

KAJIAN KESIAPAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT) PADA PT. XYZ BERDASARKAN EUROPEAN FOUNDATION QUALITY FOR MANAGEMENT (EFQM)

Rachel J. Ompusunggu¹, Nazaruddin Matondang², Ikhsan Siregar²

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara
Jl. Almamater Kampus USU, Medan 20155
Email: aeng21@rocketmail.com
Email: nazaruddin.matondang@usu.ac.id
Email: ikhsan.siregar@usu.ac.id

Abstrak. PT. XYZ merupakan industri manufaktur yang bergerak dalam pengolahan peralatan dapur. Namun dalam menjalankan usahanya, perusahaan masih sering menghadapi masalah yang berkenaan dengan mutu, yaitu produk cacat yang akhirnya mengakibatkan jumlah permintaan tidak bisa dipenuhi. Untuk mengatasi masalah mutu ini, perusahaan perlu mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Namun sebelumnya, perlu dikaji terlebih dahulu mengenai posisi pencapaian penerapan manajemen mutu di perusahaan berdasarkan model European Foundation Quality for Management (EFQM). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antar variabel dalam model EFQM sehingga bisa ditentukan tingkat kesiapan perusahaan untuk mengimplementasikan MMT. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur. Tujuannya adalah untuk menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model EFQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel EFQM yang perlu diperbaiki adalah pengaruh kebijakan dan strategi terhadap proses sebesar 14,3%. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengaruh kebijakan dan strategi terhadap proses antara lain membuat sosialisasi mengenai kebijakan perusahaan, melakukan pendekatan personal terhadap karyawan, memantau pelaksanaan kebijakan yang sudah disepakati, serta memberikan pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan kebijakan perusahaan. Secara keseluruhan, skor total yang dicapai berdasarkan self assessment adalah sebesar 787,637 atau sekitar 78,76% yang menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi sangat siap untuk menerapkan MMT.

Kata Kunci: MMT, EFQM, Analisis Jalur.

Abstract. PT. XYZ is the manufacturing industry that is engaged in the processing of kitchen utensils. But in running its business, the company is still often face problems relating to the quality of product defects that eventually resulted in the number of requests could not be met. To address the problem of the quality of this, companies need to implement Total Quality Management (TQM). However, need to be examined in advance of accession the application of quality management positions in the company based on European Foundation Quality for Management (EFQM) model. The purpose of this study is to analyse the influence of each variable in EFQM in order to determine the company's readiness to implement TQM. A method of analysis in this research is path analysis. Its purpose to explain direct effect and indirect effect from exogenous variable to endogenous variable in EFQM model. The result showed that variable of EFQM, which need to be improved is strategy and planning on process of 14.3%. Effort which need to do by the company to improve the effect of strategy and planning on process are making training knowledge about company's strategy and rules, personal approachment to the employee, and controlling the strategy and rules. Overall, the total score based on self assessment is 787.637 or approximately 78.76%, which indicates that the company is in great shape ready to implement TQM.

Keywords: TQM, EFQM, Path Analysis

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan terus melakukan perbaikan di berbagai sektor. Perbaikan tersebut antara lain dalam hal manajemen mutu. Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Konsep manajemen mutu yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengolahan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Nasution, 2001).

Konsep dan teknik MMT selalu sama pada segala jenis industri, baik besar maupun kecil. Apapun motivasi yang melatarbelakanginya, sudah semakin banyak industri kecil menengah yang tertarik pada MMT. Sistem MMT diimplementasikan untuk mendatangkan produk yang baik, oleh karena itu setiap karyawan wajib menanamkan slogan "lakukan dengan baik sejak dari awal" (Cheng Wu, 2007). Produk cacat merupakan salah satu tantangan dalam MMT (*zero defect*) sebab produk cacat akan membuat pelanggan merasa tidak puas dan dapat dengan mudah menggantikan produk yang telah mereka gunakan dengan produk lain (Sinulingga, 2011). PT. XYZ merupakan industri manufaktur yang bergerak dalam pengolahan peralatan dapur. Namun dalam menjalankan usahanya, perusahaan masih sering menghadapi masalah yang berkenaan dengan mutu, yaitu produk cacat yang akhirnya mengakibatkan jumlah permintaan tidak bisa dipenuhi yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Jumlah Permintaan dan Produksi Ember Tahun 2012

Bulan	Jumlah Permintaan (unit)	Jumlah Produksi (unit)	Defisit (unit)	Tingkat Defisit (%)
Nov	1872	1939	-	-
Des	2148	2117	31	1,44
Jan	2424	2375	49	2,02
Feb	1788	1740	48	2,68
Mar	1596	1676	-	-
Apr	1740	1790	-	-
Mei	1860	1935	-	-
Jun	1728	1752	-	-
Jul	2004	1888	116	5,79
Agus	2388	2275	113	4,73
Sept	1812	1788	24	1,32
Okt	1704	1747	-	-

Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat defisit mencapai 3 % dari jumlah permintaan.

