, L.W., 1979. ***Principles of Managerial Finance***. Second Edition. New York: Harper & Row. Publisher.
- Goetsch and Davis, 1994. ***Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness***. New York: Englewood Cliffs Printice Hall International, Inc.
- Hackman, J. R., and Ruth Waggeman. Total Quality Management: Conceptual and Practice Issues, ***Journal: Administrative Quarterly***, Vol. 40, No. 2, Juni 1995.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Woven, 1997. ***Management Accounting***. Cincinnati Ohio. South-Western College Publishing.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 1997. ***Dasar-Dasar Total Quality Management***. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Harrington, D.R., and Wilson, B.D.,1991. ***Corporate Financial Analysis***. Third Edition. Homewood: Richard D. Irwin, inc.
- Heryanto, Eko & Marbun, B.N., 1996. ***Pengendalian Mutu Terpadu***. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Gramedia.
- Heizer, Jay and Barry Render. 1999. ***Operations Management*** Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company.
- Hill, Charles W.L. and Jones Gareth R., 1998. ***Strategic Management: An Integrated Approach***. Fourth Edition. Boston, and New York : Houghton Mifflin Company

- Hough, Michael, 1999. *From TQM To The Learning Organization* Makalah Seminar, Implementasi Konsep TQM Untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi Pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas. Kerjasama University of Wollongong dan Universitas Brawijaya, Malang, 8- 10 Februari 1999.
- Hutan Indonesia, 1999. Sektor Kehutanan Penghasil Deviso Netto Terbesar. *Majalah Hutan Indonesia*. Edisi 03, Juli 1999.
- Hutan Indonesia, 1999. Potret Kehutanan Indonesia dari Orde Baru hingga Era Reformasi *Majalah Hutan Indonesia*. Edisi 09, Agustus 2000.
- Inkier, Leslie Ann Riche, 1992. *An Empirical Analysis of the Effects of Structure, Behavior, and Communication in Just-In-Time Relationship*. Dissertation. Michigan: UMI Dissertation Information Service University Microfilms International A Bell & Howel Information Company
- Inovasi, 1997. TQC Cara Cepat Kembangkan SDM. *Majalah Produktivitas*. Edisi 58, Tahun 8, halaman 25-26
- INTI, 1995. *Buku Panduan Pelatihan Pengendalian Proses Secara Statistik*. Pelatihan Pengendalian Kualitas PT Industri Telekomunikasi Indonesia, 21-22 September 1995, Kerjasama Laboratorium Perencanaan dan Optimasi Sistem Industri Jurusan Teknik Industri – ITB & Lembaga Teknik dan Manajemen Industri.
- Ishikawa, Kaoru, 1986. *Pedoman Pengendalian Mutu*, Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta: CV. Idayus.
- ITTO, 1992. Criteria For The Measurement of Sustainable Tropical Forest Management. *Guide Book*, International Tropical Timber Organization Policy Development Series No. 3. Yokohama, Japan.
- ITTO, 1993. ITTO Guidelines on The Conservation of Biological Diversity in Tropical Production Forest. *Guide Book*, International Tropical Timber Organization Policy Development Series No. 5.
- Jauch, L.R. and W.F. Glueck. 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kertajaya. Hermawan, 1998. *Marketing Plus 2000*. Edisi Pertama. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman, 1998. *Operation Management: Strategy and Analysis*. Fourth Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Krumwiede, Dennis W., Chwen Sheu, dan Jerome Lavelle. 1999. Understanding the Relationship of Top Management Personality to TQM Implementation. *Production and Inventory Journal*. Second Quarter p 6-10.

- Kume, Hitoshi, 1992. The Basic of Quality Improvement, *Majalah Usahawan*, No. 11, Tahun XXI
- Miles, M.B., and Huberman, A.M., 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication, Beverly Hills.
- Moleong, Lexy J., 1996, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan Ketujuh, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Montagner, G. John, 1999. *Process Improvement Techniques*. Makalah Seminar, Implementasi Konsep TQM Untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi Pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas, Kerjasama Uiniversity of Wollongong dan Universitas Brawijaya, Malang, 8- 10 Februari 1999.
- Muhadjir, Noeng, 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Ketiga. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Penerbit Rakesarasin.
- Mulyadi, 1998. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kompetitor untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*, Edisi Ke-1, Cetakan Pertama, Aditia, Yogyakarta.
- Muzaki, 1997. Bagaimana Menciptakan Kesadaran Berkualitas?, *Majalah Manajemen Mutu Produktivitas*. Edisi 57, Tahun 8, 1997, halaman 6.
- Orr, Stuart, 1999. The Role of Quality Management in Manufacturing Strategy Experiences from the Australian Wine Industry. *Journal Total Quality Management (TQM)*, Vol: 10 Iss: 2, Maret 1999. Halaman 271-279.
- Palmer, Gill, 1999. *The Place of TQM in Management Thought*. Makalah Seminar. Implementasi Konsep TQM Untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi Pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas, Kerjasama Uiniversity of Wollongong dan Universitas Brawijaya, Malang, 8- 10 Februari 1999.
- Pearce II, J.A, and R.B. Robinson Jr., 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Sixth Edition. Chicago: Richard D. Irwin.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- , 1985. *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prado, J. Carlos Prado, 1998. The Implementation of Continuous Improvement Through the Participation of Personnel: aA Case Study. *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter. Pp. 345-368.
- Prokopenko, Joseph. Organisasi yang Kaku Menyebabkan Rendahnya Produktivitas. *Majalah Produktivitas dan Mutu* Edisi 57. Tahun 8, halaman 15-16.

- Puri, S.C., 1992. *ISO 9000 Certification and Total Quality Management*. Ottawa and Washington, D.C.: Standards-Quality Management Group.
- Rangkuti, Fredy, 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Celakan Kelima. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprodjo, S., 1993. *Manajemen Strategi (Business Policy)*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi U.G.M.
- Rue, L.W. and P.G. Holland. 1989. *Strategic Management: Concepts and Experiences*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Sallis, Edward, 1993. *Total Quality Management in Education*. First Edition. London: Kogan Page Limited.
- Sang, Chang Yu, 1999. A New Vision for Total Quality. *Asia 21 Magazine*. Volume 4 (30) No. 11 Issue 47 (350), 1999. Page 26-27.
- Santosa, Kristianto, 1992. Total Quality Management Di Indonesia, *Majalah Usahawan*, No. 11, Tahun XXI, Nopember, 1992.
- Sarjoto, R.J., 1997. *Penelitian Kualitatif Pendidikan*. Makalah. Disajikan dalam Ceramah pada Para Dosen Jurusan Pendidikan Pendidikan Kimia FPMIPA IKIP Malang, tanggal 28 Maret 1993.
- Sawarjuwono, Tjotohadi, 1998. *Metodologi Penelitian Akuntansi, Manajemen dan Bisnis: Pendekatan Alternatif Proses Produksi Knowledge & Perluasan Wawasan*, Makalah Seminar Nasional Riset Akuntansi & Bisnis, di Hotel Simpang, 7 Nopember 1998, Surabaya, Diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Schroeder, R.G., 1995. *Operation Management, Decision Making in the Operation Function*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sonhadji, Akhmad KH., 1994. *Dasar dan Teknik Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: IKIP dan Kalimasahada.
- Spradley, J.F., 1977. *Participant Observation* Second Edition. New York: Holt Rinehart N. Winston Press.
- Sudanjanto, Cacak, 1999. *Total Quality Management dan Kepemimpinan*. Makalah Seminar Implementasi Konsep TQM Untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi Pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas, Kerjasama University of Wollongong dan Universitas Brawijaya, Malang, 8- 10 Februari 1999.
- Sudjani, M.N., 1997. Total Quality Management, *Jurnal Ilmiah Buana*. UNISMA, Malang, Edisi XII, pp 39-43

- Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Ketiga. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukirman, Heru Besuki, 1996. Forestry Development Activities in East Kalimantan Toward Sustainable Tropical Forest Management. *Proceeding of the ASEAN Seminar on Sustainable Tropical Forest Management: Progress Towards Achievement of the ITTO Year 2000 Objective*. Institute of Forest Management ASEAN and Minister of Forestry, Republic of Indonesia.
- Surat Kabar Harian (SKH). *Kompas*, 12 Agustus 1998
- Suwarsono, 1998. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tim, 1991. *Materi Pokok Total Quality Management GM Group: PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS*. Banjarmasin, Tidak Dipublikasikan.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana, 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Torington, D., 1994. *Human Resources Management For Southeast Asia*. New Jersey. Englewood Cliff.
- Umar, Husein, 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Terbitan Pertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Husaini dan Pumomo Setiady Akbar, 1998. *Metodologi Penelitian Sosial*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uka dan Nelson, 2000. Menanti Gebrakan Bang Bungan. *Majalah Tropis*. Nomor 9, Tahun II, September 2000, halaman 21-23.
- Vokurka, Robert J., 1998. Supplier Partnerships: A Case Study, *Production and Inventory Journal*. First Quarter. p. 30 -35.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger, 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Fifth Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Yin, Robert K., 1996. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yun, Chang Zeph, Yeong Wee Yong, dan Lawrence Loh, 1998. *Kualitas Global: Penujungan Manajemen Kualitas Total (TQM) di Singapore Airline (SIA)*. Alih bahasa: Dian Paramesti Bahar. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Pustaka Delapratasa.

Lampiran 1

DAFTAR INFORMASI DASAR YANG AKAN DIPEROLEH

A. Memperoleh Informasi Umum

- Memperoleh Informasi Tentang Sejarah Singkat GM Group
- Memperoleh Informasi Lokasi dan Fasilitas Kantor Pusat Perusahaan kayu GM Group
- Memperoleh Informasi Potensi Daerah Pemasaran dan Realisasi Penjualan Perusahaan kayu GM Group
- Memperoleh Informasi Plant Location, Plant Site dan Plant Layout Perusahaan kayu GM Group, khususnya pabrik kayu lapis dan pabrik moulding & dowel, finger jointing, daun pintu/jendela dan dry kiln.
- Memperoleh informasi proses penebangan kayu
- Memperoleh Informasi tentang Fasilitas Pabrik kayu lapis
- Memperoleh Informasi Tentang Proses Produksi dan moulding
- Memperoleh Informasi Tentang Pembelian Bahan Baku
- Memperoleh Informasi tentang Fasilitas moulding

B. Memperoleh Informasi Strategi Pengembangan Keunggulan Bersaing

- Memperoleh Informasi Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan kayu GM Group
- Memperoleh Informasi Strategi Korporasi Perusahaan kayu GM Group
- Memperoleh Informasi Strategi Unit-Unit Bisnis Perusahaan kayu GM Group
- Memperoleh Informasi Strategi Fungsional Perusahaan kayu GM Group

C. Memperoleh Informasi Konsep Sistem TQM

- Memperoleh Informasi Filosofi Yang Digunakan Sebagai Dasar Penyusunan Konsep Sistem TQM
- Memperoleh Informasi Tentang Pendekatan Yang Digunakan Untuk Menyusun Sistem TQM
- Memperoleh Informasi Unsur-Unsur Yang Dimasukan Ke dalam Sistem TQM

D. Memperoleh Informasi Implementasi TQM

- Memperoleh Informasi Tentang Persyaratan dan Pemenuhannya Dalam Implementasi TQM
- Memperoleh Informasi Komitmen Kepemimpinan Pada Implementasi TQM
- Memperoleh Informasi Pemberdayaan Karyawan (Pendidikan dan Pelatihan) dalam Rerangka Implementasi TQM
- Memperoleh Informasi Tentang Pengadaan Fasilitas Implementasi TQM
- Memperoleh informasi Tingkat Penggunaan Perangkat TQM

E. Memperoleh Informasi Perkembangan Kinerja Perusahaan

- Memperoleh Informasi Perkembangan *Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)*
- Memperoleh Informasi Perkembangan tentang produktivitas GM Group
- Memperoleh Informasi Perkembangan tentang:
 1. Efisiensi: biaya produksi, jumlah jam yang diperlukan untuk memproduksi, dan biaya bahan baku);
 2. Kualitas: jumlah produk yang ditolak, jumlah produk cacat yang dikembalikan dari para pelanggan, dan tingkat reliabilitas sepanjang waktu.
 3. Tanggapan terhadap konsumen (jumlah para pelanggan membeli ulang, tingkat ketepatan waktu penyampaian kepada pelanggan, dan tingkat pelayanan pelanggan).

Lampiran 2

**CONTOH SURAT IZIN MENGUJI
PARA GRADER KUALITAS**

**DIREKTORAT JENDERAL PENGUSAHAAN HUTAN
DIREKTUR TERTIB PEREDARAN HASIL HUTAN**

Diberikan kepada: PT. GUNUNG MULIA
 Nomor Pengun: 1430/14834/91
 Tempat Tgl. Lahir: Indragiri, 20-08-1961
 Alamat: Kantor Cabang Perkebunan, Jl. Raya No. 11, Indragiri, Riau
 Pada Dinas Perusahaan: PT. GUNUNG MULIA

A.n. Direktur Tertib Peredaran Hasil Hutan
 Ka. Sub. Dir. Stand. Mutu Hasil Hutan



[Signature]
 Np. 06028728

SURAT IZIN MENGUJI


Nomor: 1430/Ka. Sub. /PT-THH/1991
 Berlaku dari tanggal: 23 Mei 1991
 Sampai dengan tanggal: 23 Mei 1993

Foto	Tanda tangan <i>[Signature]</i>
------	------------------------------------

**DIREKTORAT JENDERAL PENGUSAHAAN HUTAN
DIREKTUR TERTIB PEREDARAN HASIL HUTAN**

Diberikan kepada: PT. GUNUNG MULIA
 Nomor Pengun: 1430/14834/91
 Tempat Tgl. Lahir: Indragiri, 07-11-1961
 Alamat: Kantor Cabang Perkebunan, Jl. Raya No. 11, Indragiri, Riau
 Pada Dinas Perusahaan: PT. GUNUNG MULIA

A.n. Direktur Tertib Peredaran Hasil Hutan
 Ka. Sub. Dir. Stand. Mutu Hasil Hutan



[Signature]
 Np. 06028728

SURAT IZIN MENGUJI

Nomor: 1430/Ka. Sub. /PT-THH/1991
 Berlaku dari tanggal: 23 Mei 1991
 Sampai dengan tanggal: 23 Mei 1993

Foto	Tanda tangan <i>[Signature]</i>
------	------------------------------------

Lampiran 3

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA MENDALAM

Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang diajukan secara lisan dengan berpedoman pada daftar kisi-kisi informasi penting yang akan diperoleh yang telah disusun dalam usulan penelitian

