

## **Penerapan *Focused Quality Management (FQM)* Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Kinerja Produksi**

Eka Rakhmat Kabul<sup>1</sup>, Agus Trianto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Persada Indonesia Y.A.I  
Jl. Diponegoro 74 Jakarta Pusat

E-mail : [eka.rakhmat@upi-yai.ac.id](mailto:eka.rakhmat@upi-yai.ac.id)<sup>1</sup>, [agus.trianto88@yahoo.com](mailto:agus.trianto88@yahoo.com)<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

Focused Quality Management (FQM) directed at improving the processes that have the greatest impact on what must happen if the organization is to achieve its goals. FQM has four phases, namely preparation, planning, deployment, and consolidation. The research was conducted in a company engaged in manufacturing, the results showed that the key process data in the company were regular machine maintenance, product design information provision, employee training and coaching, material selection, and quality control performance. Critical success factors are the suitability of the company's performance with consumer needs, efficiency of company performance, effectiveness of company performance, employee creativity, product productivity according to purchase orders, and responsiveness in handling customer complaints. The relationship between key processes and critical success factors for regular machine maintenance has the biggest impact on product productivity according to purchase orders and the smallest on responsiveness in handling customer complaints, for providing product design information the biggest impact on the effectiveness of company performance and the smallest on responsiveness in handling customer complaints, for employee training and coaching has the biggest impact on employee creativity and the smallest on the efficiency of company performance, for material selection the biggest impact on the suitability of company performance with consumer needs and the smallest on employee creativity, and for quality control performance the biggest impact on product productivity according to purchase orders and the smallest on employee creativity. The order of priority processes to be improved, namely, training and coaching employees, regular machine maintenance, quality control performance, providing product design information, and material selection.

**Keywords:** FQM, Quality Control, Purchase Order, Effectiveness, Creativity.

### **ABSTRAK**

*Focused Quality Management (FQM)* diarahkan untuk memperbaiki proses yang mempunyai dampak terbesar pada apa yang harus terjadi jika organisasi ingin mencapai sasarannya. *FQM* mempunyai empat fase, yaitu penyiapan, perencanaan, penyebaran, dan pemantapan. Penelitian dilakukan di salah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, hasil penelitian menunjukkan bahwa data proses kunci di perusahaan adalah perawatan mesin secara berkala, pemberian informasi desain produk, pelatihan dan pembinaan karyawan, pemilihan material, dan kinerja *quality control*. Faktor sukses kritis adalah kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen, efisiensi kinerja perusahaan, efektifitas kinerja perusahaan, kreatifitas karyawan, produktivitas produk sesuai *purchase order*, dan tanggap dalam menangani keluhan pelanggan. Hubungan proses kunci dengan faktor sukses kritis untuk perawatan mesin secara berkala berdampak terbesar pada produktivitas produk sesuai *purchase order* dan terkecil pada tanggap dalam menangani keluhan pelanggan, untuk pemberian informasi desain produk berdampak terbesar pada efektifitas kinerja perusahaan dan terkecil pada tanggap dalam menangani keluhan pelanggan, untuk pelatihan dan pembinaan karyawan berdampak terbesar pada kreatifitas karyawan dan terkecil pada efisiensi kinerja perusahaan, untuk pemilihan material berdampak terbesar pada kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen dan terkecil pada kreatifitas karyawan, dan untuk kinerja *quality control* berdampak terbesar pada produktivitas produk sesuai *purchase order* dan terkecil pada kreatifitas karyawan. Urutan prioritas proses untuk diperbaiki yaitu ,

pelatihan dan pembinaan karyawan, perawatan mesin secara berkala, kinerja *quality control*, pemberian informasi desain produk, dan pemilihan material..

**Kata kunci : FQM, Quality Control, Purchase Order, Efektifitas, Kreatifitas**

## 1. PENDAHULUAN

Pemerintah kurang membantu dalam meningkatkan perindustrian di Indonesia. Sehingga membuat para pemilik industri melakukan pengembangan usaha industrinya dengan kemampuan sendiri.

PT. X merupakan industri manufaktur yang bergerak pada usaha perbengkelan bubut. Agar suatu perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam skala global maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan setiap pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Keluhan dari pelanggan mengenai produk yang cacat pun akan dapat diminimalisasi.

