

Kajian Manajemen Mutu Usaha Kecil Menengah Sepatu di PD. Anugerah Hero - Ciomas

Analyze of Shoes Small Middle Enterprises Quality Management on PD. Anugerah Hero - Ciomas

Susviarto^{*1}, Suryahadi² dan Darwin Kadarisman³

^{*1} PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

² Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

ABSTRAK

Kajian manajemen mutu Usaha Kecil Menengah (UKM) sepatu di PD. Anugerah Hero Ciomas Kabupaten Bogor, bertujuan untuk: (a) menganalisis tingkat penerapan sistem manajemen mutu (SMM) pada PD. Anugerah Hero, (b) mengetahui kegiatan yang dilakukan PD. Anugerah Hero untuk menjamin mutu produknya, (c) mengevaluasi kinerja mutu produk sepatu PD. Anugerah Hero dan (d) menganalisis bagaimana kinerja biaya mutu di PD. Anugerah Hero. Penerapan SMMs sebagai upaya pencocokan mutu menurut cara yang dilakukan oleh Muhandri dan Kadarisman, serta identifikasi aktivitas menurut Trilogi Juran. Mengevaluasi kinerja mutu terhadap jumlah produk cacat, jumlah menolak/mengembalikan produk, *finishing* waktu yang terlambat, dan analisis biaya mutu. Hasil kajian menunjukkan bahwa mutu paling cocok diterapkan oleh *Foreman Quality Control*. Kegiatan manajemen mutu meliputi pengetahuan kebutuhan dan persyaratan konsumen, merancang proses dan instrumen untuk membuat sepatu dalam aspek perencanaan mutu. Aspek manajemen mutu berupa penyusunan standar dan spesifikasi, menggunakan model, pola dan cetakan, serta sortasi kualitatif dengan inspeksi visual. Mutu meningkatkan aspek perbandingan di industri sepatu relatif besar dan menduplikasi model baru dari "mal", buku dan majalah. Jumlah produk yang ditolak, terutama pelanggan luar negeri berkisar 11,1% - 17,7% (rata-rata 15,9%). Keterlambatan waktu penyelesaian rata-rata 3,8 hari atau 7,0%. Keterlambatan jumlah pesanan sekitar 50%. Biaya mutu terdiri atas biaya kegagalan internal, sekitar Rp50.415.000 untuk 11 pemesanan pembelian di tahun 2007, indeks biaya mutu berdasarkan omzet penjualan 2,37%.

Kata kunci: kinerja, SMM, UKM

ABSTRACT

Study of Shoes Small Middle Enterprises (SME) Quality Management is held through case study in PD. Anugerah Hero Ciomas Kabupaten Bogor. This study is intend to: (a) knowing about applied level of quality management system in PD. Anugerah Hero, (b) knowing activities done by PD. Anugerah Hero to guarantee it's product quality, (c) evaluating product quality performance, (d) analyzing how quality cost performance in PD. Anugerah Hero. Determining quality management system practices held by matching quality attempt applied to characteristic quality management system as conducted by Muhandri and Kadarisman. Identification of quality activity held according the Juran Trilogy. Evaluating quality performance held for number of defect product, number of reject/return product, Finishing time late and quality cost analysis. Result of study indicating that the most fit quality management system applied if compared to characteristic of quality management system applied according to Muhandri and Kadarisman is *Foreman Quality Control*. The activities of quality management held is including; knowing the needs and consumer terms, and designing process and instrument for shoes making for quality planning aspect. The quality management aspect is by compiling standard and specification, using model, mold and pattern and also doing sortation qualitatively by visual inspection. The quality improving aspect is only for doing benchmarking in relatively large shoes industry and duplicating a new model from "mall", books and magazine. The number of products rejected, especially by abroad customer is ranged between 11,1% – 17,7% by average 15,9 of the number of order. Slowness of finishing time due to the order is on average of 3,8 days or 7,0% compared to order time. The number of order late is about 50%. The quality cost identified is only external failed cost for down grading, is that, about Rp50.415.000 for 11 order in 2007, quality cost index due to the selling omzet is about 2,37%.

Key words: quality management, performance, shoes small middle enterprises

*) Korespondensi:
Gedung BNI Lt. 3, Jl. Lada No. 1, Jakarta
E-mail: fsusviarto@gmail.com

PENDAHULUAN

Sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) saat ini dinilai sebagai salah satu kekuatan ekonomi Indonesia yang nyata. Secara umum pada tahun 2006, sumbangan UKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 53,3%. Salah satu sektor yang digeluti oleh UKM adalah industri sepatu, baik untuk pasar domestik maupun pasar ekspor. Industri sepatu sendiri secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik. Menurut data BPS yang sudah diolah oleh Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo), kinerja ekspor sepatu dari tahun ke tahun terus meningkat. Ekspor sepatu tahun 2002 sebesar US\$ 1,148 miliar, tahun 2004 sebesar US\$ 1,320 miliar, tahun 2005 sebesar US\$ 1,5 miliar, dan tahun 2006 menjadi US\$ 1,800 miliar. Industri ini menyerap sekitar 400.000 tenaga kerja. Selain itu, peluang industri sepatu masih terbuka setelah Uni Eropa menerapkan antidumping terhadap produk alas kaki dari Cina dan Vietnam.

