

**Evaluasi Penerapan total Quality Management Pada bagian
Produksi PT Semen Bosowa Maros**

JURNAL SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana

Ilmu Managemen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

Mahardika

Oleh:

**AHMAD IHSAN
15211031**



**PROGRAM SARJANA
JURUSAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDIKA
SURABAYA
2021**

ABSTRACT

Ahmad Ihsan.15211031.Jurusan Managemen .Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi Mahardika. Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Bagian Produksi Pt Semen Bosowa Maros. Dr. Asmirin Noor, SE. Parwita Wardhani SE., M.Si.

In the current era of globalization, evaluation of company performance is very important in order to improve the quality of human resources and improve company performance. In order to survive in the midst of increasingly fierce and systematic business competition, entrepreneurs are required to be able to manage the performance of human resources. Total quality management is a weapon that can be relied on by entrepreneurs to improve the quality of human resources because this process involves all stakeholders from root to top. The results of continuous improvement have an impact on increasing production and optimal performance. Factors that influence the implementation of TQM at PT Semen Bosowa Maros are focus on customers, improvement and increase in production as well as employee involvement in efforts to improve the quality of cement production.

Factors that influence the implementation of TQM at PT Semen Bosowa Maros, namely focus on customers, improvement and increase in production and employee involvement in efforts to improve the quality of cement production. This focus on customers has an impact on the average annual decrease in the level of customer complaints by 4.43%. Prevention which increased by an annual average of 17.80% had a major impact on the cement production process and reduced the production of damaged cement, namely 18.99%. The annual growth of employee training increased by 35.13%. This shows that the efforts of PT Semen Bosowa Maros to conduct TQM education and training for employees are to improve employee competence and quality of cement production. From the results of the evaluation above, it can be said that the implementation of Total Quality Management in the cement production process has been good and has increased the amount of cement production over the last 3 years (2016 to 2018).

Keyword: Company performance, performance improvement, production improvement, total quality management

Pendahuluan

Peranan kinerja perusahaan sangat berperan penting, sebab dengan adanya kinerja perusahaan maka akan dapat mempertahankan kontinuitas dari setiap usaha yang dikelola. Oleh karena itulah maka satu faktor yang berpengaruh adalah perlunya ditunjang oleh adanya penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Menurut Gaspersz (2008 : 2) bahwa TQM sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia .

(Tjiptono (2001 : 4) mengemukakan bahwa TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Selain penerapan TQM , maka faktor lainnya yang menjadi obyek penelitian penulis dan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial adalah sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja, semakin sering suatu perusahaan tersebut

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas, maka penulis menentukan obyek penelitian pada PT Semen Bosowa Maros , yakni sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri semen. Sebagai perusahaan industri yang berskala besar maka perusahaan harus betul- betul memperhatikan mengenai kinerja karyawan dan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam kubu perusahaannya. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kinerjanya bahkan lebih meningkatkan lagi kinerjanya, agar berpengaruh

terhadap pendapatan perusahaan pada PT Semen Bosowa Maros.

Sehubungan dengan uraian tersebut diatas maka yang menjadi masalah atau fenomena yang dihadapi oleh perusahaan PT Semen Bosowa Maros , dimana dalam melakukan aktivitas usaha yang dikelola menunjukkan bahwa kinerja manajerial mengalami penurunan , hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti : kurangnya semangat kerja, kurangnya pemberian insentif bagi beberapa manajer yang bekerja pada perusahaan, sehingga dengan turunnya kinerja manajerial dalam perusahaan maka upaya yang dilakukan dalam peningkatan total kualitas manajemen maka perlu dilakukan peningkatan TQM yang selama ini dijalankan oleh perusahaan, yakni dengan mengacu dari teori Nasution (2005 : 28) bahwa total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya, dimana terdapat sepuluh unsur utama TQM yakni : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendapatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim(teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan , pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan .

Bedasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana penerapan *total quality management* pada PT Semen Bosowa Maros.

Total Quality Management

Pada awalnya masalah kualitas menjadi sebuah agenda penting di lingkungan *Private Organization*. Organisasi-organisasi swasta seperti badan-badan usaha, merupakan organisasi yang pertama-tama memiliki kompetensi

dalam hal kualitas, dan merumuskannya dalam bentuk standar kualitas. Akhir-akhir ini organisasi swasta khususnya perusahaan-perusahaan, bahkan telah menerapkan standar kualitas dalam penyelenggaraan kegiatan operasionalnya. Standar kualitas sangat diperlukan dalam rangka menjamin kualitas perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa maupun produksi barang. Standar kualitas diterapkan dalam rangka pengendalian kualitas produk maupun pelayanan jasa yang dilakukan oleh perusahaan.

Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan, serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin santer, terlebih-lebih pada era bebas ini. Di saat reformasi dihembuskan sistem demokrasi terasa semakin lentur, sehingga warga negara atau masyarakat mendapatkan peluang lebih luas untuk berpendapat. Disatu sisi era reformasi dapat dilihat sebagai kesempatan emas bagi warga negara untuk menumbuhkan iklim demokrasi. Di sisi lain momen tersebut juga merupakan ancaman terhadap para aktor publik agar bertindak hati-hati, lebih demokratis dan berpihak pada rakyat. Rakyat semakin sadar akan hak-haknya, dan semakin berani memperjuangkan kepentingan, semakin bebas meneriakkan ketidaksetujuan serta semakin terbuka untuk mengkritisi sepak terjang birokrat. Kondisi semacam ini hendaknya direspon oleh pemerintah dengan cara secepat mungkin melakukan pembenahan manajemen kualitas. Peningkatan kinerja melalui pendekatan total *total quality management* (TQM) sangat mendesak untuk dilakukan. Agar *total quality management* tersebut dapat diaplikasikan dengan baik, maka perlu dicermati lebih lanjut. *total quality management* pada gilirannya mengilhami penciptaan perencanaan kualitas dan struktur kualitas dalam manajemen.

Total quality management (TQM) dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Manajemen terpadu (*integrate quality control*) mempunyai sejarah yang agak panjang.

Hampir lima dekade yang lalu istilah *total quality management* telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sintesis dari berbagai sumber. Semula ide *total quality management* muncul pertama kali di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan Jepang. Khususnya setelah Perang Dunia II, *total quality management* ini diseminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di berbagai sektor industri, dua orang pakar yang merupakan "suhu" *total quality management*, baik di Jepang maupun di Amerika Serikat adalah W. Edward Deming dan Joseph M. Juran.

Siklus Perbaikan Tanpa Akhir Deming.

Sedangkan yang dimaksudkan oleh Deming (2005:31) dengan *Never ending improvement cycle* (siklus perbaikan tanpa akhir) atau lebih dikenal dengan PDCA- *Cycle* adalah suatu siklus yang digunakan untuk menyelesaikan masalah secara terus menerus tanpa henti melalui proses siklus yang dilakukan secara berulang sampai kondisi perbaikan dapat mencapai hasil yang lebih baik. Siklus PDCA itu adalah akronim dari :

Plan

1. Menganalisis kebutuhan
2. Membuat dokumentasi
3. Merumuskan tujuan
4. Mengembangkan perencanaan

Do

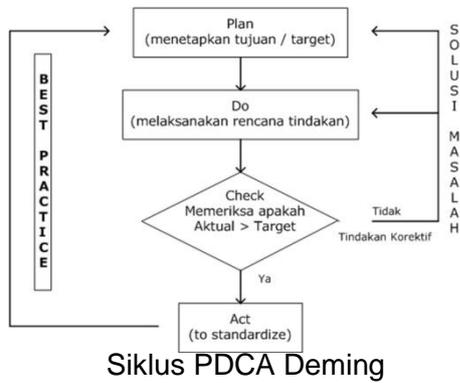
1. Mengawasi kemajuan
2. Mengumpulkan data secara terus menerus
3. Mengukur perbaikan proses

Check

1. Menganalisis data yang telah dikumpulkan
2. Menentukan kondisi kemajuan

Act

1. Mengukur pencapaian dengan menggunakan standar yang jelas
2. Menentukan kondisi yang perlu diperbaiki
3. Merevisi atau melakukan perbaikan proses



Kerangka Pemikiran

Pada zaman globalisasi saat ini persaingan antar organisasi bisnis menjadi sangat ketat. Sehingga membuat para manajer perusahaan wajib memiliki pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengkaji sebuah masalah dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan, manajer perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas produk dan . Kualitas merupakan kunci keberhasilan dalam suatu bisnis.

