

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum.

PT. Istana Cipta Sembada adalah sebuah perusahaan yang mempunyai fokus dibidang *seafood industry* dengan spesialis produk udang dan ikan. Dengan kelompok perusahaan yang saling terintegrasi dan tersebar di hampir seluruh daerah di Indonesia. ICS *group* berupaya memberikan pelayanan dan kualitas terbaik lewat filosofinya 3E yaitu *Excellent product, Excellent people, Excellent services* sebagai upaya pencapaian kepuasan pelanggan.

4.1.2. Sejarah Singkat Perusahaan.

Perusahaan PT. Istana Cipta Sembada merupakan sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam usaha pengolahan hasil perikanan dengan spesifikasi produknya adalah udang beku. Produk udang beku yang dihasilkan mempunyai pangsa pasar terbesar di Jepang dan sebagian di Amerika Serikat dan Eropa.

Pada awal berdirinya yaitu tanggal 1 Oktober 1989, PT Istana Cipta Sembada bertempat di desa Watukebo, kecamatan Rogojampi, kabupaten Banyuwangi dengan nama perusahaan Istana Cipta Sembada dengan bekerja sama dengan PT Mahayasa yaitu dengan menyewa tempat untuk unit pengolahan. Pada tanggal 1 Agustus 2001, perusahaan memindahkan kegiatan produksinya ke Desa

Laban Asem, kecamatan Kabat, kabupaten Banyuwangi dengan menempati bangunan pabrik milik sendiri diatas lahan seluas 23.750,05 m². Pembangunan pabrik dilakukan setelah diterbitkannya SK Bupati Banyuwangi nomor : 94/MB/Tahun 2000 tanggal 15 Mei 2000, sejak memindahkan kegiatan produksinya di Laban Asem perusahaan namanya menjadi PT. Istana Cipta Sembada. Surat Kelayakan Pengolahan (SKP) terbaru diperoleh PT. Istana Cipta Sembada pada tahun 2007 dengan no.SKP 216/PP/SKP/PB/IV/8/07. Produk yang dihasilkan PT. Istana Cipta Sembada *peeled tail on* (PTO), semi individual *quick frozen* (IQF), *peeled and devained* (PND) natural. Rata-rata kapasitas produksi PT. Istana Cipta Sembada adalah 12 – 15 ton per hari.

4.1.3. Visi dan Misi.

a. Visi PT. Istana Cipta Sembada.

1. Membangun perusahaan indonesia yang dimiliki dan dikelola oleh pribumi muslim yang menjadi tuan dinegri sendiri.
2. Perusahaan yang sehat, kuat, moderen, besar dan berkesinambungan.
3. Perusahaan yang penuh karunia dan barokah dari Allah SWT.

b. Misi PT. Istana Cipta Sembada.

Dapat memberikan makna pada hidup dengan mengabdikan diri pada Ilahi Robbi melalui usaha dan kerja keras yang cerdas dibidang industri *seafood* dan makanan lain yang halal dan toyyiban untuk kemaslahatan umat manusia.

Bukti-bukti bahwa PT. Istana Cipta Sembada selalu komitment terhadap terwujudnya visi dan misi antara lain:

1. Juara III perusahaan teladan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1996.
2. Juara II perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1997.
3. Juara III perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada tahun 1999.
4. Karyawan teladan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi bidang K3 (Kesehatan, Keselamatan Kerja) bulan ke III tahun 2005.
5. Penghargaan pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja (*Zero Accident*) tingkat jawa timur tahun 2006.
6. Penghargaan perusahaan peduli lingkungan tingkat kabupaten daerah tingkat II Banyuwangi pada bulan juni tahun 2006.
7. Penghargaan perusahaan eksportir berprestasi tingkat nasional tahun 2007.
8. Penghargaan sebagai partisipasi penilaian pembina tenaga kerja wanita terbaik tahun 2009.