Dalam pengembangan usaha pada sektor industri salah satunya dengan perbaikan kualitas kinerja pada bagian produksi. Dengan begitu dapat membuat produk semakin mempunyai nilai mutu yang bertambah. *Focused Quality Management (FQM)* adalah prakarsa mutu harus diarahkan untuk memperbaiki proses yang mempunyai dampak terbesar pada apa yang harus terjadi kalau organisasi ingin mencapai sasarannya.

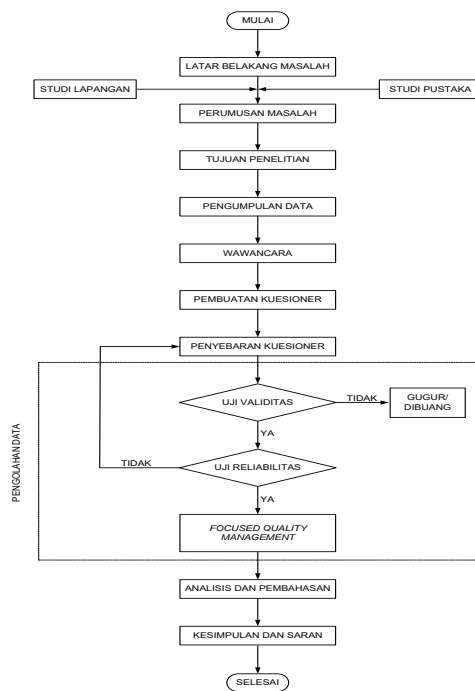
## 2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survai. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah faktor sukses kritis dan proses kunci. Variabel tersebut didapat dalam teori sesuai *Focused Quality Management*. Dimana masing-masing indikatornya didapat dengan melakukan wawancara. Dengan begitu sub-indikator dapat ditentukan. Lokasi penelitian ini dilakukan salah satu perusahaan manufaktur perbengkelan bubut di Bekasi Selatan.

Tujuan penelitian ini ditentukan untuk mengenai bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja proses usaha dengan menerapkan FQM. Sehingga perusahaan dapat mengetahui proses kunci mana yang perlu dilakukan perbaikan.

Peneliti menggunakan wawancara yang bersifat tidak terstruktur. Hal ini dilakukan untuk menggali jawaban dari responden wawancara.

Suatu keserasian antara pewawancara, responden, serta situasi wawancara perlu dipelihara agar terdapat suatu komunikasi yang lancar dalam wawancara. Wawancara dilakukan kepada manager operational dan kepala produksi untuk mendapatkan faktor sukses kritis dan proses kunci yang ada di perusahaan. Jenis pertanyaan kuesioner yang digunakan adalah pertanyaan tertutup. Hal tersebut digunakan untuk mempermudah responden untuk menjawab dan untuk menghemat waktu. Data yang dipakai merupakan keseluruhan dari suatu populasi, yaitu 25 karyawan.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

## 3. LANDASAN TEORI

### Focused Quality Management (FQM)

Menurut Brelin (1997), *Focused Quality Management (FQM)* adalah suatu ancangan yang dimaksudkan untuk mencegah tidak terpadukannya usaha *Total Quality Management (TQM)* dengan praktek menejemennya untuk mencapai sasaran bisnis yang strategis, dimana TQM menjadi

tanggung jawab departemen sumber daya manusia atau staff yang lain dan terputus dari arus utama operasi manajemen.

Ada tiga alasan pokok mengapa upaya TQM kehilangan sasaran dan tidak mencapai tujuan bisnis yang penting, yaitu (Brelin, dkk.1997: 6):

1. Tidak memusatkan diri pada proses yang penting untuk tujuan strategis,
2. Tidak melibatkan eksekutif senior dalam proses seleksi untuk mengenali proyek perbaikan khusus, dan
3. Tidak menjalankan peninjauan terus-menerus oleh eksekutif untuk menjamin bahwa pelaksanaan membuahkan hasil jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk mencegah hasil seperti itu maka lahirlah *FQM*. Dengan dasar pemikiran bahwa *FQM* adalah prakarsa mutu harus diarahkan untuk memperbaiki proses yang mempunyai dampak terbesar pada apa yang harus terjadi kalau organisasi ingin mencapai sasarannya.