Menurut Marimin (2004:33) *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi dalam menerapkan konsepsi dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakannya. Penerapan *total quality management* merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan ini. Karena dengan penerapan *total quality management* dapat menghasilkan kualitas yang terbaik. *Total quality management* bekerja untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dampak perbaikan secara terus menerus pada prinsip kerja Total quality management dapat mempengaruhi proses produksi. Bahkan dapat meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

Menurut Kotler (2009:386) Pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan

tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Kinerja pelayanan adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial sehingga kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Kinerja merupakan faktor yang dapat menentukan baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Kinerja yang baik akan menghasilkan pelayanan yang baik juga dan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen. Jadi, *total quality management* yang diterapkan dengan baik dalam perusahaan akan menghasilkan kinerja pelayanan yang baik pula dan dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan.

Peneliti menggambarkan Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja pelayanan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Metode Penelitian Jenis Penelitian

Untuk melengkapi data yang digunakan dalam pembahasan ini, jenis dan sumber Data yang digunakan penulis adalah sebagai berikut :

1. Data Primer yaitu data yang diambil dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara secara langsung pada PT. Semen Bosowa Maros, terutama keadaan perusahaan secara umum, seperti gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.
2. Data Sekunder yaitu data yang diambil dengan jalan mengumpulkan dokumen – dokumen perusahaan, yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas seperti dokumen perusahaan, dan literatur-literatur yang ada kaitannya dengan *quality management* serta data lainnya yang menunjang pokok bahasan ini.

Data Dan Waktu Penelitian

Dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, maka penulis memilih obyek penelitian pada PT. Semen Bosowa berlokasi di jalan Sudirman No. 5 Menara Bosowa, Sedangkan lokasi pabrik di Desa Baruga Kecamatan Batimurung Kabupaten Maros. Dan Waktu penelitian

direncanakan kurang lebih tiga bulan dimulai dari Desember Tahun 2018 sampai dengan bulan Februari tahun 2019.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data yang digunakan sebagai penunjang dalam pembahasan ini, penulis menggunakan metode :

1. Observasi yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan.
2. Interview yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulis .
3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data-data yang bisa dipakai sebagai bahan penelitian yang berasal dari arsip –arsip yang dimiliki perusahaan yang ada kaitannya dengan peneliti ini.

Analisis Data

Sehubungan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah : “ Analisis deskriptif yakni suatu analisis yang menguraikan evaluasi penerapan *total quality management* pada PT. Semen Bosowa Maros.”

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam analisis ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan seluruh data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara maupun observasi.
2. Mencatat data dalam bentuk teks (mentranskrip hasil penyebaran kuesioner) dengan adanya (*verbatim*).
3. Memberikan kode (coding), agar data dapat diorganisasikan, sistimatis dan rinci, sehingga memunculkan gambaran tentang topik yang sedang diteliti.
4. Mengkategorikan data, yaitu menyederhanakan data dengan cara mengikat konsep-konsep (kata-kata) kunci dalam satu kategori.
5. Penyimpulan /interpretasi awal (sementara) terhadap setiap kategori

data. Disini perlu ditambahkan sedikit catatan dari peneliti sebagai reaksi terhadap data yang diperoleh dari hasil interpretasi ini dapat dilakukan kembali pengumpulan data dan melakukan kembali prosesnya.

6. Triangulasi Data, yaitu memadukan, membandingkan antara satu sumber data dengan data yang lain.

Penyimpulan akhir, yaitu kesimpulan yang diambil setelah di rasa data sudah jenuh.

Data Penelitian

Dewasa ini terdapat persaingan yang ketat dalam pengelolaan unit usaha, hal ini ditandai oleh munculnya perusahaan pesaing, oleh karena itu maka dengan ketatnya persaingan yang ketat antar perusahaan maka setiap perusahaan dituntut untuk mengelola unit usaha secara profesional di mana bertujuan untuk meningkatkan daya saing dengan perusahaan pesaing.

Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan yang ketat yaitu melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Mmanagement* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing dengan perusahaan pesaing melalui perbaikan terus menerus terhadap produksi, SDM, proses dan lingkungan. Sehingga yang menjadi tolak ukur dalam penerapan Total Quality Menegement adalah keberhasilan usaha yang ditekankan pada kepuasan pelanggan barang yang ditentukan oleh pelanggan.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka penelitian ini ditekankan pada analisis TQM pada PT Semen Bosowa Maros. Alasannya memilih PT Semen Bosowa Maros karena perusahaan tersebut .