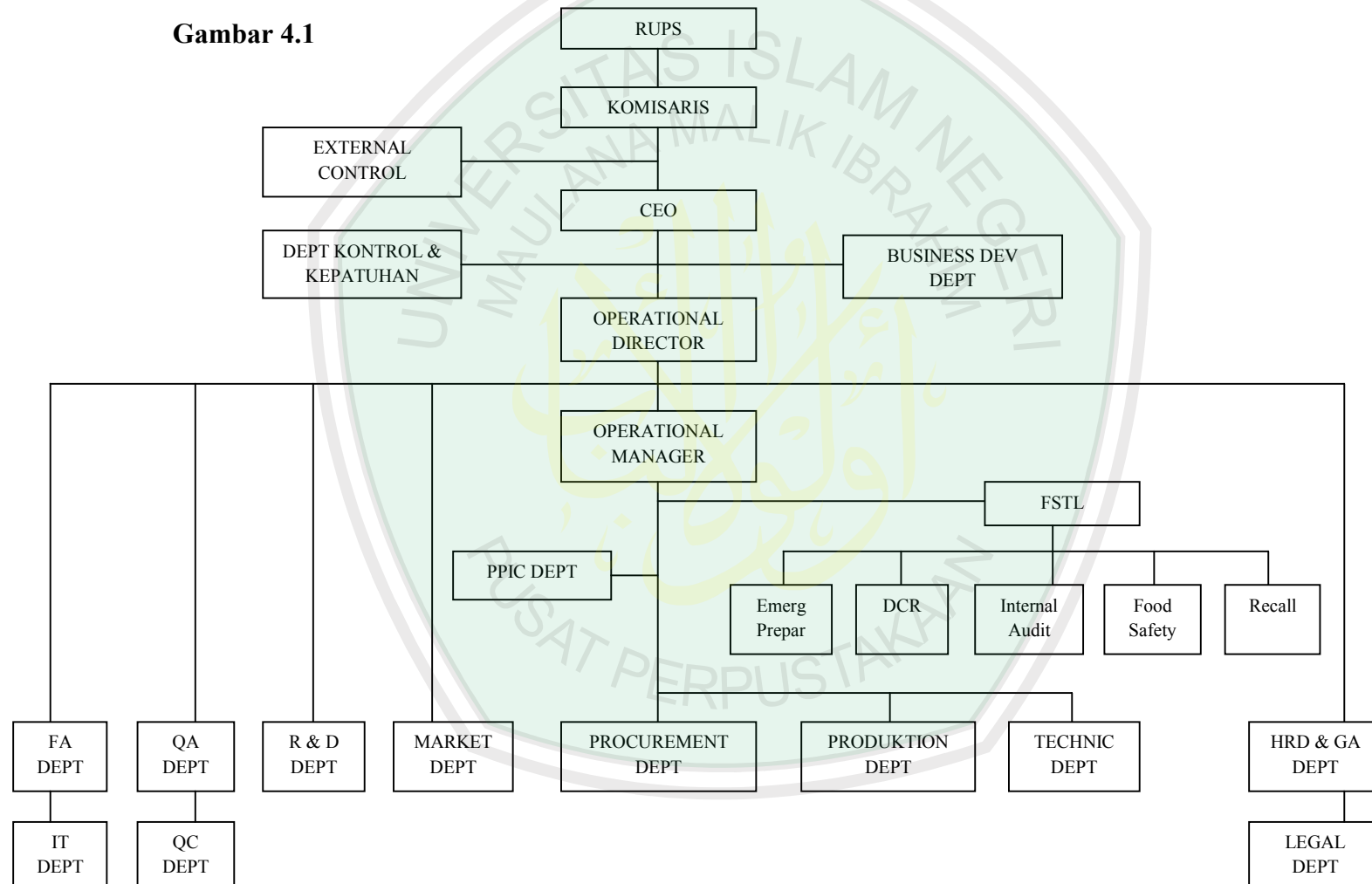
Program-program yang diberikan PT. Istana Cipta Sembada pada masyarakat sekitar sebagai perwujudan komitment terhadap visi dan misi PT. Istana Cipta Sembada adalah:

1. Pemberian beasiswa karyawan yang berprestasi.

2. Penerimaan karyawan tetap dan tidak tetap yang diutamakan terletak ditiga desa terdekat dengan lokasi perusahaan (laban asem, pakis taji, karang bendo).
3. Pemberian sumbangan pendidikan setiap bulannya untuk desa tertinggal dilokasi terdekat dengan perusahaan yaitu desa pakis taji.
4. Pemberian jakat mal setiap tahun untuk tiga daerah terdekat dengan perusahaan (laban asem, pakis taji, karang bendo).
5. Pemberian sembako berupa beras setiap tahun sebanyak 2 ton untuk 2 desa terdekat dengan perusahaan yaitu pakis taji dan laban asem.
6. Pemanfaatan lahan kosong di sekitar lokasi pabrik untuk ditanami tanaman pertanian, yang hasil penjualan pertanian untuk kesejahteraan masjid yang terletak dilokasi terdekat dengan perusahaan.
7. Penyediaan sarana tempat dan sarana belajar untuk program prkatek kerja lapangan, penelitian skripsi, program *Study Field Trip*.

4.1.4. Struktur Organisasi.

Gambar 4.1



Struktur perusahaan melakukan pembagian jenis pekerjaan, tanggung jawab, serta pembatasan wewenang, berdasarkan hubungan antar unit dan bagian. Sistem organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi yang berbentuk garis, yaitu perintah langsung dari atasan dan disampaikan kepada bawahan melalui jalur langsung. Dengan demikian setiap bawahan dalam organisasi tersebut dapat mengetahui kepada siapa harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Struktur organisasi PT. Istana Cipta Sembada dimulai dari atas kebawah yaitu seorang manajer perusahaan (*factory manager*) yang membawahi seorang manajer operasional (*oprational manager*) dan beberapa orang asisten manajer (asmen) yaitu asmen sanitasi dan asmen limbah, asmen personalia, asmen keuangan, serta asmen *quality control* (QC). Setiap asisten manajer membawahi beberapa bagian yang terkait sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Pertanggung jawaban kegiatan produksi berkaitan dengan tanggung jawab manajer operasional dan bawahannya yaitu bagian pengadaan yang dipimpin oleh seorang asmen pengadaan. Bagian produksi dipimpin seorang asmen produksi dan bagian teknik yang dipimpin oleh asmen teknik. Tugas dan tanggung jawab semua jabatan dan bagian secara rinci dapat dilihat sebagai berikut :

a. Manager Operasional.

