

**EVALUASI PENERAPAN *QUALITY CONTROL CIRCLE*,  
SEBAGAI MASUKAN UNTUK  
RE-IMPLEMENTASI KONSEP *CIRCLE*  
DI PT SEMEN PADANG**

**TUGAS AKHIR**

*Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Sarjana pada Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknik Universitas Andalas*

**OLEH:**

**MAIDALENA  
00 173 041**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Dr. H. HENMAIDI, M. Eng. Sc  
NIP. 132 149 378**



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG  
2006**

## ABSTRAK

Dalam upaya meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi, setiap perusahaan dapat melakukan pengendalian mutu sebagai suatu cara untuk memproduksi barang sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk itu perlu diterapkan suatu sistem manajemen yang dapat mengatur pelaksanaan pengendalian mutu perusahaan sehingga tercapai mutu yang telah disempurnakan sesuai dengan keinginan pelanggan. Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) merupakan suatu sistem manajemen yang dapat meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi.

Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap penerapan program TQC yang dijalankan oleh PT Semen Padang melalui penerapan *Quality Control Circle* (QCC) sekaligus sebagai masukan untuk re-implementasi konsep circle. Penelitian ini juga merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan sebagai sumber daya pelaksana kegiatan dalam perusahaan.

Penelitian ini mengacu kepada pengukuran tingkat pelaksanaan dan tingkat kepentingan/harapan karyawan pelaksana kegiatan QCC terhadap kegiatan tersebut. Pengukuran tingkat pelaksanaan dan tingkat kepentingan/harapan terhadap penerapan program QCC dilakukan dengan menggunakan atribut hasil gabungan dari pendapat para ahli/pakar dan juga kondisi penerapan QCC di PT Semen Padang. Atribut tersebut dikelompokkan menjadi lima variabel penilaian yaitu pencapaian sasaran QCC [Ingle, 1993], motivasi [Latham&Locke, 1979&Hasibuan, 2000], efektivitas organisasi dan pengelolaan kinerja [Michael Armstrong, 1994], serta karakteristik kerja [Hackman dan Oldham, 1980]. Masing-masing atribut memiliki satu atau lebih indikator. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden yakni karyawan PT Semen Padang yang pernah melaksanakan/ikut serta dalam penerapan QCC. Selain itu juga dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian antara tingkat pelaksanaan dan tingkat kepentingan/harapan serta pengembangan usulan perbaikan yang perlu dilakukan dalam perancangan organisasi dan manajemen QCC di masa yang akan datang.

Evaluasi terhadap penerapan program TQC yang dijalankan oleh PT Semen Padang dilakukan dengan mengkonversikan jawaban responden ke dalam bentuk skor dari skala 1 (sangat buruk) sampai skala 5 (sangat baik). Dalam penelitian ini diperoleh skor tingkat pelaksanaan penerapan program TQC adalah 3,256, yang berarti pelaksanaan penerapan program TQC masih rendah jika dibandingkan dengan skor tingkat kepentingan/harapan yaitu 4,355 yang sangat tinggi dan mendekati kondisi ideal. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan program TQC belum sesuai dengan harapan responden. Untuk itu, beberapa perbaikan diusulkan untuk meningkatkan penerapan konsep circle yang dijalankan oleh PT Semen Padang baik melalui penerapan *Quality Control Circle* (QCC) ataupun melalui konsep circle lainnya seperti TPM.

*Kata kunci: Total Quality Control (TQC), Quality Control Circle (QCC)*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam rangka menuju era globalisasi setiap perusahaan diharapkan mampu bersaing. Dengan adanya persaingan bebas serta datangnya perusahaan asing yang berkapitalisasi besar, setiap perusahaan perlu untuk terus berusaha meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi dari perusahaan tersebut sehingga dapat bersaing di pasaran. Perusahaan yang dapat bersaing akan mampu bertahan dan menguasai pasar, sebaliknya perusahaan yang tidak dapat bersaing di pasaran akan dapat mengalami kehancuran.

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi, setiap perusahaan dapat melakukan pengendalian mutu sebagai suatu cara untuk memproduksi barang sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk itu perlu diterapkan suatu sistem manajemen yang dapat mengatur pelaksanaan pengendalian mutu perusahaan sehingga tercapai mutu yang telah disempurnakan sesuai dengan keinginan pelanggan. Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) merupakan suatu sistem manajemen yang dapat meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam Pengendalian Mutu Terpadu, terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu fokus pada pelanggan, keterlibatan total seluruh komponen organisasi dan perbaikan sistem secara berkelanjutan.

Selain untuk meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi, pengendalian mutu juga dapat membentuk sistem interaksi antara semua elemen yang bertanggung jawab atas perusahaan. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut diperlukan keterlibatan total seluruh komponen organisasi. Untuk itu, perusahaan dapat mengikutsertakan seluruh karyawan yang menjadi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi dan karyawan merupakan faktor yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan dengan kinerja

yang baik, mempunyai efektivitas dalam menangani produksi, menangani sumber daya manusianya dan menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individual maupun organisasional.

