

# BAB I

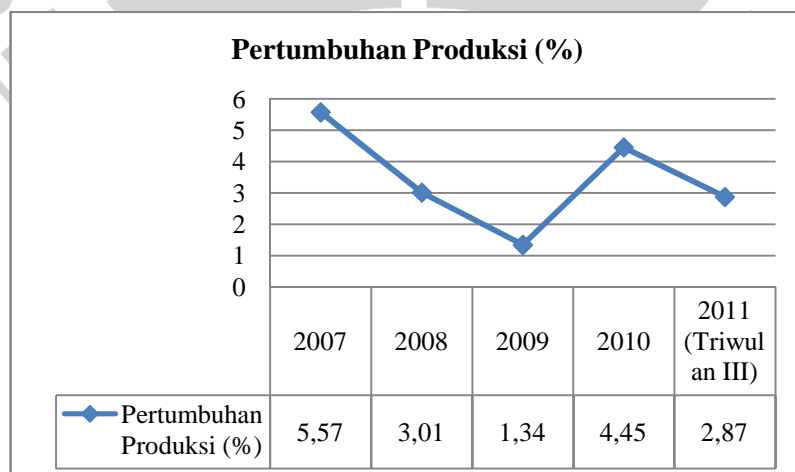
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak ada satu pun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Meningkatnya intensitas dan tingkat persaingan biasanya juga akan diikuti semakin tingginya kualitas para pesaing yang terlibat. Perusahaan – perusahaan yang dahulu bersaing hanya pada tingkat lokal, regional atau nasional kini harus pula bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh penjuru dunia.

Salah satu industri yang terkena dampaknya adalah jenis industri kertas dan barang dari kertas yang termasuk dalam industri pengolahan besar dan sedang.

**Gambar 1.1**  
**Pertumbuhan Produksi Industri Pengolahan Besar dan Sedang**  
**Tahun 2007-2011**



Sumber: Badan Pusat Statistik ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id))

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa produksi industri pengolahan besar dan sedang, mengalami penurunan tahun 2011 pada Triwulan III sebesar 1,58%. Berikut ini adalah Tabel 1.1 berisi daftar indeks produksi industri pengolahan besar dan sedang.

**Tabel 1.1**  
**Indeks Produksi Industri Pengolahan Besar dan Sedang 2007-2010**

Kode Industri	Jenis Industri	2007	2008	2009	2010
15.	Makanan dan Minuman	245.01	251.51	276.30	294.01
16.	Pengolahan Tembakau	134.51	154.19	193.56	202.63
17.	Tekstil	98.34	101.66	96.08	96.13
18.	Pakaian Jadi	130.58	93.08	84.82	85.31
19.	Kulit dan Barang dari Kulit dan Alas Kaki	101.09	115.25	116.27	128.20
20.	Kayu, Barang-Barang dari Kayu (tidak termasuk furnitur), dan Barang-Barang Anyaman	54.10	51.09	49.05	46.41
<b>21.</b>	<b>Kertas dan Barang dari Kertas</b>	<b>122.40</b>	<b>126.28</b>	<b>128.65</b>	<b>126.08</b>
24.	Kimia dan Barang-Barang dari Bahan Kimia	308.81	287.68	295.76	311.67
25.	Karet dan Barang dari Karet dan Barang dari Plastik	102.97	112.12	115.50	118.17
26.	Barang Galian Bukan Logam	124.48	112.70	110.47	113.47
27.	Logam Dasar	158.53	168.53	159.28	164.52
28.	Barang-Barang dari Logam, kecuali Mesin dan Peralatannya	84.22	71.91	66.12	68.85
29.	Mesin dan Peralengkapannya	279.74	253.61	251.60	268.27
31.	Mesin Listrik lainnya dan Peralengkapannya	124.01	125.99	126.79	122.21
32.	Radio, Televisi, dan Peralatan Komunikasi, serta Peralengkapannya	374.85	424.64	413.58	450.94
34.	Kendaraan Bermotor	114.88	140.62	133.68	159.97
35.	Alat Angkutan, selain Kendaraan Bermotor Roda Empat atau Lebih	78.24	105.97	110.40	127.36
36.	Furniture dan Pengolahan Lainnya	180.47	241.04	239.49	247.86
	<b>Jumlah</b>	123.44	127.15	128.70	134.56