Manager operasional mengawasi keseluruhan kegiatan diperusahaan. Bertanggung jawab terhadap organisasi, manajemen dan kegiatan proses. Memastikan bahwa rancangan HACCP (*hazard analysis and critical control point*)

telah diterapkan dan dibuat pembahasan atau revisi secara berkala bilamana diperlukan guna tercapainya tujuan untuk menghasilkan hasil pengolahan udang yang dapat diterima oleh pasar internasional. Mengulas rancangan HACCP bersama dengan semua manajer yang terkait.

b. Manager Pembelian.

Memberikan laporan kepada manager operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelian bahan baku yang diberikan perusahaan. Ikut mengulas rancangan HACCP.

c. Manager Produksi.

Memberikan laporan kepada manager operasional. Bertanggung jawab terhadap kegiatan harian pengolahan udang. Memastikan bahwa pengolahan udang sesuai dengan rancangan HACCP yang sudah dibentuk dan ditetapkan mengikuti aturan GMP. Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP.

d. Kualitas *Assurance*.

Memberikan laporan kepada manager operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian kegiatan proses mulai dari penerimaan bahan baku sampai ekspor agar seluruh produk yang dihasilkan sesuai dengan standar atau kualitas yang diterapkan oleh perusahaan dan dapat diterima oleh konsumen. Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP.

e. Manager PPIC (*planning production and inventory control*).

Memberikan laporan kepada manager operasional. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian dan kelancaran, pelayanan yang baik terhadap

pembelian bahan baku, produksi serta bahan-bahan pendukungnya hingga pengiriman ekspor. Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP.

f. Manager Tehnik.

Memberikan laporan kepada manager oprasional. Bertanggung jawab terhadap kelancaran pengoprasiaan dan perawatan atau pemeliharaan semua mesin dan peralatan pengolahan dan pendukungnya pada semua tahap pengolahan.

g. *Quality Control*.

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab mengkoordinasi dan memantau penerapan GMP dan SOP berdasarkan konsep HACCP.

h. Laboratorium.

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab pengujian sampel raw material hingga produk akhir baik secara mikro biologi maupun kimiawi secara kualitatif dan kuantitatif.

i. Sanitasi Proses.

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab menjamin kebersihan seluruh peralatan dan ruang didalam ruang produksi sesuai standar kebersihan yang ditentukan oleh perusahaan.

j. Limbah dan Sanitasi lingkungan.

Memberikan laporan kepada QA. Bertanggung jawab menjamin kebersian lingkungan perusahaan (non ruang produksi) sesuai standar kebersihan yang telah ditentukan. Mengelola dan mengola limbah padat dan cair yang dihasilkan akibat proses produksi sehingga dapat menghasilkan limbah yang aman untuk lingkungan.

k. Asisten Manager Prduksi.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses produksi.

l. Assisten Manager wilayah A.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses potong kepala, pengupasan dan pembuangan usus hingga pencucian.

m. Asisten Manager Wilayah B.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses pemisahan warna, sortasi, size penimbangan dan penyusunan.

n. Asisten Manager Wilayah C.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses *added value*.

o. Asisten Manager Wilayah D.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses pembekuan, pengemasan, penyimpana dan *stuffing*.

p. Asisten Manager Wilayah E.

Memberikan laporan kemanager produksi. Bertanggung jawab terhadap proses produk IQF.

4.1.5. Produk.

Produk yang dihasilkan oleh PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi mampu memproduksi dengan kapsistas total 15 ton bahan baku, dengan berbagai bahan

baku dan berbagai jenis produk yang dihasilkan. Udang yang diproduksi PT. Istana Cipta Sembada Banyuwangi disesuaikan dengan permintaan pasar. Berbagai jenis udang beku yang diproduksi PT. Istana Cipta Sembada antara lain :

1. Produk tanpa perlakuan tambahan atau produk konvensional antara lain :

- a. Udang HL : (*Head Less*).
- b. Udang PND : (*Peeled and Deveined*).
- c. Udang PTO : (*Peeled Tail ON*).

2. Produk *value added* atau produk non konvensional adalah produk udang beku dengan perlakuan tambahan seperti perendaman STTP, pengguntingan ekor lancip, pengerikan ekor, dan lain-lain. Berikut ini merupakan jenis produk *value added* :

- a. Udang PND : (*peeled and Deveined*) STTP.
- b. Udang PDTO : (*peeled and Deveined Tail On*).
- c. Udang HL-CUT : (*Easy peel*).
- d. PTO : (*Butterfly*).