Karyawan sebagai sumber daya pelaksana aktivitas perusahaan perlu dibantu untuk mengenali dan mengatasi masalah yang ada dalam perusahaan. Dalam mengatasi masalah, mereka dilatih menggunakan alat penyelesaian masalah. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan juga kepemimpinan yang tegas, sehingga perusahaan dapat meningkatkan mutu karyawannya. Dalam upaya mengidentifikasi suatu permasalahan untuk melakukan pemecahan masalah yang melibatkan karyawan, perusahaan dapat membentuk suatu tim perbaikan kualitas atau Gugus Kendali Mutu (GKM). GKM atau dikenal juga dengan *Quality Control Circle* (QCC) merupakan suatu program penerapan TQC pada suatu perusahaan. Anggota dari tim ini dapat diambil dari suatu kelompok fungsional. Para manajer bertugas untuk membimbing tim QCC dalam mengidentifikasi masalah. Apabila tidak ada bimbingan dari pihak manajer, maka tim QCC mungkin akan membutuhkan waktu yang lama atau gagal dalam memecahkan masalah tersebut.

Kegiatan QCC mempunyai dampak terhadap biaya produksi. Walaupun ada biaya yang ditimbulkan dari penerapan kegiatan QCC, yaitu biaya tambahan bagi tenaga kerja dalam pengkajian dan pendiskusian permasalahan yang dihadapi, dan biaya atas penggunaan sarana atau fasilitas yang dibutuhkan, tetapi sebenarnya biaya yang ditimbulkan ini relatif lebih kecil dibandingkan penghematan (*cost saving*) yang diperoleh dari hasil QCC tersebut [Assauri,1999]. Selain itu peran QCC sangat membantu bagi peningkatan kemajuan perusahaan, terutama dalam upaya meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga dapat menjamin kelangsungan usaha dan menunjang berkembangnya perusahaan tersebut.

PT Semen Padang sebagai salah satu perusahaan industri semen di Indonesia terus berusaha melakukan peningkatan kualitas. Untuk itu PT Semen Padang melakukan pembenahan berbagai kebijaksanaan manajemen dalam upaya untuk meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi. Salah satu upaya yang pernah dilakukan oleh perusahaan ini adalah

dengan melaksanakan program QCC di lingkungan perusahaannya. Program QCC merupakan suatu langkah yang diambil dalam upaya mengenal, menganalisa dan memecahkan masalah kualitas yang melibatkan karyawan perusahaan tersebut.

Pada Maret 1984, Manajemen PT Semen Padang mulai memperkenalkan TQC terhadap seluruh jajaran kerja di PT Semen Padang. Usaha ini dimulai dengan training TQC pada tingkat pimpinan dan kemudian dilanjutkan training pada tingkat karyawan. Pada tahun itu juga mulai dibentuk QCC di unit-unit kerja. Tahun 1984 – 1991 merupakan periode adaptasi dan promosi dari kegiatan QCC. Pada periode ini perkembangan QCC meluas dan jumlah QCC bertambah banyak. Setiap tahun diadakan Konvensi GKM. Mulai tahun 1991 konvensi tersebut diadakan dua kali dalam setahun. Cara pendekatan manajemen terhadap pelaksanaan kegiatan QCC bersifat mengajak dan usaha lain yang bersifat promosi. Periode konsolidasi dan pematangan dilakukan pada tahun 1992. Pada periode ini mulai disadari bahwa sifat mengajak dan promosi harus mulai ditinggalkan. Kegiatan QCC telah dirasakan mempunyai manfaat yang Sangat baik karena dengan kegiatan ini dapat ditanamkan sadar biaya (*cost conciousness*) dan sikap produktivitas dalam lingkungan pekerjaan.

QCC merupakan implementasi penerapan manajemen mutu yang baik dalam upaya untuk meningkatkan kualitas, produktivitas serta efisiensi dan efektivitas organisasi. Akan tetapi penerapan QCC pada PT Semen Padang tersebut tidak berlanjut hingga saat ini. Untuk itulah perlu dilihat bagaimanakah penerapan QCC yang pernah diadakan di PT Semen Padang untuk mengetahui pola penerapan QCC pada PT Semen Padang tersebut. Hal ini perlu dilakukan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen PT Semen Padang scandainya pola kerja seperti QCC akan diterapkan kembali pada perusahaan tersebut, misalnya dalam bentuk program TPM (*Total Productive Maintenance*).

