



**PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK GENTENG
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PERSEORANGAN
“HAJI MASHURI AMBULU” DESA KERTONEGORO JEMBER)**

*The Quality Control of Roof Tile Product
(A Case Study in "Haji Mashuri Ambulu" Individual enterprise
at Kertonegaro Jember)*

SKRIPSI

Oleh

**Rofi'atul Kholifah
NIM 1010910202010**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK GENTENG
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PERSEORANGAN
“HAJI MASHURI AMBULU” DESA KERTONEGORO JEMBER)**

*The Quality Control of Roof Tile Product
(A Case Study in "Haji Mashuri Ambulu" Individual enterprise
at Kertonegoro Jember)*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Rofi'atul Kholifah
NIM 110910202010**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Bismillahirohmannirrohim, Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Puji syukur pula pada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat meninggalkan zaman jahiliyah. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang spesial.

1. Kedua orang tua saya yang tersayang, Atik Muawanah dan Teguh Santoso yang senantiasa memberikan doa kasih sayang yang tiada putus dan penerangan untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Keduanya telah memberikan makna kehidupan yang dalam bagi ananda sehingga dapat menjadi pribadi mandiri, tegar, dan terus mengingat, terimakasih atas rasa khawatir dan doa-doa dari ibuk dan bapak.
2. Keluarga lainnya, mbok poh dan mbak Dalip yang telah menjadikan saya bagian dari mereka dan keluarga Dagangan yang selalu ada ketika saya berada pada masa studi.
3. Semua guru-guru saya mulai dari taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi, terimakasih atas segala ilmu dan pembelajaran hidup yang telah diberikan.
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember.

MOTO

“Kualitas bukanlah suatu kebetulan, kualitas selalu berasal dari usaha yang cerdas.”
(John Ruskin)*

“Walaupun segala proses produksi direncanakan dan dilaksanakan dengan baik, barang akhir mungkin saja karena satu dan hal lain tidak sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan.”**

* <http://indonesiasastra.tumblr.com/post/52950759800/kualitas-bukanlah-suatu-kebetulan-kualitas>

** Reksohadiprodjo dan Gitosudarmo. 2000. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Rofi'atul Kholifah

NIM : 110910202010

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengendalian Kualitas Produk Genteng (Studi Kasus pada Perusahaan Perseorangan “Haji Mashuri Ambulu” Desa Kertonegoro Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun. Saya bersedia menerima sanksi akademik apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 April 2015

Yang menyatakan,

Rofi'atul Kholifah

NIM 110910202010

SKRIPSI

**PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK GENTENG
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PERSEORANGAN
“HAJI MASHURI AMBULU” DESA KERTONEGORO JEMBER)**

*The Quality Control of Roof Tile Product
(A Case Study in "Haji Mashuri Ambulu" Individual enterprise
at Kertonegoro Jember)*

Oleh

Rofi'atul Kholifah
NIM 110910202010

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Poernomo, M.Si.
Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Sugeng Iswono, M.A.

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengendalian Kualitas Produk Genteng (Studi Kasus Pada Perusahaan Perseorangan “Haji Mashuri Ambulu” Desa Kertonegoro Jember)” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : 30 April 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

jam : 08.00 WIB

Tim Penguji:

Ketua,

Drs. I Ketut Mastika, MM.

NIP. 195905071989031002

Pembimbing Utama,

Dr. Djoko Poernomo, M.Si.

NIP. 196002191987021001

Anggota I,

Drs. Totok Supriyanto M.Si.

NIP. 195010041977021001

Pembimbing Anggota,

Drs. Sugeng Iswono, M.A.

NIP. 195402021984031004

Anggota II,

Drs. Suhartono, M.P.

NIP. 196002141988031002

Mengesahkan

Dekan,

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A.

NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Pengendalian Kualitas Produk Genteng (Studi Kasus pada Perusahaan Perseorangan “Haji Mashuri Ambulu” Desa Kertonegoro Jember); Rofi’atul Kholifah, 110910202010; 151 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Jember.

Kabupaten Jember memiliki potensi yang cukup baik bagi industri pengolahan tanah liat. Hal tersebut berdasarkan keberadaan sumber daya alam sebagai bahan baku pembuatan genteng yang jumlahnya cukup memadai sehingga terdapat banyak industri genteng yang menyebar di wilayah Jember. Kondisi tersebut dapat menimbulkan kompetisi sehingga produsen genteng menetapkan karakteristik khusus melalui kualitas produk yang dihasilkan. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pencetakan genteng ialah perusahaan perseorangan “Haji Mashuri Ambulu”. Perusahaan sudah mendapatkan berbagai prestasi terkait dengan kualitas. Pemilik menetapkan standar pada faktor-faktor produksi dan produk yang akan dihasilkan dengan menetapkan SOP sebagai pedoman dalam mencapai proses produksi. Pada kenyataannya rencana tersebut tidak semuanya dapat dicapai sehingga perlunya pengendalian kualitas. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan kegiatan pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan oleh perusahaan perseorangan “HMA” dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya produk cacat dan rusak.

Jenis penelitian ini menggunakan tipe penelitian studi kasus dengan paradigma kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara dengan *key informan* kemudian meluas pada informan lain yang ditunjuk oleh *key informan*. Peneliti juga menggunakan observasi dan dokumentasi dalam pengumpulan data, serta menggunakan data sekunder. Peneliti menguji keabsahan data menggunakan perpanjangan keikutsertaan, triangulasi sumber, ketekunan, dan diskusi bersama teman sejawat. Analisis data menggunakan domain, taksonomi, dan diagram Ishikawa.

Hasil penelitian pada perusahaan perseorangan “HMA” menunjukkan bahwa kegiatan pengendalian kualitas dilakukan berdasarkan transformasi produksi. Perusahaan sebelumnya menetapkan standar pada produk yang akan dihasilkan dan faktor-faktor produksi yang digunakan. Standar produk yang dihasilkan pada awalnya hanya mencakup pada wujud dari produk tersebut namun apabila dikaji dengan *voice of customer* dan SNI standar tersebut lebih kompleks. Hasil produksi dari alur transformasi produksi tersebut menghasilkan produk genteng yang berbeda-beda. Pengendalian yang dilakukan yaitu dengan mengklasifikasikan produk genteng tersebut menjadi empat kategori. Secara keseluruhan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan perseorangan “HMA” cukup baik. Sekitar 90% produk yang dihasilkan tergolong pada kualitas A. Pengendalian input dilakukan melalui melaksanakan standar kualitas dan faktor-faktor produksi. Pengendalian proses lebih berfokus pada setiap tahapan proses produksi melalui penggunaan faktor-faktor produksi yang dimiliki berdasarkan SOP (*Standar Operational Procedure*). SOP yang dimiliki kurang lengkap karena terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi dalam proses produksi dan terdapat pembaharuan yang belum didokumentasikan. Perusahaan perseorangan “HMA” mengelola kegiatannya secara tradisional.

Faktor-faktor penyebab terjadinya produk cacat dan rusak berdasarkan pada aspek manusia, bahan, lingkungan, metode, dan mesin & alat. Faktor penyebab utama dari semua kelima aspek tersebut ialah manusia. Kinerja karyawan menentukan hasil dari setiap alur transformasi yang berhubungan dengan keahlian, pengalaman, dan kondisi teknis saat bekerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meminimalkan keterbatasan karyawan sehingga dapat menghasilkan produk genteng yang memenuhi standar sesuai dengan harapan perusahaan genteng “HMA”.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” Pengendalian Kualitas Produk Genteng Pada Perusahaan Perseorangan HMA Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada.

1. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan beasiswa Bidik Misi sehingga penulis dapat menyelesaikan studinya dengan baik dan lancar;
2. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos., MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Suhartono, M.P., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
5. Dr. Djoko Poernomo, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama atas bantuan pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini;
6. Drs. Sugeng Iswono, M.A., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam penulisan skripsi ini;
7. Drs. Sutrisno, M.Si., selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan selama penulis berada di bangku kuliah;
8. Bapak Achmad Khozin, selaku pemilik perusahaan perseorangan HMA yang telah mengizinkan penelitian terkait pengendalian kualitas yang dilakukan;

9. Seluruh informan yaitu karyawan-karyawan pada perusahaan perseorangan “HMA” yang telah membantu memberikan informasi demi mencapai kesempurnaan skripsi penulis.
10. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
11. Teman-teman dari Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan tahun 2011 terima kasih telah menjadi teman, sahabat dan saudara selama masa kuliah ini. Terimakasih atas setiap pengalaman, petualangan, dan pembelajaran hidup;
12. Teman-teman seperjuangan yang telah menjadi bagian dari kehidupanku di Jember juga teman-teman seperjuangan lain yang tersebar di negeri ini yang telah memberi dukungan dan pembelajaran hidup.
13. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa di dalam skripsi ini belum sempurna, saran dan kritik yang membangun kami harap dari segenap pihak. Semoga Tuhan senantiasa membalas semua budi baik yang diberikan kepada dan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Jember, 17 April 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
PERSEMBAHAN	iii
MOTO	iv
PERNYATAAN	v
PEMBIMBINGAN	vi
PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Konsep Manajemen Produksi	11
2.1.2 Kualitas Produk	12
2.1.3 Konsep Pengendalian	26
2.1.4 Konsep Perusahaan Perseorangan	33
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Sekarang	37
BAB 3. METODE PENELITIAN	40

3.1 Tipe Penelitian	41
3.2 Tahap Persiapan	42
3.3 Tahap Pengumpulan Data	47
3.3.1 Jenis Data	47
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	48
3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data	50
3.5 Tahap Analisis Data	52
3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan	55
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	56
4.1.2 Lokasi Perusahaan	59
4.1.3 Layout Perusahaan	60
4.1.4 Tujuan Perusahaan	60
4.1.5 Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi	61
4.1.6 Penetapan Struktur Organisasi dalam Perusahaan	63
4.2 Hasil Penelitian	67
4.2.1 Kebijakan Administrator dalam Perencanaan Produksi Genteng	67
4.2.2 Pendistribusian Hasil Produksi Genteng “HMA”	84
4.2.3 Pengendalian Kualitas Produk Genteng pada Perusahaan Perseorangan “HMA”	85
4.2.4 Faktor-faktor yang Menyebabkan Produk Cacat dan Rusak	131
4.3 Interpretasi Data	140
BAB 5. PENUTUP	146
5.1 Kesimpulan	146
5.2 Saran	147
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN-LAMPIRAN	152

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Penyebaran industri genteng di Kabupaten Jember	2
1.2 Hasil produksi genteng “HMA” tahun 2010-2014	5
2.1 Penelitian Terdahulu	38
2.2 Penelitian sekarang	39
2.3 Persamaan dan Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu .	39
3.1 Jadwal rencana pelaksanaan penelitian pengendalian kualitas pada perusahaan genteng “HMA”	47
3.2 Analisis domain pengendalian kualitas produk genteng pada perusahaan genteng “HMA”	53
3.3 Analisis taksonomi pengendalian kualitas produk genteng pada perusahaan genteng “HMA”	53
4.1 Gaji karyawan pada perusahaan genteng “HMA”	63
4.2 Jenis dan fungsi peralatan dalam pembuatan genteng	74
4.3 Standar ukuran genteng pada perusahaan “HMA”	77
4.4 Harga genteng pada perusahaan “HMA”	92
4.5 Laporan pengujian SNI (Standar Nasional Indonesia) genteng “HMA”.....	95

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Skema proses transformasi.....	13
Gambar 2.1 Contoh kerangka diagram <i>Fishbone</i>	32
Gambar 3.1 Diagram <i>Fishbone</i>	55
Gambar 4.1 Struktur organisasi perusahaan genteng “HMA”	64
Gambar 4.2 Alur Produksi Genteng “HMA”	87
Gambar 4.3 Urutan Proses Produksi Genteng “HMA”	109
Gambar 4.4 Diagram <i>Fishbone</i> untuk genteng cacat	136
Gambar 4.5 Diagram <i>fishbone</i> untuk genteng rusak.....	139

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A. Matrik pengumpulan data pada perusahaan “HMA”	152
LAMPIRAN B. Layout perusahaan perseorangan “HMA”	160
LAMPIRAN C. Standar Operasional Prosedur (SOP) genteng “HMA”	161
LAMPIRAN D. Hasil wawancara	162
LAMPIRAN E. Surat keterangan penelitian dari perusahaan	184
LAMPIRAN F. Surat keterangan pengantar penelitian dari BAKESBANG.	185
LAMPIRAN G. Surat penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember	186
LAMPIRAN H. Daftar Gambar	187

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Jember merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di wilayah Jawa Timur bagian timur. Kondisi sumberdaya alam abiotik di Kabupaten Jember terdiri atas sumberdaya tanah, air, logam, dan yang lainnya. Sumberdaya tersebut dieksploitasi untuk dimanfaatkan oleh masyarakat sekitar. Pemanfaatan sumber daya alam tersebut dapat menunjang kegiatan perekonomian sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Jember. Salah satu sumberdaya alam abiotik yang dimanfaatkan ialah tanah.