Perusahaan sepatu di Indonesia yang mampu menembus pasar ekspor sebenarnya sudah banyak, baik industri besar maupun UKM. Salah satu UKM yang mampu melakukan ekspansi pasar dan menembus pasar ekspor adalah PD. Anugerah Hero di Ciomas, Bogor, Jawa Barat. Sebagai salah satu perusahaan yang telah berhasil menembus pasaran ekspor, tentunya telah dapat memenuhi persyaratan mutu konsumen luar negeri. Mutu haruslah bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa datang (Terner and Detoro, 1992). Tingkat penerapan manajemen mutu seperti apakah dan praktik-praktik apakah yang dilakukan oleh PD. Anugerah Hero untuk menjamin mutu produknya, sehingga dapat tetap eksis memperoleh pangsa pasar ekspor dan menarik untuk dipelajari.

Tujuan kajian adalah (1) Menganalisis tingkat penerapan sistem manajemen mutu (SMM) di industri pembuatan sepatu PD. Anugerah Hero di Ciomas, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, (2) Mengetahui kegiatan yang dilakukan PD. Anugerah Hero untuk menjamin mutu produknya, (3) Melakukan evaluasi kinerja mutu produk sepatu PD. Anugerah Hero, dan (4) Menganalisis biaya mutu di PD. Anugerah Hero.

METODOLOGI

Kajian dilakukan di PD. Anugerah Hero, suatu industri kecil sepatu yang beralamat di Kampung Sawah Ilir RT.02 RW.03 Mekarjaya, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor dan di tempat pemasaran produk sepatu di Jl. Nyi Raja Permas Blok F No.122-123 Pasar Anyar, Kecamatan Bogor Tengah, Kotamadya Bogor, Jawa Barat.

Metode dan analisis data meliputi:

1. Penentuan tingkat penerapan SMM dilakukan dengan mencocokkan upaya-upaya mutu yang

telah diterapkan PD. Anugerah Hero dengan ciri-ciri tingkat penerapan SMM sesuai Muhandri dan Kadarisman (2006).

2. Identifikasi kegiatan untuk menjamin mutu produk. Kegiatan-kegiatan tersebut akan ditentukan masuk kelompok perencanaan mutu, pengendalian mutu dan atau perbaikan mutu. Penentuan kelompok kegiatan mutu tersebut dilakukan berdasarkan Trilogi Juran (1988).
3. Evaluasi kinerja mutu, meliputi:
 - (a) Jumlah produk cacat, dihitung dengan rumus:

$$\% \text{ produk cacat} = \frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Jumlah produksi}} \times 100 \%$$

- (b) Jumlah produk yang ditolak/dikembalikan, dihitung berdasarkan data realisasi setiap order (pesanan) sesuai catatan yang ada pada PD. Anugerah Hero, dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{y_i} \times 100\% \right)}{n}$$

dimana:

X = Persentase rata-rata jumlah produk yang ditolak/ dikembalikan (%)

x_i = Jumlah produk yang ditolak/dikembalikan pada order (pesanan) ke i (kodi)

y_i = Jumlah produk yang dipesan pada order ke i (kodi)

n = Jumlah produk yang ditolak/dikembalikan pada order (pesanan) ke i (kodi)

- (c) Keterlambatan waktu penyelesaian, dihitung berdasarkan data realisasi setiap order (pesanan) sesuai catatan yang ada pada PD. Anugerah Hero, dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{y_i}{z_i} \times 100\% \right)}{n}$$

dimana:

X = Persentase keterlambatan waktu penyelesaian rata-rata (%)

y_i = Waktu penyelesaian pesanan aktual pada order (pesanan) ke i

z_i = Waktu penyelesaian pesanan pada order (pesanan) ke i

n = Jumlah pesanan

- (d) Analisis biaya mutu, mencakup: (1) biaya pencegahan, biaya personil, dan biaya administrasi umum (alat tulis, komunikasi, perjalanan, dan sebagainya) untuk kegiatan-kegiatan rekayasa mutu, rancangan peralatan dan pengembangan, pelatihan mutu dan pemeliharaan sistem mutu; (2) biaya penilaian meliputi seluruh biaya personil, bahan habis, produk dan pemeliharaan peralatan uji untuk pengukuran, pemeriksaan bahan mentah, produk antara

dan produk akhir guna menjamin bahwa produk akhir memenuhi standar atau spesifikasi mutu yang telah ditentukan; (3) biaya kegagalan internal dan eksternal; (4) jumlah biaya mutu; dan (5) indeks biaya mutu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PD. Anugerah Hero adalah usaha perorangan yang bergerak dalam bidang pembuatan sepatu. Perusahaan ini termasuk dalam kategori industri kecil menengah (IKM) dengan aset yang dimiliki di luar tanah dan bangunan tempat usaha senilai Rp2,5 Miliar. Dalam menjalankan usahanya perusahaan mempekerjakan empat orang di bagian produksi dan dua orang di bagian pemasaran. Pemasaran produk sepatu selain untuk pasaran lokal Bogor dan sekitarnya, juga dipasarkan ke luar daerah seperti ke Lampung, Palembang, Jambi, Padang dan Pontianak. Untuk pasaran luar negeri, produk sepatu dijual ke negara-negara Afrika (Nigeria, Liberia, Mozambik dan Somalia), Timur Tengah (Syiria dan Arab Saudi), dan India.