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas akan dilakukan ketiga proses pelaksanaan TQM pada PT Semen Bosowa yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Fokus Pada Pelanggan

Salah satu faktor yang digunakan dalam mengukur pelaksanaan TQM khususnya pada PT semen Bosowa Maros dalah fokus pada pelanggan, sebab pelanggan memainkan peran penting dalam kegiatan operasional perusahaan sebab semakin tinggi kepuasan pelanggan maka akan mempengaruhi kinerja PT Semen Bosowa Maros . oleh karena itulah salah satu upaya yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa Maros adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan pada PT Semen Bosowa Maros.

Wawancara dengan AR selaku staf Marketing pada PT Semen Bosowa Maros yaitu salah satu cara yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa Maros dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan Semen Bosowa.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan khususnya dengan staf Marketing pada PT Semen Bosowa Maros maka dapatlah disimpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa Maros dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan yang baikguna memberikan kepuasan pelanggan.

Selanjutnya wawancara dengan ST selaku staf Marketing pada PT Semen Bosowa Maros yaitu : Upaya yang dilakukan karyawan bagian Marketing PT Semen Bosowa Maros dalam pelayanan pelanggan adalah bersikap ramah dan sopan dalam melayani pelanggan (wawancara dengan ST selaku staf Marketing PT semen Bosowa Maros tanggal 5 februari 2018)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu staf Marketing yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada setiap pelanggan maka karyawan dalam melayani pelanggan sudah bersikap sopan dan ramah kepada setiap pelanggan yang datang.

Wawancara lainnya dilakukan dengan AR selaku staf Marketing pada PT semen Bosowa Maros yaitu :

Karyawan PT Semen Bosowa senantiasa melayani keluhan pelanggan dan berusaha menyelesaikan setiap keluhan pelanggan dengan cepat (wawancara pada tanggal 6 februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AR maka dapatlah disimpulkan bahwa karyawan PT Semen Bososwa Maros selalu menanggapi pelanggan yang komplain atas setiap paelayanan yang belum memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hasil analisis fokus pada pelanggan kepada PT Semen Bosowa Maros dimana dapatlah disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh PT semen Bososwa Maros dalam memberikan kepuasan pelanggan sudah sudah dilakukan dengan baik. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan PTSemen Bosowa Maros sudah melayani pelanggan dengan ramah dan sopan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Selain itu karyawan PT Semen Bosowa Maros dalam melayani pelanggan yang komplain seringkali karyawan PT Semen bosowa selalu melayani pelanggan yang komplain dan telah menyelesaikan kebutuhan pelanggan dengan cepat.Berdasarkan data pelanggan yang komplain maka akan disajikan tingkat prosentasi pelanggan yang komplain dalam 3 tahun terakhir yang dapat disajikan melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tingkat prosentase pelanggan yang komplain

Tahun 2016 s/d 2018

Tahun	Jumlah pelanggan (orang)	Jumlah pelanggan yang komplain (orang)	% pelanggan yang Komplain(%)
2016	1.298	67	5,16
2017	1.310	60	4,58
2018	1.496	53	3,55
	1.367	60	4,43

Berdasarkan tabel diatas yakni jumlah pelanggan yang komplain maka rata-rata pelanggan yang komplain untuk setiap tahun sebesar 4,43 %, hal ini dapat dilihat bahwa untuk setiap tahun pelanggan yang melakukan komplain untuk setiap tahun menurun. Ini berarti adanya upaya perbaikan pelanggan yang

dilakukan oleh PT semen Bosowa Maros sehingga mengakibatkan pelanggan yang komplain setiap tahun , maka dapat disimpulkan bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam melakukan analisis TQM yakni melalui fokus pada pelanggan sudah dilakukan dengan baik.

Proses Perbaikan dan peningkatan Produksi (*Process Improvement*)

Salah satu upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan TQM khususnya pada perusahaan PT Semen Bosowa Maros adalah melalui proses perbaikan dan peningkatan produksi. Dalam prinsip-prinsip TQM yang berkaitan dengan proses produksi berkaitan pada pencegahan agar proses dapat berlangsung dengan baik serta dapat menghasilkan produksi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya wawancara dengan AH selaku Staf Depart Quality Assurance yaitu : Kegiatan produksi semen dilibatkan dengan pelaksanaan TQM yang diterapkan oleh PT Semen Bosowa Maros lebih ditekankan dalam pelaksanaan proses produksi yang berorientasi pada pencegahan guna dapat menghasilkan semen yang sesuai dengan yang diharapkan (wawancara dengan AH selaku Staf Depart Quality Assurance, tanggal 7 Februari 2018).