Menurut buku putih sanitasi Kabupaten Jember, Kabupaten Jember memiliki topografi kenampakan dataran ngarai yang subur pada bagian tengah dan selatan. Kondisi tersebut juga dikelilingi oleh pegunungan yang memanjang pada batas barat dan timur. Oleh karena itu, penggunaan lahan didominasi oleh kegiatan pertanian yang mencapai 46,41 % dari luas wilayah secara keseluruhan. (PPSP, 2012: <http://nawasis.info/dokumen/perencanaan/BAB2520I.doc>). Gambaran sumberdaya alam di atas menunjukkan bahwa kondisi tanah di Jember cukup luas dan subur. Sumberdaya tanah tersebut selain digunakan untuk kegiatan pertanian juga dimanfaatkan untuk kegiatan industri.

Jenis tanah yang digunakan untuk kegiatan industri salah satunya ialah tanah liat. Tanah liat dapat digunakan sebagai bahan baku untuk pembuatan produk perlengkapan rumah maupun produk dengan kegunaan lainnya. Contohnya gerabah, perabotan, batu-bata, dan genteng. Prospek industri pengolahan tanah liat di Kabupaten Jember cukup baik sehingga banyak ditemukan industri pencetakan genteng.

Industri pencetakan genteng menyebar di seluruh wilayah Kabupaten Jember, baik di wilayah utara, selatan, timur, dan barat. Hasil observasi peneliti menunjukkan

bahwa industri genteng tersebut cenderung mengelompok di wilayah selatan Jember seperti daerah Ambulu, Tempurejo, Wuluhan, dan sekitarnya. Wilayah selatan Kabupaten Jember memiliki prospek yang cukup baik karena selain lebih dekat dengan sumber bahan baku. Bahan baku pembuatan genteng banyak terdapat di daerah Ambulu dan sekitarnya. Peluang lainnya yaitu masih terdapat ruang yang cukup luas untuk kegiatan produksi genteng. Hal tersebut didukung oleh data jumlah persebaran unit usaha genteng di Kabupaten Jember. Data mengenai persebaran industri genteng di Kabupaten Jember dijelaskan dalam tabel seperti di bawah ini.

Tabel 1.1 Persebaran Industri Genteng di Kabupaten Jember

No	Wilayah	Jumlah Unit Usaha	Volume Produksi/Tahun
1.	Tempurejo	60	3.185.000 buah
2.	Silo	16	910.000 buah
3.	Bangsalsari	35	1.925.000 buah
4.	Arjasa	15	875.000 buah
5.	Ambulu	40	2.275.000 buah
6.	Wuluhan	360	16.700.000 buah
7.	Umbulsari	20	1.200.000 buah
8.	Karanganyar dan Jenggawah	22	1.700.000 buah

Sumber: Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Jember 2014 (data diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat sekitar 568 unit usaha genteng di seluruh Kabupaten Jember sampai tahun 2014. Jumlah persebaran unit usaha genteng antar wilayah berbeda-beda. Kondisi tersebut dapat memicu kompetisi antar produsen genteng karena beroperasi pada bidang yang sama. Persaingan tidak hanya terjadi dengan produsen genteng sejenis tapi juga dengan pabrikan genteng dengan bahan berbeda. Contohnya dari metal, beton, dan jenis bahan lainnya. Kompetisi menggerakkan produsen genteng untuk memiliki karakteristik tersendiri melalui kualitas pada produk yang dihasilkan.

Kualitas produk dinilai berdasarkan kenampakan fisik, karakteristik, dan manfaat produk tersebut. Kualitas produk genteng lebih mengarah pada wujud dan kehandalan. Fungsi genteng selain sebagai penutup atap diharapkan juga memiliki daya tahan terhadap cuaca sehingga memiliki masa pakai yang lama. Sebelumnya perusahaan merencanakan spesifikasi atau standar pada produk genteng yang akan dihasilkan. Oleh karena itu, kualitas produk genteng ditetapkan berdasarkan rencana dari perusahaan.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pencetakan genteng ialah genteng “Haji Mashuri Ambulu” atau lebih dikenal dengan “HMA”. Perusahaan ini terletak di Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah tepatnya di pinggir jalan utama sebelum memasuki Desa Karang Anyar, Kecamatan Ambulu. Genteng “HMA” menggunakan kualitas produk genteng yang dihasilkannya untuk dapat memenangkan keunggulan bersaing. Genteng yang diproduksi oleh perusahaan “HMA” yaitu genteng jenis karang pilang, morando, dan wuwung. Saat ini wilayah pemasaran genteng “HMA” sudah cukup luas, yaitu menyebar di wilayah Probolinggo, Karisidenan Besuki dan Provinsi Bali.

Kualitas genteng “HMA” sudah teruji mulai tahun 1990-an yang dibuktikan dengan terpilihnya “HMA” sebagai perusahaan pemasok genteng pada pembangunan salah satu institusi di Lumajang. Sebelumnya diadakan seleksi pada 54 perusahaan genteng. Penyeleksian dilakukan dengan mengikuti serangkaian tes yang ditetapkan oleh pihak pembuat tender. Perusahaan “HMA” juga pernah memenangkan lomba mengenai kualitas pada tahun 1999-an tingkat Kabupaten Jember maupun Karisidenan Besuki sehingga saat ini perusahaan mendapatkan pelatihan ISO 9000 dari pemerintah provinsi Jawa Timur. Pelatihan tersebut diberikan kepada pemilik dan karyawan. Kegiatan pelatihan ISO 9000 terkait dengan spesifikasi persyaratan dan rekomendasi desain serta penilaian manajemen mutu. Persyaratan tersebut digunakan untuk menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan dan persyaratan yang berlaku. Prestasi-prestasi tersebut merupakan suatu pencapaian bagi

perusahaan ini yang statusnya termasuk industri menengah apabila ditinjau dari jumlah karyawan yang mencapai 20 orang menurut Badan Pusat Statistik.

Kualitas genteng “HMA” sebelumnya telah ditetapkan melalui standar kualitas pada produk yang akan dihasilkan. Perencanaan standar kualitas genteng “HMA” menurut Pak Ahmad sebagai pemilik cenderung pada kenampakan fisik genteng seperti keutuhan bentuk dan warna. Standar kualitas produk genteng “HMA” berdasarkan hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik, “kualitas genteng dilihat dari warnanya merah cerah, utuh, dan suara nyaring. Suara nyaring tersebut berarti genteng tidak mengalami retak”. Pemilik memandang kualitas produk gentengnya berdasar kenampakan dan kekuatan. Hal tersebut yang menjadi fokus perusahaan untuk menghasilkan produk genteng sehingga dapat memenuhi standar sesuai penjelasan di atas. Dalam mencapai standar tersebut pemilik mengarahkan karyawan berdasarkan alur transformasi kegiatan produksi yang dilaksanakan.

Alur transformasi produksi yang dilakukan mempengaruhi kualitas genteng yang dihasilkan oleh perusahaan. Alur transformasi produksi tersebut mencakup kegiatan pemenuhan input, proses produksi, dan output. Kegiatan pemenuhan input mencakup penetapan standar, pemenuhan bahan, peralatan, dan tenaga kerja yang digunakan untuk kegiatan produksi. Proses produksi merupakan serangkaian tahapan yang harus dilalui untuk dapat menghasilkan produk. Proses produksi genteng berdasarkan hasil observasi peneliti dimulai dari tahap pencampuran, perendaman, penggilingan, pencetakan, pengeringan dan penjemuran, pembakaran, pendinginan, dan terakhir pensortiran (output). Tahapan output pada produksi genteng cenderung mengarah pada pensortiran untuk membedakan kualitas produk genteng yang dihasilkan. Hal tersebut karena hasil dari transformasi produksi menghasilkan kenampakan fisik genteng yang berbeda-beda.

Kenampakan fisik pada hasil produksi genteng yang berbeda-beda diakibatkan adanya kesenjangan yang terjadi pada proses produksi. Kesenjangan tersebut menghasilkan produk genteng yang tidak memenuhi standar. Produk genteng tersebut memiliki kenampakan seperti warna yang kecoklat-coklatan, retak, powel (gopel),

dan pecah. Kondisi tersebut mendorong pemilik untuk terus melakukan perbaikan melalui kegiatan pengendalian. Sejauh ini pemilik sudah melakukan upaya-upaya untuk dapat meminimalkan jumlah produk yang tidak memenuhi standar tersebut. Upaya tersebut sedikit banyak dapat memberi manfaat bagi perusahaan karena dapat mengurangi jumlah produk genteng tersebut meskipun terkadang jumlahnya berfluktuasi.

Menurut pemilik selain dapat menyebabkan produk rusak pada transformasi produksi juga terdapat produk cacat. Produk cacat yang dihasilkan masih dapat diolah kembali. Pemilik tidak terlalu menganggap kondisi tersebut sebagai suatu kerugian yang berarti bagi perusahaan namun pemilik juga berusaha untuk dapat meminimalkan jumlahnya. Pemilik memandang cacat dan rusak merupakan kondisi yang wajar namun menurut beliau apabila kondisi tersebut tidak segera dicari tindakan penanganan, dalam kurun waktu tertentu dapat berdampak pada kondisi perusahaan terutama terkait produktivitas. Beliau menganggap dari kedua kondisi tersebut, kondisi yang paling mempengaruhi profit perusahaan yaitu pada produk rusak yang dihasilkan. Produk rusak tersebut menyebabkan produk menjadi tidak layak jual. Tabel produksi genteng “HMA” sebagai berikut.