Produk konvensional atau non konvensional dipasarkan dengan berbagai merk dagangan ke beberapa Negara seperti Jepang tahun 1987, Amerika sejak tahun 1989 dan Eropa sejak tahun 1991 produk yang diproduksi oleh PT. ICS antara lain :

1. PND IQF.

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan bersifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. System pembuang dengan menggunakan mesin IQF.

Bahan baku : udang putih

Size komersial : 26/30;31/40;41/50;51/60;61/70.

Pack komersial : IQF *Double wall master carton* 1 X 10 kg/ polybag/ MC besar

Pemasaran : jepang

2. PND STPP.

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan besifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. Penentuan *Zisenya* berdasarkan "*headess count*".

Bahan baku : udang windu HA 001

Size komersial : 26/30;31/40;41/50;51

Pack komersial : *block frozen single wall master*

Pemasaran : jepang

3. PND STPP.

Udang segar potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh, dibuang ususnya dan besifat cemical, karena direndam dalam larutan garam STTP selama 14-16 jam. Penentuan *Zisenya* berdasarkan "*headess count*".

Bahan baku : udang windu HA 001

Size komersial : 26/30;31/40;41/50;51/60;61/70

Pack komersial : Semi IQF, *single wall master carton*

Pemasaran : jepang, amerika, dan eropa.

4. PND 1,8 kg Prima.

Udang segar di potong kepala yang dikupas kulit secara menyeluruh dan bersifat natural tanpa ada bahan kimia. Penentuan *size* berdasarkan hitungan ‘*headless count*’.

Bahan baku : udang putih dan udang windu
 Size komersial : 31/40;41/50;51/60;61/70;71/90
 Pack komersial : *Block Frozen single wall master*
 Pemasaran : Amerika dan Eropa

4.1.6. Ketenaga Kerjaan atau Karyawan.

1. Fungsi Sosial.

Pelaksanaan produksi di PT. Istana Cipta Sembada (ICS) dilakukan dengan mempekerjakan sebanyak 856 orang yang dibagi menjadi beberapa golongan pekerjaan, dimana golongan-golongan itu akan menentukan wewenang kerja dan besarnya upah atau gaji yang diterima. Perincian golongan karyawan tersebut antara lain :

a. Karyawan tetap.

Karyawan tetap merupakan karyawan yang dipekerjakan untuk jangka waktu yang tidak dapat ditentukan, yang system upahnya dilakukan setiap bulan serta bila dalam penjualan mendapatkan laba besar maka mendapatkan bonus.

b. Karyawan kontrak.

Merupakan karyawan dipekerjakan oleh perusahaan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Upah diberikan dengan system bulanan.

Sedangkan tenaga kerja dibagi dua. Perincian golongan tenaga kerja tersebut antara lain :

1. Tenaga kerja langsung : tenaga kerja yang langsung di dalam proses produksi.
2. Tenaga kerja tidak langsung : tenaga kerja yang tidak langsung ikut dalam proses produksi.

Sistem pembayaran upah karyawan secara bulanan gaji pokok mengacu pada UMK yang berlaku saat ini. Beberapa karyawan dengan jabatan tertentu akan diberikan upah tunjangan jabatan. Hal-hal yang dapat mengurangi upah karyawan adalah jumlah hari absen kecuali dengan alasan cuti atau sakit dengan menyerahkan surat keterangan dari dokter.

4.1.7. Jam Kerja.

Hari dan jam kerja berlaku di PT. Istana Cipta Sembada (ICS) adalah sebagai berikut :

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| a. Hari Senin – Kamis | : 07.00 – 15.00 WIB |
| b. Istiraht | : 12.00 – 13.00 WIB |
| c. Hari Jumat | : 07.00 – 15.00 WIB |
| d. Istirahat | : 11.00 – 13.00 WIB |

- e. Hari Sabtu : 07.00 – 14.00 WIB
- f. Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.

4.2.1. Mengukur Kinerja Manajerial dalam Perspektif atau Pandangan *Total Quality Manajement*.

Untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT. Istana Cipta Sembada dilihat dari sudut pandang *Total Quality Management* yang terdiri dari:

4.2.1.1. Fokus pada pelanggan.

a. Konsep mengenai pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2001:101), pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebelum memenuhi kepuasan pelanggan perusahaan terlebih dahulu mengenali pelanggan. Di PT. Istana Cipta Sembada dalam mengenali pelanggan dapat dilihat dari hasil wawancara oleh Bapak Tri Hantoro Priyo Pamungkas, SE manajer HRD & GA mengungkapkan sebagai berikut :

“Berusaha menganalisa kebutuhan pasar, khususnya pada makanan seafood. Dengan cara mengumpulkan informasi dari pelanggan, informasi diperoleh melalui pendekatan kepada pelanggan dengan cara berkomunikasi langsung dengan buyer aktif dari Jepang untuk mengetahui sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi harapan pelanggan, dengan mengetahui:

1. Produk yang bagaimana yang diinginkan oleh pelanggan.

Misalkan contoh: Pelanggan menginginkan produk dengan kriteria: 1. Dengan ukuran atau Size yang lebih besar. 2. Jenis-jenis udang tertentu.