Bahan untuk pembuatan sepatu dibeli dan diperiksa langsung oleh pemilik PD. Anugerah Hero di Bandung dan Surabaya. Pekerjaan pembentukan produk dilakukan oleh dua orang tenaga khusus dengan tingkat pengalaman sedang. Acuan yang digunakan untuk pengaturan ukuran sepatu adalah cetakan dan pola, dengan variasi sesuai ukuran sepatu yang akan dibuat.

Pekerjaan pengeleman, penjahitan, pemasangan asesories, *finishing* dan pemeriksaan produk akhir dilakukan oleh dua orang tenaga yang telah memiliki tingkat pengalaman dan keterampilan tinggi. Acuan yang digunakan dari berbagai model yang diberikan oleh pemesan dengan tujuan untuk dijual kembali. Pembuatan sepatu untuk dijual di toko, model-modelnya telah melekat pada pikiran kedua tenaga tersebut. Di samping itu, toko juga menjual sisa produk yang

ditolak oleh pembeli pesanan. Tenaga produksi sebanyak empat orang tersebut, dua berpengalaman tinggi dan dua berpengalaman sedang, menghasilkan maksimal 1.000 kodi per bulan. Apabila pesanan meningkat melebihi kapasitas tersebut, maka PD. Anugerah Hero mempekerjakan tenaga tidak tetap 10-15 orang.

Jumlah produksi sepatu yang dihasilkan selama tiga tahun terakhir (2005-2007) dapat dilihat pada Tabel 1. Dari Tabel 1, terlihat bahwa meskipun nilai produksi meningkat dari Rp5,42 miliar pada tahun 2005 menjadi Rp6,31 milyar pada 2007, akan tetapi sesungguhnya jumlah produksi menunjukkan kecenderungan penurunan, yaitu dari 44.059 kodi (2005), 43.080 kodi (2006) dan 40.664 kodi (2007). Hal ini terjadi karena harga satuan mengalami peningkatan, terutama peningkatan harga bahan baku dan bahan penolong. Sesuai hukum permintaan dan penawaran, kenaikan harga untuk produk-produk sekunder akan menurunkan jumlah permintaan.

PD. Anugerah Hero memasarkan produknya untuk pasar lokal (Bogor dan sekitarnya), di luar Bogor dan luar negeri. Untuk pemesanan di lokasi produksi dapat menggunakan contoh model yang telah ada, atau memberikan model tertentu yang dibawa dari lokasi pembeli. Untuk pasar luar negeri, pembeli datang langsung ke lokasi produksi dengan membawa contoh model yang akan dipesan dan membuat kesepakatan tentang jual-beli, antara lain mencakup model, mutu, harga dan waktu penyelesaian. Pembeli dapat juga mengirim tambahan model melalui jasa pengiriman barang. Meskipun pemesan datang langsung ke lokasi, pembayaran dilakukan dalam mata uang asing (US\$). Pada umumnya pembeli luar negeri melakukan pemeriksaan produk sepatu sebelum melakukan pembayaran dan membawa pesannya ke luar negeri. Secara umum PD. Anugerah Hero membuat sepatu melebihi jumlah pesanan, sehingga jika dilakukan sortasi, jumlah pesanan masih memenuhi. Kelebihan ini bervariasi antara 11-18% dengan rata-rata 16%.

Tabel 1. Jumlah produksi sepatu PD. Anugerah Hero tahun 2005-2007 (total untuk produksi pembeli luar dan dalam negeri)

Bulan	2005		2006		2007	
	Jumlah (kodi)	Nilai (Rp1.000)	Jumlah (kodi)	Nilai (Rp1.000)	Jumlah (kodi)	Nilai (Rp1.000)
Januari	4.738	582.881,50	9.552	932.187,75	4.317	653.289,00
Februari	1.811	222.736,45	3.469	457.492,50	1.933	236.169,50
Maret	3.050	375.194,90	1.658	324.840,00	1.071	259.415,00
April	1.774	218.229,75	1.785	296.075,50	3.241	352.796,50
Mei	2.901	356.879,75	5.598	539.606,25	4.834	722.936,50
Juni	2.818	346.696,50	3.575	353.231,75	4.926	725.819,75
Juli	4.250	522.830,00	4.051	685.360,75	3.163	535.993,50
Agustus	5.599	688.819,00	1.971	311.010,75	5.532	1.026.040,25
September	4.670	574.507,40	2.995	559.994,00	3.116	513.262,25
Oktober	4.462	548.943,45	3.005	382.268,25	1.492	236.321,50
November	3.709	456.323,35	3.916	513.171,98	2.868	471.619,75
Desember	4.277	526.161,20	1.505	201.493,25	4.171	572.454,25
Total	44.059	5.420.203,25	43.080	5.556.732,73	40.664	6.306.117,75

Omzet penjualan PD. Anugerah Hero dapat dilihat pada Tabel 2. Dari data penjualan pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa selama tiga tahun terakhir penjualan produk sepatu cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Tahun 2006 hanya naik 2%. Tahun 2007, omzet meningkat 15% dari tahun 2006. Jika dilihat data penjualan per bulan akan tampak adanya kenaikan omzet pada bulan Januari, Juli/Agustus dan November/Desember. Hal tersebut terjadi karena pada bulan Januari terkait dengan Tahun Baru, bulan Juli/Agustus adalah masa kenaikan/kelulusan sekolah, dan bulan November/Desember bertepatan dengan acara Natal.