Pada umumnya, fenomena produk cacat disebabkan oleh variasi material, kondisi mesin, metode kerja, inspektor yang beda, dan lingkungan yang selalu berubah. Pada PT. XYZ, terjadinya produk cacat disebabkan oleh keterlambatan operator memasukkan bahan baku ke dalam mesin pencetak serta penyusunan tumpukan produk jadi yang tidak beraturan sehingga mengakibatkan produk tidak lagi sesuai bentuk standarnya. Berdasarkan uraian masalah di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan selama ini kurang tanggap dalam mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan mutu, sehingga masalah yang ada terjadi secara berulang-ulang. Untuk mengatasinya, PT. XYZ perlu mengimplementasikan MMT. Namun sebagai industri kecil, perusahaan perlu mengetahui posisi pencapaian penerapan manajemen mutu dengan cara mengkaji diri (*self assessment*) menggunakan suatu standar mutu yang dapat memberikan arahan secara sistematis untuk implementasi MMT. (Cheng Wu, 2007).

Beberapa negara mengeluarkan standar mutu untuk berbagai jenis organisasi, seperti Deming Prize dari Jepang dan Malcolm Baldrige dari Amerika. Standar mutu tersebut berlaku untuk perusahaan besar dan hanya masyarakat Eropa yang telah mengeluarkan standar mutu untuk industri kecil yaitu *European Foundation Quality Management* (EFQM). Model ini merupakan model yang terakhir dikembangkan dan secara kontekstual dinilai mewakili lingkungan usaha di Indonesia (Masduki, 2003).

Oleh karena itu, pada penelitian ini menggunakan model EFQM sebagai alat untuk melihat posisi pencapaian penerapan mutu di PT. XYZ. Model EFQM mengadopsi prinsip-prinsip MMT yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan mutu. EFQM memiliki 9 variabel yang akan digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini, yaitu (1) kepemimpinan, (2) manajemen karyawan, (3) kebijakan dan strategi, (4) kemitraan dan sumber daya, (5) proses, (6) kepuasan karyawan, (7) kepuasan pelanggan, (8) dampak dalam masyarakat, dan (9) hasil kinerja utama. Hasil *self assessment* yang didapatkan perusahaan bisa digunakan untuk meningkatkan variabel yang menjadi kekuatannya serta memperbaiki variabel yang menjadi kelemahannya.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang berlokasi di jalan Binjai. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. XYZ.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Tahap awal penelitian ini adalah melakukan penelitian pendahuluan menggunakan kuisioner tertutup yang sudah distandarisasi oleh EFQM. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat kebaikan kuisioner. Setelah didapatkan hasil bahwa kuisioner layak untuk digunakan, barulah disebarakan kepada seluruh responden. Secara umum, tahapan dalam pengolahan data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) (Suwarno, 2007) adalah : (1) melakukan uji normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas, (2) melakukan analisis jalur melalui tahapan : (a) menentukan struktur hubungan antar variabel berdasarkan diagram kerangka Pemikiran, (b) melakukan analisis regresi, yaitu menghitung nilai koefisien korelasi (r), koefisien jalur (p), dan koefisien determinasi (R²), (c) menghitung pengaruh langsung (Direct effect/DE) dan pengaruh tidak langsung (Indirect effect/IE).

2.2. Variabel Penelitian

Penentuan variabel penelitian berdasarkan 9 variabel EFQM (Cheng Wu, 2007) yaitu: (1) kepemimpinan, (2) manajemen karyawan, (3) kebijakan dan strategi, (4) kemitraan dan sumber daya, (5) proses, (6) kepuasan karyawan, (7) kepuasan pelanggan, (8) dampak dalam masyarakat, dan (9) hasil kinerja utama.

2.3. Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ sebanyak 74 orang. Objek penelitian berjumlah kurang dari 100 orang, sehingga semua objek dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, penelitian ini disebut sensus (Sugiyono, 2001).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengujian Hipotesis

Keterkaitan antara dimensi yang diukur dengan kualitas layanan internal dapat dilihat dengan melakukan pengujian hipotesis. Dimana dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji-t dan pengujian secara serempak dengan menggunakan Uji distribusi F.

3.1.1. Uji Hipotesis Secara Serempak

Pengujian hipotesis secara serempak dari masing-masing variabel independen terhadap variabel

dependen dapat dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji serempak digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serempak.