2. Bagaimana untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Mencarikan ciri-ciri yang diinginkan pelanggan lalu memproses dengan teknologi yang dibutuhkan untuk membuat produk yang diinginkan pelanggan.

Dan dari situ terdapat masukan-masukan dari pelanggan, dari masukan tersebut dilaporkan kebagian R&D (Research & Development) untuk membuat dan mengembangkan produk itu”. (wawancara pada 27 Agustus 2014).

Hal serupa dijelaskan juga oleh Bapak Guruh manajer IT sebagai berikut:

“Dengan cara pendekatan, menganalisa kebutuhan pelanggan, dengan cara berkomunikasi langsung kepada pelanggan dan memberikan pelayanan-pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan, seperti memenuhi keinginan dan harapan-harapan pelanggan atas produk yang selama ini telah dihasilkan perusahaan”. (wawancara 28 Agustus 2014).

Dalam memberikan produk yang berkualitas PT. Istana Cipta Sembada mengumpulkan informasi melalui pendekatan kepada pelanggan dengan cara berkomunikasi langsung saat pelanggan mengunjungi perusahaan, dari informasi perusahaan dapat menganalisa keinginan dan harapan pelanggan. Untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan perusahaan selalu berusaha menjaga kualitas produk serta berinovasi dengan produk perusahaan, agar produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan. Menurut Kotler (2004:42), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul

setelah membandingkan antara persepsi/kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Dapat dijelaskan dari hasil wawancara pada manajer HRD Bapak Tri Hantoro sebagai berikut:

“-Selalu menjaga kualitas produk, baik dari segi kebersihan diri, pekerja, alat kerja, pakaian dan tempat.

Setiap hari perusahaan di cek kebersihannya melalui pengecekan Form Chck List setiap lingkungan perusahaan di cek mengenai sampah, sarang laba-laba, hama tanaman, jamur yang didinding, daun-daun yang jatuh, bebas dari hewan, debu yang menempel dikaca.

Didalam ruang pemrosesan juga dicek seperti alat-alat untuk pemrosesan, kebersihan pekerja sebelum masuk harus memakai pakaian yang tertutup, mencuci tangan hingga bersih dan dilarang membawa benda apapun selain untuk pemrosesan.

-Berusaha memahami kemauan pelanggan dengan cara berkomunikasi langsung dengan pelanngan dan pasar tentang produk yang sedang diminati serta berinovasi dengan produk kita”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Ditambahkan oleh Ibu Muji P. manajer QC dalam wawancara sebagai berikut:

“Mengetahui detail standar yang diminta pelanggan, seperti setandar yang diminta oleh pelanggan ialah:

- 1. harus bersih tidak ada kotoran-kotoran yang masih ada.*
- 2. bentuk udang harus utuh jangan sampai ada yang rusak.*
- 3. kondisi harus segar, lolos dari uji lab dan layak untuk dikonsumsi.*

lalu mengaplikasikan standar yang ada, dan mengkomunikasikan langsung kepada pelanggan, lalu menyajikan kualitas yang sesuai keinginan pelanggan”. (wawancara 29 Agustus 2014).

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Hal inilah yang menyebabkan slogan gerakan kualitas yang populer berbunyi “kualitas dimulai dari pelanggan”. Kepuasan pelanggan

merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan. Selain membuat produk yang berkualitas, produk juga harus terjamin kehalalannya. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 168:

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلٰلًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوٰتِ
الشَّيْطٰنِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.”

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi TQM. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut (Kotler, 1994, pp. 41-43):

1). Sistem keluhan dan saran

Organisasi yang berpusat pelanggan (*customer-centered*) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, Informasi-informasi ini dapat memberikan ide-ide cemerlang bagi perusahaan dan memungkinkannya untuk bereaksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi-mengatasi masalah-masalah yang timbul.

2). Surve kepuasan pelanggan

Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survai, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung (McNeal dan Lamb dalam Peterson dan Wilson, 1992, p.61). Hal ini karena melalui survai, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda (*signal*) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

Untuk menciptakan kepuasan pelanggan, hasil wawancara dengan manajer HRD Bapak Tri Hantoro sebagai berikut :

“Menerima segala bentuk aduan, saran dan masukan, dengan cara berkomunikasi langsung kepada pelanggan disaat pelanggan mengunjungi perusahaan, Jadi pelanggan dari jepang melakukan kunjungan keperusahaan yang ditentukan oleh mereka sendiri dan dari situ pelanggan mengungkapkan saran dan masukan-masukan yang harus dipenuhi perusahaan. Lalu perusahaan mengevaluasi kembali proses dan prosedur, dan berusaha seminim mungkin tanpa ada komplain”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Dalam pengukuran kepuasan pelanggan perusahaan melakukan surve melalui wawancara langsung saat pelanggan mengunjungi perusahaan, dari hasil wawancara perusahaan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan berupa aduan, saran dan masukan-masukan yang dievaluasi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dijelaskan dalam QS. Al-

‘Ashr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ



“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”

b. Analisis kebutuhan pelanggan.