Sumber: Badan Pusat Statistik ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id))

Dari Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa industri kertas mengalami penurunan produksi. Di antara perusahaan yang bergelut dalam industri kertas, PT. Kertas Padalarang merupakan salah satu perusahaan yang tergabung dalam industri ini.

Berdasarkan Risalah Rapat Dengar Pendapat antara Komisi VI DPR dengan Deputi Bidang Restrukturisasi dan Perencanaan Strategis Kementerian BUMN diketahui bahwa : "Kinerja PT Kertas Padalarang selama tiga tahun terakhir mengalami ekuitas (belanja modal) negatif dengan rata-rata pertahun Rp 5,8 miliar. Sedangkan kerugian pertahun rata-rata Rp 71,3 miliar". ([www.rakyatmerdekaonline.com](http://www.rakyatmerdekaonline.com), [online]).

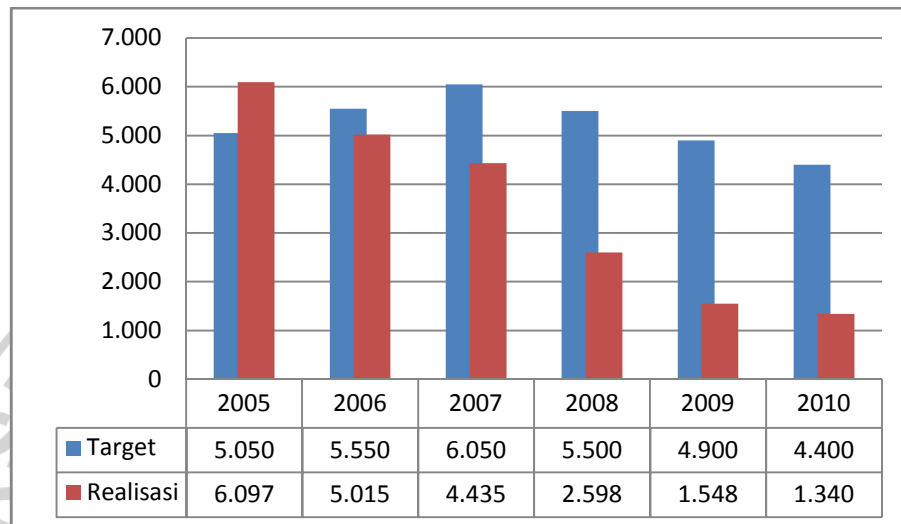
PT. Kertas Padalarang yang semula bernama NV. Papier Fabriek Padalarang, adalah pabrik kertas yang pertama didirikan di Indonesia pada tahun 1922, yang merupakan cabang dari NV. Papier Fabriek Nijmegen di negeri Belanda. Seiring perkembangan bisnis, PT. Kertas Padalarang mengalami fluktuasi dalam menghasilkan produksi. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Target dan Realisasi Produksi PT. Kertas Padalarang**  
**Tahun 2005-2010**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase Realisasi</b>
2005	5.050	6.097	120%
2006	5.550	5.015	90%
2007	6.050	4.435	73%
2008	5.500	2.598	47%
2009	4.900	1.548	31%
2010	4.400	1.340	30%

Sumber : Data diolah PT. Kertas Padalarang (Persero)

**Gambar 1.2**  
**Target dan Realisasi Produksi PT. Kertas Padalarang**  
**Tahun 2005-2010 (dalam Ton)**



Sumber : Data diolah PT. Kertas Padalarang (Persero)

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa realisasi hasil produksi PT. Kertas Padalarang mengalami penurunan dari target yang telah direncanakan oleh perusahaan. Jika hal ini terus berlangsung, maka harus segera dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil pra penelitian dan wawancara awal peneliti dengan Supervisor Biro Produksi PT. Kertas Padalarang (Persero), beliau mengemukakan bahwa saat ini masalah yang sedang terjadi adalah berkaitan dengan penurunan produktivitas.