Dari hasil wawancara dengan staf Depart Quality Assurance khususnya pada PT Semen Bosowa Maros maka dapat disimpulkan dari hasil wawancara bahwa dalam pelaksanaan TQM pada PT Semen Bosowa Maros dimana dalam melakukan produksi semen lebih ditekankan dalam biaya pencegahan semen yang cacat/rusak dalam proses produksi sehingga akan dapat menghasilkan semen yang berkualitas.

Kemudian wawancara dengan RB selaku Staf Depart. Produksi pada PT Semen Bosowa Maros yaitu sebagai berikut : Pelaksanaan proses produksi semen bermula pada pencegahan maka PT Semen Bosowa Maros mengeluarkan biaya pencegahan dalam mengurangi produksi semen yang cacat dalam proses produksi (wawancara dengan RB selaku Staf Depart. Produksi, tanggal 7 Februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa Maros lebih berkaitan dengan proses produksi yang berawal dari pencegahan guna dapat menghasilkan produksi semen yang sesuai dengan yang diharapkan .Oleh karena itulah PT Semen Bosowa Maros dalam perbaikan guna dapat mengurangi produksi yang cacat dengan mengeluarkan biaya pencegahan .Dimana biaya pencegahan adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produksi semen yang dihasilkan.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan data biaya pencegahan yang dikeluarkan dengan tingkat produksi semen yang cacat/rusak yang dapat disajikan pada tabel sebagai berikut :

Data Biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh PT Semen Bosowa Maros Tahun 2016 s/d 2018

No	Jenis biaya Pencegahan	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Pelatihan kualitas	37.157.350	48.565.800	59.119.900
2	Audit Kualitas	96.210.500	110.754.400	136.798.800
3	Riset pemasaran	43.756.800	47.176.600	59.856.700
		177.124.650	206.496.800	245.775.400

Berdasarkan tabel diatas yakni data biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh PT Semen Bosowa Maros guna mengurangi produksi semen cacat dalam proses produksi semen maka biaya pencegahan meningkat dari tahun ketahun, hal ini dapat disajikan perkembangan biaya pencegahan yang dapat disajikan pada tabel sebagai berikut :

Pertumbuhan Biaya Pencegahan Tahun 2016 s/d 2018

Tahun	Biaya Pencegahan (Rp)	Pertumbuhan (%)
2016	177.124.650	-
2017	206.496.800	16,58
2018	245.775.400	19,02
Rata-rata kenaikan (%)		17,80

Berdasarkan tabel diatas yakni biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh PT Semen Bosowa Maros untuk setiap tahun meningkat dalam 2 tahun terakhir yaitu sebesar 17,80 % , sehingga

dengan adanya biaya pencegahan maka akan dapat mengurangi tingkat produksi yang rusak. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan AH selaku staf pada Depart. Quality Assurance yaitu : Biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh perusahaan PT Semen Bosowa Maros dalam pelaksanaan TQM telah dapat mengurangi produksi semen yang rusak.(wawancara dengan Staf Depart. Quality Assurance pada tanggal 9 februari 2018)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh PT Semen Bosowa Maros maka dapat disimpulkan bahwa biaya pencegahan sudah dapat mengurangi produk semen yang rusak. Oleh karena itulah akan disajikan data tingkat produksi semen dan tingkat produksi semen yang rusak yang dapat disajikan melalui tabel yaitu :

Data Tingkat Produksi Semen dan Produksi yang cacat pada PT Semen Bosowa Maros

Tahun	Tingkat produksi Semen (Ton)	Produksi yang cacat (Ton)	Pertumbuhan (%)
2016	1.258.116	133.360	10,60
2017	1.396.798	91.699	7,07
2018	1.692.895	85.491	5,05

Berdasarkan tabel 4.4 yakni data tingkat produksi dan produksi semen yang cacat, menunjukkan bahwa tingkat produksi semen yang cacat dalam proses produksi untuk setiap tahun menurun. Terjadinya tingkat produksi semen yang cacat karena adanya biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahun meningkat. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan tabel perbandingan dengan tingkat produksi semen yang cacat melalui tabel berikut ini :