*FQM* mencerminkan cara disampaikannya produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan memfokuskan pada proses lintas-fungsi, dan bukan pada hasil-hasil fungsional, akan meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan bisnis strategis dan pemuasan pelanggan dengan mutu yang lebih tinggi pada biaya yang lebih rendah.

Selain itu, *FQM* mengambil alih tanggung jawab atas perbaikan proses dari sumber daya manusia atau pengembangan organisasi dan menaruhnya pada manajemen. Focused Quality Management mengkehendaki agar eksekutif dan manajer senior terlibat dan tetap terlibat, jika menginginkan hasil.

### Proses Focused Quality Management

Menurut Brelin (1997), dalam *FQM* ada 4 langkah yang harus dilaksanakan,

1. Penyiapan, pada langkah pertama ini, manajer dan tim kepemimpinan mengembangkan dan mengkoordinir pernyataan visi, misi dan menilai. Penilaian dilakukan untuk menentukan dimana perusahaan berada dan kemana perusahaan akan pergi. Berikutnya faktor sukses kritis dikenali untuk organisasi. Faktor sukses kritis adalah beberapa hal yang benar-benar penting sekali bagi suksesnya pencapaian sasaran. Teknik yang sangat ampuh untuk menjamin bahwa faktor sukses kritis hanya mencakup hal-hal yang sedikit tetapi vital adalah suatu batu ujian dari apa yang disebut perlu dan mencukupi, sehingga diperlukan pemfokusan proses bisnis kunci

yang akan mewujudkan faktor sukses kritis. Proses kunci dan faktor sukses kritis sebagian besar ditentukan oleh seorang manager

2. Perencanaan, tahap perencanaan adalah langkah di mana rencana yang nyata dibuat untuk memperbaiki proses bisnis kunci dan organisasi secara keseluruhan. Rencana mutu strategis mempunyai dua komponen; rencana perbaikan proses sehingga proses kunci yang penting bagi strategi perusahaan dan pelanggan dapat diperbaiki, dan suatu rencana perbaikan organisasi, sehingga organisasi mutu yang terfokus ke masa depan dapat mengambil bentuk. Rencana perbaikan proses didasarkan pada penilaian dan dirancang untuk menutup kesenjangan antara keadaan sekarang dan masa depan. Sasaran dari rencana perbaikan proses adalah memperbaiki proses yang penting bagi para pelanggan dan sasaran perusahaan. Selain itu, pimpinan juga menyiapkan suatu rencana perbaikan organisasi yang diarahkan untuk membuat perubahan struktur dan prosedur yang diperlukan untuk mendukung prakarsa *FQM*
3. Penyebaran, pada tahap penyebaran, yang harus dilakukan adalah melaksanakan rencana mutu strategis dan memberdayakan tim perbaikan proses dengan memberikan sasaran yang jelas akan membangun kemampuan organisasi untuk memperbaiki diri sendiri demi memenuhi harapan pelanggan dan memungkinkannya untuk mengukur kemajuan dan menentukan sukses atau kebutuhan akan perbaikan lebih jauh. Tim melaksanakan aktivitas untuk memperbaiki proses bisnis kunci yang sebelumnya telah diidentifikasi. Tim perbaikan proses dengan resmi dilembagakan dan dilatih dengan tujuan untuk memperbaiki, mengurangi kesalahan, mengurangi keterlambatan, mengurangi cacat, efisiensi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
4. Pemantapan, dalam fase terakhir ini menyangkut penggunaan peralatan yang maju, pemberdayaan karyawan, dan penilaian ulang. Sebuah transisi yang akan menjadikan *FQM* sebagai cara menjalankan bisnis setiap hari dan pola hidup organisasi. Ini membutuhkan perubahan yang dimanajemeni secara cermat untuk melanjutkan pergeseran budaya dari deteksi cacat dan koreksi menjadi pencegahan cacat dan perbaikan yang berkesinambungan. Untuk berhasilnya peralihan, semua karyawan (bukan hanya tim perbaikan proses) harus mempunyai keterampilan yang dibutuhkan

dan wewenang untuk melakukan apa yang diperlukan guna memperbaiki proses dan membuat perbaikan terus-menerus. Jika organisasi melakukannya dengan baik, maka kondisi ini akan memotivasi seluruh karyawan yang ada diberbagai lini untuk mengikuti dan menjalankan konsep manajemen mutu.