Tabel 2. Omzet penjualan PD. Anugerah Hero periode 2005-2007 (total untuk omzet pembeli luar dan dalam negeri (x Rp1.000))

Bulan	2005	2006	2007
Januari	676.013,00	1.112.446,50	771.537,50
Februari	262.654,25	560.751,50	290.083,00
Maret	459.392,50	383.572,00	315.795,25
April	271.755,25	336.429,00	414.038,00
Mei	439.359,25	652.054,00	882.056,50
Juni	428.510,00	440.937,50	892.718,75
Juli	636.519,00	737.918,25	639.140,00
Agustus	791.337,00	390.738,75	1.205.473,50
September	690.320,75	660.203,00	634.954,75
Oktober	659.304,50	460.892,25	309.908,50
November	523.064,75	613.247,00	577.708,25
Desember	626.626,25	245.237,00	673.627,50
Total	6.464.856,50	6.594.426,75	7.607.041,50

Analisis lebih mendalam dari data produksi pada Tabel 2, menunjukkan bahwa kenaikan omzet tahun 2005-2007 bersifat semu mengingat kenaikan omzet tersebut disebabkan oleh kenaikan biaya produksi akibat pengaruh naiknya harga bahan bakar minyak (BBM). Tahun 2005, total biaya produksi Rp5.420.203.250 atau jumlah unit sepatu yang diproduksi 44.059 kodi; tahun 2006 dengan total biaya produksi meningkat menjadi Rp5.556.732.725 tetapi jumlah unit sepatu yang diproduksi turun menjadi 43.080 kodi, sehingga terjadi kenaikan biaya produksi rata-rata per kodi dari Rp123.021/kodi di tahun 2005 menjadi Rp 128.986,-/kodi, atau meningkat 4.8%. Tahun 2007 total biaya produksi makin meningkat menjadi Rp6.306.117.750 dengan jumlah unit sepatu yang diproduksi makin menurun menjadi 40.664 kodi, sehingga biaya produksi per kodi menjadi Rp155.079/kodi, atau meningkat 20,2% dibandingkan tahun 2006. Maka kenaikan penjualan 2% di tahun 2006 dan kenaikan 15% di

tahun 2007 sebenarnya dapat dikatakan stabil, bahkan volume usaha mengalami penurunan.

Hal ini juga didukung oleh data penjualan luar negeri periode 2005-2007 yang memperlihatkan fluktuasi penjualan luar negeri pada tahun 2006 sempat naik dibandingkan tahun 2005 dari Rp2.215.321.000 menjadi Rp2.668.560.500 atau meningkat 20,5%. Tahun 2007 penjualan luar negeri turun menjadi Rp2.188.070.000 atau turun 18% dibanding tahun 2006, sehingga secara rata-rata penjualan luar negeri relatif tetap.

Penjualan luar negeri meliputi 12 negara, umumnya di negara-negara Afrika, kecuali Malaysia. Negara-negara tujuan pemasaran utama, yang perlu ditangani secara lebih sungguh-sungguh di masa mendatang adalah Liberia (rata-rata 52,5%, Togo (rata-rata 16,63%), Zambia (rata-rata 16,28%), dan Malaysia (rata-rata 6,63%). Keempat negara itu selama tiga tahun terakhir merupakan pangsa pasar dengan rata-rata 91,69% pangsa penjualan luar negeri.

Proporsi penjualan Luar Negeri pada tahun 2005 adalah 34,3%, pada 2006 sebesar 40,5% dan pada 2007 sebesar 31,0%, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa proporsi penjualan selama periode 2005-2007, penjualan dalam negeri lebih besar dibandingkan dengan penjualan luar negeri. Namun demikian, jika dilihat dari proporsi keuntungan penjualan selama periode 2005-2007, penjualan Luar Negeri ternyata memberikan kontribusi keuntungan secara total yang lebih besar dibanding penjualan dalam negeri (Tabel 3).

Hasil kajian menunjukkan informasi persentase keuntungan penjualan dalam negeri sebesar 15% dari total omzet penjualan dalam negeri, sedangkan persentase keuntungan penjualan luar negeri 30% dari total omzet penjualan luar negeri. Untuk penjualan luar negeri, asumsi nilai tukar yang digunakan untuk tahun 2005 sebesar Rp10.000/1 USD, tahun 2006 sebesar Rp9.700/1 USD dan tahun 2007 sebesar Rp9.400/1 USD.