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:108). Dalam pendekatan TQM, kebutuhan pelanggan diidentifikasi dengan jelas sebagai bagian dari pengembangan produk. Tujuan organisasi yang menggunakan pendekatan ini adalah untuk melampaui harapan pelanggan, bukan sekedar memenuhinya. Untuk itu perlu dikumpulkan informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Dengan demikian organisasi atau perusahaan dapat memahami dengan baik perilaku konsumen pada pasar sasarannya, sehingga perusahaan yang bersangkutan dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan, dan mengungguli para pesaingnya.

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan.

Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal:

- 1) Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.

- 2) Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.
- 3) Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya”.
- 4) Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dalam pendekatan TQM, tidaklah cukup bila suatu perusahaan hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- 1) Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis.
- 2) Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.
- 3) Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.

Dalam wawancara dengan manajer HRD Bapak Tri Hantoro menjelaskan sebagai berikut :

“Kami mengetahui kebutuhan pelanggan kami, karena pelanggan sering melakukan kunjungan keperusahaan, maka dengan observasi dan komunikasi secara langsung dengan buyer aktif mengenai kepuasan dengan produk yang kami hasilkan. Pelanggan juga bertemu langsung kepada karyawan didampingi oleh orang kepercayaan dan juga sering menanyakan hal-hal mengenai proses pembuatan produk kepada karyawan, oleh karena itu seluruh karyawan harus memahami kebutuhan pelanggan dalam menentukan kualitas”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Dijelaskan juga oleh Ibu Uswatun Hasanah manajer KHL dalam wawancara sebagai berikut:

“Untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan pelanggan, berkomunikasi langsung kepada pelanggan mengenai produk yang dihasilkan, seperti pada saat pelanggan melakukan kunjungan keperusahaan, dan dicatat dalam daftar kunjungan pelanggan, yang berisi tentang mengenai produk yang dihasilkan perusahaan”. (wawancara 28 Agustus 2014).

Dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan, PT. Istana Cipta Sembada memanfaatkan informasi dan aktif dalam berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan mengenai produk yang dihasilkan. Untuk memenuhi produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, maka setiap karyawan harus memahami betul-betul tentang produk dan kebutuhan pelanggan. Menurut Nasution (2004:22), dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal (pemasok) menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal (pembeli) berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

4.2.1.2. Perbaikan berkesinambungan.

a. Pendekatan perbaikan berkesinambungan.

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:262). Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai

perbaikan berkesinambungan, manajer tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan atau dengan kata lain *'never accept the status quo'*.

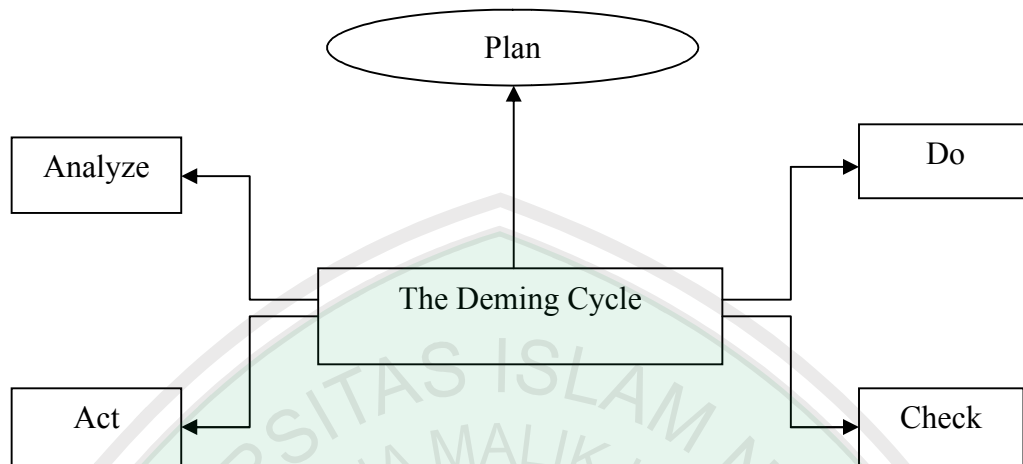
Manajer di PT. Istana Cipta Sembada aktif mendorong setiap orang untuk perbaikan, hal ini diungkapkan dari hasil wawancara dengan manajer HRD sebagai berikut:

“Manajer memberi kebijakan-kebijakan yang baru yang berpihak pada kesejahteraan pekerja baik dari segi pendapatan, fasilitas kerja, tunjangan dan jaminan kesehatan, dan juga memberikan kesempatan setiap orang untuk mengidentifikasi perbaikan demi menciptakan produk yang sesuai diinginkan pelanggan atau pasar”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Dalam pendekatan perbaikan berkesinambungan, PT. Istana Cipta Sembada memberikan kesejahteraan bagi para karyawannya baik dari segi pendapatan, fasilitas kerja, tunjangan dan jaminan kesehatan. Hal ini dilakukan untuk mendorong karyawan supaya semangat dalam bekerja dan mengidentifikasi perbaikan. Perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan, peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem atau proses.