No.	Pertanyaan yang diajukan kepada Nara Sumber (Informan Kunci)	Narasumber
	<i>Pertanyaan untuk memperoleh informasi tentang Strategi keunggulan bersaing yang diprogramkan perusahaan:</i>	
1	Apa dan bagaimanakah misi, visi, dan tujuan perusahaan ini?	01,02,03,04
2	Strategi apakah yang dikembangkan di perusahaan ini?	01,02,03,04,05
3	Apa dasar penetapan strategi tersebut?	01,02,03,04
4	Bagaimana analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (SWOT analysis) dilakukan?	01,02,03,04,05
5	Siapa saja yang terlibat dalam SWOT analysis tersebut?	01,02,03,04
6	Apa dan bagaimanakah strategi pada tingkat bisnis dan fungsional dan strategi umum tersebut?	01,02,03,04
7	Apa saja komponen strategi keunggulan bersaing perusahaan ini?	01,02,03,04
8	Bagaimanakah bentuk konfigurasi konsep sistem TQM perusahaan ini?	01,02,03,04
9	Bagaimana struktur organisasi tersebut dijalankan dalam memperlancar komunikasi internal?	01,02,03,04
10	Selain struktur organisasi tersebut, sarana apa lagi yang disediakan perusahaan untuk melengkapi konsep TQM yang dikembangkan?	01,02,03,04
11	Bagaimanakah pengembangan atau pemberdayaan pekerja di perusahaan ini untuk mendukung program tersebut?	01,02,03,04
12	Bagaimana filosofi yang mendasari pendidikan dan pelatihan pekerja di perusahaan ini?	01,02,03,04
13	Bagaimanakah konsep perbaikan berkelanjutan dan bagaimana perkaitannya dengan pelibatan pekerja tersebut?	01,02,03,04
14	Kemudian, bagaimanakah konsep dan pelaksanaan manajemen kualitas tersebut diberlakukan?	01,02,03,04
15	Berkaitan dengan krisis ekonomi dan moneter tersebut bagaimana program efisiensi dijalankan? Lalu bagaimana strategi reduksi biaya tersebut dijalankan?	01,02,03,04

No.	Pertanyaan yang diajukan kepada Nara Sumber (Informan Kunci)	Narasumber
	<i>Pertanyaan untuk memperoleh informasi tentang Konsep TQM dan implementasinya:</i>	
16	Bagaimanakah konsep implementasi TQM perusahaan ini ditinjau dari segi persyaratan, peran pimpinan, dan langkah-langkah yang ditempuh manajemen?	01,02,03,04
17	Bagaimanakah definisi kualitas yang dipahamkan kepada para pekerja perusahaan ini yang ingin terus dibudayakan? <i>Pertanyaan untuk memperoleh informasi tentang kinerja perusahaan tahun 1991-1999</i>	01,02,03,04
18	Setelah melaksanakan sistem TQM sejak tahun 1991, bagaimanakah kemajuan kinerja perusahaan ini? Apa saja ukuran kemajuannya?(Nara sumber 01,02, dan 03 kemudian narasumber 01 memberikan memo untuk minta informasi kepada Kepala Puslitbang perusahaan)	01,02,03,04,05

Setiap selesai wawancara, peneliti meminta kesediaan para nara sumber untuk diwawancarai lagi jika diperlukan informasi lebih lanjut.

Lampiran 4

**PENGESAHAN LAPORAN KONTAK
DARI PARA NARASUMBER
(INFORMAN KUNCI)
BESERTA LAPORAN KONTAK**

LAPORAN KONTAK KEPADA INFORMAN KUNCI

A. DATA NARA SUMBER (INFORMAN KUNCI)

Nomor Informan	Nama Informan (Nara Sumber)	Kedudukan (Jabatan) Pada GM Group	Topik / Obyek Wawancara
01	Hansasadi Tiono	Ketua Dewan Dirut GM Group, Dirut PT. GMRP dan Mantan Dirut PT. GM (serta Pionir GM group)	- Strategi perusahaan (STRA) - Konsep TQM (KTQM) - implementasi TQM (ITQM)
02	Handrawan Tiono	Dirut PT. ATAS dan Direktur PT. GMRP (Aktif sejak tahun 1986 – sekarang)	- Strategi perusahaan (STRA) - Konsep TQM (KTQM) - implementasi TQM (ITQM)
03	Ir. J. A. Hoesada	Direktur Utama PT. GM. (Aktif sejak 1978 – sekarang)	- Strategi perusahaan (STRA) - Konsep TQM (KTQM) - implementasi TQM (ITQM)
04	Anef Sodoby, SE.	Direktur SDM Administrasi dan Umum PT. GMRP serta Sekretaris BPP-TQM, Mantan Kabag Umum Operasional PT. GM (Aktif sejak 1988 – sekarang)	- Strategi perusahaan (STRA) - Konsep TQM (KTQM) - implementasi TQM (ITQM)
05	Dra. Ir. Liliani Tiono	Ketua Pusat Penelitian dan Pengembangan (Litbang) GM Group (Aktif sejak 1989 - sekarang)	- Strategi perusahaan, konsep dan implementasi TQM - Kinerja Perusahaan GM Group

B. Strategi Keunggulan Bersaing

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (03/02-W/STRA/23-IX/2000). Misi, visi, dan tujuan perusahaan kayu GM Group yang telah dituangkan dalam dokumen perusahaan sebagai berikut.

- Misi: memproduksi dan memasarkan produk-produk berbahan kayu berkualitas, ramah lingkungan dan mensejahterakan kehidupan manusia
- Visi: produksi dan pemasaran produk-produk kayu yang berkualitas dan ramah lingkungan.
- Visi diperkuat dengan motto: selalu berbuat yang terbaik untuk menyukseskan produk yang bermutu dan bermanfaat bagi semua pihak.
- Tujuan perusahaan:
 - Mampu mengulasikan dan memasarkan produk-produk berbahan kayu berkualitas
 - Mampu mewujudkan pertumbuhan perusahaan yang memadai
 - Mampu mewujudkan kesejahteraan perusahaan dan para karyawan dalam jangka panjang
 - Mampu selalu mengikuti dinamika persaingan dalam produksi dan pemasaran produk-produk kayu secara efisien yang diterima pembeli

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/2000). Kami merumuskan tujuan-tujuan perusahaan tersebut berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Berdasarkan visi dan misi itu tujuan-tujuan dapat ditetapkan secara lebih tajam. Mengapa demikian? Karena visi berkaitan dengan apa yang akan ditangani serta jati diri dan bisnis. Visi

tersebut kemudian kami terjemahkan dalam misi sebagai tugas pengelolaan bisnis-bisnis GM group. Visi merupakan apa yang kami tangani dalam bisnis perikanan dimana misi perusahaan ini dikaitkan dengan kelestarian hutan dan industri yang ramah lingkungan. Visi, misi, dan tujuan-tujuan ditetapkan demikian, karena kami sadar bahwa kelestarian hutan perlu terus dijaga demi kelangsungan bisnis perikanan dalam jangka yang sangat panjang untuk anak cucu kita. Dalam bisnis, pelanggan merupakan pundi uang, karena itu persyaratan produk yang mereka kehendaki perlu dilayani, agar puas. Ini berkaitan dengan kualitas produk kami sebagai jaminan pasar.

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (03/02-W/STRA/23-IX/2000) Strategi korporasi sebagai suatu kelompok perusahaan menggunakan secara umum yaitu penetapan harga produk medium yang dipadukan dengan penekanan biaya setiap unitnya serendah mungkin. Perusahaan mencoba mencapai harga tertinggi dari harga yang umum dan dapat dinegosiasikan. Harga produk-produk GM Group diusahakan di atas harga patokan yang ditetapkan oleh Apkindo & APH. Bagaimana pun perusahaan berusaha mengikuti perkembangan lingkungan mikro dan lingkungan makro yang terjadi. Oleh karena itu strategi korporasi perusahaan kayu GM Group membentuk suatu korporasi dengan kekuatan integrasi vertikal dan horisontal, yaitu mata dan pembinaan dan eksploitasi hutan, produksi dan pemasaran kayu lapis, dan produksi dan pemasaran moulding. Berdasarkan strategi ini GM Group telah dibentuk menjadi tiga perseroan terbatas dan akan dikembangkan lagi di kemudian hari. Ketiga perseroan terbatas yang dibentuk yaitu PT. GM (tahun 1974), PT. GMRP (tahun 1980), dan PT. ATAS (tahun 1991). Atas tiga perusahaan dalam GM Group ini dikembangkan strategi bersaing melalui tiga pencapaian, yaitu mencapai kualitas setepat yang diminta pembeli, mencapai efisiensi yang selalu meningkat, dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pembeli agar dicapai tingkat pembelian berulang yang tinggi. PT. GM dikonsentrasikan untuk melakukan pembinaan dan eksploitasi (penebangan) hutan. PT. GMRP dikonsentrasikan untuk memproduksi dan memasarkan kayu lapis. PT. ATAS dikonsentrasikan untuk memproduksi dan memasarkan moulding. Dalam pembinaan hutan telah berusaha maksimal dengan melakukan proyek-proyek Hutan Tanaman Industri (HTI) dengan melibatkan masyarakat di sekitarnya serta melakukan pembinaan perdesaan seluas mungkin. Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan maka pada tahun 1988 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi vertikal ke depan (*upward-vertical integration*). Kemudian pada tahun 1991 karena analisis SWOT PT. GM dan PT. GMRP menunjukkan kesempatan untuk memperluas usaha, maka dilakukan integrasi horisontal yaitu dengan mendirikan PT. ATAS yang memproduksi wood-working (moulding). Oleh karena topografi kondisi areal yang sulit produksi cenderung menurun, maka pada tahun 1998 PT. GM menerapkan strategi pemungutan hasil hutan dengan menuai apa yang telah diraih dengan sekuat mungkin menurung pasok bahan yang berkualitas ke PT. GMRP. Pembinaan hutan terus dikembangkan program HTI. Pemungutan hasil hutan dan pembinaan hutan serta bina desa banyak menemui hambatan. Hambatan utama kegiatan ini adalah pengawasan HPH yang rawan terhadap pencurian kayu dan kesalahan pemetaannya telah banyak merugikan pemegang HPH yang mengelola hutan dengan benar. Sementara itu penegakan hukum dalam menjaga keamanan hutan dewasa ini sangat lemah, sehingga perusahaan hutan sulit dicegah.

Integrasi yang kami lakukan dalam GM Group tidak ikut-ikutan atau hanya mengikuti aturan pemerintah dalam industri perikanan. Integrasi yang dilakukan, yaitu integrasi vertikal ke depan yang dilanjutkan dengan integrasi kesamping setelah melalui pengkajian yang mendalam berdasarkan pengetahuan dan pengalaman manajemen yang diperoleh dari luar dan dari dalam negeri. Strategi perusahaan yang dibuat telah melalui proses penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang diperkirakan akan terjadi. Integrasi tersebut didasarkan atas komitmen bersama para pimpinan perusahaan. Meskipun demikian dalam pelaksanaannya diserahkan pada masing-masing perusahaan secara otonom. Pertemuan berkala dan insidental dilakukan untuk mencari memantapkan solusi yang telah menjadi komitmen bersama. Integrasi lebih tampak pada aliran fisik masukan dan keluaran perusahaan sebagai satu kesatuan kelompok perusahaan. Strategi integratif yang dilakukan GM Group merupakan perluasan kegiatan usaha bidang perikanan yang dibangun dan hulu ke hilir dengan menekankan manajemen pengadaan bahan baku (yaitu kayu legakan). Diawali dengan bidang usaha hanya eksploitasi hutan (pemungutan hasil hutan alam) kemudian berturut-turut diperluas ke usaha pembinaan hutan dengan sistem HTI, dibarengi pembukaan bisnis kayu lapis (PT. GMRP) dan sampai sekarang telah diperluas pula bidang usaha wood-working (moulding) yang dikelola PT. ATAS. Pengelolaan perluasan usaha demikian jelas memerlukan energi yang besar. Oleh karena itu GM Group hanya bertindak sebagai wadah yang mengkoordinasikan usaha pembinaan hutan, pemungutan hasil hutan, dan industri pengolahan kayu yang ada

sekarang. Secara yuridis, masing-masing merupakan perusahaan yang berdiri sendiri dengan pengelolaan terpadu berdasarkan komitmen bersama para pimpinan puncak dengan bentuk organisasi linifungsi yang penerapannya bersifat matriks.

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/02000) (03/02-W/STRA/23-IX/2000). Analisis SWOT dilakukan oleh Tim Pimpinan perusahaan dengan metode nilai terbobot. Tim menelapkan faktor-faktor internal (strength dan weakness) dan eksternal (opportunity dan treatth) yang berpengaruh dan memberikan bobot tiap faktornya. Kemudian membenikan nilai dari 0,00 (tidak penting) sampai 1,00 (sangat penting). Tiap faktor dinilai dengan urutan 1 (major weakness); 2 (minor weakness); 3 (minor strength); dan 4 (major strength). Kemudian bobot tiap faktor dikalikan dengan nilai urutannya, maka diperoleh nilai terbobot untuk faktor internal dan eksternal. Strategi ditetapkan dengan kriteria nilai terbobot faktor internal diletakkan pada kolom dari kiri ke kanan secara menurun, yaitu: 4, 3, 2, sampai 1. Sedangkan nilai terbobot faktor eksternal diletakan pada baris secara menurun dari 4, 3, 2, sampai 1. Ketetapan posisi strateginya tampak pada Gambar 1. Daerah A menggunakan strategi pertumbuhan dan pengembangan. Daerah B menggunakan strategi bertahan dan pemeliharaan. Daerah C menggunakan strategi memanen dan penciutan.

Nilai Terbobot Faktor Internal

		Kuat 3 sampai 4			Sedang 2 sampai 3			Lemah 1 sampai 2		
		4	3	2	3	2	1	2	1	
Nilai Terbobot Faktor Eksternal	Tinggi 3 sampai 4	A Strategi pertumbuhan dan pengembangan	A Strategi pertumbuhan dan pengembangan	B Strategi bertahan dan pemeliharaan						
	Sedang 2 sampai 3	A Strategi pertumbuhan dan pengembangan	B Strategi bertahan dan pemeliharaan	C Strategi memanen dan penciutan						
		B Strategi bertahan dan pemeliharaan	C Strategi memanen dan penciutan	C Strategi memanen dan penciutan						
	Rendah 1 sampai 2	B Strategi bertahan dan pemeliharaan	C Strategi memanen dan penciutan	C Strategi memanen dan penciutan						
	1									

Gambar 1: Analisis SWOT Metode Nilai Terbobot

Kode : (01/01-W/STRA/19-IX/2000). Pengelolaan bahan baku PT. GMRP dilakukan secara terpadu bersama PT. ATAS, karena lokasi perusahaan sama (berdampingan) dengan menggunakan logyard di air dan di darat satu tempat. Kayu bulat diseleksi kualitas dan jumlahnya, yang lebih bernilai untuk kayu lapis masuk ke sistem operasi PT. GMRP dan yang lebih bernilai untuk kayu wood-working dan kayu panel dimasukkan ke

sistem operasi PT. ATAS. Pembelian intern dilakukan dengan sistem harga transfer dengan berpatokan pada ketetapan harga patokan tertinggi yang ditetapkan APHI. Kekurangan bahan baku dipenuhi dengan melakukan pembelian dari perusahaan-perusahaan lain yang telah lama menjadi mitra usaha.