### Penyusunan Matriks Prioritisasi Proses

Untuk membantu menganalisa proses yang ada saat ini ada alat yang praktis, yaitu matriks prioritisasi proses. Langkah-langkah pembuatan matriks prioritisasi proses adalah sebagai berikut:

1. Susun daftar proses kunci dan faktor sukses kritis *critical success factor (CSF)*.
2. Tentukan jumlah dampak yang dialami tiap proses pada masing-masing faktor sukses kritis. Pada penelitian ini, skor yang digunakan adalah 1 sampai dengan 3.

Keterangan:

- a. Skor 1 berarti proses mempunyai sedikit dampak atau tidak ada dampak pada faktor sukses kritis.
- b. Skor 2 berarti proses mempunyai dampak sedang pada pencapaian faktor sukses kritis.
- c. Skor 3 berarti proses mempunyai dampak yang besar pada pencapaian faktor sukses kritis.

Dampak keseluruhan dari tiap proses pada faktor sukses kritis ditambahkan pada kolom jumlah dampak.

3. Berikan penilaian pada kinerja proses, Skor yang digunakan adalah 1 sampai dengan 10 untuk setiap proses kunci. Untuk mempermudah penilaian diuraikan sebagai berikut:
  - a. Nilai tidak baik (TB) : Apabila mutu kinerja tidak baik, bernilai 1.
  - b. Nilai cukup baik (CB) : Apabila mutu kinerja cukup baik, bernilai 5.
  - c. Nilai baik (B) : Apabila mutu kinerja baik, bernilai 9.
4. Penentuan kesenjangan kinerja proses dihitung dari pengurangan nilai 10 sebagai nilai proses yang sempurna dengan nilai kinerja proses.
5. Penentuan kesenjangan terbobot yaitu hasil perkalian dari jumlah dampak dengan kesenjangan kinerja proses.
6. Penentuan prioritas berdasarkan pada kesenjangan terbobot terbesar sampai terkecil. Dapat dilihat pada gambar 2 berikut :

No	Proses Kunci	Faktor Sukses Kritis					Jumlah Dampak	Kesenjangan Kinerja Proses	Kesenjangan Terbobot	Prioritas
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

(Sumber: Brelm, dkk.1997: 39)

Gambar 2. Matriks Prioritisasi Proses.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data jumlah produk *Pin Lock* yang cacat dilakukan pada tanggal 15-22 Maret 2022 terdapat 3 produk cacat dari 103 produk yang diproduksi. Berdasarkan pengamatan jumlah karyawan yang benar-benar melakukan proses produksi terkait dengan produk *Pin Lock* di bagian Machining adalah 25 karyawan. Hasil kesimpulan wawancara kepada manager operational dan kepala produksi akan digunakan untuk menentukan proses kunci *dan critical success factor (CSF)* atau faktor sukses kritis, yaitu:

- a. Daftar proses kunci:
  1. Perawatan mesin secara berkala,
  2. Pemberian informasi desain produk,
  3. Pelatihan dan pembinaan karyawan,
  4. Pemilihan material, dan
  5. Kinerja *Quality Control*.
- b. Daftar faktor sukses kritis:
  1. Kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen,
  2. Efisiensi kinerja perusahaan,
  3. Efektifitas kinerja perusahaan,
  4. Kreatifitas karyawan,
  5. Produktivitas produk sesuai *Purchase Order*, dan
  6. Tanggap dalam menangani keluhan pelanggan.

Selanjutnya kuesioner disebarakan kepada seluruh karyawan yang terkait dengan proses produksi *Pin Lock*, karena subyek kurang dari 100, yaitu 25 karyawan. Dilakukan uji validitas untuk mengetahui tingkat ketepatan terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur dan reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Dari kuesioner hubungan proses kunci dengan faktor sukses kritis terdapat 4 item yang

tidak valid, yaitu pada item pertanyaan ke 6, 15, 18, dan 26. Untuk kuesioner tingkat kinerja proses semua item dikatakan valid.