Adapun hipotesis penelitian yang digunakan adalah:

1. H₀ : p = 0 manajemen karyawan (MK), kebijakan dan strategi (KS), kemitraan dan sumber daya (KSD) tidak berpengaruh positif terhadap proses (P).
H₁ : p > 0 manajemen karyawan (MK), kebijakan dan strategi (KS), kemitraan dan sumber daya (KSD) berpengaruh positif terhadap proses (P).
2. H₀ : p = 0 kepuasan karyawan (KK), kepuasan pelanggan (KP), dan dampak dalam masyarakat (DM) tidak berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).
H₁ : p > 0 kepuasan karyawan (KK), kepuasan pelanggan (KP), dan dampak dalam masyarakat (DM) berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).

Sebelum menghitung nilai F maka terlebih dahulu menghitung nilai r, p, dan R². Sebagai contoh adalah pengaruh kepemimpinan (x1) terhadap manajemen karyawan (x2) melalui formulasi sebagai berikut :

$$r_{x_1x_2} = \frac{\sum(x_1y_2)}{\sqrt{\sum(x_1^2)\sum(y_2^2)}} \tag{1}$$

$$r_{x_1x_2} = 0,629$$

$$r_{x_1x_2} = [r_{x_1x_2}] [p_{x_1x_2}] \tag{2}$$

$$r_{x_1x_2} = [0,629] [p_{x_1x_2}]$$

$$0,629 = [1] [p_{x_1x_2}]$$

$$p_{x_1x_2} = 0,629$$

$$R^2_{x_1x_2} = [p_{x_1x_2}] [r_{x_1x_2}] \tag{3}$$

$$R^2_{x_1x_2} = [0,629] [0,629] = 0,396$$

$$F = \frac{(n-k-1)(R^2_{x_1x_2})}{k(1-R^2_{x_1x_2})} \tag{4}$$

$$F = \frac{(74-1-1)(0,396)}{1(1-0,396)} = 47,20$$

Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 2.

Var Bebas	Var Terikat	p	R ²	F
MK	P	0,320		
KS		0,143	0,722	60,703
KSD		0,521		
KK	HKU	0,229		
KP		0,440	0,642	41,829
DM		0,261		

Nilai $F_{0,05;(3,70)} = 2,74$

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa semua nilai F_{hitung} lebih besar dari 2,74. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat.

3.1.2. Uji Hipotesis Secara Parsial

Uji parsial digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial antara setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hipotesis yang digunakan yaitu:

1. $H_0 : \rho = 0$ kepemimpinan (K) tidak berpengaruh positif terhadap manajemen karyawan (MK).
 $H_1 : \rho > 0$ kepemimpinan (K) berpengaruh positif terhadap manajemen karyawan (MK).
2. $H_0 : \rho = 0$ kepemimpinan (K) tidak berpengaruh positif terhadap kebijakan dan strategi (KS).
 $H_1 : \rho > 0$ kepemimpinan (K) berpengaruh positif terhadap kebijakan dan strategi (KS).
3. $H_0 : \rho = 0$ kepemimpinan (K) tidak berpengaruh positif terhadap kemitraan dan sumber daya (KSD).
 $H_1 : \rho > 0$ kepemimpinan (K) berpengaruh positif terhadap kemitraan dan sumber daya (KSD).
4. $H_0 : \rho = 0$ manajemen karyawan (MK) tidak berpengaruh positif terhadap proses (P).
 $H_1 : \rho > 0$ manajemen karyawan (MK) berpengaruh positif terhadap proses (P).
5. $H_0 : \rho = 0$ kebijakan dan strategi (KS) tidak berpengaruh positif terhadap proses (P).
 $H_1 : \rho > 0$ kebijakan dan strategi (KS) berpengaruh positif terhadap proses (P).
6. $H_0 : \rho = 0$ kemitraan dan sumber daya (KSD) tidak berpengaruh positif terhadap proses (P).
 $H_1 : \rho > 0$ kemitraan dan sumber daya (KSD) berpengaruh positif terhadap proses (P).
7. $H_0 : \rho = 0$ proses (P) tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan (KK).
 $H_1 : \rho > 0$ proses (P) berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan (KK).
8. $H_0 : \rho = 0$ proses (P) tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan (KP).
 $H_1 : \rho > 0$ proses (P) berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan (KP).
9. $H_0 : \rho = 0$ proses (P) tidak berpengaruh positif terhadap dampak dalam masyarakat (DM).
 $H_1 : \rho > 0$ proses (P) berpengaruh positif terhadap dampak dalam masyarakat (DM).
10. $H_0 : \rho = 0$ kepuasan karyawan (KK) tidak berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).
 $H_1 : \rho > 0$ kepuasan karyawan (KK) berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).
11. $H_0 : \rho = 0$ proses (P) tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan (KP).