Dari hasil wawancara manajer HRD menjelaskan sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan sistem atau proses, manajer menggunakan langkah-langkah PDCAA (plan, do, check, action, Analyze). Jadi manajer merencanakan dulu setelah itu menghasilkan produk, lalu manajer memeriksa produk yang telah dihasilkan sesuai dengan rencana, setelah itu memasarkan produk tersebut, pada tahap akhir manajer menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar”. (wawancara 27 Agustus 2014).



Gambar 2-4 Siklus Deming

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat. Dalam QS. Al-Anfaal ayat 53:

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾

“Siksaan yang demikian itu adalah karena Sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri.”

b. Strategi perbaikan berkesinambungan.

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:279). Didalam dunia bisnis dan industri dikenal berbagai macam proses. Tidak ada satu-satunya cara yang tepat digunakan untuk memperbaiki proses yang ada. Meskipun demikian, ada beberapa

strategi standar yang bisa digunakan untuk memperbaiki proses secara berkesinambungan. Strategi yang biasa digunakan itu antara lain:

1). Menggambarkan proses yang ada.

Strategi ini ditempuh untuk menjamin bahwa setiap orang yang terlibat dalam usaha perbaikan proses telah memiliki pemahaman mengenai proses secara mendalam.

2). Menghilangkan kesalahan dalam proses.

Strategi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan kesalahan yang sering terjadi dalam operasi suatu proses.

3). Merampingkan proses.

Strategi perampingan proses ini dilaksanakan dengan mengurangi sediaan, mengurangi waktu siklus produksi, dan menghapus tahap-tahap yang tidak perlu. Bila proses telah dirampingkan, maka setiap tahap didalamnya memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan yang diinginkan, dan memberikan nilai tambah.

4). Mengurangi sumber-sumber terjadinya variasi.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi sumber-sumber variasi. Sumber-sumber ini dapat dilacak berdasarkan perbedaan-perbedaan yang timbul karena factor manusia, mesin, instrumen pengukuran, material, sumber material, kondisi operasi, dan waktu operasi. Perbedaan antara orang yang berlainan dapat berupa tingkat kemampuan, pelatihan, pendidikan, pengalaman, dan motivasi. Sedangkan perbedaan antara mesin dapat berupa umur mesin,

desain, dan pemeliharannya. Setelah sumber variasi diidentifikasi, informasi tersebut digunakan untuk mengurangi jumlah variasi hingga batas minimum.

Manajer HRD menjelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“-Setiap orang yang terlibat dalam usaha perbaikan proses telah memiliki pemahaman secara mendalam, hal ini dikarenakan dalam perbaikan proses dilakukan oleh karyawan yang mempunyai kompetensi kerja. .
-Untuk menghilangkan kesalahan yang sering terjadi dalam suatu proses, manajer melakukan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan, dengan cara mencari penyebab kesalahan dan berusaha mencari solusi agar kesalahan tidak berulang.
-Dalam mengurangi siklus produksi dan menghapus tahapan-tahapan yang tidak perlu, manajer mengkordinasikan dengan departemen terkait (produksi dan pengadaan) mengenai jumlah barang yang akan dikerjakan, estimasi tenaga kerja yang ada, mengontrol proses dan pengawasan yang maksimal”.* (wawancara 27 Agustus 2014).

Ditambahkan dalam wawancara oleh Ibu Milasa Novitasari manajer DCR sebagai berikut:

“Dalam mengurangi siklus produksi dibutuhkan ketelitian dalam setiap tahapan agar kesalahan tidak terjadi berulang-ulang dan mengurangi waktu siklus produksi”. (wawancara 29 Agustus 2014).

Dalam hal perbaikan berkesinambungan, bukan hanya dari segi pekerja atau orang yang menjalankan proses, akan tetapi harus didukung dengan teknologi yang lebih canggih. Hal ini dapat diketahui dengan wawancara oleh Ibu Arini manajer DC sebagai berikut:

“Perbaikan yang mengarah kepada peningkatan kualitas dan kuantitas produk, misalnya penggunaan teknologi yang lebih canggih “penggunaan mesin sortir, sehingga hasil sortasi udang lebih cepat dan tepat sasaran untuk menciptakan produk yang sesuai diinginkan pelanggan”. (wawancara 28 Agustus 2014).

4.2.1.3. Pendidikan dan pelatihan

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:212). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Didalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implicit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Perusahaan yang ingin memperoleh manfaat dari TQM harus memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan tersebut. Manajemen eksekutif terlebih dahulu harus diberi pengertian mengenai orientasi terhadap filosofi TQM, termasuk eksplorasi mengenai TQM, manfaat implementasi TQM, hambatan untuk mencapai kesuksesan, dan penggunaan alat-alat TQM. Komponen pelibatan yang penting bagi manajemen eksekutif meliputi peranan dan tanggung jawab manajemen, serta perencanaan strategis dan operasional.