Dalam uji reliabilitas data yang tidak valid tidak digunakan. Dari kuesioner hubungan proses kunci dengan faktor sukses kritis dan tingkat kinerja proses didapat nilai reliabilitas lebih besar dari 0.6, yaitu 0.900 dan 0.681. Dengan demikian kedua kuesioner tersebut dapat dikatakan bahwa kuesioner tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Adapun tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam pengolahan data dengan *FQM* adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar proses kunci yang ada di perusahaan. Daftar proses kunci didapat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan manager operational dan kepala produksi.
2. Menyusun *critical success factor (CSF)* atau faktor sukses kritis yang ada di perusahaan. Daftar faktor sukses kritis juga didapat dari wawancara yang dilakukan dengan manager operational dan kepala produksi.
3. Perhitungan jumlah dampak yang dialami tiap proses pada masing-masing faktor sukses kritis. Jumlah dampak dihitung dari jumlah hubungan antara proses kunci dengan faktor sukses kritis. Data ini didapat dari hasil kuesioner hubungan proses kunci dengan faktor sukses kritis, Dampak keseluruhan dari tiap proses kunci pada faktor sukses kritis dijumlahkan pada kolom jumlah dampak.
4. Perhitungan Kinerja Proses. Data ini didapat dari hasil kuesioner tingkat kinerja proses,
5. Perhitungan Kesenjangan Kinerja Proses. Kesenjangan kinerja proses dihitung dari pengurangan nilai 10 sebagai nilai proses yang sempurna dengan nilai kinerja proses.
6. Perhitungan Kesenjangan Terbobot. Kesenjangan terbobot didapat dari hasil perkalian antara jumlah dampak dengan kesenjangan kinerja proses.
7. Penentuan Prioritas. Penentuannya diambil dari urutan pada kesenjangan terbobot terbesar sampai terkecil.
8. Pembuatan Matriks Prioritisasi Proses. Berdasarkan 7 tahapan di atas dilakukanlah pembuatan matriks prioritisasi proses yang dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini :

Proses Kunci	Faktor Sukses Kritis							Jumlah Dampak	Kinerja Proses (1-10)	Kesenjangan Kinerja Proses	Kesenjangan Terbobot	Prioritas
	Kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen (1-5)	Efisiensi kinerja perusahaan (1-5)	Efektifitas kinerja perusahaan (1-5)	Kreatifitas karyawan (1-5)	Produktivitas perusaha sesuai Purchase Order (1-5)	Tanggap dalam menangani keluhan pelanggan (1-5)						
rawatan mesin secara berkala	2.16	2.04	2.04	2.08	2.2	(-)	10.52	5	5	52.60	2	
memberikan informasi desain produk	2.28	2.16	2.36	2.12	2.32	2.04	13.28	6.44	3.56	47.28	4	
latihan dan pembinaan karyawan	1.88	1.96	(-)	2.28	2.12	(-)	8.24	2.92	7.08	58.34	1	
pemilihan material	2.2	2.16	2.04	1.8	2.12	2	12.32	6.76	3.24	39.92	5	
kinerja Quality Control	2.2	(-)	2.16	1.88	2.32	2.08	10.64	5.32	4.68	49.80	3	

Gambar 3. Matriks prioritisasi proses

Berdasarkan matriks prioritisasi proses yang telah dibuat pada gambar 3 di atas, maka dapat diketahui informasi-informasi sebagai berikut:

- a. Hubungan Antara Proses Kunci Dengan Faktor Sukses Kritis
  - 1) Perawatan mesin secara berkala.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya perawatan mesin secara berkala adalah terhadap produktivitas produk sesuai Purchase Order dengan skor 2.2, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap efisiensi kinerja perusahaan dan efektifitas kinerja perusahaan dengan skor 2.04.
  - 2) Pemberian informasi desain produk.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya pemberian informasi desain produk adalah terhadap efektifitas kinerja perusahaan dengan skor 2.36, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap tanggap dalam menangani keluhan pelanggan dengan skor 2.04.
  - 3) Pelatihan dan pembinaan karyawan.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya pelatihan dan pembinaan karyawan adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 2.28, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen dengan skor 1.88.
  - 4) Pemilihan material.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan pemilihan material adalah terhadap kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen dengan skor 2.2, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 1.8.
  - 5) Kinerja *Quality Control*.

Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan kinerja Quality Control adalah terhadap Produktivitas produk sesuai Purchase Order dengan skor 2.32, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 1.88.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui hubungan antara proses kunci dan faktor sukses kritis kinerja proses produksi di perusahaan berada di level sedang.

b. Jumlah Dampak.

Jumlah dampak yang memberikan nilai terbesar adalah pemberian informasi desain produk dengan skor 13.28, sedangkan untuk jumlah dampak yang terkecil adalah pelatihan dan pembinaan karyawandengan skor 8.24.

c. Kinerja Proses.

Penilaian terhadap kinerja proses yang didapat dari kuesioner tingkat kinerja proses, yang memberikan kinerja proses terbesar adalah pemilihan material dengan skor 6.76, sedangkan kinerja proses terkecil adalah pelatihan dan pembinaan karyawan dengan skor 2.92.

d. Kesenjangan Kinerja Proses.

Kesenjangan kinerja proses terbesar adalah pelatihan dan pembinaan karyawan dengan skor 7.08, sedangkan kesenjangan kinerja proses terkecilnya adalah pemilihan material dengan skor 3.24.

e. Kesenjangan Terbobot.

Kesenjangan terbobot terbesar adalah pelatihan dan pembinaan karyawan dengan skor 58.34, sedangkan kesenjangan terbobot terkecil adalah pemilihan material dengan skor 39.92.

f. Penentuan Prioritas

Berdasarkan data yang diperoleh dari kesenjangan terbobot dapat diketahui bahwa prioritas proses mana yang perlu diperbaiki untuk ditindak lanjuti agar meningkatkan kualitas kinerja proses produksi di perusahaan secara berurutan adalah sebagai berikut:

- 1) Prioritas 1: Pelatihan dan pembinaan karyawan,
- 2) Prioritas 2: Perawatan mesin secara berkala,
- 3) Prioritas 3: Kinerja Quality Control,
- 4) Prioritas 4: Pemberian informasi desain produk, dan
- 5) Prioritas 5: Pemilihan material.

Dari hasil wawancara, daftar proses kunci dan faktor sukses kritis harus berkaitan dengan

asaran yang ingin dicapai perusahaan. Jumlah responden untuk kuesioner disebarkan ke seluruh populasi dari penelitian, yaitu 25 karyawan. Karena subyek kurang dari 100.

Berdasarkan uji validitas didapat 26 item pertanyaan yang valid dari 30 item pertanyaan. Sedangkan pada kusioner tingkat kinerja proses, semua item pertanyaan dinyatakan valid, yaitu 5 item. Berdasarkan uji reliabilitas didapat nilai reliabilitas untuk kuesioner hubungan proses kunci dengan faktor sukses kritis adalah 0.900 dan untuk kuesioner tingkat kinerja proses adalah 0.681. Dengan begitu item - item pertanyaannya pada kuesioner memiliki ketepatan yang cukup memadai untuk menjaga mutu penelitian ini.

Perusahaan dapat memperbaiki proses kunci tersebut agar faktor sukses kritis dari perusahaan dapat berjalan dengan sukses sesuai sasaran dari perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan 4 langkah dalam *Focused Quality Management*, dengan upaya meningkatkan kualitas kinerja proses produksi di perusahaan. Dapat dilihat usulan dari peneliti mengenai 4 langkah dari *Focused Quality Management* pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Usulan peneliti mengenai 4 langkah dari *Focused Quality Management*

No.	Tahapan	Usulan Dari Peneliti
1	Penyiapan	Setelah dilakukan wawancara didapat daftar proses kunci: perawatan mesin secara berkala, pemberian informasi desain produk, pelatihan dan pembinaan karyawaan, pemilihan material, dan kinerja <i>Quality Control</i> . Sedangkan daftar faktor sukses kritis: kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen, efisiensi kinerja perusahaan, efektifitas kinerja perusahaan, kreatifitas karyawan, produktivitas produk sesuai <i>Purchase Order</i> , dan tanggap dalam menangani keluhan pelanggan.