Bila dilihat dari proporsi keuntungan, PD Anugerah Hero menurut tujuan pemasarannya, proporsi keuntungan dari penjualan luar negeri selama tahun 2005-2006 selalu di atas keuntungan penjualan Dalam Negeri, yaitu 51,04% tahun 2005, menjadi 57,62% pada tahun 2006 dan pada tahun 2007 menurun menjadi 31,0%. Secara rata-rata selama tahun 2005-2007, proporsi keuntungan luar negeri 51,99% lebih tinggi, jika dibandingkan dengan rata-rata keuntungan dalam negeri 48,01%.

Tabel 3. Proporsi keuntungan PD. Anugerah Hero menurut tujuan pemasaran tahun 2005-2007

Realisasi Penjualan	2005	%	2006	%	2007	%	% Rataan
Dalam Negeri	637,43	48,96	588,88	42,38	787,46	52,69	48,01
Luar Negeri	664,60	51,04	800,57	57,62	707,19	47,31	51,99
Jumlah	1.302,03	100,00	1.389,45	100,00	1.494,65	100,00	100,00

Tingkat Penerapan Sistem Manajemen Mutu

Penerapan SMM di PD. Anugerah Hero, masih pada tingkat awal. Upaya-upaya untuk menjamin mutu yang dilakukan masih sangat sederhana, yaitu:

- a. Adanya pembagian kerja (spesialisasi) di antara keempat karyawan produksi. Dua orang karyawan melakukan pembentukan sepatu sesuai dengan cetakan dan pola, serta dua orang karyawan lainnya melakukan pengeleman, penjahitan, pemasangan asesories, dan *finishing*.
- b. Pemilik melakukan pembelian dan pemeriksaan bahan baku serta bertindak sebagai pengawas produksi (mandor).

Dari kenyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat penerapan SMM yang paling sesuai jika dibandingkan dengan ciri-ciri penerapan sistem manajemen adalah *Foreman Quality Control*. Tingkat ini merupakan tingkat kedua dari enam tingkat penerapan SMM menurut Feigenbaum (1983). Dengan demikian, PD. Anugerah Hero belum melakukan sistem pemeriksaan produk akhir yang terpisah dari unit produksi, juga belum melakukan penerapan teknik statistik untuk pengendalian proses produksi, pembentukan unit-unit kerja lain, dan membebaskan tanggung jawab mutu kepada unit tersebut, apalagi menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Hasil pengamatan diperoleh informasi bahwa pada umumnya para produsen sepatu di Bogor dan sekitarnya dengan sentra produksi di Kecamatan Ciomas menerapkan SMM yang kurang lebih sama dengan PD. Anugerah Hero. Meskipun informasi ini perlu diteliti kebenarannya, dapat ditarik kesimpulan awal bahwa SMM pada tingkat seperti ini belum dapat menjamin konsistensi dan keandalan mutu (*reliability*) produk secara berkesinambungan. Pada umumnya, masalah mutu seperti produk cacat, produk yang ditolak/dikembalikan akan sering terjadi, terlebih jika jumlah produksi meningkat. Untuk itu, perlu dilakukan spesialisasi dalam hal pengawasan terhadap karyawan dan pengawasan terhadap mutu untuk lebih menjamin bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi (Panjaitan *et al*, 2011)

Kegiatan untuk Menjamin Mutu Produk

Sehubungan dengan tingkat penerapan manajemen mutu yang masih pada tahap awal, maka kegiatan untuk menjamin mutu juga masih sangat sederhana. Dalam hal ini beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh PD. Anugerah Hero untuk menjamin mutu produknya dapat dilihat pada Tabel 4.

Dari Tabel 4, terlihat bahwa penyusunan pedoman dan prosedur perancangan tertulis, serta percobaan-percobaan pembuatan model sepatu (perencanaan mutu) belum dilakukan. Pada sisi pengendalian, belum ada standar dan spesifikasi bahan baku, kerapian pekerjaan

(pengeleman, penjahitan) secara tertulis. Pemeriksaan lebih ditekankan pada pengamatan visual secara kualitatif. Hal itupun dilakukan sendiri oleh karyawan yang membuat sepatu, tidak oleh pemeriksa khusus, sehingga hasil pemeriksaan dapat bias.

Tabel 4. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan PD. Anugerah Hero untuk menjamin mutu produk

Aspek manajemen mutu	Kegiatan penjaminan mutu
Perencanaan mutu	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengetahui kebutuhan dan persyaratan konsumen: <ul style="list-style-type: none"> - melakukan wawancara langsung dengan konsumen - melihat contoh model sepatu di "mall" - melihat model sepatu dari buku/majalah b. Merancang proses dan peralatan pembuatan sepatu <ul style="list-style-type: none"> - melakukan kunjungan dan observasi ke industri sepatu yang lebih besar (<i>benchmarking</i>), tetapi belum membuat prosedur tertulis
Pengendalian mutu	<ol style="list-style-type: none"> a. Menyusun standar dan spesifikasi <ul style="list-style-type: none"> - menggunakan acuan model dari pemesan (pembeli dari dalam maupun luar negeri) - membuat cetakan dan pola sesuai ukuran sepatu b. Melakukan pemeriksaan dan sortasi secara visual <ul style="list-style-type: none"> - memeriksa bahan baku ketika membeli - memeriksa dan sortasi oleh karyawan
Perbaikan mutu	<ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan <i>benchmarking</i> untuk melihat peralatan dan proses pada industri sepatu yang lebih besar b. Melihat model-model di mall, buku dan majalah