Tabel 1.1 Hasil produksi genteng “HMA” tahun 2010-2014

Tahun	Produksi	Produk cacat		Produk rusak		Produk layak jual
		Jumlah	Persen(%)	Jumlah	Persen(%)	
2010	745.700	21.625	2,90%	29.977	4,02%	715.723
2011	746.200	20.521	2,75%	27.983	3,75%	718.217
2012	745.600	15.732	2,11%	25.052	3,36%	720.548
2013	748.900	14.678	1,96%	23.515	3,14%	725.745
2014	746.120	14.848	1,99%	25.443	3,41%	720.677

Sumber: Perusahaan genteng “HMA” 2015 (data diolah)

Interpretasi pada tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah produk genteng cacat dan rusak mengalami fluktuasi. Selama kurun waktu lima tahun tersebut perusahaan melakukan pengendalian secara terus menerus. Pada tahun 2010 tingkat produk rusak mencapai 4%. Hal tersebut diakibatkan genteng mengalami kerusakan saat proses pembakaran. Upaya yang dilakukan perusahaan yaitu membuat SOP. Selama kurun waktu tiga tahun berikutnya, 2011-2013 jumlah produk genteng yang cacat dan rusak mengalami penurunan. Hal tersebut karena perusahaan sudah menerapkan SOP sebagai pedoman dalam proses produksi. Pada tahun berikutnya 2012 produk cacat dan rusak masih terjadi namun persentasenya menurun. Penurunan persentase genteng cacat menjadi 2,75% dan 3,75%. Padahal sebelumnya persentase cacat dan rusak mencapai 2,90% dan 4,02%. Pada tahun tersebut perusahaan menerapkan SOP yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya pada tahun 2013 persentase jumlah produk cacat dan rusak juga mengalami penurunan. Persentase cacat dan rusak menjadi 1,96 % dan 3,14 %. Perusahaan genteng “HMA” memperhatikan pengaturan dan pemeliharaan mesin maupun alat produksi berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tahun 2014 tingkat cacat dan rusak kembali meningkat. Kenaikan persentase produk cacat sebesar 0,03% dan untuk produk rusak 0,27 %. Kondisi tersebut disebabkan pengaruh cuaca dan kinerja karyawan saat proses produksi. Kesimpulannya produk rusak dan cacat mengalami tren positif pada tahun 2011-2013 dan negatif pada tahun 2014. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah berupaya untuk melakukan pengendalian kualitas meskipun masih berfluktuasi dari tahun ke tahun.

Pemilik menetapkan standar toleransi pada produk genteng rusak yang dihasilkan. Standar toleransi berkisar 3% dari jumlah produksi genteng. Melihat tabel di atas produk rusak yang dihasilkan masih di atas standar. Pada produk cacat yang dihasilkan pemilik tidak menetapkan toleransi. Prinsip beliau sebisa mungkin jumlah produk cacat dan rusak dapat secara kontinu diminimalkan sehingga dapat memaksimalkan hasil produksi.

Faktor cuaca menjadi penghambat dalam transformasi produksi. Hal tersebut terkait dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk genteng. Ketika cuaca hujan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan genteng lebih lama dibandingkan cuaca cerah. Kondisi tersebut terkait proses pengeringan, penjemuran, dan pembakaran. Menurut pemilik pengaruh cuaca sebesar 60% pada transformasi produksi karena cara produksi yang dilakukan oleh perusahaan ini masih tradisional sehingga konteksnya berbeda dengan pabrik.

Pemilik mempercayakan kegiatan pengawasan produksi pada seorang karyawan yang sudah lama bekerja di genteng “HMA” yang biasanya disebut sebagai mandor. Mandor tersebut selain bertugas mengawasi produksi juga melakukan perbaikan pada peralatan maupun mesin yang mengalami kerusakan. Namun keputusan terkait produksi dan hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan berdasarkan pak Ahmad selaku pemilik. Pemilik memahami hasil produksi dipengaruhi oleh transformasi produksi. Hasil yang kurang bagus karena terdapat kesenjangan dalam melaksanakan pengendalian.

Pemilik mengoptimalkan hasil produksi genteng “HMA” untuk dapat dijual. Cara yang dilakukan yaitu dengan mengklasifikasikan pada kualitas-kualitas tertentu. Hal tersebut dilakukan agar selain tidak mengecewakan pelanggannya karena terkait dengan reputasi perusahaan, pemilik juga berusaha untuk memaksimalkan produk genteng yang layak untuk dijual terutama genteng dengan kualitas A (dalam perusahaan “HMA” merupakan genteng dengan kualitas terbaik).

Tidak semua kegiatan produksi pada genteng “HMA” yang diharapkan oleh perusahaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Terkadang dalam proses produksinya menemui kendala yang menyebabkan masalah seperti terganggunya kelancaran produksi, adanya produk cacat, dan produk rusak seperti yang telah dibahas di atas. Kondisi tersebut menurut pemilik perusahaan dapat mempengaruhi pelaksanaan produksi terutama untuk menghasilkan produk genteng yang sesuai dengan standar.

Penelitian terdahulu milik Senan (2011) membahas mengenai pengawasan pada proses produksi genteng. Pengawasan yang dilakukan dalam penelitian tersebut terdiri atas tahap persiapan yaitu penentuan dan penjelasan kualitas, perencanaan untuk mencapai kualitas, dan pemeriksaan pertama, tahap pengawasan proses dan pemeriksaan tahap akhir. Deskripsi pengawasan lebih berfokus pada proses produksi sehingga belum membahas secara mendalam mengenai pengendalian yang dilakukan pada transformasi produksi dan masih meninjau kerusakan berdasarkan aspek pembakaran. Penelitian lainnya milik Nurfitriah (2011) yaitu membahas mengenai pengendalian kualitas produk speedy. Pengendalian kualitas yang dilakukan lebih berfokus pada perhitungan kepuasan konsumen sebagai pengguna produk. Pengendalian yang dilakukan lebih cenderung berdasarkan kepuasan pengguna sebagai data rujukan sehingga penelitian lebih pada operasi jasa.

Peneliti tertarik untuk meneliti lebih mendalam terkait dengan pengendalian kualitas produk genteng dengan studi kasus pada genteng “HMA” yang lokasinya di Desa Kertonegoro Kabupaten Jember. Peneliti mengacu pada fenomena lapangan yang terjadi pada genteng “HMA” yang berfokus pada pengendalian kualitas produk genteng. Fenomena lapangan tersebut diperoleh berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan yang dipilih dan juga berdasarkan hasil observasi peneliti.

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan genteng “HMA” dalam melaksanakan produksi untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas berdasarkan standar yang telah ditetapkan menemukan berbagai kesenjangan. Pemilik menetapkan standar toleransi 3% pada produk rusak yang dihasilkan dan berharap dapat meminimalkan jumlah rusak tersebut dan produk cacat. Kenyataannya pengendalian yang dilakukan masih kurang karena belum memenuhi standar. Persentase rusak masih di atas 3%. Kondisi tersebut terjadi karena terdapat beberapa penyimpangan yang terjadi dalam transformasi produksi. Peneliti melakukan studi kasus berdasarkan permasalahan di

atas mengenai pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan genteng “HMA”. Rumusan masalah dari tipe penelitian studi kasus ini sebagai berikut:

- a. bagaimana upaya pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” untuk menghasilkan produk genteng yang memenuhi standar?
- b. apa faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya produk cacat dan rusak pada perusahaan genteng “HMA” saat transformasi produksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Peneliti melakukan penelitian studi kasus pada sebuah perusahaan genteng yang bernama “HMA”. Studi kasus ini lebih berfokus pada pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti sebagai berikut:

- a. untuk menjelaskan upaya pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” untuk menghasilkan produk genteng yang memenuhi standar.
- b. untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya produk cacat dan rusak pada perusahaan genteng “HMA” saat transformasi produksi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak. Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian yang berfokus pada pengendalian kualitas produk genteng ini sebagai berikut:

- a. bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk genteng. Adanya perbaikan dapat bermanfaat untuk mengurangi tingkat kegagalan produk. Hal ini dapat mendorong perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan produksi perusahaan dengan cara pengendalian kualitas yang baik dan berkelanjutan;

b. bagi perkembangan ilmu pengetahuan

Penelitian ini dapat memperkaya temuan-temua riset di bidang manajemen produksi. Penemuan tersebut dapat mengembangkan pengetahuan yang sudah ada mengenai manajemen produksi yang berfokus pada pengendalian kualitas khususnya pada objek penelitian perusahaan genteng;

c. bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menginspirasi bagi peneliti riset lanjutan untuk memperkecil keterbatasan hasil penelitian. Penelitian selanjutnya dapat lebih mengeksplorasi masalah kualitas pada perusahaan genteng dan mencari solusi alternatif terbaik untuk perbaikan yang terus menerus dalam melaksanakan pengendalian kualitas pada produk genteng.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka terdiri atas dua tinjauan kajian yang terdiri atas landasan teori dan penelitian terdahulu. Landasan teori membahas bidang kajian ilmu manajemen produksi yang berfokus pada kajian pengendalian kualitas produk. Tinjauan penelitian terdahulu membahas beberapa penelitian yang mempunyai relevansi dan kontribusi bagi penelitian sekarang. Kedua tinjauan tersebut membantu peneliti dalam mengkaji dan menyusun penelitian yang membahas mengenai pengendalian kualitas produk genteng.

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Konsep Manajemen Produksi

Perusahaan merupakan sebuah rumah produksi yang menawarkan barang atau jasa yang dihasilkannya kepada calon pelanggan maupun pelanggan setia. Aktivitas produksi yang dilakukan tidak terbatas pada kegiatan untuk menghasilkan barang atau jasa berdasar pemanfaatan faktor-faktor produksi melainkan lebih kompleks. Menurut Assauri (2008:35) fungsi produksi dan operasi mencakup aktivitas produksi yang mengarah pada prinsip-prinsip manajemen yang mencakup proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen operasi yang memiliki peran penting dalam proses produksi. Aktivitas pengendalian dilakukan pada setiap ruang lingkup manajemen operasi dan produksi. Ruang lingkup manajemen dalam sistem produksi dan operasi salah satunya ialah kegiatan pengendalian kualitas (Assauri, 2008:30). Pengendalian kualitas perlu dilaksanakan dengan baik guna terus menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan baik barang maupun jasa.

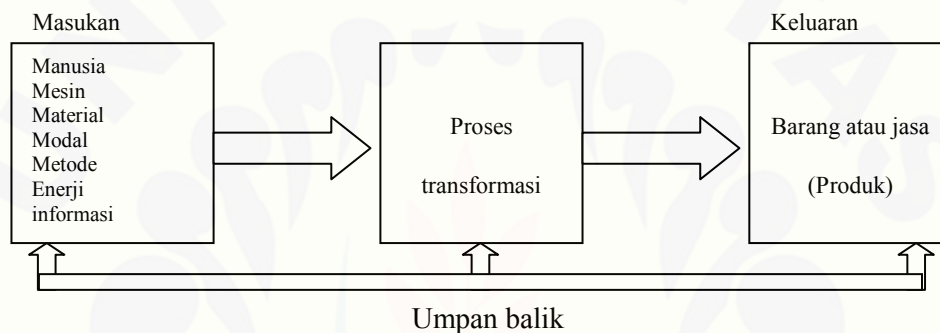
Menurut Reksohadiprodo dan Gitosudarmo (2000:245), “walaupun segala proses produksi direncanakan dan dilaksanakan dengan baik, barang akhir mungkin saja karena satu dan hal lain tidak sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan”. Oleh karena itu, perlu adanya kegiatan pengendalian kualitas agar hasil produksi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas juga menyangkut organisasi secara keseluruhan sehingga fungsi operasi memiliki beban untuk memuaskan pelanggan yang dilakukan dengan melakukan pengendalian terhadap setiap proses operasi (Schroeder, 1994:167). Paparan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus melaksanakan kegiatan pengendalian kualitas produk yang dihasilkan agar memenuhi keinginan pelanggan sehingga produk dapat diterima dengan baik. Pengendalian kualitas dilakukan juga untuk perbaikan berkelanjutan pada setiap lini produksi sehingga terjadi efisiensi dan efektivitas.