Tabel 1 (Lanjutan). Usulan peneliti mengenai 4 langkah dari *Focused Quality Management*

No.	Tahapan	Usulan Dari Peneliti
2	Perencanaan	Perbaiki proses ditentukan sesuai dengan urutan Matriks Prioritisasi Proses, dimana proses yang perlu diperbaiki sesuai urutan ke-satu sampai ke-lima sebagai berikut: pelatihan dan pembinaan karyawan, perawatan mesin secara berkala, kinerja Quality Control, pemberian informasi desain produk, dan pemilihan material.
		Perbaiki organisasi dilakukan dengan cara memperbaiki tugas-tugas dan wewenang dari setiap bagian-bagian yang ada pada struktur organisasi
3	Penyebaran	Pembentukan tim perbaikan proses yang dipilih dari karyawan PT. MPJ sendiri dan yang benar-benar mampu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Dan juga dilakukan terlebih dahulu training kepada tim perbaikan proses sebelum melaksanakan tanggung jawabnya.
4	Pemantapan	Menjadikan manajemen mutu terfokus sebagai cara menjalankan bisnis setiap hari dan pola hidup organisasi. Upaya pelatihan, pemotivasian, dan evaluasi berkala atas proses pelaksanaan manajemen mutu perlu dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Usulan dari peneliti mengenai prioritas proses yang perlu diperbaiki sebagai berikut:

- a) Memperbaiki sistem pelatihan dan pembinaan karyawan.

Dalam memperbaiki proses kunci ini perlu dilakukan pelatihan dan pembinaan karyawan yang dipimpin oleh seorang karyawan perusahaan yang berpengalaman dalam bidang manajemen produksi. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalkan biaya tambahan dari perusahaan akibat adanya pelatihan dan pembinaan karyawan ini. Proses pelatihan dan pembinaan karyawan perlu dilakukan secara berkelanjutan, agar seluruh karyawan operator dapat lebih mengetahui apa yang harus dilakukan bila menemui hal yang

sulit dalam proses produksi. Seluruh karyawan dikumpulkan dalam suatu tempat yang dimana pengarahannya akan diberikan dari karyawan perusahaan yang telah berpengalaman dalam manajemen produksi. Dilakukan pula pembiasaan *briefing* (paling tidak 5 menit) sebelum bekerja dimulai, agar semua apa yang sudah dan yang akan dikerjakan dapat dirundingkan.

- b) Melakukan perawatan mesin secara berkala

Dalam perawatan mesin juga perlu dilakukan pemeriksaan agar mengetahui keadaan mesin yang mulai mengalami kendala. Disini peran dari *maintenance* sangat berpengaruh, karena merekalah yang benar-benar mengerti dimana mesin bila dalam masalah yang akan dapat menimbulkan kerusakan. *Maintenance* tidak hanya bekerja saat ada mesin yang rusak saja, namun juga meleakukan perawatan. Perawatan ini juga perlu adanya penjadwalan.

- c) Perbaikan pada kinerja *Quality Control*

*Quality Control* perlu memeriksa produk-produk sebelum dikirim ke pelanggan, dengan memeriksa seluruh produk yang diproduksi, tidak hanya mengambil beberapa sample untuk diperiksa oleh *Quality Control*.

- d) Pemberian informasi desain produk

Dalam proses pemberian informasi desain produk perlu dilakukan mengumpulkan karyawan operator yang nantinya akan memproduksi produk tersebut. Penyampain informasi desain produk dilakukan dengan informasi selengkap mungkin dan mempersilahkan karyawan operator untuk bertanya. Dimana informasi ini diberikan oleh kepala produksi.

- e) Pemilihan material

Dalam pemilihan material perusahaan perlu memperhatikan juga apa yang diinginkan konsumen dan juga kemudahan saat dalam melakukan proses produksi produk tersebut, selain penghematan dalam memilih material. Saat menerima material dari produsen juga perlu dilakukan pemeriksaan.