Strategi operasi PT. GM dalam penanaman kayu (HTI) lebih diutamakan jenis kayu Meranti, Kruiung, dan Sintuk. Oleh karena jenis-jenis kayu tersebut mempunyai nilai komersial yang tinggi serta relatif lebih mudah pemeliharaannya. Eksploitasi hutan dilakukan dengan mengoptimalkan sistem tebang pilih secara sirkuler. Seleksi kayu yang ditebang dilakukan secara ketat, dan dilakukan pengelompokan-pengelompokan menurut jenis kayu dan kualitasnya. Sub-sub kontrak kerja dengan beberapa pihak dilakukan secara selektif dan dengan pengawasan yang ketat. Operasi pembinaan hutan industri berusaha dikembangkan melalui program Hutan Tanaman Industri (HTI). HTI sebagai strategi untuk mengantisipasi kebutuhan bahan baku jangka panjang telah dimulai tahun 1984 dan lebih diintensifkan tahun 1987. HTI yang ada sekarang rata-rata berusia 14 tahun dan pada tahun 2003 ke atas dapat dipungut, karena sekarang (tahun 2000) telah mencapai diameter rata-rata 52,50 cm. HTI yang telah dibina PT. GM akan menghasilkan kayu bulat sekitar 230.000 m³ per tahun. Kayu bulat (logs) tersebut yang diperkirakan mampu menutup 95 % dari kebutuhan bahan baku untuk kapasitas produksi potensial (85 % dari kapasitas produksi maksimal) yang pernah diraih PT. GMRP dan PT. ATAS.

Strategi pemasaran PT. GM dengan strategi fokus yaitu lebih mengutamakan penyediaan kayu-kayu yang berkualitas yang diperlukan untuk perseroan terbatas dalam group perusahaan. Strategi ini ditempuh sebagai usaha untuk memperkuat kelompok industri yang berstrategi integrasi vertikal.

Strategi keuangan PT. GM dalam mendukung operasi dan pemasaran dengan strategi moderat selektif. Pembelian barang-barang modal ditekan sekecil mungkin, tapi ditunjang dengan sistem kontrak karya dan leasing.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia PT. GM membangun sumber daya manusia kehutanan yang mumpuni, dilakukan dengan mengirim karyawan-karyawan potensial untuk melakukan pelatihan ke luar negeri dan dalam negeri. Sampai media tahun 2000 telah dikirim 19 karyawan, yaitu dengan pada jenjang sarjana (S1) 9 orang, selingkal sarjana spesialis I sebanyak 4 orang dan Pascasarjana (S2) sebanyak 6 orang dalam bidang kehutanan.

Strategi PT. GMRP berusaha memproduksi dan memasarkan kayu lapis yang berkualitas dan ekonomis, dengan bekerja secara efisien. Dalam usaha mendukung strategi tersebut telah ditetapkan strategi operasi yang mendukung. Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan maka pada tahun 1986 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi horisontal. Integrasi horisontal dilakukan dengan mengintensifkan PT. ATAS yang bergerak dalam industri moulding terutama untuk komponen furniture. Perkembangan penjualan mulai tahun 1994 sampai tahun 1997 yang cenderung menurun disebabkan oleh kondisi pasar internasional, maka pada tahun 1998 PT. GMRP menerapkan strategi pemeliharaan apa yang ada dengan terus meningkatkan kualitas produk untuk memenuhi persyaratan yang diminta para pembeli. Strategi pembelian bahan baku dilakukan melalui dua cara, yaitu (1) mengintensifkan komunikasi dan penyakuran bahan baku sistem harga transfer dari PT. GM sesuai kemampuan produksinya, dan (2) mengintensifkan pembelian bahan baku dari pihak-pihak lain melalui kontrak-kontrak pembelian yang saling menguntungkan. PT. GMRP berusaha keras mengajak para mitra pemasoknya untuk meningkatkan produksi dan kualitas produk sejalan dengan semakin tingginya tantangan yang ada. Bantuan sistem administrasi pembelian dilakukan dengan melalui pertemuan-pertemuan tiga bulanan yang dilakukan secara periodik dan kontinyu.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia PT. GMRP (bersama PT. ATAS) membangun sumber daya manusia industri yang mumpuni, yaitu dengan mengirim karyawan-karyawan potensial untuk melakukan pelatihan ke luar negeri dan dalam negeri. Sampai media tahun 2000 telah dikirim 8 karyawan dengan kualifikasi sarjana atau selingkal sarjana spesialis I sebanyak 5 orang dan Pascasarjana (S2) dalam bidang teknik industri sebanyak 3 orang

Strategi pemasaran kayu lapis yang dilaksanakan oleh PT. GMRP dalam kurun waktu 1983 sampai 1997 yaitu masa tata niaga pemasaran bersama yang dikoordinasikan oleh Asosiasi Panel Kayu Indonesia (Apkindo). Pemasaran kayu yang dikoordinasikan oleh Apkindo ini dilaksanakan dengan membentuk komisi pemasaran (kempa). Kempa dalam aktivitasnya dibantu tim stabilisasi harga. Sementara pengkajian dan pengembangan dibentuk Kojibang. Dan yang bertanggungjawab terhadap bahan baku, dibentuk Kobaku. Dalam pemasaran juga dibentuk Badan Pemasaran Bersama (BPB) sebagai kelompok kalangan eksportir. Eksistensi dan operasional BPB diatur dalam peraturan dasar BPB. Apkindo juga membentuk sejumlah badan usaha pemasaran yang langsung beroperasi di negeri pembeli. Di Jepang, misalnya, ada Napindo, untuk kawasan Asia dan Middle East lain, didirikan Fendywood di Singapura. Badan usaha ini berperan dalam pemasaran hingga ke pemakai akhir dengan spesifikasi khusus, sehingga mampu memperluas segment pasar.

Persoalan kualitas dalam pemasaran yang sering diatasi dengan mendirikan badan usaha khusus masalah kualitas, yaitu PT. Mutu Agung Lestari sebagai satu-satunya badan pengkajian kualitas di luar Amerika Serikat dan Kanada yang mendapat pengakuan pemerintah Jepang sebagai *Foreign Testing Company*. PT. Mutu Agung Lestari diperkenankan melaksanakan pengujian kayu lapis menurut standar *Japan Agriculture Standar (JAS)* yang hasilnya langsung diakreditasi pemerintah Jepang. Strategi pemasaran produk PT. GMRP adalah menggunakan lembaga-lembaga tersebut.

Strategi pemasaran pada masa pasca IMF (1998 sampai sekarang) berubah, dimana Apkindo perannya berkurang. Oleh karena pemasaran kayu lapis diberlakukan pasar bebas (termasuk bebas dalam pemasaran kayu log). Hal ini memukul pemasaran kayu lapis Indonesia, termasuk PT. GMRP.

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (03/02-W/STRA/23-IX/2000). Strategi disusun dengan merujuk pada hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan maka pada tahun 1991 PT. GM menggunakan strategi pengembangan dengan integrasi vertikal ke depan. Oleh karena perkembangan pasar produk moulding yang cerah, maka pada tahun 1998 PT. ATAS tetap menerapkan strategi intensif dengan meningkatkan volume produksi, perbaikan disain produk, dan perbaikan proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk melalui disain-disain yang menarik sesuai pesanan para pembeli.

Kode: (01/01-W/STRA/19-IX/2000), (03/02-W/STRA/28-IX/2000) Strategi produksi pada perusahaan membuat produk sesuai dengan pesanan pelanggan dengan setepat-tepatnya, baik dalam kuantitas maupun dalam kualitas. Pengendalian kualitas dilakukan sejak dari bahan baku sampai pengemasan yang secara fungsional masing-masing bagian harus bekerja secara profesional. Kebijakan produksi berusaha menekan tingkat kesalahan, tingkat cacat, dan tingkat pengerjaan kembali seminimal mungkin serta penghematan pemakaian bahan dan menghilangkan gerakan-gerakan karyawan yang tidak perlu. Oleh karena itu tata letak pabrik disusun berdasarkan fungsi mesin yang bersifat multi-tujuan. Perbaikan-perbaikan proses dan teknik-teknik pembuatan dilakukan melalui kerja bersama. Strategi perbaikan-perbaikan itu diusahakan berlangsung di kalangan para karyawan melalui usul-usul perubahan yang dibahas dalam periode tiga bulanan.

Menurut Direktur PT. ATAS (03/02-W/STRA/28-IX/2000), strategi pemasaran produk perusahaan ini pada masa tata niaga dilakukan dua cara (1) mengikuti tata niaga yang ada yaitu melalui Badan Pemasaran Bersama yang dikoordinasikan oleh Apkindo. (2) untuk pemasaran dalam negeri dilakukan pemasaran bebas dengan menjalin kemitraan dengan perusahaan-perusahaan pengguna moulds, misalnya, perusahaan furniture. PT. ATAS mengkoordinasi kebutuhan moulds para mitranya dengan membantu perencanaan produksi dan pemasaran produk akhir di luar negeri. Negosiasi harga selalu dilakukan untuk menyepakati harga sesuai dengan perkembangan dan palokan harga yang berlaku pada masanya. Harga produk PT. ATAS selama ini menempati posisi yang tinggi dengan tingkat efisiensi yang terus ditingkatkan, meskipun untuk mencapainya ditemui banyak kendala. Kenaikan harga-harga masukan yang digunakan merupakan kendala berat dalam meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu usaha mencapai efisiensi lebih dititikankan pada peningkatan profesionalisme karyawan sehingga produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Pelayanan para pembeli dilaksanakan baik sebelum maupun sesudah penyerahan barang. Sebelum penyerahan barang, pelayanan informasi tentang kemampuan penyediaan produk baik kuantitas, kualitas,

malupun jadwal pemeliharaan dikomunikasikan melalui surat menyurat, faksimile dan telepon jarak jauh. Sistem pengangkutan penyerahan barang diserahkan pada kebijaksanaan para pembeli. Pembeli dapat mengaur sendiri atau diberikan bantuan melalui jasa cargo yang telah menjadi mitra GM Group. Para pembeli yang melakukan pembelian ulang selalu dicatat dan diberikan ucapan terima kasih atas kerjasamanya. Keberhasilan-keberhasilan para pembeli diorganisir dengan cepat, yaitu dengan cara meminta pembeli tersebut secarapajanya menggunakan contoh barang yang rusak atau kurang memenuhi persyaratan Perusahaan akan menguji di laboratorium Libbey yang ada guru memasukkan letak permasalahan keberadaan tersebut. Kemudian mengkomunikasikannya kembali kepada pembeli yang bersangkutan

Sejak tahun 1991 perusahaan kayu GM Group berusaha keras menerapkan strategi *cost leadership*, yaitu suatu teknik keras untuk berusaha menurunkan biaya per unit produkdunya pada setiap unit bisnis yang ada. Strategi ini ditempuh dengan menyusun strategi penekanan biaya (*cost reduction strategy*). Kemudian sebagai upaya untuk mencapai *cost leadership strategy* dalam kurun waktu 20 tahun mendatang. Oleh karena itu sejak tahun 1991 perusahaan GM Group berusaha keras menerapkan strategi keunggulan bersaing yaitu berusaha keras meningkatkan secara terus-menerus (1) efisiensi, (2) kualitas proses dan hasil, dan (3) loyalitas pelanggan.

Kode: (01A01-WASTRAN19-JXZ2000). Inovasi untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang perikanan sulit dilakukan. Perusahaan GM Group hanya menggunakan teknologi yang berkembang di pasar teknologi industri mesin-mesin perikanan. Inovasi sangat mahal yang memerlukan investasi yang besar dalam penelitian dan pengembangan.

Kode: (01A01-WASTRAN19-DXZ2000). Bisnis di bidang perikanan dan industri perikanan sangat kompetitif oleh karena itu agar dapat bersaing GM Group berusaha mengembangkan strategi keunggulan bersaing. Strategi ini bertitik tolak dari tiga unsur, yaitu (1) mengutamakan pelanggan dengan selalu memperhatikan spesifikasi yang mereka pesan, (2) meningkatkan kualitas proses guna lebih dapat memenuhi standar yang ditetapkan para pembeli, dan (3) meningkatkan efisiensi dengan cara mengoptimalkan semua *post-pos* anggaran secara lebih telak, mempercepat waktu proses produksi dan pelayanan, serta meningkatkan kemampuan karyawan secara terus menerus.

C. KONSEP TOTAL QUALITY GM GROUP

Kode: (02A01-WAQTQMW21-DXZ2000), (04A02-WAQTQMW21-JXZ2000) Konsep sistem Total Quality Management (TQM) yang dibangun oleh GM Group berbasis pada dua filosofi yang saling berkait, yaitu (1) perbaikan berkelanjutan, melalui (2) pelekatan karyawan secara intensif. Menurut kenyataan mereka bahwa perbaikan bertahap hanya mungkin dilakukan melalui pelekatan karyawan secara intensif dan sebagai prasyaratnya diperlukan (1) fasilitas organisasi dan peralatan secukupnya, serta (2) pengembangan kemampuan karyawan. Pemberdayaan para karyawan yang belum profesional dilakukan bersamaan dengan gerak perusahaan dalam mencapai keunggulan perusahaan dan kesejahteraan karyawan serta lingkungan.

Diperlukan adanya kesadaran yang kuat bahwa struktur organisasi yang dibangun pada tiga perusahaan dalam GM Group tidak pernah sempurna. Artinya struktur organisasi yang ada perlu perbaikan terus sejalan dengan tantangan dan diwarnai perubahan perusahaan yang sangat berpengaruh pada kondisi pasar produk-produk perusahaan. Oleh karena itu kedua orang ini menyatakan dan menekankan komitmen bahwa struktur organisasi yang sodornama itu dilaksanakan dengan fleksibel. Meskipun secara formal struktur organisasi yang digunakan ini fungsional, namun dalam pelaksanaannya harus ada komunikasi lintas lini dan lintas fungsi yang digunakan ini dan lintas fungsi ini diorganisasikan secara langsung oleh para Direktur Utama. Para Direktur Utama dalam GM Group merupakan dengan koordinasi komunikasi lintas lini dan lintas fungsional. Fasilitas ini diwujudkan untuk mengoptimalkan arus informasi dalam tiga perusahaan GM Group yang bergerak secara acak, vertikal, dan horisontal. Artinya setiap individu yang berada pada suatu lini membantu dan / atau fungsi tertentu dapat langsung berhubungan dengan konsistensinya.