2.1.2 Kualitas Produk

a. Pengertian Produk

Perusahaan dalam menawarkan hasil produksi dan operasi memiliki tujuan utama yaitu untuk mencari keuntungan. Hasil produksi dan operasi tersebutlah yang disebut sebagai produk. Produk merupakan aspek penting karena merupakan keluaran perusahaan yang akan ditawarkan pada pelanggan. Berarti produk merupakan gambaran dari perusahaan yang memproduksinya sehingga dalam penciptaannya produk harus direncanakan, diorganisasi, digerakkan, dan dikendalikan. Terdapat beberapa pengertian produk menurut para ahli. Menurut Ahyari (2002b:7) produk merupakan segala sesuatu hasil dari transformasi produksi yang berwujud barang. Produk diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia maupun organisasi (Gitosudarmo, 2002:68). Boyd (di dalam Joko, 2001:17) “mendefinisikan produk sebagai segala sesuatu yang dapat memuaskan keinginan/ kebutuhan konsumen yang dilakukan dengan cara memakainya, mengkonsumsinya atau menikmatinya.”

Peneliti menyimpulkan pengertian produk berdasar pada pendapat para ahli di atas adalah sebagai hasil dari kegiatan produksi yang selanjutnya ditawarkan pada pelanggan untuk dapat memenuhi kebutuhannya dengan cara memanfaatkan nilai yang terdapat pada barang tersebut. Produk lebih berwujud *tangible* (nyata) tapi tidak sedikit yang mengatakan bahwa jasa merupakan sebuah produk jasa. Peneliti berfokus pada produk yang berasal dari kegiatan manufaktur sehingga produk berkaitan erat dengan transformasi dan input. Berikut di bawah ini gambar yang menunjukkan transformasi kegiatan produksi secara umum.



Gambar 2.1 Skema proses transformasi, Herjanto (2010:5)

Gambar di atas menunjukkan bahwa untuk menghasilkan sebuah produk harus melalui beberapa tahapan. Pertama masukan, berupa hal-hal yang menjadi faktor produksi baik material (bahan), mesin, metode, informasi, dan yang lainnya. Selanjutnya melalui proses transformasi masukan tersebut diolah melalui tahap-tahap yang harus dilalui dan terakhir menjadi keluaran (produk). Oleh karena itu, produk yang dihasilkan dipengaruhi oleh input dan proses transformasi sehingga perlu pengoptimalan dalam kedua aspek tersebut agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Bagan tersebut menggambarkan adanya kegiatan umpan balik. Kegiatan tersebut dilakukan sebagai bentuk pengecekan untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan. Apabila terjadi perbedaan maka dilakukan tindakan pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan mengoreksi berupa

perbaikan terhadap kesenjangan tersebut sehingga hasil (produk) dapat sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

b. Pengertian Kualitas

Keberlangsungan hidup suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya yaitu produk yang dihasilkan. Produk tersebut harus memiliki karakteristik yang unik dibandingkan produk pesaing agar menarik pembeli untuk memilih produk yang ditawarkan. Salah satu karakteristik yang dimiliki yaitu terkait kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas menjadi salah satu komponen penting yang berperan dalam mendorong perkembangan perusahaan terutama dalam penjualan dan hasil produksi. Pengertian kualitas memiliki banyak sekali versi menurut para ahli. Salah satu ahli mengatakan, “kualitas suatu produk adalah suatu kondisi fisik, sifat, dan kegunaan suatu barang yang dapat memberi kepuasan konsumen secara fisik maupun psikologis, sesuai dengan nilai uang yang dikeluarkan” (Prawirosentono, 2000:308). Pendapat ahli lainnya mengenai kualitas yaitu dari Deming (di dalam Gasperz, 2002:3) meninjau kualitas sebagai suatu bentuk kesesuaian antara produk yang dihasilkan dengan kebutuhan pelanggan sehingga produk dikatakan berkualitas jika manfaat yang diberikan produk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

American Society for Quality merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang kualitas menilai kualitas mencakup kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan, baik yang terlihat maupun tersamar menurut kebutuhannya masing-masing berdasarkan atribut dan ciri-ciri yang melekat pada setiap produk (di dalam Heizer dan Render, 2006:253). Pendapat ahli selanjutnya ialah Ahyari (2002a:238) yang mengemukakan bahwa kualitas merupakan suatu bentuk akumulasi dari atribut dan karakteristik yang telah dideskripsikan pada setiap produk yang ditawarkan sehingga pelanggan dapat menilai kualitas suatu produk berdasarkan gambaran yang tertera pada produk.

Uraian yang telah disampaikan oleh beberapa ahli di atas menimbulkan suatu pemikiran berkaitan dengan pengertian kualitas. Kesimpulannya pengertian kualitas adalah suatu ukuran mengenai produk berdasarkan kenampakan, karakteristik, dan manfaat yang diberikan oleh barang tersebut kepada pengguna. Esensinya semakin puas pengguna maka kualitas suatu barang atau jasa tersebut semakin tinggi, demikian juga sebaliknya.

c. Dimensi Kualitas

Penilaian terhadap kualitas dari produk yang dihasilkan berdasar pada ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran kualitas tersebut menurut teori dijadikan sebuah dimensi yang berguna untuk merencanakan kualitas produk yang akan dihasilkan. Menurut Garvin (dalam Tjiptono dan Diana, 2003: 27) terdapat delapan dimensi kualitas, di antaranya:

- 1) kinerja, terkait aspek fungsional dari produk;
- 2) keistimewaan tambahan, karakteristik yang melengkapi fungsi dasar;
- 3) kehandalan, produk memiliki kemungkinan kecil mengalami kerusakan;
- 4) konformansi, yaitu kesesuaian dengan spesifikasi;
- 5) daya tahan, ukuran daya tahan suatu produk;
- 6) kemampuan pelayanan, berkaitan dengan kecepatan, kemudahan, kompetisi, dan aspek lain dalam memperoleh layanan terhadap produk;
- 7) estetika, terkait daya tarik produk yang dihasilkan;
- 8) kualitas yang dipersepsikan, terkait reputasi perusahaan yang sifatnya subjektif.

d. Pengaruh Kualitas

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan harus memiliki karakteristik yang unik melalui kualitas untuk mencapai keunggulan bersaing. Kualitas memiliki pengaruh yang cukup *signifikan* terhadap kelangsungan operasi perusahaan karena kualitas produk yang dihasilkan merupakan salah satu penilaian pelanggan terhadap perusahaan. Pengaruh kualitas memiliki dampak positif bagi perusahaan yaitu selain menggambarkan produk yang dihasilkan juga menggambarkan

perusahaan. Heizer dan Render (2006:254) dalam bukunya menjelaskan mengenai beberapa pengaruh kualitas bagi perusahaan. Tiga pengaruh kualitas bagi perusahaan sebagai berikut.

1) Reputasi perusahaan

Reputasi merupakan citra (gambaran) perusahaan yang menyangkut nama baik perusahaan. Kualitas berpengaruh kuat pada reputasi perusahaan karena kualitas muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan karyawan, dan hubungan pemasok. Promosi tidak akan dapat menggantikan produk yang berkualitas. Esensinya reputasi perusahaan tidak hanya berpengaruh pada pelanggan saja tapi juga pemasok, *stakeholder*, pemerintah, dan pihak yang bersangkutan lainnya. Oleh karena itu, semakin produk dikenal memiliki kualitas yang baik maka reputasi perusahaan akan semakin meningkat.

2) Keandalan Produk

Keandalan produk merupakan bentuk nyata dari hasil keluaran baik barang maupun jasa yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Keandalan merupakan bentuk kesesuaian produk dengan fungsinya. Perusahaan harus menghasilkan barang yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan fungsi barang tersebut. Organisasi yang memiliki desain, memproduksi atau mengedarkan produk atau jasa yang penggunaannya mengakibatkan kerusakan atau kecelakaan dilarang oleh *Consumer Product Safety Act* berdasarkan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu, keandalan produk perlu untuk dijaga reliabilitasnya sehingga tidak merugikan salah satu pihak, terutama pihak pelanggan. Sesuai dengan harapan dari suatu produk dihasilkan yaitu untuk bermanfaat sebesar-besarnya bagi pihak-pihak yang membutuhkan produk tersebut.

3) Keterlibatan Global

Bagi perusahaan yang berkompetisi pada ekonomi global maka produk mereka harus memenuhi harapan kualitas, desain, dan harga secara global.

Produk yang rendah mutunya dapat berakibat pada kelangsungan hidup perusahaan. Apabila produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tidak dapat berkompetisi dengan produk sejenis dari perusahaan lain, kondisi yang demikian dapat berakibat pada tingkat penjualan produk. Alasannya pelanggan lebih memilih untuk menggunakan produk pesaing yang memiliki kualitas lebih baik dengan harga yang sama. Oleh karena itu, bagi perusahaan yang sudah mendunia sebaiknya untuk terus menjaga kualitas produk mereka dengan terus memperhatikan perkembangan pasar, terutama produk pesaing.

e. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas

Penciptaan produk yang berkualitas memiliki dampak positif bagi perusahaan. Dampak yang ditimbulkan selain produk dikenal memiliki kehandalan juga berdampak pada citra perusahaan dan pengakuan terhadap produk tersebut secara global. Kualitas menjadi salah satu aspek produksi yang penting untuk diperhatikan namun dalam pelaksanaannya kualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas akan menentukan bahwa suatu barang dapat memenuhi tujuannya (Assauri, 2008:293). Faktor yang berpengaruh terhadap kualitas di antaranya ialah sebagai berikut.

1) Fungsi Suatu Produk

Tingkat kualitas suatu produk bergantung pada tingkat pemenuhan fungsi kepuasan penggunaan produk yang dapat dicapai. Mutu yang hendak dicapai seharusnya sesuai dengan fungsi kegunaan produk sesuai dengan kebutuhan. Kondisi demikian tercermin pada spesifikasi dari produk tersebut seperti kecepatan, tahan lama, kegunaan, berat, bunyi, mudah tidaknya perawatan dan kepercayaannya.

2) Wujud Luar

Salah satu faktor penilai kualitas yang digunakan oleh pelanggan saat pertama kali melihat barang yang dikenalkan yaitu dengan menilai kualitas berdasarkan wujud luar produk tersebut. Kadang-kadang walaupun produk

yang dihasilkan secara teknis atau mekanis telah maju tetapi wujud luar barang masih kuno atau kurang diterima maka barang tersebut kurang disenangi oleh para pelanggan karena dianggap kualitasnya kurang memenuhi persyaratan.

3) Biaya Produk Tersebut

Penilaian kualitas suatu produk cenderung berdasarkan harga yang ditetapkan. Semakin tinggi kualitas maka harga semakin mahal. Namun perlu disadari bahwa tidak selamanya biaya suatu produk dapat menentukan kualitas suatu produk tersebut, karena biaya yang diperkirakan dalam proses produksi bukanlah biaya yang sebenarnya sehingga sering terjadi inefisiensi.

f. Kategori Biaya Kualitas

Sebelum menciptakan suatu produk perusahaan harus memperhatikan kualitas. Kualitas tersebut harus direncanakan, diorganisasi, digerakkan, dan dikendalikan. Hal tersebut karena dalam penciptaan produk yang berkualitas berpengaruh pada kondisi internal perusahaan. Penciptaan kualitas yang baik tentu memerlukan biaya dalam pelaksanaannya, selain biaya pengawasan kualitas juga terdapat biaya pengendalian kualitas agar kualitas selalu terjaga. Biaya-biaya tersebut sebaik mungkin diminimalkan agar efisien dalam menciptakan produk tersebut. Cara meminimalkan biaya dalam kualitas yaitu dengan cara mengoptimalkan input dan proses dalam produksi. Menurut Juran (dalam Tunggal, 1993a:60) terdapat beberapa kategori biaya kualitas, di antaranya.