## 5. KESIMPULAN

Identifikasi proses kunci pada perusahaan adalah perawatan mesin secara berkala, pemberian informasi desain produk, pelatihan dan pembinaan karyawan, pemilihan material, dan kinerja *Quality Control*.

Identifikasi faktor sukses kritis pada perusahaan adalah kesesuaian kinerja perusahaan

dengan kebutuhan konsumen, efisiensi kinerja perusahaan, efektifitas kinerja perusahaan, kreatifitas karyawan, produktivitas produk sesuai *Purchase Order*, dan tanggap dalam menangani keluhan pelanggan.

Hubungan dampak yang diberikan dari proses kunci terhadap faktor sukses kritis didapat dari kuesioner yang dilakukan peneliti, sebagai berikut:

- 1) Perawatan mesin secara berkala.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya perawatan mesin secara berkala adalah terhadap produktivitas produk sesuai *Purchase Order* dengan skor 2.2, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap efisiensi kinerja perusahaan dan efektifitas kinerja perusahaan dengan skor 2.04.
- 2) Pemberian informasi desain produk.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya pemberian informasi desain produk adalah terhadap efektifitas kinerja perusahaan dengan skor 2.36, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap tanggap dalam menangani keluhan pelanggan dengan skor 2.04.
- 3) Pelatihan dan pembinaan karyawan.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan adanya pelatihan dan pembinaan karyawan adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 2.28, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen dengan skor 1.88.
- 4) Pemilihan material,  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan pemilihan material adalah terhadap kesesuaian kinerja perusahaan dengan kebutuhan konsumen dengan skor 2.2, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 1.8.
- 5) Kinerja *Quality Control*.  
Dampak pencapaian terbesar yang diberikan dengan kinerja *Quality Control* adalah terhadap Produktivitas produk sesuai *Purchase Order* dengan skor 2.32, sedangkan dampak pencapaian terkecilnya adalah terhadap kreatifitas karyawan dengan skor 1.88.

Prioritas kinerja proses yang diperbaiki sesuai urutan dari hasil matriks prioritas proses sebagai berikut:

- 1) Prioritas 1: Pelatihan dan pembinaan karyawan,
- 2) Prioritas 2: Perawatan mesin secara berkala,
- 3) Prioritas 3: Kinerja *Quality Control*,
- 4) Prioritas 4: Pemberian informasi desain produk, dan
- 5) Prioritas 5: Pemilihan material.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Dorothea Wahyu. (2004). *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta. 2004
- Azizah, Lailani Yekti. (2009). *Faktor-faktor Produksi Dalam Perekonomian Industri*". <http://id.shvoong.com/business-management/entrepreneurship/1948712-faktor-faktor-produksi/> (diakses tanggal 29 Juli 2022)
- Baroto, Teguh. (2002). *Perancangan dan Pengendalian Produksi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Brelin, Harvey K, et.al. (1997). *Focused Quality Meningkatkan Mutu Produk Dengan Hasil Nyata*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Istijanto. (2009). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Cara Praktis Meneliti Konsumen Dan Pesaing*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia.
- Kabul, Eka Rakhmat, Wijaya, Harry Ganda dan Limakrisna, Nandan. *The Model Of Intellectual Capital And Employees Performance*. *Dinasti International Journal of Management Science*, Vol.3, No.2, November 2021 : 227-245.
- Kabul, Eka Rakhmat, Wijaya, Harry Ganda dan Limakrisna, Nandan. *The Study Of Organization Culture And Leadership: Improving Performance*. *Dinasti International Journal of Digital Business*, Vol.3, No.6, Oktober 2021 : 991-2005.
- Nasution, Arman Hakim. (2003). *Perancangan dan Pengendalian Produksi*. Edisi Kedua. Surabaya: Guna Widya. Nawawi, Hadari. *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Manda University Press. 2006. (: 65 dan 66)
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Cetakan Keenam. Bogor: Ghalia Indonesia.



- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. (2006).  
*Metode Penelitian Survai*. Cetakan  
Kedelapanbelas (revisi). Jakarta: LP3S.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*.  
Bandung: Alfabeta.
- Sutalaksana, Iftikar, Z, et.al. (2006). Teknik Tata  
Cara Kerja. Bandung: Departemen Teknik  
Industri ITB.