Kode: (02/01-W/KTQM/21-IX/2000) Struktur organisasi tiga perusahaan dalam GM Group telah beberapa kali mengalami metamorfosis. Struktur organisasi PT. GM telah tiga kali perubahan. Struktur organisasi PT. GMRP dan PT. ATAS telah dua kali diadakan perubahan. Struktur organisasi tahun 1996 yang dipakai tiga perusahaan dalam GM Group hingga kini telah dijelaskan dalam uraian struktur organisasi. Sesuai prinsip dasar kerjanya, organisasi perusahaan ini disebut organisasi *translinkungs*, yaitu komunikasi organisasi diperkenankan terjadinya interaksi antar lini dan / atau antar fungsi secara vertikal dan horisontal sesuai kebutuhan untuk memperlancar dan memperbaiki kualitas kerja organisasi.

Struktur organisasi Badan Pengarah dan Penyelenggara (BPP) program TQM melekat langsung mulai direktur utama sampai kepala-kepala bagian pada masing-masing perusahaan dalam GM Group yang dikoordinir oleh dewan direktur utama (cari dokumennya ke litbang). Ketua dewan direktur utama memimpin langsung dewan direktur dan turunannya. Gugus Kendali Mutu (GKM) dibentuk dengan anggota seluruh pimpinan mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala bagian untuk masing-masing perusahaan dalam GM Group. Kepala-kepala bagian bersama kepala-kepala seksi membentuk tim-tim PKT (Peningkatan Kualitas Terparti). Mulai dari direktur utama sampai kepala-kepala seksi di masing-masing perusahaan dalam GM Group melakukan fungsi bidang promosi, diklat, standarisasi, dan statistik. Mereka juga menjadi fasilitator kelompok fungsional dan kelompok minat. Semua informasi kegiatan TQM dikoordinasikan dengan Pusat Litbang GM Group melalui bagian Litbang masing-masing perusahaan.

Kode: (02/01-W/KTQM/21-IX/2000), (02/02-W/KTQM/21-IX/2000). Peralatan kerja terus dikembangkan sejalan dengan kebutuhan dan kemampuan keuangan GM Group. Hal ini dapat dilihat tentang pengadaan peralatan kantor dan peralatan produksi pada tiga perseroan terbatas dalam GM Group. Misalnya, penyediaan peralatan kerja PT. GM dalam eksploitasi dan pembinaan hutan terus dilengkapi sesuai kebutuhan. Demikian pula untuk PT. GMRP dan PT. ATAS penyediaan peralatan berdasarkan usulan-usulan kebutuhan peralatan dari para manajer perkantroran dan para manajer operasional di tiga perusahaan ini. Pemeliharaan dan perbaikan peralatan produksi sangat diperhatikan dengan membenarkan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan. Misalnya perbengkelan yang berada di lokasi operasi tiga perusahaan ini. Penyediaan alat-alat berat pada PT. GM pada mulanya dilakukan melalui lembaga leasing dengan BUNAS (Bank Umum Nasional), tapi sejak tahun 1993 perusahaan memutuskan untuk membelinya yang digunakan hingga sekarang. Misalnya, Grader, Dump Truck, Loader, dan Crane. Sedangkan peralatan operasional pada PT. GMRP dan PT. ATAS sejak awal penyediaannya dilakukan dengan sistem *bek*.

Kode: (02/01-W/KTQM/21-IX/2000), (02/02-W/KTQM/21-IX/2000), (03/04-W/KTQM/28-IX/2000), (04/03-W/KTQM/IX/2000) Pengembangan karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan *in-the-job-training* dan *off-the-job-training*. Pelatihan di dalam perusahaan dilakukan dengan sistem magang, yaitu dengan pelatihan sambil bekerja yang dibimbing langsung oleh para tenaga ahli dari dalam perusahaan termasuk tenaga ahli dari luar negeri melalui kontrak kerja tenaga kerja asing.

Pelatihan *off-the job training* dilakukan dengan cara mengirim karyawan ke lembaga pendidikan dan pelatihan di dalam negeri dan di luar negeri, seperti lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada di Departemen Kehutanan dan Departemen Perindustrian dan perdagangan, misalnya untuk tenaga grader kayu bulat dan kayu lapis. Pengembangan karyawan melalui pendidikan juga dilakukan dengan menugaskan karyawan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang S1 dan S2 serta pelatihan jangka pendek (*short-course*) di dalam dan di luar negeri, misalnya ke ITB, ke Jepang dan ke Singapura, terutama untuk tenaga teknik.

Filosofi pendidikan dan pelatihan GM Group dapat dirangkum sebagai berikut.

1. Pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan, bukan pilihan. Tidak ada *dispersi* ketika waktu tidak dimungkinkan, dan tidak ditunda untuk kelayakan operasional.
2. Pendidikan dan pelatihan adalah untuk setiap orang. Pendidikan dan pelatihan mencakup semua aspek operasi kelompok dan menjangkau setiap orang, mulai dari asisten kantor hingga direktur.

3. GM tidak menghentikan pendidikan dan pelatihan. Mereka tidak menyia-nyakan, tapi juga tidak menghambur-hamburkan uang. Mereka akan menggunakan yang terbaik untuk melatih perangkat lunak dan perangkat keras dengan dana yang dimilikinya.
4. Pendidikan dan pelatihan sistematis dan terstruktur. Individu mengikuti jalur pelatihan yang sesuai dengan perkembangan kariernya.
5. Pendidikan dan pelatihan terspesialisasi dan juga bersifat umum, pelatihan teknis diberikan untuk karyawan teknis operasional, dan pelatihan fungsional diberikan untuk staf.

GM Group sangat menghargai para karyawan yang menunjukkan prestasi melalui pendidikan dan pelatihan mandiri (otodidak), yaitu mampu mendidik dan melatih dirinya. Para Direktur, para Manajer, staff dan operasional telah memiliki komitmen yang kuat untuk selalu mendidik dan melatih diri mereka untuk terus mengembangkan kemampuan yang bernilai bagi perusahaan. Tular-tular keahlian diusahakan untuk terus dibudayakan di kalangan karyawan. Pendekatan belajar bersama (shared learning) selalu diusahakan untuk dilakukan untuk memperkuat bidang tugas masing-masing. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dimaksudkan paling tidak untuk menjadikan sebagian besar karyawan mampu menguasai penggunaan teknologi yang dimiliki perusahaan secara tepat dan efisien. Oleh karena itu perusahaan menyediakan fasilitas perpustakaan mini di kantor pusat dan kantor-kantor cabang dimana sentra kegiatan operasional dilaksanakan.

Sejalan dengan visi GM Group dalam menjalankan bisnis, pendidikan dan pelatihan untuk masa depan adalah penting. Untuk memastikan bahwa semua eksekutif dan manajer melalui program ini melalui koordinasi bagian personalia, menilai kehadiran dan menyelenggarakan nominasi staf bagi program pengembangan karyawan. Dalam situasi anggota staf terus-menerus menghindari "tawaran ini", harus ada alasan yang sah, dan manajemen senior diberitahu. Komitmen manajemen senior pada pendidikan dan pelatihan dibuktikan oleh partisipasi mereka yang kuat kepada program ini. Pendekatan manajemen tidak pernah berhenti untuk pendidikan dan pelatihan.

Kode: (02/01-WKTQM/21-IX/2000) dan (02/01-WKTQM/21-IX/2000). Perusahaan menyediakan kotak saran tentang pendidikan dan pelatihan magang, termasuk untuk menampung keluhan dan tanggapan karyawan tentang perilaku atasannya dalam memimpin mereka.

Perusahaan mempunyai komitmen yang kuat untuk memelihara kesehatan dan gizi karyawan agar produktivitas mereka terjaga dan terus dapat ditingkatkan. Para karyawan GM Group diberikan pelayanan kesehatan dan pemeliharaan gizi mereka. Pelayanan kesehatan diberikan melalui dua cara, yakni (1) membentuk unit-unit pelayanan kesehatan, dan (2) melakukan kontrak kerjasama kesehatan dengan 2 rumah sakit rujukan yang mudah dijangkau yaitu Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin dan Rumah Sakit Umum Ulin Banjarmasin. Unit-unit pelayanan kesehatan ditempatkan di sentra-sentra operasi (/ produksi) perusahaan. Unit-unit pelayanan kesehatan ini menyediakan perawatan dan pemeliharaan kesehatan karyawan dengan menempatkan tenaga para medis, yaitu setiap unit dilayani oleh 3 orang juru rawat dan seorang mantri kesehatan, dan seorang asisten apoteker. Perusahaan melakukan kontrak kerja dengan 15 orang dokter yang secara bergilir terjadwal mengunjungi unit-unit pelayanan kesehatan dan selalu siaga untuk dijemput sewaktu-waktu diperlukan untuk memeriksa karyawan yang sakit. Apabila menurut diagnosa dokter yang bertugas memerlukan perawatan lebih lanjut, maka dokter yang bersangkutan membuat surat rujukan dengan rumah sakit yang telah menjalin kerjasama dengan GM Group.

Dalam memelihara kesehatan para karyawannya, GM Group merasa perlu memelihara gizi karyawan. Oleh karena itu perusahaan memberikan jatah makan kepada para karyawan di sentra-sentra operasi. Pelayanan gizi ini dilakukan melalui dua cara, yakni (1) membentuk unit-unit kantin (katering) yang berfungsi mengolah dan menyediakan makanan bagi para karyawan, dan (2) menjalin kontrak dengan 1 (satu) rumah makan untuk pemberian pelayanan makan bagi karyawan di kantor pusat (di Banjarmasin). GM Group memiliki 8 unit kantin, yaitu 1 (satu) unit di pabrik PT. GMRP, 1 (satu) unit di pabrik PT. ATAS, dan 6 unit di sentra-sentra produksi PT. GM yang lokasinya dapat dipindah-pindah sesuai dengan kegiatan eksploitasi dan pembinaan hutan yang dilakukan. Pelayanan makan demikian dilakukan dimaksudkan juga untuk menekan waktu sesingkat mungkin bagi para karyawan dalam memenuhi gizinya. Waktu makan diberikan selama 1 (satu) termasuk waktu istirahat.

yaitu jam 12.00 sampai jam 13.00 waktu setempat. Karyawan yang terlambat lebih dan 15 menit tanpa alasan yang kuat bagi perusahaan dipotong penghasilannya senilai penghasilan satu hari.

Dalam memberikan pelayanan makan bagi para karyawan ini, perusahaan membuat perencanaan dan monitoring makanan, yaitu tentang (1) kualitas makanan, (2) variasi dan pilihan, (3) cita rasa, dan (4) daya tarik mata dan penyajian. Karakteristik kualitas yang diperhatikan perusahaan GM Group meliputi jenis makanan (nasi, ikan, sayur, dan kesegarannya). Variasi dan pilihan mencakup jenis-jenis gaya masakan disediakan ditata berdasarkan hasil survei makanan yang disukai karyawan (masakan gaya lokal setempat dan daerah asal karyawan, atau masakan gaya lainnya, misalnya gaya masakan Cina). Cita rasa mencakup gaya memasaknya, misalnya digoreng atau direbus atau komposisi bumbu tertentu.

Kode: (02/01-WKTQMIX/2000), (04/02-WKTQMIX/2000), (05/03-WKTQMIX/2000), (04/04-WKTQMIX/2000). Perusahaan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi dan proses produksi perusahaan berdasarkan masukan-masukan yang datang dari para pelanggan internal dan eksternal. Masukan-masukan dari para pelanggan internal diperoleh melalui kotak saran dan hasil diskusi pertemuan-pertemuan yang dilakukan secara periodik, harian, mingguan, dan bulanan. Masukan-masukan dari pelanggan eksternal diperoleh dari saran dan keluhan para pemasok input dan para pembeli produk akhir GM group. Perbaikan berkelanjutan ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi standar-standar yang diminta para pelanggan tersebut. Standar-standar produk perusahaan GM Group dapat berubah sesuai perkembangan kebutuhan para pelanggan dan perubahan teknologi yang berkembang. Perubahan spesifikasi produk akhir GM Group biasanya terjadi disebabkan perubahan kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. GM Group menawarkan kemampuan-kemampuan yang dapat dilakukan dalam membuat suatu produk, tapi pembeli akhir adalah para pembeli. Oleh karena dalam kontrak pembelian produk akhir GM Group para pelanggan telah memilih dan menetapkan spesifikasi produk-produk yang mereka pesan. Misalnya untuk produk kayu lapis (plywood dan blockboard), para pembeli telah menetapkan desain, jumlah dan kualitasnya. Spesifikasi kualitas ditentukan dari spesifikasi kualitas komposisi bahan-bahan yang digunakan termasuk kadar air produk akhir ketika diterima pembeli.