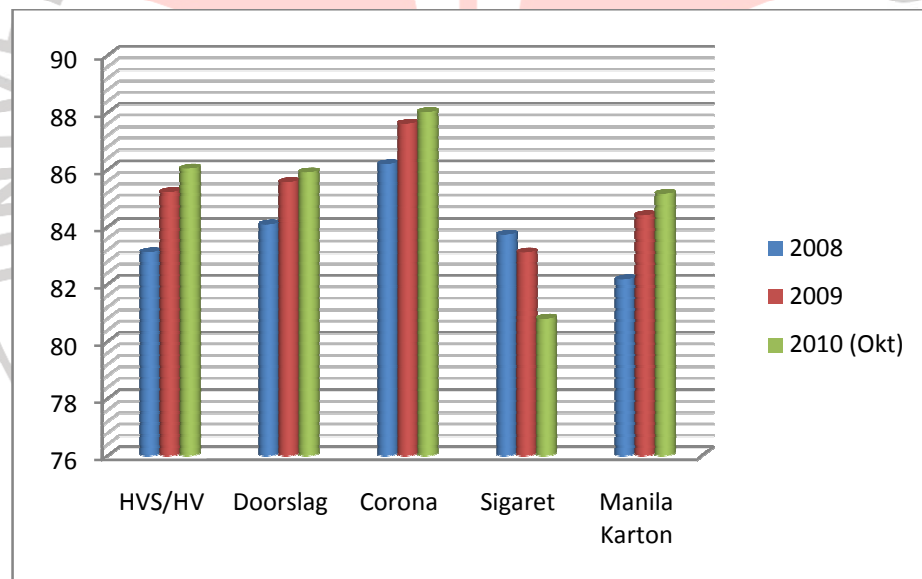
Berdasarkan data yang tersedia, diketahui bahwa jenis kertas yang mengalami penurunan tingkat produktivitas adalah jenis kertas sigaret.

**Tabel 1.3**  
**Data Produktivitas**  
**PT. Kertas Padalarang (Persero)**  
**Tahun 2008 – Oktober 2010**

No.	Jenis Kertas	Produktivitas (%)		
		2008	2009	Okt 2010
1	HVS	83.11	84.21	85.30
2	Doorslag	84.08	85.43	85.89
3	Corona	86.19	86.33	87.25
<b>4</b>	<b>Sigaret</b>	<b>83.72</b>	<b>83.10</b>	<b>80.78</b>
5	Manila Karton	82.16	83.20	84.45

Sumber : Data diolah PT. Kertas Padalarang (Persero)

**Gambar 1.3**  
**Data Produktivitas**  
**PT. Kertas Padalarang (Persero)**  
**Tahun 2008 – Oktober 2010**



Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa produktivitas kertas sigaret mengalami penurunan bila dibandingkan dengan jenis kertas lainnya. Persentase produktivitas sigaret terus menurun, sedangkan jenis kertas lainnya mengalami kenaikan. Jika hal ini terus dibiarkan, maka akan berdampak pada keberlangsungan produksi serta perkembangan bisnis PT. Kertas Padalarang.