1) *Internal Failure Costs*

Biaya-biaya yang berasal dari kerusakan produk sebelum pengiriman kepada pelanggan. Biaya yang termasuk di dalamnya yaitu:

- a) *scrap*, kerugian bersih dalam tenaga kerja dan material yang berasal dari barang-barang yang rusak yang tidak dapat secara ekonomis diperbaiki atau digunakan;
- b) *rework*, biaya-biaya untuk memperbaiki produk yang rusak untuk membuat produk tersebut dapat digunakan;

- c) *retest*, biaya-biaya inspeksi dan pengujian kembali produk yang telah dikerjakan ulang (*rework*);
- d) *downtime*, biaya fasilitas peralatan dan tenaga kerja yang mengganggu karena produk yang rusak;
- e) *yield losse*, biaya dari hasil proses lebih rendah dari yang dapat dicapai melalui pengendalian proses yang dapat diperbaiki;
- f) *disposition*, waktu yang termasuk dalam menentukan apakah produk yang tidak sesuai (*non conforming products*) dapat digunakan dan apa yang seharusnya dilakukan terhadap produk tersebut.

2) *External failure costs*

Biaya-biaya yang berhubungan dengan kerusakan yang ditemukan setelah pengiriman kepada pelanggan. Biaya-biaya ini termasuk:

- a) *complaint adjustment*, biaya-biaya menyelidiki dan menanggapi keluhan karena produk yang rusak instalasi yang salah atau instruksi yang tidak tepat kepada pemakai;
- b) *returned material*, biaya-biaya yang berhubungan dengan menerima dan mengganti produk yang di kembalikan dari lapangan;
- c) *warranty charges*, biaya-biaya pelayanan dan reparasi yang dilakukan dalam control garansi;
- d) *allowances*, kerugian laba karena produk yang mutunya rendah dan dijual sebagai produk yang kedua dan kerugian terhadap konsensi atau kelonggaran yang dilakukan kepada pelanggan yang menerima produk yang sub standard.

3) *Appraisal costs*

Biaya-biaya untuk mengetahui kondisi produk dan bahan baku. Biaya-biaya ini termasuk:

- a) *incoming material inspection*, biaya-biaya yang berhubungan dengan menentukan mutu produk pemasok;

- b) *inspection and test*, biaya-biaya untuk mengecek kesesuaian produk selama desain dan produksi, termasuk pengujian yang dilakukan di tempat pelanggan;
 - c) *maintaining accuracy of test equipment*, biaya untuk mengoperasikan dan mempertahankan instrumen pengukur;
 - d) *materials service consumed*, biaya dari produk yang dikonsumsi dalam pengujian kerusakan, juga material dan jasa (seperti bahan baku) yang dikonsumsi dalam pengujian;
 - e) *evaluation of stock*, biaya-biaya dalam pengujian produk dalam gudang untuk menilai kondisi mereka.
- 4) *Prevention cost*
- Biaya-biaya yang berhubungan dengan mencegah kerusakan dan membatasi *failure and appraisal costs*. Biaya yang termasuk ke dalam *Prevention cost* diantaranya:
- a) *quality planning*, biaya-biaya untuk menciptakan dan mengkomunikasikan rencana dan sistem data untuk mutu, inspeksi, keterandalan dan aktivitas yang berhubungan, termasuk biaya-biaya untuk menyiapkan semua manual dan prosedur yang diperlukan;
 - b) *new product review*, biaya untuk menyiapkan usulan penawaran, menilai desain baru, menyiapkan program pengujian dan percobaan, dan aktivitas mutu yang berhubungan dengan memperkenalkan produk baru;
 - c) *training*, biaya untuk mengembangkan dan melakukan program pelatihan yang bertujuan memperbaiki performa mutu;
 - d) *process control*, biaya pengendalian proses yang bertujuan untuk mencapai *fitness for use*, seperti yang dibedakan dari produktivitas (suatu perbedaan yang sulit yang sulit dilakukan dalam praktik);
 - e) *quality data acquisition and analysis*, biaya untuk mengoperasikan sistem dalam mutu (*quality data system*) untuk memperoleh data yang berkesinambungan atas performa mutu;

- f) *quality reporting*, biaya-biaya untuk menyatukan dan menyiapkan data mutu kepada manajemen puncak;
- g) *improvement project*, biaya untuk membangun dan mengimplementasikan proyek terobosan.

g. Standar Produksi Perusahaan

Penciptaan produk yang berkualitas membutuhkan biaya. Biaya tersebut timbul dalam kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan. Timbulnya biaya tersebut karena perusahaan berupaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkannya. Apabila terdapat penyimpangan dalam produksi, pemilik akan mengambil kebijakan untuk mencegah penyimpangan tersebut terus berkepanjangan sehingga perlu biaya untuk memperbaiki kualitas. Oleh karena itu, perlu ditetapkan standar dalam produksi agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan maupun pengoptimalan metode dan prosedur kerja guna menunjang terbentuknya kualitas yang diharapkan. Pengertian standar produksi menurut Ahyari (2002b:227) “adalah merupakan pedoman yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan proses produksi”. Penetapan standar tersebut berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar menghasilkan produk yang berkualitas

Penentuan kriteria standar produk dirumuskan oleh pemilik atau direktur sesuai jenis usahannya berdasarkan harapan pelanggan yang diintegrasikan dengan kemampuan perusahaan. Penentuan standar ukuran dan standar kualitas produk berakibat pada penentuan jenis dan jumlah bahan, peralatan, dan bangunan. Menurut Prawirosentono (2007:47) terdapat dua pembagian dalam standarisasi operasional perusahaan yaitu standarisasi operasional teknik dan operasional manajerial. Penjelasan dari kedua standarisasi sebagai berikut.

1) Standardisasi Operasional Teknik

Kegiatan standar operasional teknik berdasar pada bentuk dan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Standar operasional teknik terdiri atas jenis dan jumlah bahan baku, lama proses produksi, mesin dan peralatan, dan

bangunan tempat kegiatan produksi. Standardisasi teknik pada perusahaan digunakan untuk perencanaan kualitas salah satunya dengan merumuskan SOP (*standart operational procedure*) yaitu standar kerja untuk kegiatan produksi barang atau jasa mulai dari tahapan awal sampai akhir. SOP dapat dijadikan sebagai pedoman kerja dalam proses produksi;

2) Standardisasi Operasional Manajerial

Standar ini berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan secara umum. Pengelolaan perusahaan harus berdasarkan standar yang telah ditetapkan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Standardisasi operasional manajerial terdiri atas standar gaji dan upah, standar karir, standar administrasi, dan standar harga jual produk.

Standar kualitas produksi dalam pelaksanaannya mempunyai kelebihan bagi perusahaan. Menurut Ahyari (2002b: 231) kelebihan-kelebihan tersebut di antaranya sebagai berikut.

1) Penggunaan Bahan

Apabila suatu perusahaan tidak memiliki standar produksi dapat mempengaruhi dalam perencanaan bahan yang akan digunakan untuk kegiatan produksi. Komposisi bahan yang digunakan harus jelas. Apabila tidak terdapat standar komposisi bahan, baik bahan baku maupun penolong, setiap karyawan yang bertugas melaksanakan pencampuran tersebut memiliki takaran yang berbeda-beda. Hal tersebut mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Adanya standar komposisi bahan tersebut menjadi pedoman bagi karyawan yang akan melaksanakan tugas prncampuran bahan.

2) Penggunaan Tenaga Kerja

Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan. Apabila perusahaan tidak mempunyai standar untuk penggunaan tenaga kerja dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dalam

proses produksi. Standar kerja di sini dapat berbentuk pembagian tugas dalam bekerja sehingga semua karyawan dapat memaksimalkan kinerja mereka karena mendapatkan tanggungjawab. Kinerja karyawan lebih dapat dikontrol oleh pengawas.

3) Waktu yang Dipergunakan untuk Produksi

Perusahaan harus menetapkan standar waktu yang digunakan untuk setiap tahapan proses produksinya. Lamanya waktu yang ditetapkan dapat memengaruhi produk yang dihasilkan, seperti proses pendinginan, pembakaran, pembekuan, dan yang lainnya. Pada perusahaan genteng misalnya harus terdapat standar pada tiap tahapan proses, misal proses perendaman berapa hari, proses pembakaran, proses pendinginan, proses pengeringan, dan yang lainnya. Apabila pada satu tahapan proses kurang maksimal dapat mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan, misal retak, powel, pecah, dan yang lainnya.

4) Bentuk dan Ukuran Produk

Perusahaan dalam menghasilkan produknya harus menentukan karakteristik produk seperti panjang, lebar, berat, dan yang lainnya. Penentuan bentuk dan ukuran diharapkan produk yang dihasilkan dapat homogen. Apabila produk kurang homogen, pelanggan akan menilai kualitas produksi perusahaan itu kurang baik sehingga mereka kurang percaya pada perusahaan. Apabila perusahaan sudah menetapkan standar bentuk dan ukuran maka karyawan akan secara *continue* menghasilkan produk yang serupa. Adanya standar ukuran dan bentuk mempermudah pelanggan dalam menggunakan produk tersebut. Pada perusahaan genteng misalnya apabila ukurannya bermacam-macam dapat mempengaruhi penyusunan genteng di atap.

5) Warna Produk

Kegiatan pemasaran suatu produk dapat dipengaruhi oleh warna produk tersebut. Selain unsur estetika warna juga dipandang dapat mempengaruhi kualitas produk tersebut. Padahal di beberapa kasus warna yang kurang menarik

justru lebih berkualitas. Misalnya pada perusahaan genteng semakin hitam warna genteng maka ketahanannya semakin baik. Namun pelanggan lebih memilih warna yang merah bata karena pada umumnya warna genteng ialah merah bata. Warna dapat memepermudah dalam pencarian produk yang diinginkan oleh pelanggan.