Proses produksi produk GM group mempunyai tahapan yang panjang, yaitu mulai dari (1) pembinaan hutan dan pemungutan hasil hutan (penebangan kayu), dilanjutkan ke (2) pembuatan kayu lapis, atau ke (3) pembuatan komponen (moulds). Perbaikan proses produksi dan metode kerja lainnya dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan perusahaan. Pelibatan karyawan dilakukan baik melalui diskusi dalam pertemuan periodik maupun pertemuan insidental. Pelibatan karyawan digalang melalui pelaksanaan fungsi utama setiap pemimpin di GM Group mulai dari kepala-kepala seksi sampai direktur utama. Koordinasi perbaikan berkelanjutan melalui pelibatan karyawan dilakukan baik secara struktural dan fungsional, maupun secara lintas lini fungsi. Kode (02/01-WKTQM/21-IX/2000) dan Handriawan Tono (04/02-WKTQM/28-IX/2000). Misalnya, dalam perbaikan layout sarana produksi di PT. GMRP yang dilaksanakan tahun 1992 telah melibatkan seluruh karyawan operasional dan pimpinan puncak. Dalam melakukan perbaikan berkesinambungan telah digantikan prakondisi dan prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan bagi manajemen. Prakondisi tersebut mencakup (1) kesiapan kerja terpadu, (2) kecermatan pengendalian, (3) kemandirian kerja, (4) kemandirian diri, (5) kedisiplinan kerja, (6) menjalin kutuhan kelompok kerja, ketulusan kerja, kejernihan berfikir, kelugasan tindak, dan keteluhuran hati. Perbaikan berkelanjutan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan yang mencakup (1) penegakan kerja, (2) pengondali kerja, (3) pengelolaan kerja, (4) pengarah kerja, dan (5) pemantap kerja. Pengarah kerja meliputi (a) menguasai kapakulahan ketaatan kerja, (b) menegakkan ketulusan / kesungguhan kerja, (c) menciptakan keharmonisan / keselarasan kerja, (d) meletakkan dasar-dasar kerja sama, (e) melatih kecermatan / ketelitian kerja. Pengendali kerja meliputi (1) menguasai rencana kerja, (b) memudahkan pelaksanaan kerja, (c) mempelajari cara kerja, (c) menindaklanjuti pekerjaan, dan (d) menjamin pengendalian pekerjaan. Pengelolaan kerja meliputi prinsip-prinsip (a) mempertajam perencanaan pekerjaan, (b) menjabarkan pengaturan pekerjaan, (c) memperlebar pengerakkan pekerjaan, (d) memastikan pengendalian pekerjaan, dan (e) menguasai kelembagaan managerial. Pengarah kerja meliputi prinsip (a) memperluas wawasan usaha, (b) memperlebar kontribusi pencapaian sasaran usaha, (c) mempermudah pengaturan strategi usaha, (d) mempertajam program usaha taktis, dan (e) memaklami usaha tindak lanjut. Pemantap kerja meliputi prinsip (a) mempertajam bidang kerja, (b) mendalami bidang kelola, (c) menguasai bidang keterpaduan sistem, dan (d) mempercepat proses pemecahan masalah, peningkatan kualitas dan produktivitas. Dalam penerapan prinsip-prinsip kerja untuk

perbaikan berkelanjutan diontopaskan kepada proses kerja. Karena proseslah yang menentukan hasil. Jadi perbaikan atau penyempurnaan proses menjadi kunci perbaikan berkelanjutan yang dikembangkan GM Group

Kode: (03305-W/KT/GM/16-IX/2000)

Manajemen kualitas yang diina kelompok perusahaan ini didasarkan atas konsep-konsep tentang fungsi-fungsi pemasaran, desain kualitas pasar, desain produk total, kualitas pelayanan, kualitas karyawan dan kualitas kerja, dan monitoring kualitas produk berikut ini.

1. Fungsi-fungsi pemasaran, Fungsi-fungsi pemasaran yang diina GM Group berkaitan dengan kualitas yaitu
 - (1) Berusaha secara mendefinisikan secara tepat sektor dan permintaan pasar berkenaan dengan kualitas produk, jumlah, harga, dan perizinan waktu pembuatan dan penyerahan produk, kualitas produk, definisikan sebagai strategi usaha sadar untuk menyediakan produk, bahan-bahan kayu yang secara tepat memenuhi spesifikasi yang ditentukan para pelanggan internal dan eksternal. (2) Menentukan secara tepat kebutuhan pelanggan melalui inkuiri konsumen kontak atau kebutuhan pasar, yaitu mencakup penentuan narasumber atau kesalahpahaman pelanggan. (3) Menentukan dukungan standar nasional dan internasional bersama dengan karakteristik yang diinginkan. (4) Menentukan dukungan standar nasional dan internasional bersama dengan kebutuhan pelanggan yang saling menguntungkan. GM Group selalu berusaha keras untuk memenuhi standar Jepang Agriculture Standard (JAS), American Plywood Standard (APS) bagi pelanggan yang menspesifikasikan demikian. Standar Amerika tersebut digambarkan dalam Ingotwood Herbwood Plywood From Southeast Asia (HPA) untuk spesifikasi pembelian produk yang meliputi (a) grading for faces, back, dan core, (b) panel marking, (c) color sorting, (d) packing, (e) crate marking, (f) claims, dan (g) testing procedures. Konsep jaminan kualitas ditetapkan pada Tim Grader dan Tim Quality Control yang didukung oleh semua karyawan sesuai bidang tugasnya. Desain kualitas sesuai spesifikasi produk oleh pelanggan internal dan eksternal terhadap kualitas ditempatkan dalam pengantar, hasil kerja (quality of product), biaya (quality of cost), waktu penyerahan (quality of time delivery), keselamatan (quality of safety), dan semangat kerja (morale).
 2. Desain kualitas pasar. Desain kualitas pasar untuk produk-produk kayu olahan GM Group berusaha untuk memenuhi kebutuhan (1) pemerintah dan kustomer yang dibutuhkan pelanggan, (2) harapan pelayanan, (3) memberikan potongan harga, dan (4) membuat hubungan jangka panjang dengan para pemasok / mitra kerja.
 3. Desain kualitas total. Keputusan GM Group adalah bahwa berusaha menginvestasikan fasilitas pabrik dan fasilitas operasional untuk membuat produk-produk kayu olahan yang terus memajukan nilai perusahaan dan karyawan. Dalam bidang pertahanan dan eksploitasi hutan untuk memastikan bahan baku telah dimanfaatkan peralatan berat seperti loader, dump truck, dan buhoar. Dalam bidang industri kayu lapis telah dimanfaatkan mesin-mesin dan peralatan, seperti Boiler, dryer, glue-spreader, dan logcuder sebagai satu unit terpadu. Dalam bidang pembuatan kayu panel (samen board) dan kayu komposit (products), telah dimanfaatkan mesin-mesin dan peralatan, misalnya, mesin benderaw, dryer, planer dan lain-lain.
 4. Kualitas pelayanan. Perusahaan GM Group melalui kualitas pelayanan sebagai faktor pendukung sangat penting dalam kelancaran bisnis kayu olahan. Oleh karena itu telah menjadi komitmen para pimpinan perusahaan untuk memelihara kualitas pelayanan. Komitmen tersebut dinyatakan dengan investasi perbengkelan di sentra produksi lga perusahaan dalam GM Group. Karyawan teknik perbengkelan terus meningkatkan jumlah dan kualitasnya melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan.
 5. Kualitas karyawan dan kualitas kerja. Kualitas karyawan seluruh bagian terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan di dalam dan di luar perusahaan. Peningkatan kualitas karyawan dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas kerja. Peningkatan kualitas kerja terus ditunjukkan dengan perhatian proses dan metode kerja serta dengan pengawasan yang memadai.
 6. Monitoring kualitas produk. Pemeliharaan dan pencatatan perkembangan kualitas produk dilakukan GM Group mulai dari pembinaan dan eksploitasi hutan serta para pemasok lainnya, sampai pada produk akhir. Dalam pertungkan hasil hutan selalu berusaha mengungkap etal volume yang mekas dan menerangkan secara benar sistem labang pati menurut aturan yang berlaku. Distribusi dan pembelian bahan baku dilakukan secara selektif dengan menggunakan kualitas bahan sesuai peruntukannya. Dalam hal ini terus ditunjukkan kesadaran bahwa kualitas yang baik dapat dicapai melalui proses yang baik dan tepat. Oleh karena itu GM Group selalu membimbing semua karyawannya untuk selalu sadar tentang pentingnya memenuhi spesifikasi para pelanggan baik pelanggan yang di dalam (untuk produk Jalani proses) maupun pelanggan yang di luar (untuk produk akhir). Manajemen GM Group selalu mengingatkan pentingnya hal ini

dan menguji pada semua karyawan untuk saling membantu dan memperbaiki kesalahan serta meningkatkan kualitas kerja sesuai bagian masing-masing.

Perbaikan berkelanjutan dicapai dengan mengintensifkan partisipasi karyawan dengan cara melakukan secara aktif semua karyawan. Hal ini dilakukan berkaitan dengan pendekatan pencapaian prinsip "bebas cacat (zero defect)". Dalam dokumen Materi Pokok Implementasi TQM (1991) disebutkan cara yang ditempuh untuk mencapai "bebas cacat" tersebut melalui empat langkah berikut.

1. Menentukan sebab kesalahan
 - Sediakan mengapa terjadi kesalahan
 - Himpunlah kesalahan-kesalahan dalam kelompok uraian kepentingan
 - Usulkan cara perbaikannya
2. Menginstruksikan pelaksanaan pencapaian bebas salah
 - Jelaskan bebas-bebas cacat
 - Tunjukkan bagaimana caranya, yaitu "ukur-ambil-paka saat yang pertama"
 - Periksalah keterampilan-keterampilan yang bebas cacat
 - Berilah pengakuan kepada hasil kerja yang bebas cacat
3. Memeriksa pekerjaan pada saat sedang dilakukan
 - Berilah contoh tentang "Tu tanggungjawab saya"
 - Jelaskan teknik-teknik pemeriksaan
 - Terapkan standar efektivitas kualitas
4. Membangkitkan semangat dan beri dorongan pada semua karyawan
 - Gunakan saran yang baik saja
 - Tunjukkan pada karyawan pentingnya pekerjaan
 - Laporkan kemajuan / perkembangan yang terjadi
 - Buatlah pengakuan tentang "bebas cacat menurut spesifikasi"

Kode: (03/05-WIT/GM/16-03/2000) Pembudayaan TQM untuk dampak mengatasi krisis ekonomi dan kompetitor pada perusahaan ini sebagai berikut. Semua lapisan manajemen PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS sebagai penggerak perusahaan dalam: GM Group berusaha menamatkan kesadaran kepada semua karyawan, bahwa masa depan karyawan bergantung pada masa depan perusahaan. Masa depan perusahaan bergantung pada dedikasi karyawan untuk menghasilkan produk sesuai spesifikasi kualitas yang dipersetujui pelanggan. Keberhasilan perusahaan bergantung pada peningkatan kualitas kerja dan hasil kerja semua karyawan. Dalam usaha mencapai kepentingan bersama inilah dilambungkan konsep TQM yang diharapkan cocok dan ternyata memang cukup mampu menekan penurunan kinerja perusahaan akibat krisis yang terjadi.

Manajemen perusahaan-perusahaan dalam GM Group berusaha membudayakan konsep peningkatan siklus PDCA (Plan, Do, Check, and Action) yang bekerja berdasarkan proses kerja dan hasil yang lalu untuk peningkatan hasil baru dan hasil yang akan datang. Konsep siklus PDCA ini telah diadopsi, diadaptasi, dan diuji secara mendalam oleh BPP mulai dari tingkat sampai kepala-kepala seksi, setelah itu diseleksi dan ditularkan kepada kepala-kepala seksi dan semua karyawan melalui posmanajemen di dalam perusahaan (in house training).

(2 / 02-WIT/GM/12 - IV/ 2000) GM Group baik sebagai kelompok usaha maupun aktivitas masing-masing perusahaan berusaha keras untuk mengidentifikasi pesaing dan memenuhi kualitas serta harga yang saling menguntungkan antara perusahaan dan para pelanggan. Misalnya, produksi kayu lapis berusaha melibatkan para pelanggan eksternal untuk diusahakan memenuhi persyaratan dalam spesifikasi produk yang mereka pesan. Komunikasi lewat surat dan SLI dilakukan untuk menegosiasikan persyaratan teknis yang diminta dan kemampuan teknis operasional berkaitan dengan harga yang ditetapkan. Dalam teknis operasional produksi GM Group selalu berusaha memastikan bahan kayu-kayu berkualitas dan tidak memisahkan ke proses selanjutnya untuk produk yang rusak. Produk yang cacat diperbaiki dan dijual kepada para pasar lokal yang biasanya membutuhkan produk demikian untuk dipasarkan. Perusahaan kami mengkonstruksikan para pelanggan agar selalu memesan, meskipun pasar semakin sulit akibat keruwetan sistem pemasaran internasional produk pertayuan.

D. IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY GM GROUP

D.1. Persyaratan Implementasi TQM

Kode (02/01-W/TQM/21-IX/2000), (02/02-W/TQM/21-IX/2000), (03/04-W/TQM/26-IX/2000), (04/05-W/TQM/IX/2000) Sejak tahun 1989 GM Group berusaha membenahi organisasinya secara menyeluruh dan mendasar biasanya selalu menghadapi sikap penolakan sebagian karyawan Untuk mengatasi penolakan tersebut manajemen GM Group menetapkan suatu (1) tekad yang kuat untuk menginformasikan perubahan secara terus-menerus kepada para karyawannya, dan (2) mendorong para karyawan untuk mau mendukung perubahan-perubahan itu demi kepentingan semua pihak.

Dalam dokumen Matrik Pokok TQM GM Group (1991) dikemukakan bahwa pada prinsipnya persyaratan yang ditetapkan perusahaan ini untuk melaksanakan TQM meliputi (1) komitmen manajemen puncak, (2) komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan, (3) membentuk steering committee dan seluruh bagian organisasi, (4) membuat perencanaan dan publikasi dan (3) melakukan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyempurnaan dan perbaikan berkesinambungan.

Komitmen yang ditetapkan mencakup sumber daya yang diperlukan, dan waktu yang dicurahkan Dewan Direktur utama GM Group sebagai pimpinan puncak telah meluangkan lebih dari 80 persen waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Mereka tidak mendelegasikan kepada pihak lain, melainkan terlibat langsung yang bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Kode (03/01-W/TQM/23-IX/2000).Perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar, sehingga manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional berkaitan perubahan yang dilakukan pada perusahaan GM Group Ia menyatakan bahwa implementasi TQM relatif tidak mahal Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan dan untuk membayar para konsultan yang digunakan perusahaan Jumlah investasi yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan karyawan mulai tahun 1989 sampai sekarang diperkirakan Rp 1,2 milyar dan investasi untuk konsultan sebesar Rp 250 juta

Steering committee harus diketuai oleh pimpinan puncak dalam struktur organisasi, dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketuai oleh ketua dewan direktur, dan anggotanya terdiri atas para direktur dan para manajer. Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), di GM Group dibentuk tim fungsional silang dan lintas lini, menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai

GM Group telah membentuk steering committee yang beroperasi sebagai suatu tim. Steering committee bertugas menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Seluruh pimpinan PT. GM, PT. GMRP, dan PT. ATAS dilibatkan langsung dan secara intensif dengan maksud untuk mencapai kesatuan arah, komando, dan tujuan perusahaan-perusahaan dalam GM Group.