**Tabel 1.4**  
**Data Produktivitas Kertas Sigaret**  
**Tahun 2007 – Oktober 2010**

<b>Tahun</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>	<b>Produktivitas %</b>
2007	1.671.925	1.410.427	84.36
2008	1.405.200	1.176.424	83.72
2009	1.032.620	858.067	83.10
Oktober 2010	1.192.480	963.254	80.78
Jumlah	5.302.225	4.408.172	-

Sumber : Data diolah PT. Kertas Padalang (Persero)

Berdasarkan Tabel 1.4 terjadi penurunan tingkat produktivitas kertas Sigaret dari tahun 2007 sampai dengan Oktober 2010. Pada tahun 2007 produktivitas produksi kertas Sigaret sebesar 84.36 %, kemudian mengalami penurunan di tahun 2008 menjadi 83.72%. Begitupula pada Tahun 2009, terjadi penurunan menjadi 83.10% dan Oktober 2010 mengalami penurunan sekitar 2.32% dari sebelumnya menjadi 80.78%.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa penurunan produktivitas produksi kertas sigaret ini adalah di karenakan dua faktor, yaitu : faktor eksternal dan faktor internal perusahaan.

Faktor eksternal di antaranya karena adanya kenaikan harga bahan baku kertas, sedangkan faktor internal perusahaan adalah diantaranya karena: (1) sistem kebijakan perusahaan dalam menentukan persentase jenis produk yang akan diproduksi, hal ini sesuai dengan kondisi permintaan pasar, (2) faktor penjadwalan bahan baku yang dinilai masih kurang efektif sehingga menyebabkan kekurangan bahan baku, serta (3) faktor masih banyaknya hasil

produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi mutu perusahaan. Berikut ini adalah persentase produk yang cacat :

**Tabel 1.5**  
**Persentase Jumlah Produk Cacat Kertas Sigaret**  
**Tahun 2007 – Oktober 2010**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Hasil Produksi (Kg)</b>	<b>Jumlah Produk Cacat (Kg)</b>	<b>%</b>
2007	1.410.427	256.268	18.17
2008	1.176.424	224.200	19.06
2009	858.067	171.062	19.93
Oktober 2010	963.254	224.641	23.32
Jumlah	4.408.172	876.171	-

Sumber : Data diolah PT. Kertas Padalarang (Persero)

Berdasarkan data di atas, maka diduga salah satu penyebab penurunan produktivitas kertas sigaret adalah karena masih cukup rendahnya penerapan pengendalian mutu terpadu di PT. Kertas Padalarang (Persero). Hal tersebut berdasarkan masih banyaknya jumlah produksi kertas sigaret yang masih belum sesuai dengan spesifikasi standar mutu perusahaan.

Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan usaha dan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Tujuan utama dari pengendalian mutu terpadu adalah sebagai usaha perbaikan mutu secara terus menerus dari proses persiapan produksi, proses produksi, hasil produksi, sampai pada pengiriman barang kepada konsumen dan pelayanan melalui partisipasi bersama yang hasilnya akan meningkatkan kepuasan konsumen dan kesetiaan pelanggan.

Penerapan pengendalian mutu terpadu ini dapat memperbaiki kinerja perusahaan yang akan berdampak pada mutu produk, penurunan biaya produksi, produktivitas dan penjualan yang akan meningkatkan laba perusahaan.

Dasar pemikiran perlunya pengendalian mutu terpadu sangatlah sederhana yaitu cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global, dengan menghasilkan produk maupun jasa dengan mutu terbaik. Untuk menghasilkan mutu terbaik maka dipikirkan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan serta kepuasan pelanggan.

Penerapan pengendalian mutu terpadu pada perusahaan bukan hanya mengurangi biaya, tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut. Jika produktivitas naik hal ini dimungkinkan oleh adanya efisiensi (waktu, bahan dan tenaga), sistem kerja, teknis produksi dan adanya keterampilan tenaga kerja. Dengan penerapan pengendalian mutu terpadu pada perusahaan maka dapat melakukan pengendalian untuk mencegah hasil produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi dan standar perusahaan, sehingga dapat menekan terjadinya pemborosan dari segi material maupun tenaga kerja yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

Menurut Wadsworth (dalam Herjanto 2007: 393) mengemukakan bahwa sistem pengendalian mutu terpadu ini memiliki manfaat, di antaranya: peningkatan mutu untuk memenuhi keinginan konsumen, peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, peningkatan pangsa pasar serta efisiensi.