6) Kualitas Produk

Kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan seharusnya dapat *continue*. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Kualitas produk yang tidak pasti dari satu periode ke periode lain dapat berdampak pada penjualan produk. Dalam jangka panjang hal tersebut dapat mempengaruhi penjualan yang berfluktuasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan tersebut antara lain.

a) Kualitas Bahan Baku

Kualitas bahan baku dapat mempengaruhi produk akhir yang dihasilkan. Beberapa jenis usaha hasil produksi sangat dipengaruhi oleh kualitas bahan baku yang digunakan, misalnya saja usaha genteng. Kualitas tanah liat mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan. Misalnya warna tanah liat mempengaruhi warna produk genteng yang dihasilkan.

b) Kualitas Proses

Kualitas proses produksi juga memepengaruhi hasil akhir produksi. Proses produksi dalam suatu usaha dibedakan menjadi dua, proses produksi terputus-putus dan *continue*. Pada jenis produk yang harus melalui proses *continue* antara satu tahapan proses mempengaruhi pada tahapan proses berikutnya. Misalnya saja pada usaha genteng, apabila saat pencampuran bahan tidak sesuai takaran maka kualitas produk yang dihasilkannya tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan

c) Kualitas Produk Akhir itu Sendiri

Produk akhir yang dihasilkan tentunya harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan akan melakukan

pengujian terhadap produk tersebut. Pengujian dilakukan berdasarkan karakteristik produk yang dihasilkan. Perusahaan melakukan seleksi terhadap produk yang dihasilkan agar produk yang dijual benar-benar yang berkualitas. Misalnya saja terdapat suatu perusahaan genteng yang mengklasifikasikan produk akhirnya agar produk yang dijual memang yang berkualitas dan dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

7) Penghematan-Penghematan dalam Pelaksanaan Produksi

Dalam melaksanakan kegiatan produksi perusahaan harus memiliki standar yang jelas. Hal tersebut dapat mempengaruhi penggunaan faktor-faktor produksi. Dalam produksi tentunya sebisa mungkin untuk efisiensi penggunaan faktor-faktor produksi tapi juga harus dapat menghasilkan produk yang semaksimal mungkin. Hal tersebut mempengaruhi profit yang diperoleh perusahaan. Apabila tidak terdapat standar produksi dapat menyebabkan pemborosan dan pembengkakan biaya. Adanya standar tersebut dapat meminimalkan biaya dan memaksimalkan keuntungan, sesuai dengan tujuan pendirian usaha.

h. Kualitas Produk

Produk merupakan hasil penciptaan dari faktor-faktor produksi melalui transformasi dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk dikatakan baik yaitu produk yang memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kebutuhan pelanggan yang menggunakannya. Produk dikatakan berkualitas apabila semakin puas pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut. Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan produk karena akan menunjuk langsung terhadap atribut atau sifat-sifat suatu barang atau jasa yang bersangkutan (Ahyari, 2002:238). Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas produk merupakan karakteristik yang tercitra dalam produk yang menunjukkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dapat memenuhi spesifikasi yang telah

ditetapkan sehingga dapat memuaskan kebutuhan pelanggan yang mengkonsumsinya (menggunakannya).

2.1.3 Konsep Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu prinsip manajemen selain perencanaan, pengorganisasian, dan pergerakan. Berikut pengertian pengendalian, “pengendalian adalah proses mengawasi (*monitoring*), membandingkan (*comparing*), dan mengoreksi (*correcting*) kinerja” (Robbins dan Coulter, 2010: 183). Pendapat Merchant mengenai pengendalian (dalam buku Tunggal, 1993b:3),

”.....*control is seen as having one basic function: to help to ensure the proper behaviors of the people in organizations. The behaviors should be consistent with the organization strategy, if one exists, which, in turn, should have been selected as the best to take toward achievements organization’s objectives*”, yang diartikan sebagai berikut,pengendalian dilihat sebagai satu fungsi utama: untuk membantu memastikan perilaku orang yang seharusnya dilakukan dalam organisasi. Perilakunya harus konsisten dengan strategi organisasi, jika ada satu yang berubah maka seharusnya diseleksi sebaik mungkin terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengendalian merupakan bentuk untuk menjaga dan mengarahkan agar proses mendukung kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan berharap memperoleh hasil semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi yang dimiliki.

Pengendalian yang efektif harus memastikan kegiatan yang dihasilkan telah mencapai tujuan. Kegiatan pengendalian meliputi standar, pengukuran, perbandingan, dan tindakan. Kegiatan pengendalian dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara melakukan pengendalian di antaranya melalui kegiatan observasi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tertulis (Robbins dan Coulter, 2010:185).

Jerome William (dalam Tunggal 1993b:3) mengklasifikasikan pengendalian menjadi beberapa poin. Di sini peneliti hanya memaparkan dua poin yang terkait dengan produksi yang menjurus pada kualitas. Dua poin itu di antaranya ialah.

“.....poin pertama yaitu pengendalian yang digunakan untuk menstandarisir performa agar meningkatkan efisiensi dan memperkecil biaya termasuk di antaranya ialah waktu gerak, inspeksi, prosedur yang tertulis dan jadwal produksi. Poin kedua pengendalian menstandarisasi mutu agar memenuhi spesifikasi, baik pelanggan atau insinyur perusahaan.”

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kegiatan pengendalian merupakan bentuk usaha untuk menjaga dan mengarahkan kegiatan operasi perusahaan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Standar tersebut dimaksudkan sebagai upaya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas perusahaan.

a. Pengertian Pengendalian Kualitas

Kualitas yang ditetapkan oleh suatu perusahaan tentunya tidak dapat dicapai seluruhnya secara maksimal. Ketidakmampuan untuk mencapai kualitas secara maksimal disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut menjadi hambatan tidak dapat berlangsungnya pelaksanaan kualitas secara baik dan benar. Oleh karena itu, perlu adanya suatu bentuk pengendalian agar kualitas dapat terus terjaga. Pengertian pengendalian kualitas menurut Agus Ahyari (2002a:238) adalah “aktivitas (manajemen perusahaan) untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk atau jasa perusahaan dapat dipertahankan sebagaimana yang telah direncanakan”.

Pengendalian kualitas merupakan alat penting bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah barang yang rusak (Reksohadiprojo, 2000 :245). Seorang ahli kualitas berpendapat bahwa pengendalian kualitas yaitu metode untuk meningkatkan kemampuan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara terus-menerus dalam kegiatan produksi dan area fungsional organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik manusia maupun modal, bahan, dan yang lainnya (Gaperz, 2002:5).

Pemahaman dari uraian di atas dapat ditarik suatu esensi bahwa pengendalian kualitas adalah suatu kegiatan untuk terus menjaga kualitas atau

meningkatkan kualitas dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi yang dimiliki agar sesuai dengan harapan perusahaan. Pengendalian kualitas dilakukan mulai dari sebelum proses, saat proses, sampai produksi akhir.

b. Pendekatan dalam Pengendalian Kualitas

Setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil maupun perusahaan besar selalu memperhatikan kualitas barang atau jasa yang dihasilkannya. Kualitas merupakan aset berharga bagi perusahaan terutama untuk kelangsungan usaha di masa depan. Oleh karena itu, agar pengendalian kualitas berjalan secara efektif dan efisien maka perlu dipilih suatu pendekatan. Menurut Ahyari (2002a:255) terdapat tiga pendekatan dalam pengendalian kualitas, di antaranya pendekatan bahan baku, pendekatan proses, dan pendekatan produk akhir. Beberapa penjelasan mengenai ketiga pendekatan tersebut sebagai berikut.

1) Pendekatan Bahan Baku

Pendekatan bahan baku lebih mengarah pada pengendalian kualitas perusahaan yang menitikberatkan pada bahan baku untuk menjaga kualitas barang atau jasa yang dihasilkan sehingga kualitas produk akhir diharapkan sesuai dengan rencana perusahaan. Terdapat beberapa perusahaan yang sangat memperhatikan kualitas bahan baku karena berkaitan dengan kualitas produk akhir yang dihasilkan, misalnya saja perusahaan mebel. Inti dari pendekatan bahan baku ini, kualitas produk akhir lebih dominan ditentukan oleh bahan baku yang digunakan tapi sifatnya juga tidak mutlak.

2) Pendekatan Proses Produksi

Pendekatan ini berfokus pada proses produksi untuk menjaga kualitas barang atau jasa yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengendalian kualitas yang dilakukan dalam proses produksi berpengaruh terhadap produk akhir perusahaan. Sama halnya dengan pendekatan bahan baku, dalam pendekatan proses ini tidak mutlak sepenuhnya oleh proses tapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Pengendalian proses dibagi menjadi lima kategori. Kelima kategori tersebut diantaranya:

a) Proses Produksi Tipe A

Jenis perusahaan yang termasuk ke dalam kategori tipe A yaitu pelaksanaan pengawasan produksi dapat dilaksanakan secara mudah sehingga dapat dipantau pada tiap tahapan proses;

b) Proses Produksi Tipe B

Produksi yang kontinu menjadi karakteristik pada proses ini. Proses produksi yang kontinu menyebabkan besarnya tingkat ketergantungan antar proses sehingga pemeriksaan tidak dapat dilaksanakan pada setiap tahapan proses. Karakteristik proses seperti yang dijelaskan di atas apabila terjadi kesalahan pada proses pertama maka akan berlanjut pada proses berikutnya. Kondisi yang demikian dapat menyebabkan peluang perusahaan untuk menghasilkan produk cacat atau rusak semakin besar;

c) Proses Produksi Tipe C

Pengendalian proses tipe ini merupakan proses produksi yang *assembling*. Pelaksanaan proses produksi tipe ini berbeda dengan jenis proses produksi lainnya karena bahan-bahan yang digunakan dalam perakitan merupakan produk dari bagian proses lainnya atau produk perusahaan lain.

d) Proses Produksi Tipe D

Kegiatan produksi pada tipe ini sepenuhnya dilaksanakan oleh mesin yang otomatis memproduksi barang yang diinginkan. Pengawasan kualitas pada proses produksi yang otomatis dilakukan oleh mesin yang terintegrasi dengan komputer yang dirancang secara khusus sehingga jika terjadi kesalahan maka secara otomatis mesin akan memberikan sinyal atau tanda terjadi kerusakan;

e) Proses Produksi Tipe E

Proses produksi tipe ini merupakan proses produksi untuk perusahaan dagang dan jasa. Kegiatan operasi jenis usaha ini sering tidak diperhatikan

karena sifat operasi yang abstrak, namun sebenarnya kegiatan operasi tampak karena proses produksi yang langsung berinteraksi dengan pelanggan sehingga perlu diadakan pengawasan. Proses produksi ini memiliki tiga tahapan proses yaitu tahap persiapan, tahap pengendalian proses, dan tahap pemeriksaan akhir.

3) Pendekatan Produk Akhir

Pendekatan produk akhir adalah cara untuk melaksanakan pengendalian kualitas di dalam suatu perusahaan dengan cara melihat atau mengadakan seleksi terhadap produk akhir perusahaan tersebut (Ahyari, 2002:260). Adanya kegiatan seleksi pada produk akhir ini dapat menjadi penyaring produk yang akan dikirimkan kepada pelanggan. Pengiriman produk cacat atau rusak dapat dikendalikan sehingga tingkat retur barang dapat diminimalisir. Kondisi tersebut dapat meminimalkan biaya operasi perusahaan.

c. Langkah-Langkah Pengendalian Kualitas

Kualitas produk yang dihasilkan harus dikendalikan dalam penciptaannya dan sebelumnya direncanakan agar tidak menimbulkan biaya-biaya yang menunjukkan adanya ketidakefisienan. Pengendalian kualitas terhadap produk yang dihasilkan dapat berfokus pada input dan proses dalam kegiatan produksi. Menurut Schroeder (1994:173) untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian kualitas selama siklus kualitas harus memperhatikan titik kritis pada setiap proses yang memerlukan pengawasan. Tahapan-tahapan tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) definisikan sifat-sifat yang menjadi kriteria ukuran (standar);
- 2) tetapkan bagaimana cara mengukur setiap sifat-sifat tersebut;
- 3) buatlah standar mutu yang menjadi pedoman dalam menentukan standar;
- 4) tetapkan program inspeksi di setiap tahapan;
- 5) carilah dan perbaiki hal-hal yang menjadi penyebab kegagalan kualitas;

- 6) terus lakukan penyempurnaan dengan cara memantau dan perbaikan yang berkelanjutan.