Steering committee tersebut telah mengembangkan visi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Berdasarkan visi dan tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan itu setiap departemen membentuk tujuan pendukung yang bersifat lebih teknis operasional pada masing-masing bagian mereka. Program penghargaan dan pengakuan prestasi dilaksanakan secara periodik, yaitu setiap tahun yang biasanya penyerahan penghargaan dan pengakuan prestasi tersebut bersamaan dengan perayaan ulang tahun perusahaan. Publikasi rencana konsep dan rencana TQM dilakukan melalui pertemuan-pertemuan setiap hari (pada awal masuk kerja selama satu jam), dan setiap tiga bulan sekali ditingkat gugus kendali mutu. Semua karyawan diberikan penjelasan dan dimotivasi untuk mengetahui semua yang dilakukan dan harus dilakukan sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan selalu diberi tahu Untuk karyawan pada tingkat pengawas ke atas diberikan selebaran sebagai dokumen publikasi TQM perusahaan ini agar mereka dapat memahami dan mendukung manajemen dalam implementasi program ini

Selanjutnya dewan direktur utama dan para direktur perusahaan dalam GM Group melakukan (a) pelatihan steering committee, (b) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mencakup kemampuan statistik, dan pengumpulan data dan kemampuan analisis, (c) mengidentifikasi pendukung potensial TQM departemen yang paling mendukung TQM, dan para karyawan yang akan menolak TQM, (d) mengidentifikasi pelanggan eksternal dan internal dengan melakukan penelusuran proses-proses produk di GM Group sampai produk-produk akhir diterima para pembeli. Manajer produksi di setiap perusahaan dalam GM Group menyusun

cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal dan internal), dengan cara mencari pembandingan dalam proses-proses operasional yang lebih baik untuk dijadikan dasar mengukur perbaikan

D.2. Peran Manajemen dalam Implementasi TQM

Kode: (03/01-W/TQM/23-IX/2000) Penerapan TQM merupakan suatu proses perubahan kultur kerja yang didorong oleh makna ulang terhadap peran manajemen. Oleh karena itu sebagai pimpinan puncak di GM Group ia berusaha mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis yang sesuai dengan kerangka pikir TQM. Wewenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan hanya pada manajemen puncak.

Hasil rapat dewan direktur GM Group menyadari benar tentang peran manajemen puncak mempunyai posisi khusus dalam implementasi TQM yaitu memotivasi dan mengarahkan para karyawan serta mengatasi adanya penolakan terhadap perubahan ke arah TQM. Dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan keraha TQM tersebut, peran dewan direktur (terutama para direktur utama) menggunakan salah satu atau lebih strategi pendidikan dan komunikasi, fasilitasi dan dukungan, kejasama, negosiasi dan kesepakatan, paksaan secara eksplisit dan implisit, partisipasi dan keterlibatan. Dalam GM Group, dewan direktur dalam implementasi TQM berusaha menggunakan kunci proses pengelolaan berupa (1) siap bertindak, (2) mengantisipasi perubahan, (3) berdasar kejujuran dan kebanggaan, (4) bertoleransi, (5) terbuka terhadap masyarakat, (6) menggunakan pertimbangan matang, dan (7) menghargai pihak-pihak lain baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Berdasarkan pengalaman GM Group penolakan pelanggan internal cenderung tersembunyi sehingga perlu perhatian khusus dalam pengungkapannya, yaitu digunakan teknik investigasi isu-isu dan mencoba memahaminya.

Telah ada pembagian peran manajemen untuk setiap fungsi yang berbeda memainkan peranan yang berbeda dalam implementasi TQM, tetapi semuanya diarahkan pada perbaikan kualitas untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Peran utama dari fungsi-fungsi yang berbeda tersebut yang telah menjadi kebutuhan tekak bersama dalam menciptakan nilai bagi setiap fungsi-fungsi, yaitu fungsi kepemimpinan atau prasarana, fungsi operasional, fungsi pemasaran, fungsi pengelolaan bahan, penelitian dan pengembangan, serta pengelolaan karyawan pada setiap unit bisnis GM group

Peran utama fungsi kepemimpinan adalah menyediakan kepemimpinan dan memantapkan komitmen pencapaian kualitas proses dan hasil kerja, menyusun tujuan-tujuan dan menciptakan insentif, meminta masukan-masukan penting dari para karyawan, dan memantapkan kerjasama di antara semua fungsi perusahaan. Peran utama fungsi operasional adalah mempersingkat waktu-waktu operasi serta menelusuri sebab-musabab terjadinya cacat-cacat produksi ke arah masukan yang digunakan. Kemudian mencari alternatif solusi terbaik dengan memperhatikan efisiensi perusahaan. Prinsip kerja fungsi operasional GM Group adalah jangan memasukan bahan-bahan yang cacat untuk proses produksi selanjutnya. Dalam arti, setiap bahan yang cacat jika mungkin disempurnakan dulu baru masuk ke tahap proses produksi selanjutnya. Prinsip ini yang menjadi jaminan kualitas setiap produk GM Group, meskipun berdasarkan pengalaman perusahaan cacat bahan ini masih terus terutama karena kesalahan karyawan tertentu yang menanganinya. Peran utama fungsi pemasaran yang dibina GM Group ada dua, yaitu (1) memfokuskan perhatian terhadap kebutuhan yang diterjemahkan dalam spesifikasi realisasi pesanan pelanggan, dan (2) menyediakan informasi bagi para pelanggan, tentang kualitas produk dan kemampuan produksi perusahaan. Peran penelitian dan pengembangan di GM Group yang utama adalah mensitransformasikan spesifikasi pesanan pelanggan ke dalam desain yang mempermudah pelaksanaan produksi. Peran fungsi sumber daya manusia yang dikembangkan pada GM Group terutama (1) melembagakan program-program pelatihan TQM, dan (2) mengorganisir semua karyawan kedalam program TQM.

Kode: (04/05-W/TQM/29-IX/2000). Penciptaan nilai dalam implementasi TQM dilakukan pada berbagai fungsi, yaitu pada fungsi infra struktur (kepemimpinan), produksi, pemasaran, manajemen persediaan bahan baku, limbah, dan sumberdaya manusia. Infrastruktur atau kepemimpinan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan diarahkan untuk (1) menentukan tujuan-tujuan dan menciptakan insentif-insentif, (2) menyediakan kepemimpinan dan komitmen untuk perbaikan kualitas, (3) dengan mendapatkan cara-cara untuk mengukur kualitas, (4) dengan menggalang kerjasama antar fungsi, serta (5) meminta masukan dan para pekerja atau karyawan. Pada fungsi produksi penciptaan nilai diusahakan dengan cara antara lain (1) menelusuri kesalahan atau adanya kecacatan produk dari alur proses produksi, dan (2) berusaha mempersingkat waktu produksi untuk menepati order. Oleh karena itu fungsi pemasaran diusahakan untuk (1) memfokuskan kegiatannya kepada

pelanggan, dan (2) mengidentifikasi umpan balik dari para pelanggan untuk melakukan perbaikan kualitas berkelanjutan. Dalam fungsi manajemen bahan baku perusahaan (1) menjalin hubungan kemitraan antara PT. GM Group dan para suplier bahan baku dengan PT. GMRP dan PT. ATAS, (2) menelusuri bersama untuk memperbaiki kualitas bahan, serta (3) membantu para pemasok manajerial yang diperlukan Bagian Litbang (R&D) berusaha menciptakan design produk dan bekerjasama dengan bagian pemasaran menegosiasikan desain tersebut dengan para pelanggan sehingga mempermudah dalam memenuhi spesifikasi produk pesanan mereka. Bagian sumberdaya manusia mengorganisasikan para pekerja kedalam tim-tim perbaikan kualitas sesuai bagian masing-masing dan dikoordinir oleh atasan langsung mereka. Selain itu, bagian sumberdaya manusia memfasilitasi penyelenggaraan program-program pelatihanTQM baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam sembilan tahun terakhir kegiatan fungsi-fungsi tersebut telah berjalan baik, meskipun masih memerlukan penyempurnaan lebih lanjut.

D.4. Langkah-Langkah Implementasi TQM

Dalam dokumen Materi Pokok GM Group (1991: 78) dinyatakan bahwa implementasi TQM yang melalui apa yang disebut Sembilan Belas Langkah Implementasi. Kesembilan belas langkah implementasi TQM yang dilaksanakan GM Group dikelompokkan dalam tiga tahap, yaitu (1) sepuluh langkah dalam tahap persiapan (langkah 1-10), (2) empat langkah dalam tahap perencanaan (langkah 11-14), dan (3) lima langkah tahap pelaksanaan (langkah 15 - 19).

Sebelum langkah pertama dimulai ditetapkan komitmen penuh dari dewan direktur utama dan diturunkan kepada seluruh tingkatan manajemen GM Group. Komitmen tersebut meliputi komitmen atas waktu dan sumber daya yang dibelakakan dalam persiapan implementasi TQM. Kesembilan belas langkah implementasi TQM tersebut adalah:

1. Membentuk steering committee total quality. Steering committee diketuai langsung oleh Ketua Dewan direktur Utama, Hamsasadi Tiono. Dalam persiapan TQM perusahaan melibatkan secara langsung anggota senior SPLP (Serikat Pekerja Lapangan Pekerjaan).
2. Membentuk tim kerja. Tim kerja dibentuk untuk merumuskan rencana strategis dan rencana taktis dalam pelaksanaan TQM. Productivity & Quality Management (PQM) digunakan sebagai konsultan dalam pembentukan tim kerja ini.
3. Mengadakan pelatihan TQM. Pelatihan TQM dilaksanakan kepada seluruh anggota tim kerja. Pelatihan TQM untuk tim kerja ini dilaksanakan dengan instruktur dari PQM. Tim kerja ini selanjutnya menjadi instruktur pelatihan dalam in-the job-training. Para instruktur ini sering ditugaskan untuk mengikuti seminar-seminar tentang TQM.
4. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman. Penyusunan visi dan prinsip sebagai pedoman dilakukan oleh steering committee dan dikaitkan dengan rencana strategi perusahaan, unit-unit bisnis, dan fungsional. Pernyataan visi dan prinsip tersebut dilakukan berbarengan dengan penyusunan strategi perusahaan tersebut. Seluruh anggota steering committee dikutsortakan dalam menyusun visi dan prinsip-prinsip yang dibertakutkan.
5. Menyusun tujuan umum. Tujuan-tujuan umum disusun bertalian dengan strategi TQM dan strategi perusahaan. Steering committee menyusun tujuan-tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan yang disusun itu terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.
6. Melaksanakan komunikasi dan publikasi. Para manajer pelaksana dan steering committee mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah 1, 2, dan 3. Semua orang dalam perusahaan GM Group diwajibkan memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga dibertahu alasan-alasan diterapkannya.
7. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.
8. Mengidentifikasi pendukung dan penolak strategi TQM. Steering committee berusaha mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menolak TQM.
9. Memperlunakan sikap semua karyawan. Para direktur dan para manajer personalia pada perusahaan-perusahaan di GM Group membantu memperlunakan sikap semua karyawan tentang dukungan dan

- penilaian yang akan terjadi. Steering committee berusaha memperkirakan sikap semua karyawan seobyektif mungkin dengan menggunakan metode judgement.
10. Mengukur kepuasan pelanggan. Steering committee telah berusaha menyiapkan uraian baik obyektif dan para karyawan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan (internal dan eksternal) yang disukai telah dipilih secara acak.
 11. Merencanakan Pendekatan Implementasi. Kemudian mengundurkan siklus Plan/Do/Check/Adjust. Langkah ini dilakukan bersamaan dengan langkah 7 atau sesudahnya. Steering committee telah keras menerangkan implementasi TOM secara terus-menerus, dengan terus melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sesuai uraian baik yang diminta.
 12. Identifikasi Proyek. Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TOM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personal yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Steering committee berusaha terbuka terhadap saran-saran dari segala sumber.
 13. Membentuk Komposisi Tim. Setelah proyek-proyek terpilih, steering committee membentuk komposisi tim yang akan melaksanakan proyek. Sebagian besar bersifat fungsional silang yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen dan sesuai kemampuan karyawan untuk menangani proyek.
 14. Melaksanakan Pelatihan Tim. Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugas mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan didasarkan mencakup dasar-dasar TOM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang dihadapi.
 15. Pengabdian Tim. Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengabdikan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TOM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan/Do/Check/Adjust sebagai model proses TOM.
 16. Steering Committee mengubah Uraian Baik dari tim. Dalam langkah ini, tim proyek me...berikan informasi uraian baik, kepada steering committee mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Urain baik tersebut digunakan steering committee untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun steering committee berusaha menggunakan siklus Plan/Do/Check/Adjust.
 17. Mengelola Urain Baik dari Pelanggan. Tim proyek digunakan untuk mengumpulkan informasi uraian baik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei kernal pelanggan eksternal dilaksanakan hampir setiap tahun. Data yang diperoleh (hasil penjualan, data garansi, masukan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkala untuk membantu. Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses dipantau terus. Hal ini dilaksanakan oleh tim proyek yang digunakan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumumkan-balikkan kepada steering committee secara reguler.
 18. Urain baik dari karyawan. Tim proyek secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan survei setiap tahun. Steering committee dan manajer lainnya yang berhubungan dekat dengan karyawan berusaha memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dari kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh steering committee untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan tindakan perbaikan yang diperlukan.
 19. Memodifikasi Instrastuktur. Urain baik yang diperoleh dari langkah yang diperoleh dari langkah 16, 17, dan 18 (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam instrastuktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi dan lain-lain.

Kode: (02/01-W/TQM/25-IX/2000), (02/02-W/TQM/28-IX/2000), dan (02/05-W/TQM/29-IX/2000).

Penerapan program TOM dengan penekanan pada perbaikan berkelanjutan dan pekatan karyawan yang terus diberdayakan, misalnya, meningkatkan kemampuan menggunakan alat-alat pengendalian kualitas, evaluasi desain produk yang melibatkan pelanggan, evaluasi desain proses produk dan pembelian serta membudayakan kualitas kerja terwujudnya perusahaan mampu meningkatkan kualitas proses dan kualitas produk yang dihasilkan terus meningkat. Terwujudnya terjadi peningkatan kualitas, yaitu (1) proses kerja mampu terus meningkatkan percepatan waktu produksi, (2) terus menurunnya proporsi produk yang cacat, dikembalikan dan ditolak dari produksi awal.

Kode (0205-WITQW25-IX(2000), (3 / 03 - W / ITQW 20-IX / 2000). Manajemen GM Group telah berusaha keras untuk belajar, mengembangkan, mensosialisasikan, dan membudayakan perbaikan berkelanjutan dalam efisiensi, kualitas, dan memenuhi persyaratan pelanggan berdasarkan keyakinan dasar (1) mencoba mengetahui faktor & lapangan bisnis, (2) memotivasi alasan belajar, (3) selalu mencari cara yang lebih baik, (4) berusaha menyempurnakan apa yang telah diperoleh. Semua itu diadopsi nilai-nilai (1) kejayaan, (2) kerendahan hati, (3) kerja keras, (4) keberanian, (5) kesabaran, dan (6) keberanian.