Evaluasi Kinerja Mutu

Produk cacat

Jumlah produk cacat tidak dapat diketahui, karena tidak tersedia catatan di PD. Anugerah Hero. Ketidakterersediaan catatan jumlah produk cacat ini kemungkinan terjadi disebabkan karena karyawan dalam membuat sepatu memeriksa sendiri produk sepatu hasil buatannya dan langsung melakukan perbaikan bila ada cacat dan kekurangan dalam hal kerapian kerja. Demikian pula jumlah produk yang diperbaiki (*rework*), tidak diketahui, karena catatannya juga tidak tersedia.

Jumlah produk yang ditolak/dikembalikan

jumlah produk yang ditolak diketahui dengan melakukan pendekatan dengan menghitung jumlah kelebihan produksi dibandingkan dengan jumlah pesanan. Hal ini dilakukan karena untuk

memenuhi jumlah pesanan berdasarkan order yang disepakati, PD. Anugerah Hero membuat sepatu melebihi jumlah pesanan tersebut. Dari jumlah sepatu yang dibuat, pembeli (terutama pembeli luar negeri) melakukan pemeriksaan mutu dan sortasi terhadap seluruh sepatu yang dibuat dan memisahkan sepatu yang memenuhi syarat menurut persepsinya. Pada umumnya jumlah pesanan dapat terpenuhi dari jumlah sepatu yang dibuat tersebut, karena jumlahnya telah dilebihkan (Tabel 5).

Tabel 5. Jumlah pesanan pembelian luar negeri, pembuatan dan kelebihan produksi tahun 2007

Tanggal order	Jumlah pesanan (kodi)	Jumlah diproduksi (kodi)	Kelebihan produksi (kodi)	%
24/01/07	748	831	83	11,10
28/02/07	501	557	56	11,20
07/03/07	1.767	2.079	312	17,70
27/03/07	1.405	1.653	248	17,70
13/04/07	2.303	2.709	406	17,60
23/05/07	1.210	1.423	214	17,70
04/06/07	2.492	2.932	440	17,70
24/07/07	1.271	1.496	224	17,60
05/09/07	1.195	1.405	211	17,70
08/09/07	685	761	76	11,10
13/10/07	1.560	1.835	275	17,60
Rataan	1.376	1.607	231	15,90

Pada Tabel 5 terlihat bahwa persentase kelebihan rata-rata dari 11 order pesanan sepatu pembeli luar negeri berkisar 11,1%-17,7%, dengan rata-rata 15,9%. Angka kelebihan produksi dalam kajian ini dianggap sebagai gambaran jumlah produk yang ditolak, karena sulit membedakan dari jumlah tersebut, berapa yang sesungguhnya tidak memenuhi persyaratan pembeli, karena tidak ada catatan.

Hasil wawancara dengan pemilik, dapat disimpulkan bahwa persentase rata-rata kelebihan tersebut sudah menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yang ditetapkan 25% (penetapan didasarkan pengalaman pemilik, karena tidak ada data historis sebelumnya). Dari Tabel 5 terlihat juga bahwa untuk order kecil (di bawah 900 kodi), kelebihan produksi dibuat sekitar 11%, sedangkan order pesanan di atas itu, kelebihan produksi dibuat sekitar 18%. Hal ini mungkin dilakukan dengan suatu pertimbangan bahwa semakin besar jumlah produksi untuk suatu order, maka tingkat cacat dan kesalahan akan semakin besar pula karena waktu penyelesaian relatif terbatas.

Keterlambatan waktu penyelesaian order

Keterlambatan waktu penyelesaian dianalisis berdasarkan 11 order pesanan pembeli luar negeri yang ada catatannya pada tahun 2007 (Tabel 6). Dari Tabel 6 terlihat bahwa keterlambatan waktu penyelesaian rata-rata 3,8 hari, atau 7%. Kinerja ini relatif belum baik, maka harus

ditekan di bawah 5%. Dari 11 order pesanan, ada enam order (54,5%) yang dapat dipenuhi waktu penyelesaiannya. Hal ini berarti cukup banyak order, yaitu lima order (45,5%) yang tidak memenuhi waktu penyelesaian sesuai order. Kinerja ini relatif buruk, karena hampir 50% order, yang identik dengan jumlah pelanggan institusi yang dikecewakan.