Keseluruhan tahapan di atas jika dilaksanakan dengan baik maka akan membentuk suatu koordinasi pengendalian yang efektif. Pelaksanaan pengendalian kualitas harus bertahap sesuai dengan standar. Langkah- langkah pengendalian kualitas dimulai dari pengenalan terhadap spesifikasi produk yang diharapkan oleh perusahaan, ukuran kualitas, standar, dan terakhir sampai pada tahapan terakhir yaitu penyempurnaan terhadap perbaikan yang telah ditentukan.

d. Pengendalian Kualitas Produk

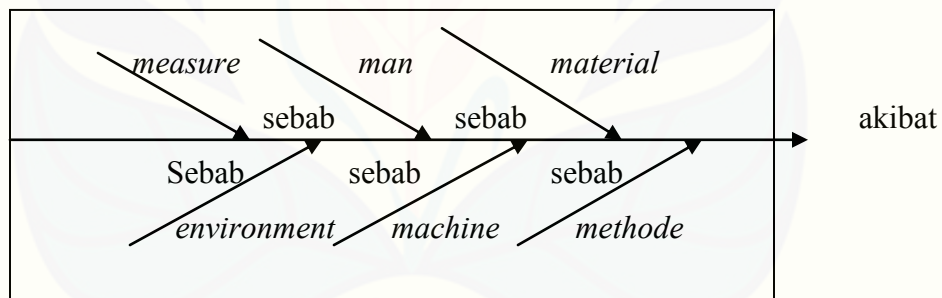
Kualitas produk yang dihasilkan tidak selalu dapat memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas tersebut dalam transformasinya tidak selalu mengalami kelancaran. Adakalanya saat memproduksi suatu produk mengalami hal-hal yang di luar dugaan perusahaan sehingga kurang dapat diantisipasi dengan baik. Hal tersebut menyebabkan kegagalan pada produk yang dihasilkan, baik itu produk cacat maupun produk rusak. Oleh karena itu, perusahaan dalam menciptakan produknya selalu melakukan pengendalian kualitas pada produk yang dihasilkannya. Pengendalian kualitas adalah “...bagaimana menjaga dan mengarahkan agar produk dan jasa dari perusahaan yang bersangkutan tersebut agar memenuhi kualitas sebagaimana yang telah direncanakan tersebut” (Ahyari, 2002:239). Pengendalian kualitas produk lebih memfokuskan pada cara perusahaan untuk mengarahkan produk yang dihasilkan agar sesuai dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila terdapat kesenjangan, perusahaan harus segera memperbaiki letak kesenjangan sehingga tidak berakibat pada tahapan berikutnya dan harapan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dapat terlaksana.

e. Diagram *Fishbone*

Diagram *fishbone* juga bisa disebut sebagai diagram sebab akibat yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan

menemukan kemungkinan penyebab suatu persoalan atau masalah yang terjadi (Tjiptono dan Diana, 2003:193). Penganalisisan dimulai dengan enam kategori, material, ukuran, mesin, lingkungan, manusia, dan metode. Keenam kategori tersebut merupakan akar penyebab terjadinya masalah. Penggunaan diagram ini memerlukan sebuah daftar pengecekan yang bagus untuk analisis awal. Penyebab masing-masing dikaitkan dalam setiap kategori yang diikat dalam tulang yang terpisah sepanjang cabang tersebut, sering melalui proses *brainstroming*.

Menurut Nasution (2005:169) diagram sebab akibat dapat digunakan untuk menyimpulkan sebab akibat terjadinya kesalahan, mengidentifikasi sebab-sebab yang mempengaruhi karakteristik kualitas tertentu, dan memberikan arahan mengenai data yang diperlukan dalam kegiatan penganalisisan. Komponen-komponen yang mempengaruhi suatu target tertentu dikelompokkan sebagai bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi proses (Manggala, 2005:20). Gambar dari diagram *fishbone* sebagai berikut.



Gambar 2.1 Contoh kerangka diagram *Fishbone*

Sumber: Nasution (2005:92)

Diagram di atas diibaratkan sebagai rangkaian tulang ikan. Bagian paling ujung kanan merupakan kepala ikan yang menggambarkan sebagai akibat yang ditimbulkan oleh hal-hal yang menjadi penyebab permasalahan. Bagian kiri menunjukkan rangkaian tulang ikan yang menjadi penyebab permasalahan terjadi. Penyebab tersebut diklasifikasikan menjadi enam penyebab secara umum, *measure* (ukuran), manusia (*man*), bahan (*material*), mesin (*machine*), lingkungan (*environment*), dan metode (*methode*). Penyebab- penyebab

tersebutlah yang diidentifikasi oleh peneliti agar penyebab tersebut dapat diminimalkan dan dihindari sehingga kondisi produksi perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

2.1.4 Konsep Perusahaan Perseorangan

Setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menghasilkan keuntungan melalui kegiatan operasi perusahaan. Suatu perusahaan terdiri atas pemilik modal dan karyawan yang memiliki tugas yang terdiferensiasi. Pada setiap kesempatan perusahaan harus merencanakan segala aspek dalam kegiatan operasi. Perencanaan dilakukan agar dalam kegiatan operasinya perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai. Untuk memastikan bahwa perusahaan akan mencapai apa yang menjadi tujuannya perlu melakukan kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian selain untuk meluruskan kegiatan perusahaan juga untuk menyelesaikan kesenjangan yang terjadi selama kegiatan operasi agar rencana yang telah ditentukan dapat dicapai secara maksimal.

Pada perusahaan perseorangan yang berwenang dalam menetapkan rencana dan kegiatan pengendalian maupun kegiatan manajemen lainnya ialah pemilik usaha. Berbeda dengan jenis perusahaan seperti firma maupun PT yang sudah menunjuk seorang direktur sebagai pemimpin perusahaan berdasarkan kesepakatan yang berlandaskan kemampuan memajemen perusahaan. Dalam perusahaan perseorangan, pemilik memiliki peran ganda, selain sebagai pemilik modal juga sebagai pemimpin perusahaan yang berwenang mengoperasikan perusahaan berdasarkan keputusannya. Pemilik harus mengorganisir seluruh kepentingan perusahaan, baik dari sumber daya manusia, bahan, alat, metode, dan aspek-aspek produksi lainnya sehingga peran pemilik sangat kompleks.

a. Pengertian Perusahaan Perseorangan

Pada praktiknya perusahaan mempunyai beberapa jenis. Jenis perusahaan dibedakan berdasarkan klasifikasi perusahaan, status kepemilikan, dan bentuk hukum. Salah satu jenis perusahaan yang belum terlalu kompleks dan bersifat

sederhana yaitu perusahaan perseorangan. Pengertian perusahaan perseorangan adalah “perusahaan swasta yang dimiliki oleh pengusaha perseorangan, yang bukan badan hukum, di mana dapat berbentuk PD (perusahaan dagang), perusahaan jasa, dan perusahaan industri” (Soepandi, 2003:24). Menurut Purwasutjipto (dalam Usman, 2004: 29) perusahaan perseorangan atau perusahaan dagang adalah, “salah satu bentuk perusahaan perseorangan yang dilakukan oleh satu pengusaha, tidak ada peserta lain di sampingnya. Jika ada maka hal tersebut ialah pembantu pengusaha dalam perusahaan yang hubungan hukumnya dengan pengusaha bersifat perburuhan dan pemberian kuasa”.

Bentuk perusahaan perseorangan menurut Alma (2010: 61) merupakan suatu bentuk perusahaan yang ideal apabila modal yang dimiliki untuk mendirikan perusahaan relatif kecil. Oleh karena itu, pimpinan pada perusahaan perseorangan memiliki tanggungjawab yang tidak terbatas dan dalam pendiriannya tidak memerlukan aturan yang siftnya mengikat namun tetap harus mendapat izin dari Disperindag (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) setempat.

Kesimpulan dari pengertian di atas bahwa pemahaman mengenai perusahaan perseorangan yang juga lazim disebut sebagai perusahaan dagang merupakan jenis perusahaan yang kepemilikan di tangan satu orang, belum berbadan hukum sehingga perizinan menggunakan izin Disperindag setempat, memiliki cakupan kecil karena modal yang terbatas, dan tanggung jawab perusahaan di tangan pemilik usaha sehingga memiliki peran ganda yaitu sebagai pemilik sekaligus pengambil kebijakan.

b. Beberapa Kebaikan dan Keburukan dari Perusahaan Perseorangan

Perusahaan Perseorangan memiliki kekurangan dan kelebihan tersendiri. Menurut Wijatno (2009:110) menyebutkan beberapa kelebihan dan kekurangan dari perusahaan perseorangan adalah sebagai berikut:

1) Kelebihan Perusahaan Perseorangan

Adapun kelebihan dari perusahaan jenis perorangan sebagai berikut:

- a) pemimpin perusahaan berhak atas seluruh keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan sehingga memacu untuk bekerja secara optimal;
- b) perusahaan sepenuhnya dikuasai oleh pemilik.

2) Kekurangan perusahaan perseorangan

Kekurangan dari perusahaan jenis perorangan disebutkan sebagai berikut:

- a) kebutuhan modal relatif kecil sehingga dapat dipenuhi oleh seseorang saja. Oleh karena itu bentuk perusahaan perseorangan tidak cocok untuk perusahaan besar;
- b) apabila pemilik meninggal maka biasanya kegiatan operasi perusahaan terhenti sehingga tidak menjamin adanya kontinuitas operasi jika pemilik tidak mewariskan ilmu usahanya pada anak-anak atau kerabatnya;
- c) pemilik memiliki dua jabatan, selain sebagai pemilik dia juga sebagai direktur sehingga pengetahuan menjadi terbatas. Dalam pengambilan kebijakan biasanya pemilik perlu adanya masukan dari pihak lain sehingga harus mempunyai kolega dalam mewawancarakan kebijakan yang akan ditetapkan;
- d) persyaratan kredit untuk perusahaan perseorangan kurang menguntungkan dan cenderung sulit.

c. Fungsi Pemimpin Sebagai Administrator

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi (perusahaan) menjadi panutan bagi para karyawannya. Tipe kepemimpinan yang diterapkan dapat berpengaruh pada kinerja masing-masing karyawan. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengerti dan memahami karyawannya. Pemimpin selain sebagai panutan karyawan juga sebagai pengambil kebijakan dalam perusahaan. Kebijakan yang ditetapkan sebaiknya harus mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Direktur perusahaan pada bentuk perusahaan perseorangan kebanyakan dipimpin langsung oleh pemilik usaha. Kondisi tersebut berarti tugas dan wewenangnya selain sebagai pemilik modal juga

sebagai pengambil kebijakan dalam aktivitas operasi perusahaan. Kebijakan yang cukup berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan salah satunya ialah kualitas.

Kebijakan kualitas yang ditetapkan oleh pemimpin seharusnya mendukung pencapaian tujuan organisasi yang *profit oriented*. Pemimpin harus dapat menetapkan standar produk maupun operasional. Oleh karena itu, pemimpin usaha harus dapat menerapkan prinsip manajemen pada setiap aktivitas kualitas dalam kegiatan operasi perusahaan. Menurut buku yang ditulis oleh Assauri (2008:297) terdapat beberapa faktor perumusan kebijakan kualitas, di antaranya proses pembuatan, aspek penjualan, perubahan-perubahan permintaan konsumen, peranan inspeksi, dan lingkup dari perumusan kebijakan yang diambil. Seorang pemimpin harus mampu mengaplikasikan pada kegiatan usahanya. Penjelasan-penjelasan mengenai perumusan kebijakan dalam pengendalian kualitas sebagai berikut.