Perbandingan Biaya Pencegahan dengan Tingkat Produksi Semen yang cacat dalam Proses Produksi Semen Tahun 2016 s/d 2018

Tahun	Biaya Pencegahan	Pertumbuhan (%)	Tingkat Produksi semen Yang cacat (Ton)	Penurunan (%)
2016	177.124.650	-	133.360	-
2017	206.496.800	16,58	91.699	- 31,23
2018	245.775.400	19,02	85.491	- 6,76
Rata-rata peningkatan (%)		17,80		-18,99

Berdasarkan tabel perbandingan biaya pencegahan dengan tingkat produksi semen yang cacat dalam proses produksi menunjukkan bahwa rata-rata biaya yang dikeluarkan oleh PT. Semen Bosowa Maros setiap tahun meningkat sebesar 17,80 % . Adapun kenaikan produksi semen yang cacat dalam proses produksi menurun yaitu sebesar 18,99 % . Dengan demikian maka dapatlah dikatakan bahwa pelaksanaan TQM khususnya Pada PT Semen Bosowa Maros dilihat dari proses perbaikan dan peningkatan produksi (*Process inprovement*) dilakukan sudah meningkat, alasannya karena dengan adanya pelaksanaan TQM sudah dapat mengurangi tingkat produksi semen yang cacat dalam proses produksi.

Keterlibatan karyawan dalam usaha meningkatkan produksi semen

Salah satu prinsip pelaksanaan TQM yang dilakukan oleh PT. Semen Bosowa Maros adalah keterlibatan karyawan dalam peningkatan mutu produksi semen, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan salah satu staf administrasi yakni JM yaitu : dalam peningkatan mutu semen yang selesai diproduksi manajemen PT semen Bosowa Maros menerapkan suatu komitmen bersama agar seluruh karyawan terlibat langsung dalam usaha meningkatkan mutu semen (wawancara dengan staf Administrasi tanggal 12 Pebruari 2018)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan JM selaku Staf administrasi pada PT Semen Bosowa Maros , maka dapatlah disimpulkan bahwa Setiap karyawan terlibat langsung dalam meningkatkan mutu produksi. Oleh karena itulah dalam menunjang komitmen karyawan untuk semua terlibat langsung dalam meningkatkan mutu produksi, maka PT Semen Bosowa Maros selalu melakukan pelatihan

mengenai TQM dan cara perbaikan mutu.

Berikut ini disajikan data karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan mengenai TQM dan perbaikan mutu produksi untuk 3 tahun terakhir yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Jumlah karyawan yang mengikuti diklat mengenai Pelaksanaan TQM pada PT. Semen Bosowa Maros tahun 2016 s/d 2018

Tahun	Jumlah karyawan yang mengikuti diklat	Pertumbuhan (%)
2016	23	-
2017	31	34,78
2018	42	35,48
Rata-rata peningkatan		35,13

Berdasarkan tabel diatas yakni jumlah karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk setiap tahun mengalami kenaikan , dimana rata-rata pertahun meningkat sebesar 35,13 %, hal ini menunjukkan bahwa upaya olaeh PT Semen Bosowa Maros melakukan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan mutu produksi semen, hal ini sesuai hasil wawancara denga RC selaku Staf Depart. Produksi yaitu : karyawan yang mengikuti diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan mutu produk dalam proses produksi dan selain itu untuk dapat meningkatkan kompetensi karyawan dengan perbaikan mutu produksi dalam pelaksanaan TQM pada PT. Semen Bosowa Maros(wawancara dengan RC selaku Staf Depart. Produksi PT. Semen Bosowa Maros tanggal 13 Februari 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf Depart. Produksi PT Semen Bosowa Maros yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti diklat yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan mutu produksi dan selain itu karena adanya peningkatan kompetensi karyawan dengan perbaikan mutu produksi dalam pelaksanaan TQM . Sehingga dengan adanya diklat maka

Departemen Produksi PT Semen Bosowa Maros dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan ketidaksesuaian mutu produksi semen melalui pelaksanaan Gugus Kendali Mutu (GKM) khususnya pada PT Semen Bosowa Maros.