Tabel 6. Keterlambatan waktu penyelesaian order pesanan sepatu pembeli luar negeri pada tahun 2007

Tanggal order	Waktu sesuai order (hari)	Waktu penyelesaian (hari)	Keterlambatan (hari)	%
24/01/07	30	30	0	0,00
28/02/07	25	25	0	0,00
07/03/07	60	68	8	13,30
27/03/07	30	30	0	0,00
13/04/07	60	72	12	20,00
23/05/07	40	45	5	12,50
04/06/07	60	74	14	23,30
24/07/07	50	54	4	8,00
05/09/07	50	50	0	0,00
08/09/07	30	30	0	0,00
13/10/07	60	60	0	0,00
Rataan	45,0	48,90	3,80	7,00

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, penyebab keterlambatan penyelesaian order pada umumnya terjadi akibat keterlambatan bahan baku dan tidak selalu tersedianya karyawan tambahan (di luar karyawan tetap) yang berpengalaman yang sewaktu-waktu dapat dipakai, jika terjadi kelebihan order (order melebihi 1.000 kodi per bulan). Untuk mengantisipasi keterlambatan pengiriman bahan baku, pemilik harus mempunyai persediaan minimal (*iron stock*) bahan baku dalam jumlah tertentu dan pengaturan jadwal order bahan baku yang tepat, sehingga permasalahan bahan baku dapat teratasi. Terkait dengan masalah ketersediaan tenaga kerja yang berpengalaman, pemilik perusahaan dapat menjalin kerja sama yang saling menguntungkan dengan para pengrajin setempat (semacam pola kemitraan), misalnya dengan memberikan kesempatan bagi pengrajin yang masih pemula untuk magang di perusahaan, ataupun dengan cara memberikan bantuan teknis dan modal kerja (jika memungkinkan) kepada pengrajin yang berpengalaman, sehingga akan timbul keterikatan antara pengrajin dan pemilik usaha.

Biaya mutu

Hasil kajian biaya mutu pada PD. Anugerah Hero tidak dapat menampilkan kategori biaya pencegahan, biaya penilaian, dan biaya kegagalan eksternal karena pada umumnya perusahaan belum melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan (perencanaan mutu), penilaian mutu, dan atau

karena tidak tersedianya catatan mutu. Ketidakterediaan catatan biaya mutu cukup wajar, karena perusahaan besarpun masih jarang yang melakukannya. Catatan biaya mutu dapat tersedia, jika perusahaan telah memiliki komitmen untuk merancang sistem biaya mutu. Untuk merancang sistem biaya mutu, perlu kerja sama yang erat antara unit kerja produksi, unit kerja jaminan mutu dan unit kerja keuangan (akuntansi).

Dalam kajian ini yang dapat diperoleh adalah biaya kegagalan internal. Biaya kegagalan internal hanya menyangkut biaya penurunan mutu (*down grading*). Dengan demikian, biaya mutu total juga hanya terdiri atas biaya kegagalan internal untuk penurunan mutu tersebut. Biaya penurunan mutu dihitung berdasarkan catatan realisasi order pesanan yang ada selama tahun 2007 (Tabel 7).

Dari Tabel 7 terlihat bahwa jumlah biaya penurunan mutu (*down grading*), atau jumlah penurunan penerimaan dibandingkan harga order, untuk 11 order pembelian luar negeri pada tahun 2007 adalah Rp50.415 juta. Dalam hal ini tidak ada catatan tentang biaya kegagalan internal lainnya dan biaya pencegahan, biaya penilaian dan biaya kegagalan eksternal, maka angka tersebut pada kajian ini dianggap sebagai biaya kegagalan internal dan biaya mutu total. Biaya mutu total sesungguhnya dapat lebih besar dari angka tersebut, jika tersedia catatan biaya. Hal ini terjadi karena SMM yang diterapkan masih sederhana. Biaya-biaya mutu lain yang paling mungkin dikeluarkan adalah biaya *scrap* bahan baku, *rework*, *down time* dan produk yang tidak laku di toko akibat cacat. Dari Tabel 7 terlihat juga bahwa selisih harga akibat penurunan mutu berkisar antara 11,1%-26,6%, dengan rata-rata 17,9%.

Jumlah omzet penjualan untuk ke-11 order pesanan pada Tabel 7 tersebut dapat dilihat pada Tabel 8. Dari Tabel 8 terlihat bahwa omzet

penjualan untuk 11 order yang dianalisis dalam kajian ini adalah sebesar Rp2.124.997.500. Dengan demikian, indeks biaya mutu kegagalan internal untuk "*down grading*" berdasarkan omzet penjualan untuk produksi sepatu dapat digambarkan dari perhitungan berikut:

Indeks biaya mutu kegagalan internal (*down grading*)

$$= \frac{Rp50.415.000}{Rp2.124.997.500} \times 100\%$$

$$= 2,37\%$$

Sebagai perbandingan, dapat dikemukakan laporan biaya mutu total yang dibuat oleh Alexander Hamilton Institut, Inc. dari suatu perusahaan yang dirahasiakan namanya pada tahun 1991 sebesar 1,84% (Gaspersz, 2005). Dibandingkan dengan data tersebut, maka indeks biaya mutu kegagalan internal yang dicapai PD Anugerah Hero sebesar 2,37% relatif besar. Biaya kegagalan internal lain seperti "*scraps*" dan "*rework*", serta biaya kegagalan eksternal, biaya pencegahan dan penilaian yang tidak ada catatannya dapat menambah biaya mutu total yang sebenarnya. Indeks biaya mutu kegagalan internal berdasarkan jumlah biaya produksi tidak dapat dihitung karena tidak ada catatan biaya produksi untuk kesebelas order tersebut pada Tabel 8.