Kode (0201-WITQW25-IX(2000), (0202-WITQW26-IX(2000). GM Group baik sebagai kelompok usaha maupun aktivitas masing-masing perusahaan berusaha keras untuk mengidentifikasi pesaing dan memenuhi kualitas serta harga yang saling menguntungkan antara perusahaan dan para pelanggan. Misalnya, produksi kayu lapis berusaha melibatkan para pelanggan eksternal untuk memastikan memenuhi persyaratan dalam spesifikasi produk yang mereka pesan. Komunikasi lewat surat dan SU dilakukan untuk mengorganisasikan persyaratan teknis yang diminta dan kemampuan teknis operasional bertalian dengan harga yang ditetapkan. Dalam bisnis operasional produksi GM Group selalu berusaha memastikan bahan kayu-lapisi berkualitas dan tidak memulaukan ke proses selanjutnya untuk produk yang rusak. Produk yang cacat diperbaiki dan dijual kepada para pasar lokal yang biasanya membutuhkan produk demikian untuk dipasarkan. ...Perusahaan kini mengoptimalkan para pelanggan agar selalu memesan, meskipun pasar semakin sulit akibat keruwetan sistem pemasaran internasional produk perkayu.

E. KEMERJA PERUSAHAAN GM GROUP

Data-data untuk keperluan perhitungan kinerja perusahaan GM Group telah diuraikan dalam bentuk *copy file* Program Excel sebagai berikut:

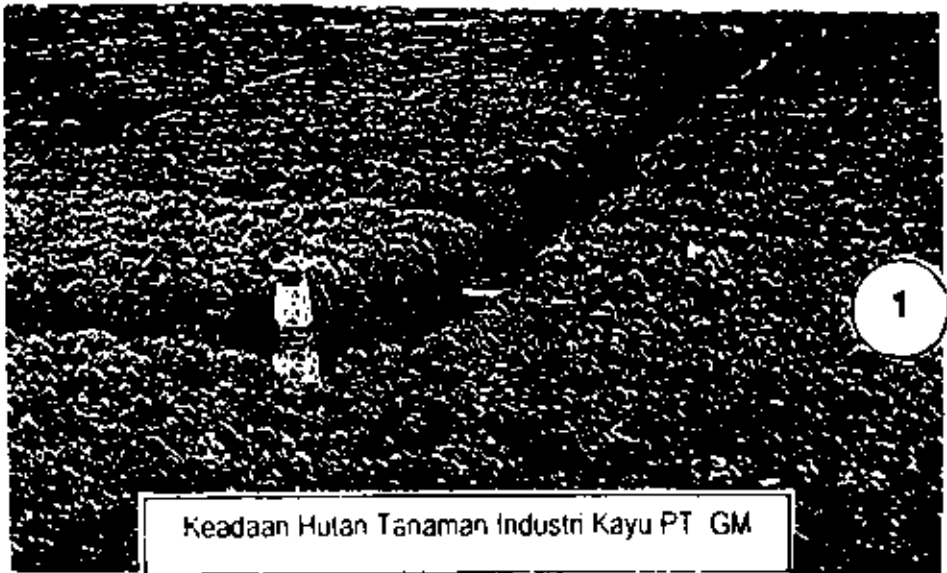
1. Realisasi penjualan (1991 sampai 2000) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
2. Realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya energi, biaya modal, biaya pencarian pemasaran langsung, dan biaya lain-lain (1991-2000) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
3. Prosentase biaya produksi dari biaya total (1991-200) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
4. Prosentase waktu produksi dan waktu standar (1991-2000) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
5. Prosentase biaya bahan dari biaya total (1991-2000) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
6. Realisasi perkembangan kualitas operasi dari segi (a) jumlah produk, (b) jumlah produk cacat, dan jumlah produk yang diembuskan dari pelanggan internal dan eksternal (1991 sampai 2000) untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
7. Realisasi perkembangan tanggapan pelanggan dari segi: (a) prosentase pelanggan yang mengulang, (b) prosentase ketepatan waktu penyerahan barang dan waktu order, dan (c) bakasan prosentase pelayanan pelanggan dari yang ideal / 100% tahun 1991 sampai tahun 2000 untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
8. Realisasi waktu proses (menit), realisasi waktu inspeksi (menit), moving time (menit), dan waiting time (menit), waktu proses aktual dan waktu proses teoritis (perhitungan), tahun 1991 sampai tahun 2000 untuk PT. GM, PT. GARP, dan PT. ATAS.
9. Selain itu juga peneliti telah diberi kesempatan untuk membaca buku materi pokok implementasi TQM, dan dokumen lainnya, misalnya, buku *project proposal* tahun 1978 dan tahun 1980, serta foto-foto kegiatan operasi perusahaan (diapat & copy)

Lampiran 5

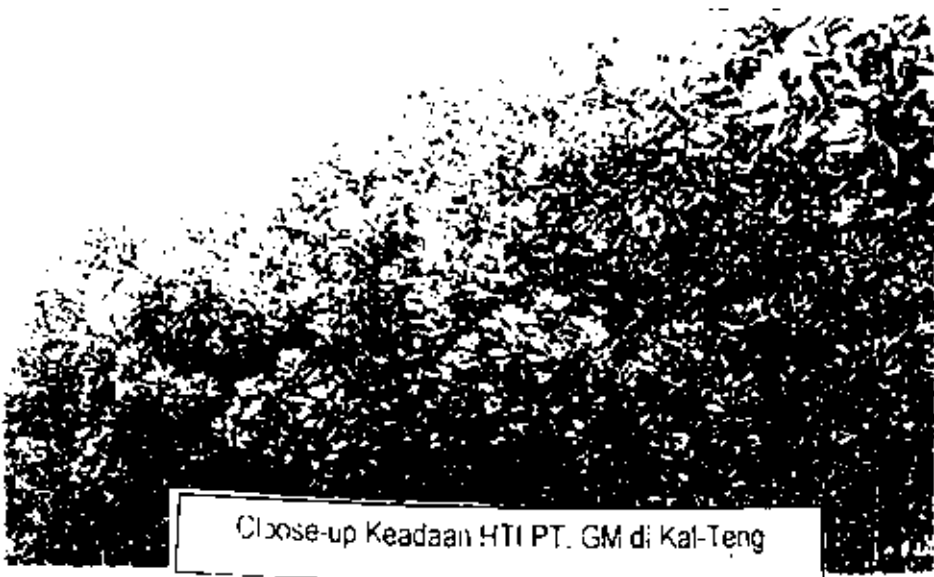
**PHOTO KEGIATAN OPERASIONAL
PERUSAHAAN KAYU GM GROUP**



Kegiatan Penyiapan Bibit PT GM



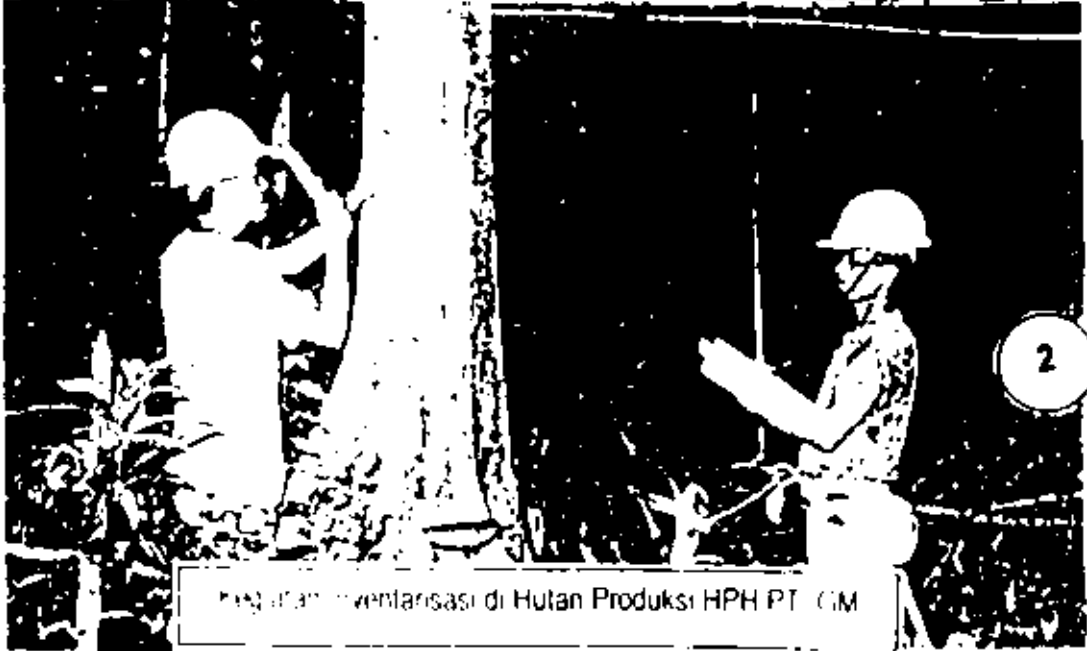
Keadaan Hutan Tanaman Industri Kayu PT GM



Close-up Keadaan HTI PT. GM di Kal-Teng

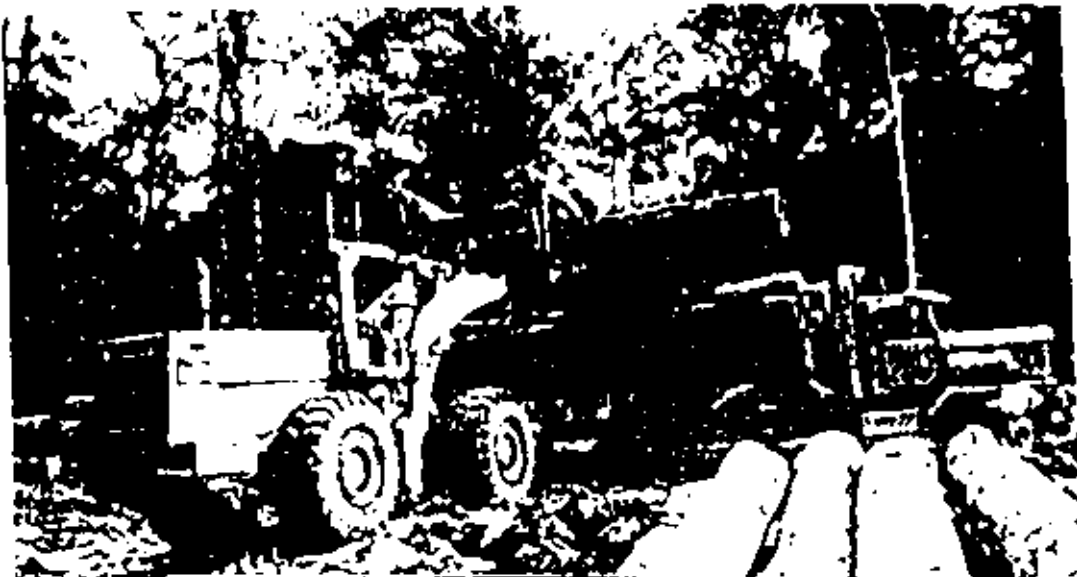


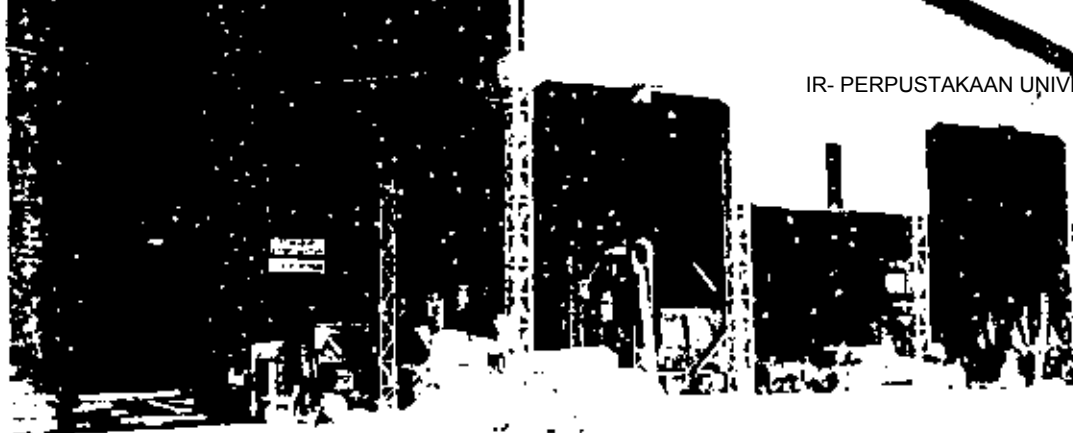
Kayu yang telah diinventarisir dalam seleksi Perhungan Elat di PT GM