Data harga yang dikeluarkan untuk produk cacat PT Semen Bosowa maros tahun 2016 s/d 2018

Tahun	Produksi Cacat (Ton)	Harga per 1 sak (50kg)	Jumlah (Rp)
2016	133.360		149.363.200.000
2017	91.699	56.000	102.702.880.000
2018	85.491		95.749.920.000

Dari hasil analisis tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan TQM dalam proses produksi semen sudah baik dan telah meningkatkan jumlah produksi semen selam 3 tahun terakhir dan menurunkan kerugian akibat semen yang cacat produksi (tahun 2016 s/d 2018).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil analisis data mengenai pelaksanaan TQM khususnya pada perusahaan PT Semen Bosowa Maros yang menunjukkan bahwa pelaksanaan TQM yang dilakukan sudah memadai , hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan TQM pada PT Semen Bosowa Maros yaitu fokus pada pelanggan . Dalam fokus pada pelanggan nampak bahwa PT Semen Bosowa Maros sudah memberikan kualitas pelayanan, yang gilirannya akan meningkatkan kepuasan pelanggan pada PT semen Bosowa Maros. Selanjutnya dilihat dari proses perbaikan dan peningkatan produksi (Process improvement), dimana pelaksanaan TQM dapa PT semen Bosowa sudah berorientasi pada pencegahan produk semen yang cacat, hal ini akan berdampak dengan produksi yang cacat serta karyawan sudah terlibat langsung dalam usaha untuk meningkatkan mutu produksi semen.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas akan disajikan pembahasan dari pelaksanaan TQM khususnya pada PT Semen Bosowa

Maros yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Fokus Pada Pelanggan

Dalam peningkatan produksi semen, maka salah satu cara yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa Maros adalah lebih fokus pada pelanggan. Salah satu cara yang dilakukan PT Semen Bosowa Maros dalam memfokuskan pada pelanggan adalah meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, sehingga dari hasil analisis data yang telah dilakukan melalui pemberian layanan kepada pelanggan.

Upaya pemberian layanan pelanggan adalah bersikap ramah dan sopan dalam pelayanan pelanggan dan selain itu karyawan PT Semen Bosowa Maros telah melayani pelanggan yang komplain sehingga jumlah pelanggan yang komplain untuk setiap tahun menurun. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan PT semen Bosowa Maros melakukan pemberian layanan sudah dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa pelanggan sebagian besar puas, hal ini ditandai oleh turunnya karyawan yang mengajukan komplain kepada Manajemen PT semen Bosowa Maros.

Proses Perbaikan dan peningkatan Produksi Semen (*Process Improvement*)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka perusahaan PT Semen Bosowa Maros dalam meningkatkan mutu / kualitas produksi semen menekankan pada pencegahan produksi semen yang rusak. Salah satu upaya yang dilakukan dalam pencegahan produksi semen yang rusak adalah melalui peningkatan biaya pencegahan.

Hasil analisis biaya pencegahan untuk setiap tahun meningkat, dengan adanya peningkatan biaya mutu yang dikeluarkan oleh PT. Semen Bosowa Maros maka akan mempengaruhi tingkat produksi semen yang rusak.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan ternyata biaya pencegahan produk semen yang rusak khususnya pada PT semen Bosowa Maros sudah dapat mengurangi produksi semen yang rusak. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa proses perbaikan mutu produk semen khususnya PT Semen Bosowa Maros sudah dapat mengurangi produksi semen yang cacat dalam proses produksi.

Keterlibatan Karyawan dalam usaha meningkatkan mutu produksi semen

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan PT Semen Bosowa Maros memiliki komitmen kerja agar seluruh karyawan ikut terlibat langsung dalam meningkatkan mutu produksi semen. Oleh karena itulah dalam meningkatkan komitmen karyawan PT Semen Bosowa Maros dalam meningkatkan mutu produksi adalah keterlibatan manajemen PT Semen Bosowa Maros untuk menyelesaikan pelatihan mutu.

Salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh PT Semen Bosowa Maros dalam melakukan diklat mutu adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan kesesuaian produksi dan gugus kendali mutu semen . Selanjutnya dengan adanya pelaksanaan diklat yang telah dilakukan oleh PT Semen Bsowa Maros maka akan berdampak dengan kenaikan tingkat produksi semen dalam 3 tahun terakhir, selain itu tingkat produksi semen yang cacat untuk setiap tahun mengalami penurunan khususnya tahun 2016s/d 2018.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis mengenai pelaksanaan manajemen mutu terpadu (total Quality management) pada PT Semen

Bosowa Maros sudah dilakukan secara memadai, dimana melalui pelaksanaan TQM khususnya pada PT Semen Bosowa Maros sudah dapat meningkatkan tingkat produksi semen, selain itu jumlah produksi semen yang cacat sudah menurun dalam 3 tahun terakhir ini.

2. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan TQM pada PT Semen Bosowa Maros yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan dan peningkatan produksi serta keterlibatan karyawan dalam usaha meningkatkan mutu produksi semen. hal ini dapat dilihat bahwa dalam fokus pelanggan dimana pelayanan yang diberikan oleh PT Semen Bosowa Maros sudah tepat sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan., selain itu perbaikan mutu produksi semen telah meningkatkan produksi semen dalam 3 tahun terakhir serta mengurangi produksi semen yang cacat, disamping itu adanya keterlibatan karyawan untuk meningkatkan mutu produksi semen.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan kelemahan yang memungkinkan mempengaruhi hasil penelitian ini dan masih harus diperbaiki dan membutuhkan perhatian, diantaranya adalah:

1. Subyek penelitian ini hanya pada satu perusahaan saja, yaitu PT. Semen Bosowa maros, Sehingga penelitian ini tidak dapat di generalisasi terhadap semua perusahaan.
2. Data yang dianalisis dalam penelitian ini hanya mendasar pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menyebabkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

Daftar Pustaka

- Allfar, M.,S.M. Datar, and R.A.Lambert. 2006." **Moral Hazard And Management control in just – in - time setting.**" *Journal and Accounting Reserch*(Supplement): 177-204.
- Fitria Hanum, 2005, **Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada BagianProduksi PT. Mustika Ratu.** Skripsi Fakultas Ekonomi Unive rsitas Widyatama , Bandung
- Garperz, Vincent, 2008, **Total Quality Management(TQM)** , untuk **Praktisi Bisnis Dan Industri,** cetakan kedua ,Penerbit: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ma'arif Syamsul dan Hendri Tanjung, 2003, **Manajemen Operasi,** Penerbit : Grasindo, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, **Pelaku dan budaya Organisasi,** cetakan pertama, pemnerbit: Remaja Rosda Karya, Malang.
- McKenna,E.dan Beech N.,2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia,** Edisi Pertama, cetakan pertama,Penerbit: Andi, Yogyakarta, Terjemahan oleh Totok Budi Santos.
- Munjiati,Munawaroh, dkk, 2004,**Manajemen Operasi,** edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY), Yogyakarta
- Nasution, M.N,2001,**Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management),**
- Mangkunegara, anwar Prabu, 2005, **Prilaku Dan Budaya Organisasi,** cetakan pertama , Penerbit : Remaja Rosda Karya,Malang

- McKenna,E.,dan Beech N., 2000 **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama cetakan pertama , Penerbit : Andi, Yogyakarta, Terjemahan Oleh Totok Budi Santos
- Munjiati, Munawaroh, dkk, 2004 , **Manajemen Operasi**, edisi pertama ,cetakan pertama ,penerbit: Unit penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY), Yogyakarta
- Nasution , MN.,2001, **Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)**, cetakan pertama , Penerbit : Ghalia Indonesia , Jakarta
- Nur Indriantoro, 1993, **The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus Of Control and Cultural Dimensioans as Moderating Variables,**” Ph.D.Dissertation, University of Kentucky ,Lexington
- Nastiti Mintje, 2013, **Total Quality Management sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Terhadap Kinerja Manajerial** Pada PT Air Manado
- Prawirosentono, S., 2002, **Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan analisis**, Cetakan pertama,Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Rae Netsi Hudy, 2011, **Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pt Gaya Motor dengan menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)** . Skripsi Universitas Gunadarma
- SarjonoHaryanti dan Winda dan julianta,2011, **SPSS vs Lisrel**, Penerbit: Salemba Empat ,Jakarta
- Salusu,J. 2003, **Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit**, Penerbit: Grasindo, Jakarta
- Suryanti Eko,2012, **Total Quality Mnagement Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderasi.**
- Tjipno Fandy, 2001, **Total Quality Management**, Edisi ketiga cetakan pertama, Penerbit : Andi Yogyakarta
- Yogi, Yusuf Wibisono, 2009.**Evaluasi DiriTotal Quality Management di Program Studi TeknikIndustri UNPAR : Implementasi ISO 9000: 2008.**Skripsi Universitas Parahyangan, Bandung