Proses pelaksanaan pengendalian mutu di PT. Kertas Padalarang (Persero) terdiri dari tiga kegiatan, yaitu : (1). Pemeriksaan awal sebelum proses produksi,



mencakup kepada kualitas bahan baku, (2) Pemeriksaan proses produksi, mencakup: analisis zat pelarut, konsetrat pulp dan sebagainya, (3) Pemeriksaan hasil produksi, mencakup: ketebalan kertas, ketahanan, serta derajat putih.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :**“Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*) Terhadap Produktivitas Kertas Sigaret di PT Kertas Padalarang (Persero)”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Dalam mencapai hasil yang maksimal, perusahaan perlu menerapkan suatu sistem dalam usaha mengefisienkan sumber daya dengan tidak mengurangi mutu produk yang dihasilkan, sistem tersebut adalah Pengendalian Mutu Terpadu.

Pengendalian Mutu Terpadu adalah cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global. Agar menghasilkan mutu terbaik maka dipikirkan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan dan kepuasan pelanggan.

Untuk dapat menghasilkan produk yang bermutu dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien maka perusahaan harus mengatur penggunaan sumber daya tersebut seefisien dan seekonomis mungkin. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas produksi perusahaan.

Perkembangan tingkat produktivitas yang berubah-ubah dan cenderung menurun dari periode ke periode apabila dibiarkan terus menerus akan membahayakan eksistensi perusahaan khususnya PT. Kertas Padalarang (Persero),

karena hal tersebut akan mempengaruhi proses jalannya produksi perusahaan, dan akhirnya akan mempengaruhi pencapaian profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan Tabel 1.4, dapat dilihat kondisi yang terjadi di PT. Kertas Padalarang (Persero) adalah adanya penurunan tingkat produktivitas bahan baku kertas Sigaret dari tahun 2007 sampai dengan Oktober 2010. Pada tahun 2007 produktivitas produksi kertas Sigaret sebesar 84.36 %, kemudian mengalami penurunan di tahun 2008 menjadi 83.72%. Begitupula pada Tahun 2009, terjadi penurunan menjadi 83.10% dan Oktober 2010 mengalami penurunan sekitar 2.32% dari sebelumnya menjadi 80.78%.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi penurunan produktivitas kertas sigaret ini adalah karena masih banyaknya produk cacat. Berdasarkan Tabel 1.5 diketahui bahwa jumlah produk cacat Tahun 2007- Oktober 2010 mengalami peningkatan. Pada tahun 2007 persentase produk cacat sebesar 18.17%, kemudian mengalami peningkatan di tahun 2008 menjadi 19.06%. Begitupula pada Tahun 2009, terjadi peningkatan menjadi 19.93% dan Oktober 2010 mengalami peningkatan sekitar 3.39% dari sebelumnya menjadi 23.32%.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan di atas melalui pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran penerapan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Control*) pada PT. Kertas Padalarang (Persero)?
2. Bagaimana gambaran produktivitas kertas sigaret pada PT. Kertas Padalarang (Persero)?

3. Seberapa besar pengaruh penerapan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Control*) terhadap produktivitas kertas Sigaret pada PT. Kertas Padalarang (Persero)?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran penerapan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Control*) pada PT. Kertas Padalarang (Persero).
2. Gambaran produktivitas kertas Sigaret pada PT. Kertas Padalarang (Persero).
3. Pengaruh penerapan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Control*) terhadap produktivitas kertas Sigaret pada PT. Kertas Padalarang (Persero).

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian dikelompokkan kepada kegunaan ilmiah dan kegunaan praktis, yaitu:

- a. Kegunaan Ilmiah

Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan serta referensi mengenai pengembangan ilmu manajemen operasi dalam hal pengendalian mutu terpadu pada industri kertas.

b. Kegunaan Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi PT. Kertas Padalarang (Persero) dan pertimbangan yang berarti dalam membuat keputusan serta kebijakan dalam peningkatan produktivitas serta sistem manajemen mutu perusahaan.