Proses inventarisasi di Hutan Produksi HPH PT GM

2

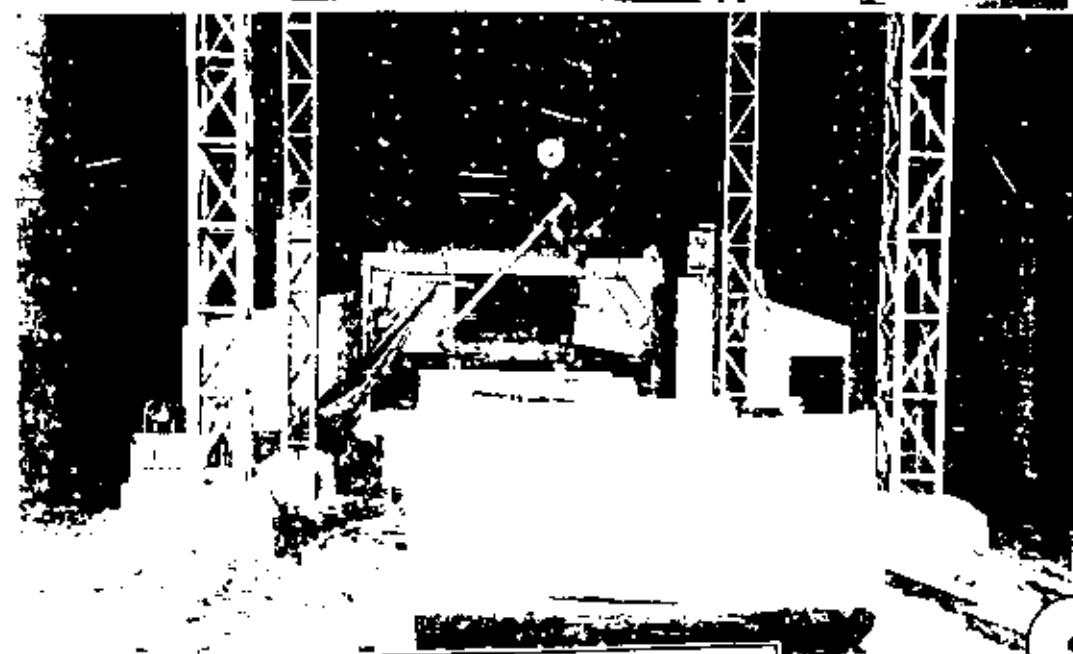




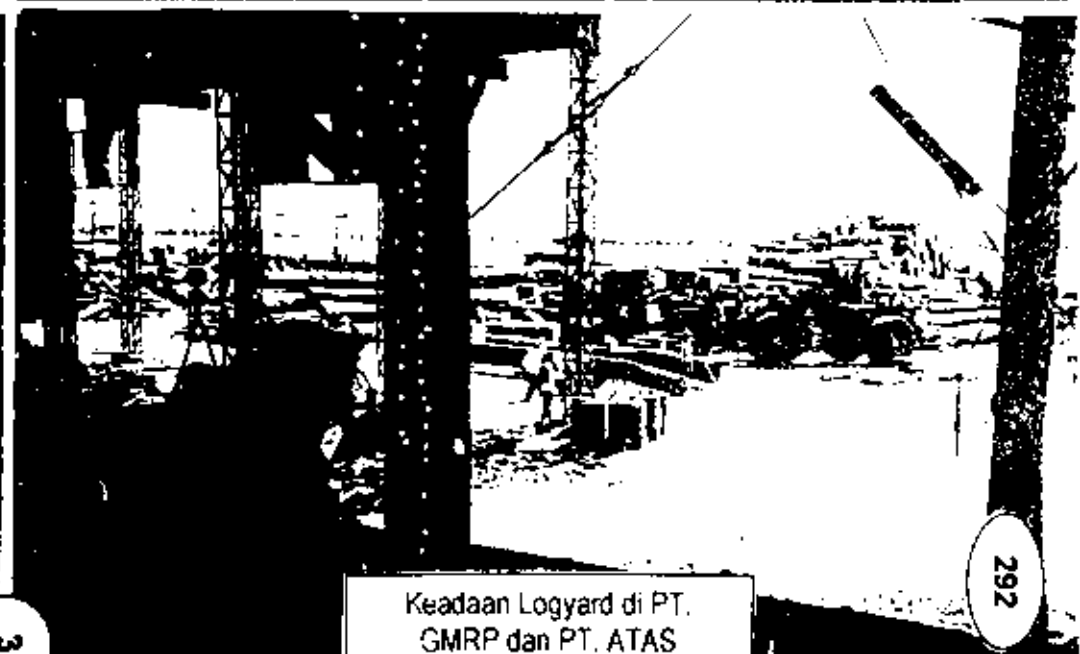
Kegiatan Pemotongan Lng di PT.GMRP



Keadaan Logpond Di Air dan Logyard
PT GMRP dan PT. ATAS



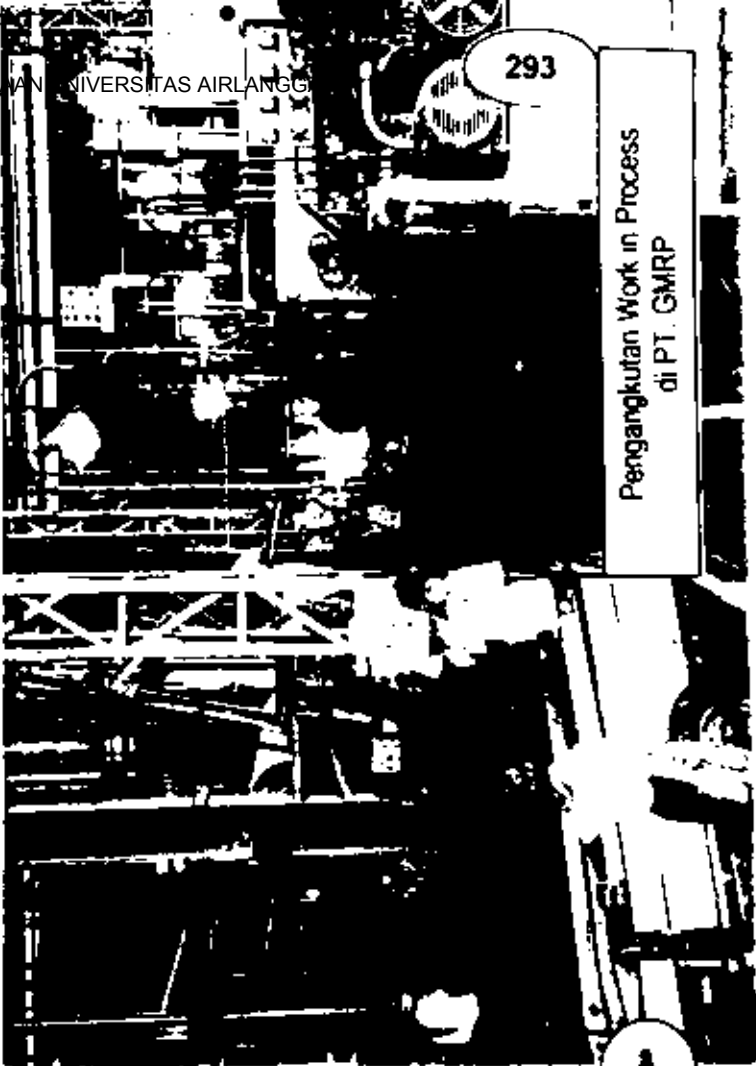
Log siap dibuat venner di PT. GMRP



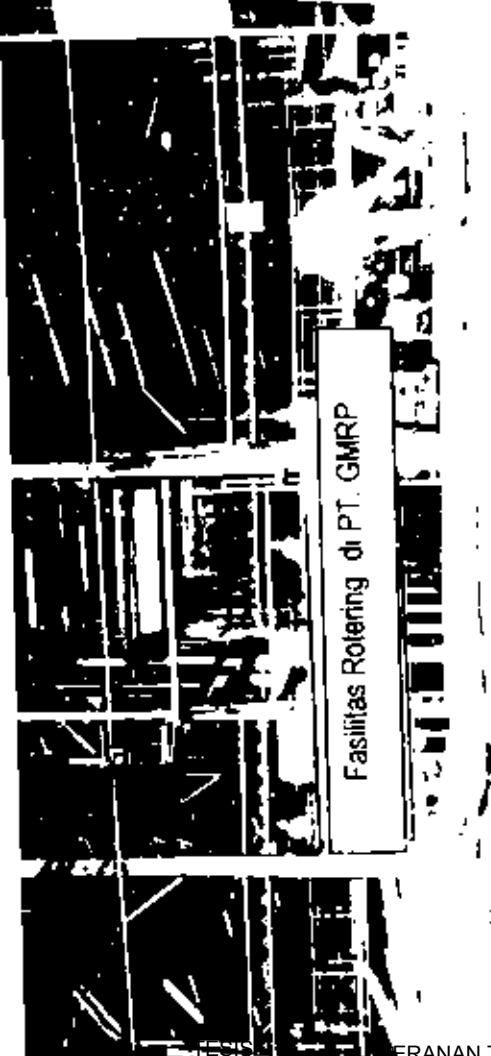
Keadaan Logyard di PT.
GMRP dan PT. ATAS



Keadaan Potongan Kayu Log untuk Produksi Kayu Lapis di PT. GMRP



Pengangkutan Work in Process di PT. GMRP



Fasilitas Rotering di PT. GMRP



Venner yang siap dipotong di PT. GMRP



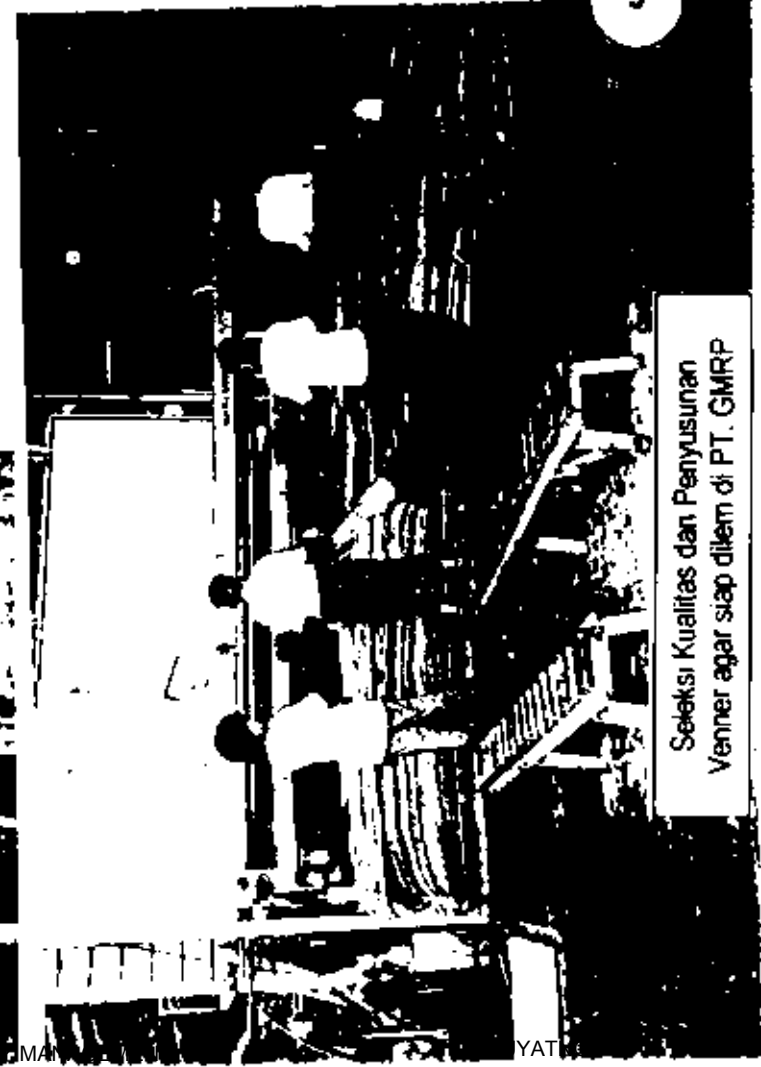
Penyiapan Verner untuk dipotong di PT. GMRP



Kegiatan Pemotongan Verner di PT. GMRP



Pemotongan Verner di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan Verner agar siap dilem di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan
Venner agar siap dilem di PT. GMRP



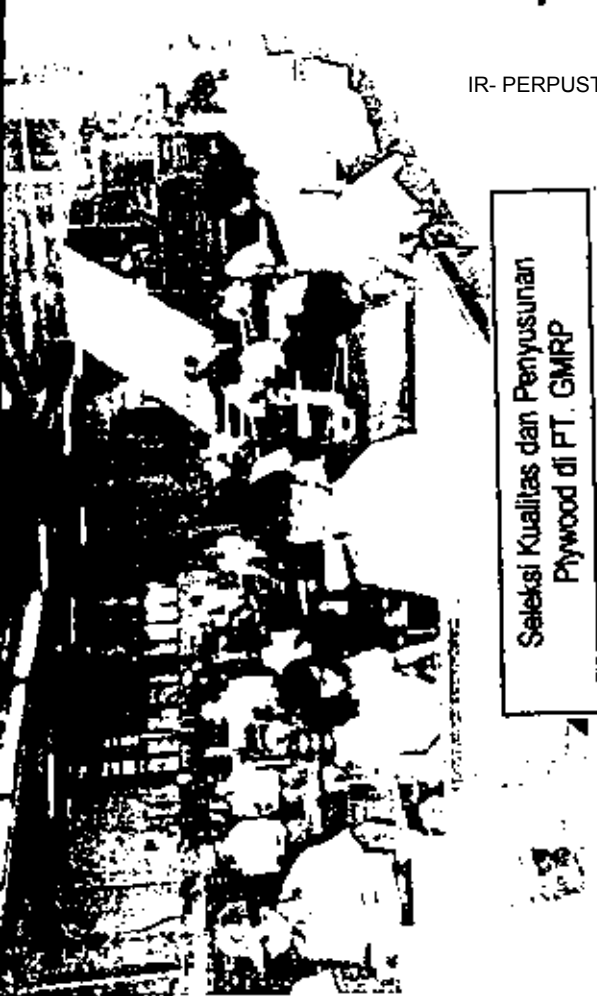
Seleksi Kualitas dan Penyusunan
Venner agar siap dilem di PT. GMRP



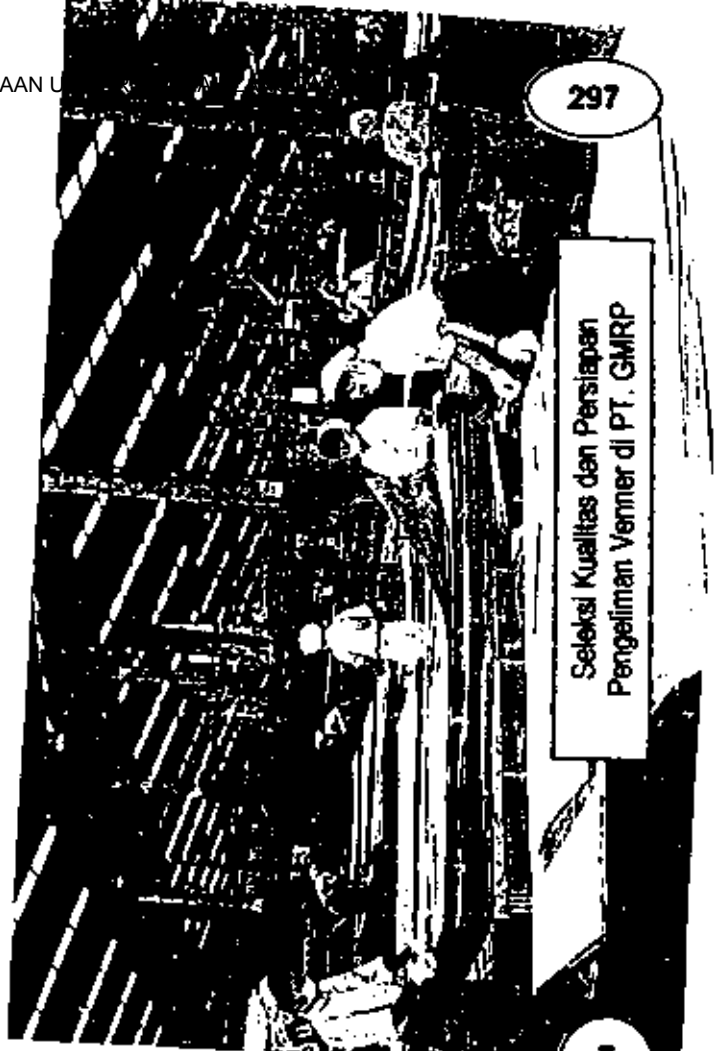
Seleksi Kualitas dan Penyusunan
Venner agar siap dilem di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan
Venner agar siap dilem di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan Plywood di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Persiapan Pengeliman Vermer di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan Plywood di PT. GMRP



Seleksi Kualitas dan Penyusunan Plywood di PT. GMRP