Biaya mutu yang dapat diidentifikasi hanyalah biaya kegagalan internal untuk penurunan mutu (*down grading*), yaitu Rp50.415.000 untuk 11 order pada 2007, indeks biaya mutu kegagalan internal (*down grading*) berdasarkan omzet penjualan adalah 2,37%. Biaya kegagalan internal lain seperti "*scraps*" dan "*rework*", serta biaya kegagalan eksternal, biaya pencegahan dan penilaian yang tidak ada catatannya, dapat menambah biaya mutu total yang sebenarnya.

Tabel 7. Biaya penurunan mutu (*down grading*) atas penjualan luar negeri tahun 2007

Tanggal order	Jumlah kelebihan produksi (kodi)	Harga jual normal (Rp/kodi)	Harga jual kelebihan (Rp/kodi)	Selisih harga jual (Rp/kodi)	Persentase (%)	Penurunan harga (x Rp1.000)
24/01/07	83	135.000	114.750	20.250	17,60	1.680,80
28/02/07	56	131.500	111.500	19.500	17,90	1.092,00
07/03/07	312	127.000	104.500	22.500	21,50	7.020,00
27/03/07	248	135.000	112.000	23.000	20,50	5.704,00
13/04/07	406	127.000	104.500	22.500	11,30	9.135,00
23/05/07	214	157.000	141.000	16.000	11,10	3.424,00
04/06/07	440	155.000	140.000	15.000	23,70	6.600,00
24/07/07	224	130.500	105.500	24.500	26,60	5.488,00
05/09/07	211	152.000	129.000	23.000	17,80	4.853,00
08/09/07	76	125.500	106.675	18.825	17,70	1.430,70
13/10/07	275	153.500	138.500	14.500	10,80	3.987,50
Jumlah	2.545	1.528.000	1.307.925	219.575	196,90	50.415,00
Rataan	231,40	138.909	18.902	9.961	17,90	

Tabel 8. Jumlah omzet penjualan order pesanan berkaitan dengan Tabel 7

Tanggal order	Jumlah order (kodi)	Harga (Rp/kodi)	Nilai penjualan (x Rp1.000)
24/01/07	748	135.000	100.980,00
28/02/07	501	131.500	65.881,50
07/03/07	1.767	127.000	224.409,00
27/03/07	1.405	135.000	189.675,00
13/04/07	2.303	157.000	361.571,00
23/05/07	1.210	155.500	188.155,00
04/06/07	2.492	130.500	325.206,00
24/07/07	1.271	127.500	162.052,50
05/09/07	1.195	152.000	181.640,00
08/09/07	685	125.500	85.967,50
13/10/07	1.560	153.500	239.460,00
Jumlah	15.137	---	2.124.997,50

KESIMPULAN

1. PD. Anugerah Hero memiliki kinerja usaha yang relatif baik, karena telah dapat melakukan penetrasi ke pasar luar negeri di atas 30% dari omzet penjualannya selama 2003-2007 dan dengan tingkat penerapan SMM masih pada tahap relatif rendah, yaitu berada pada "*Foreman Quality Control*"
2. Kegiatan-kegiatan manajemen mutu yang telah dilakukan meliputi: mengetahui kebutuhan dan persyaratan kosumen, serta merancang proses dan peralatan pembuatan sepatu untuk perencanaan mutu; pengendalian mutu mencakup menyusun standar dan spesifikasi, menggunakan model, cetakan dan pola, serta melakukan sortasi secara kualitatif dengan pemeriksaan visual; perbaikan mutu dengan *benchmarking* pada industri sepatu yang relatif besar dan meniru

model-model baru dari "*mall*", buku dan majalah.

3. Jumlah produk yang ditolak, terutama oleh pembeli luar negeri berkisar 11,1%-17,7%, dengan rata-rata 15,9% dari jumlah pesanan pada order.
4. Keterlambatan waktu penyelesaian pesanan sesuai dengan order mencapai rata-rata 3,8 hari atau 7,0% dibandingkan waktu order. Jumlah order yang mengalami keterlambatan mencapai 50%.

DAFTAR PUSTAKA

- Feigenbaum, A.V. 1983. Total Quality Control, Third Edition Mc.Graw-Hill, New York.
- Gaspersz, V. 2005. Total Quality Management. Cetakan kedua. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Juran, J.M. 1989. Juran on Quality by Design. The Free Press, A Division of Macmillan Company, Inc. New York.
- Muhandri, T. dan D. Kadarisman. 2006, Sistem Jaminan Mutu Industri Pangan. Cetakan Pertama. IPB Press, Bogor.
- Panjaitan, L.E., M. Syamsun, dan D. Kadarisman. 2011. Kajian Tingkat Penerapan Manajemen Mutu Terhadap Kinerja UMKM Sektor Agro-Industri Pangan Olahan Nata de Coco di Kota Bogor. Manajemen IKM, Vol. 6 No. 2: p. 117-124.
- Terner A.R. and I.J. Detoro. 1992. Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.