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan terhadap penerapan TQC yang dijalankan oleh PT Semen Padang melalui program *Quality Control Circle*, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan penerapan *Quality Control Circle* diukur dengan menggunakan lima variabel, yaitu pencapaian sasaran QCC, motivasi, efektivitas organisasi, pengelolaan kinerja dan karakteristik kerja. Skor tingkat pelaksanaan penerapan QCC adalah 3,256 dengan skala 1 (sangat buruk) – 5 (sangat baik). Dengan demikian, maka secara umum penerapan *Quality Control Circle* di PT Semen Padang berada pada taraf sedang. Taraf sedang ini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan penerapan QCC tidak terlalu jelek tetapi belum tergolong baik, karena belum memenuhi kondisi ideal (sangat baik) seperti yang diharapkan. Skor tingkat kepentingan terhadap penerapan *Quality Control Circle* PT Semen Padang adalah 4,355. Dari rentangan skor, diketahui bahwa skor tingkat kepentingan ini sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena perbedaan skor tingkat kepentingan dengan skor ideal (skor 5) tidak terlalu besar, sehingga kondisi yang diharapkan oleh responden yang pernah ikut serta dalam pelaksanaan penerapan *Quality Control Circle* termasuk dalam interval sangat baik. Penerapan *Quality Control Circle* pada PT Semen Padang yang sesuai dengan harapan responden adalah adanya peningkatan dari semua variabel penelitian terutama pada peningkatan terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan perbandingan terhadap tingkat pelaksanaan dan tingkat kepentingan/harapan dari pelaksanaan penerapan *Quality Control Circle*, terdapat kesenjangan untuk semua indikator dan variabel. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan TQC melalui program *Quality Control Circle* belum dapat memenuhi harapan karyawan.
2. Untuk meningkatkan pelaksanaan penerapan program TQC melalui penerapan *Quality Control Circle* ataupun konsep *Circle* lainnya pada PT Semen Padang,

maka pihak manajemen dapat memperhatikan saran dan masukan dari responden penelitian yaitu:

- a. Pemberian *reward* terhadap karyawan yang telah berjasa atau memberikan kontribusi terhadap perusahaan.
- b. Adanya kejelasan dalam hal *job description* dan *job specification* untuk masing-masing level jabatan.
- c. Transparansi dalam hal keuangan.
- d. Pengkajian yang lebih dalam tentang sistem penggajian.
- e. Adanya kejelasan struktur organisasi pada masing-masing unit kerja.

Selain itu, pihak manajemen perusahaan dapat memprioritaskan perbaikan dan peningkatan terhadap:

- a. Tempat kerja yang baik
- b. Kesempatan untuk maju dan promosi
- c. Tunjangan dan fasilitas sesuai dengan pekerjaan dan jabatan
- d. Sistem penilaian kinerja yang baik
- e. Dukungan dan perhatian atasan
- f. Variasi tugas dalam melakukan pekerjaan
- g. Variasi keterampilan dalam melakukan pekerjaan

## 6.2 Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT Semen Padang dalam upaya untuk pelaksanaan pola tim kerja seperti QCC dalam lingkungan PT Semen Padang pada masa yang akan datang. Selain itu dapat disarankan beberapa hal untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Pihak manajemen perusahaan dapat melakukan pengembangan kembali pelaksanaan *Quality Control Circle* ataupun dalam bentuk konsep *Circle* lainnya karena mayoritas responden setuju untuk diadakannya kembali implementasi konsep *Circle* tersebut.
2. Evaluasi terhadap pelaksanaan penerapan *Quality Control Circle* di PT Semen Padang hendaknya dilakukan secara berkala demi terwujudnya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Armstrong, Michael. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004.
- Assauri, Sofjan. **Manajemen Produksi dan Operasi**. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1999.
- Feigeinbaum, A.V. **Kendali Mutu Terpadu**, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga, 1992.
- Hasibuan, Malayu. S. P. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002.
- Ibrahim, Buddy. *Total Quality Management: Panduan untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan, 2000.
- Ingle, Sud. **Pedoman Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu: Meningkatkan Produktivitas Melalui Daya Manusia**. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1993.
- Riduwan. **Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian**. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi. **Problem Penerapan TQM dalam Praktek: Suatu Analisis Kritis Penyebab Kegagalan**. Forum Manajemen Prasetya Mulya No. 63, 1996.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta: Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, 1989.
- Samuel, Hatane. **Penerapan Total Quality Manajemen Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, 2003
- Samungan, Muchdarsyah. **Produktivitas: Apa dan Bagaimana**. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Siregar, Ali & Samadhi, TMA Ari. **Manajemen**. Bandung: Institut Teknik Bandung, 1987.
- Sugiyono & Wibowo, Eri. **Statistik untuk Penelitian: Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for Windows**. Bandung: CV Alfabeta, 2002.
- Suralaksana. **Teknik Tata Cara Kerja**. Bandung: ITB, 1979.