$H_1 : \rho > 0$ proses (P) berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan (KP).

12. $H_0 : \rho = 0$ dampak dalam masyarakat (DM) tidak berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).

$H_1 : \rho > 0$ dampak dalam masyarakat (DM) berpengaruh positif terhadap hasil kinerja utama (HKU).

Pengujian hipotesis secara parsial dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilakukan dengan menggunakan persamaan:

$$t = \frac{(pxmxj)}{\sqrt{\frac{(1-R^2 \cdot mxj)rjrj}{(n-k-1)}}} \tag{5}$$

$$t = \frac{0,629}{\sqrt{\frac{(0,604)(1)}{72}}} = 6,86$$

Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Uji t

Var Bebas	Var Terikat	p	R ²	t
K	MK	0,629	0,396	6,868
	KS	0,535	0,286	5,375
	KSD	0,534	0,285	5,333
MK	P	0,320		3,836
KS		0,143	0,722	1,884
KSD		0,521		6,164
P	KK	0,555	0,308	5,662
	KP	0,765	0,585	10,066
	DM	0,820	0,672	12,144
KK	HKU	0,229		2,491
KP		0,440	0,642	4,502
DM		0,261		2,629

Nilai $t_{0,05;72}$ adalah 1,99.

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa hanya KS terhadap P yang memiliki nilai t_{hitung} lebih kecil dari 1,99. Jadi dapat disimpulkan bahwa hanya KS yang tidak berpengaruh positif terhadap P.

3.1.2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect/IE)

Besar pengaruh langsung pada setiap analisis regresi sama dengan nilai koefisien jalur (p). Besar pengaruh langsung dapat dilihat pada Tabel 3. Besar pengaruh tidak langsung merupakan hasil perkalian dari masing-masing koefisien jalur yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Besar Pengaruh Tidak Langsung

Model	P ₁	P ₂	IE
K → MK → P	0,629	0,320	0,201
K → KSD → P	0,534	0,521	0,278

P→ KK→HKU	0,555	0,229	0,127
P→ KP→HKU	0,765	0,440	0,337
P→ DM→HKU	0,820	0,261	0,214

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa besar pengaruh tidak langsung sangat kecil, yaitu berada di bawah 40%. Hal ini terjadi karena terdapat variabel perantara pada hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

3.3. Hasil Self Assessment

Hasil pengukuran *self assessment* dihitung berdasarkan rata-rata hasil kuisisioner setiap variabel dikalikan dengan bobot setiap variabel EFQM. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perhitungan Self Assessment

Variabel	Skor Aktual	Skor Total
Kepemimpinan	64,378	64,378
Manajemen karyawan	70,703	63,632
Kebijakan dan strategi	72,054	57,643
Kemitraan dan sumber daya	71,676	64,508
Proses	78,865	110,411
Jumlah		360,572
Kepuasan karyawan	85,135	76,622
Kepuasan pelanggan	82,108	164,216
Dampak dalam masyarakat	82,000	49,200
Hasil kinerja utama	91,351	137,027
Jumlah		427,065
Total		787,637

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa skor sebesar 787,637 sudah mendekati skor sempurna perhitungan *self assessment* EFQM, yaitu sebesar 1000. Sesuai dengan standar ketentuan *self assessment*, perusahaan termasuk dalam kondisi sangat siap (750-1000) untuk mengimplementasikan Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

4. KESIMPULAN

Variabel EFQM yang paling besar pengaruhnya adalah kepemimpinan terhadap manajemen karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,629. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang paling penting di PT. XYZ Sedangkan kebijakan dan strategi terhadap proses dengan nilai koefisien jalur 0,143 ternyata tidak signifikan pengaruhnya. Hasil skoring *self assessment* EFQM yaitu 787,637 menunjukkan bahwa perusahaan sudah sangat siap untuk melakukan implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

DAFTAR PUSTAKA

- Masduki. 2003. Pengujian Model TQM European Quality Award (EQA) untuk Beberapa Perusahaan di Indonesia. Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Malang.
- Nasution, M.N. 2001. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Penerbit Ghali Indonesia, Jakarta. (EFQM).
- Sinulingga, Sukaria.2011. *Metodologi Penelitian*. Edisi 1. Medan: USU Press.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri. 2001. *Statistika Penelitian*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suwarno, bambang. 2007. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis jalur. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Wu, Cuan Cheng dan Wang, Shi Hao. 2007. Using the EFQM Model to share the Experience of TQM and develop Improvement Strategies for SMEs. Dept. of Industrial Engineering and Management, I-Shou U. Kaohsiung, Taiwan.