Seperti yang dijelaskan oleh manajer HRD dalam wawancara sebagai berikut:

“-Penerapan dan implementasi dalam bentuk nyata yang diharapkan membawa inovasi baru baik dari segi pemikiran, kontribusi kinerja dan pengambilan keputusan. Dan manfaat yang diperoleh ialah menambah pengetahuan disiplin ilmu, sesuai dengan komitmen perusahaan menjadikan setiap orang sebagai asset terpenting yang harus dikembangkan, memberikan peluang dan jenjang karir pada setiap orang yang mempunyai kemampuan diatas rata-rata.

-Di PT. Istana Cipta Sembada pelatihan diikuti sertakan pada beberapa level karyawan yang telah memenuhi syarat dan kompetensi kerja". (wawancara 27 Agustus 2014).

Pendidikan dan pelatihan yang diadakan PT. Istana Cipta Sembada hanya mengikuti sertakan pada beberapa level karyawan yang memenuhi syarat dan kompetensi kerja, dalam TQM pendidikan dan pelatihan harus menyeluruh yang diikuti oleh setiap orang di perusahaan.

Manajer level menengah diberi pelatihan seperti manajemen eksekutif. Tetapi perbedaannya adalah bahwa aspek perencanaan strategis lebih banyak ditekankan pada pelatihan bagi manajemen eksekutif. Waktu pelatihan lebih dialokasikan untuk alat dan teknik-teknik TQM dengan tambahan sedikit perhatian pada masalah lingkungan dan aktivitas perilaku yang akan mendukung TQM.

Dalam QS. Al-Mujadalah ayat 11:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

4.2.1.4. Konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK)

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:128). TQM adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Selain itu keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindak lanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Pengumpulan pendapat dari semua orang yang terlibat dalam proses akan dapat meningkatkan 'kekuasaan' para manajer apabila hal tersebut dilakukan dengan tepat. Dengan demikian dimungkinkan untuk menggunakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersifat komprehensif dan akurat.

Hasil wawancara oleh manajer HRD menjelaskan bahwa:

“Untuk pengambilan keputusan manajer menggunakan informasi dari semua orang yang terlibat dalam proses, yang mengambil keputusan ialah level manajer dan supervisor”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Pengambilan keputusan dilakukan oleh level manajer dan supervisor, atas dasar dari informasi-informasi yang didapatkan dari karyawan yang terlibat dalam proses.

Untuk mendorong karyawan agar mereka memberikan masukan dan menyalurkannya kepada para pengambil keputusan, ada beberapa metode yang digunakan.

1). Brainstorming

Manajer bertindak sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Para peserta didorong untuk mengungkapkan setiap ide yang ada dalam benaknya, dan setiap ide dianggap sah. Peserta tidak diperkenankan untuk membuat komentar yang bersifat menghakimi atau mengevaluasi saran-saran yang diberikan. Biasanya salah seorang peserta akan mencatat setiap ide dan saran yang diajukan. Setelah semua saran terkumpul, maka dimulailah proses evaluasi. Dalam proses ini nantinya akan dipilih beberapa saran yang dianggap paling sesuai.

Dari hasil wawancara oleh manajer HRD ialah sebagai berikut:

*“Ide yang bersifat baik bagi semuanya dilihat dari aspek pekerjaan dan perusahaan lalu dievaluasi, dan pengambilan keputusan pun melalui berbagai macam pertimbangan yang sangat hati-hati dan selektif”.
(wawancara 27 Agustus 2014).*

2). Kotak Saran.

Cara ini dilakukan dengan jalan menyediakan suatu wadah atau kotak tertentu di tempat-tempat yang sesuai dan mudah didatangi agar karyawan dapat meletakkan saran-saran tertulisnya. Hasil wawancara oleh manajer HRD sebagai berikut:

“Tidak ada kotak saran, karena segala masukan, saran dan aspirasi ditangkap oleh HRD/personalia setiap hari ketika mengecek karyawan disaat masuk keruang produksi”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Di PT. Istana Cipta Sembada tidak ada kotak saran bagi karyawan yang mau menyampaikan aspirasi, karena bentuk masukan dan aspirasi didapatkan pada saat pengecekan karyawan.

3). Management by Walking Around.

Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan para karyawan dapat menjadi cara yang efektif untuk mengumpulkan masukan. Dengan melihat sendiri di lapangan apakah para karyawan benar-benar memahami apa yang mereka kerjakan, maka manajer dapat mengetahui berbagai kendala yang di hadapi. Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang terbuka dan tidak bias, maka manajer memperoleh banyak masukan yang berharga, (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001, 140). Sesuai dengan hasil wawancara oleh manajer HRD sebagai berikut:

“Manajer mengumpulkan masukan-masukan dengan cara mendatangi langsung karyawan ditempat karyawan bekerja, karena metode pendekatan ini lebih efektif”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Manajer mengumpulkan masukan-masukan pada saat manajer mengecek langsung ditempat karyawan bekerja, dengan pendekatan seperti ini sangat memudahkan manajer untuk mencari informasi-informasi secara langsung kepada karyawan.

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ.

“Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya.”

(Hadits riwayat Ibnu Majah, 2/817; Shahihul Jami’, 1493).