1) Proses Pembuatan

Perumusan kebijakan kualitas harus mempertimbangkan proses pembuatan produk yang dihasilkan. Proses pembuatan tersebut seharusnya didukung aspek-aspek lainnya agar mendapatkan kualitas yang terbaik. Hal tersebut mengindikasikan agar perlunya memperhatikan aspek-aspek lainnya yang mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan tersebut, seperti waktu pengerjaan, mesin dan peralatan, perlengkapan, dan bahan baku, serta tenaga kerja yang berkompeten.

2) Aspek Penjualan

Penjualan menjadi hal yang penting setelah kegiatan produksi. Berkaitan dengan aspek penjualan, berarti juga perlu mempertimbangkan dari sisi konsumen. Oleh karena itu, perumusan kebijakan mutu sebaiknya berdasarkan target pasar perusahaan dan harapan pelanggan. Pengintegrasian harapan pelanggan harus didukung dengan kemampuan perusahaan sehingga

penentuan kualitas yang baik harus mempertimbangkan kedua aspek tersebut agar pelanggan tertarik pada produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

3) Aspek Permintaan Konsumen

Semakin tinggi mutu biasanya menimbulkan biaya mutu yang cukup tinggi jika perusahaan tidak dapat mengefisienkan kegiatan operasi. Kondisi tersebut berdampak pada harga produk menjadi mahal. Mahalnya produk yang ditawarkan bisa mempengaruhi permintaan. Oleh karena itu dalam mengambil kebijakan kualitas perlu mempertimbangkan tingkat permintaan konsumen berdasar *Voice of Customer* terhadap produk yang dihasilkan, sehingga perlu adanya riset pasar.

4) Peranan Inspeksi

Kestabilan kualitas produk yang dihasilkan memerlukan adanya pengawasan terhadap kualitas. Pengawasan kualitas dilakukan mulai dari bahan baku sampai produk akhir dan pergudangan. Oleh karena itu perlu ditetapkan mengenai kebijakan inspeksi pada setiap tahapan produksi agar kualitas dapat dikendalikan.

5) Lingkup dari Perumusan Kebijakan yang Diambil

Penetapan kebijakan sebaiknya mempertimbangkan beberapa hal terkait dengan kualitas, terutama aspek proses produksi. Pertimbangan tersebut mengacu pada biaya kualitas yang dikeluarkan perusahaan sehingga dalam pengambilan kebijakan kualitas sebaiknya mempertimbangkan keinginan konsumen terhadap produk yang dihasilkan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Sekarang

Peneliti dalam menyusun tugas akhir ini juga meninjau beberapa penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian tersebut mempunyai kontribusi bagi penelitian ini. Tinjauan penelitian terdahulu memberikan informasi pada peneliti untuk lebih memahami penelitiannya dan untuk mengembangkan pertanyaan agar lebih

mendalam dan memiliki makna. Penelitian terdahulu dengan objek penelitian pada perusahaan genteng akan menambah pengetahuan peneliti mengenai objek genteng terkait karakteristik genteng dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kegiatan produksi genteng. Peneliti dapat lebih memahami fenomena lapang mengenai kegiatan produksi dan aspek-aspek yang berpengaruh dalam pembuatan genteng.

Penelitian terdahulu tentang pengendalian kualitas dapat menambah pengetahuan peneliti tentang topik tersebut sehingga saat terjun ke lapangan peneliti tidak mengalami banyak kendala dalam menafsirkan kondisi di lapangan. Hal tersebut akan membantu peneliti dalam meningkatkan kemampuan peneliti dalam memahami fenomena yang terjadi di perusahaan “HMA” sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan benar. Tabel penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian saat ini dan tabel penelitian sekarang sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil
1.	Senan (2012)	Implementasi pengawasan proses produksi pada UD. New Water Hasta Agung Jember	Deskriptif kualitatif	Proses produksi yang dilakukan oleh UD. New Water Hasta Agung Jember adalah jenis produksi terus menerus. Pengawasan yang dilakukan meliputi pengawasan pada tahap input, transformasi dan output.
2.	Muhibbin (2004)	Pelaksanaan pengendalian kualitas pada proses produksi keramik perseroan terbatas Kaibon Indah Madiun	Deskriptif kualitatif	Perusahaan melaksanakan persiapan, pengendalian proses dilakukan pada setiap tahapan proses, dan kepala kerja melakukan pengendalian kualitas menggunakan kartu pengendalian proses.

Sumber: Senan (2012) dan Muhibbin (2004)

Tabel 2.2 Penelitian sekarang

Nama	Judul	Jenis penelitian	Metode analisis
Kholifah (2015)	Pengendalian kualitas produk genteng (studi kasus pada perusahaan perseorangan “Haji Mashuri Ambulu” Desa Kertonegoro Jember	Tipe penelitian studi kasus dengan paradigma kualitatif.	Analisis domain, taksonomi, dan diagram Ishikawa

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif sehingga hasil sangat dipengaruhi oleh pengalaman dan kemampuan peneliti dalam memahami topik dan objek yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti berupaya untuk membekali diri dengan tinjauan penelitian terdahulu yang memiliki karakteristik penelitian yang hampir sama sehingga diharapkan menjadi sumber informasi penunjang bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Tabel persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dijelaskan di bawah ini.

Tabel 2.3 Persamaan dan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu

Nama	Persamaan	Perbedaan
Senan	Objek penelitian merupakan perusahaan genteng.	Peneliti sekarang lebih berfokus pada pengendalian kualitas produk genteng yang dihasilkan dan menggunakan diagram Ishikawa.
Muhibbin	Topik penelitian pada pengendalian kualitas dan bahan baku yang digunakan sama yaitu tanah liat.	Perbedaan objek penelitian. Objek penelitian ini pada perusahaan keramik sedangkan penelitian sekarang pada perusahaan genteng.

Sumber: Senan (2012) dan Muhibbin (2004)

Tabel tersebut menunjukkan persamaan dengan penelitian terdahulu milik Senan ialah pada objek sedangkan dengan Muhibbin pada topik dan bahan baku yang digunakan. Perbedaan dengan penelitian terdahulu milik Senan pada fokus penelitian yaitu pengendalian kualitas produk genteng dan Muhibbin pada objek penelitian yang menggunakan perusahaan keramik.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan pedoman bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Creswell (2010: 354) metode penelitian terdiri atas teknik pengumpulan, analisis, serta interpretasi data yang digunakan peneliti dalam penelitiannya. Pedoman ini digunakan sebagai arahan bagi peneliti dalam mengumpulkan data berdasar pada fakta yang terjadi di lapangan dengan fokus pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan di genteng “HMA”. Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif. Pengertian paradigma kualitatif menurut Creswell (2010: 348)

“adalah sebuah alat untuk memaparkan dan memahami makna yang berasal dari individu dan kelompok mengenai masalah sosial atau masalah individu. Proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang sudah muncul; yakni dengan mengumpulkan data menurut *setting* partisipan; menganalisis data secara induktif, mengelola data dari yang spesifik menjadi tema umum, dan membuat penafsiran mengenai makna di balik data. Report yang berhasil ditulis memiliki struktur penulisan yang fleksibel.”

Penggunaan paradigma kualitatif bertujuan untuk mengetahui fenomena mengenai pengendalian kualitas yang diterapkan pada perusahaan dan disesuaikan dengan teori-teori untuk mendukung perkembangannya. Fenomena yang terjadi selanjutnya didiskripsikan dan dianalisis untuk mengetahui kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan karena masih ditemukan kegagalan produk genteng.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Bikler dalam buku Sugiyono (2009:13) diartikan sebagai berikut:

- a. dilakukan pada kondisi alamiah, yang berfokus pada sumber data, dan kedudukan peneliti dalam penelitian adalah sebagai instrumen kunci;
- b. penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif yang ditunjukkan dengan kata-kata, gambar maupun bentuk dokumentasi yang lainnya;
- c. penelitian lebih berfokus pada proses daripada hasil;

- d. teknik penganalisisan data secara induktif;
- e. penekanan penelitian kualitatif lebih berfokus pada makna.

Penelitian ini dilaksanakan secara rasional sehingga dapat dijangkau oleh penalaran manusia, empiris sehingga orang lain dapat memahami metode yang digunakan oleh peneliti, dan sistematis yang berdasarkan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, dokumentasi, dan observasi lapang yang di *crosscheck* melalui triangulasi sumber agar data yang dikumpulkan teruji validitasnya.

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini berdasarkan judul, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan merupakan penelitian studi kasus. Unit analisis yang ditelaah merupakan sebuah genteng yang memproduksi genteng dan berfokus pada pengendalian kualitas produk yang dilakukan oleh perusahaan. Tipe penelitian studi kasus menurut Faisal (2010:22) “...merupakan tipe pendekatan yang penelaahannya kepada satu kasus dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif”. Penelitian ini berfokus pada kasus tunggal sehingga data yang diperoleh lebih mendalam dan mendetail. Studi kasus dipandang sebagai suatu upaya penelitian yaitu “studi kasus dapat memberi nilai tambah kepada pengetahuan kita secara unik tentang fenomena individual, organisasi, sosial, dan politik” (Yin, 2000:4). Creswell dalam Kusmarni (2010:2) mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu.

- a. Mengidentifikasi “kasus” untuk suatu studi.
- b. Kasus tersebut merupakan sebuah “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat.
- c. Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa.
- d. Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus.

3.2 Tahap Persiapan

Tahap Persiapan merupakan tahap rancangan peneliti sebelum melakukan penelitian. Peneliti mengumpulkan berbagai informasi terkait dengan topik dan cara analisis data yang akan dibahas dalam penelitian tahap ini. Topik pada penelitian ini berfokus pada pengendalian kualitas. Informasi-informasi yang diperoleh terkait dengan pengendalian kualitas dan metodologi penelitian selanjutnya disaring untuk kemudian dijadikan sebagai salah satu pedoman dalam melakukan penelitian. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam tahap persiapan ini, di antaranya.

a. Studi Kepustakaan

Peneliti melakukan pengumpulan studi kepustakaan. Studi kepustakaan bermanfaat untuk menambah pengetahuan peneliti sehingga peneliti dapat menguasai topik penelitian. Kegiatan yang dilakukan pada penelitian ini diawali dengan membaca buku-buku dan literatur yang berkaitan dengan kajian produksi. Peneliti melihat fenomena pada perusahaan genteng dan mengaitkan dengan teori yang peneliti baca yaitu terkait dengan kualitas. Kualitas dapat digunakan sebagai strategi perusahaan untuk memenangkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, kualitas perlu dikendalikan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peneliti juga memperdalam kembali fenomena tersebut dengan membaca skripsi yang terkait dengan objek dan topik yang akan diteliti. Studi kepustakaan pada penelitian ini mengarah pada buku peminatan produksi, terutama mengenai pengendalian kualitas dan skripsi yang terkait dengan topik dan buku metodologi penelitian sebagai pedoman peneliti dalam melaksanakan penelitian terutama untuk menganalisis data yang diperoleh.

b. Penentuan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat penelitian dilaksanakan. Pemilihan tempat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang memiliki relevansi dengan topik penelitian. Peneliti menetapkan usaha genteng Haji Mashuri Ambulu sebagai objek penelitian. Alamat perusahaan Haji Mashuri Ambulu di jalan Ambulu nomor 29 Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah, Kabupaten Jember.

Genteng tersebut merupakan salah satu usaha kecil menengah yang bergerak di bidang pencetakan genteng yang cukup memiliki pengalaman dan beberapa prestasi terkait kualitas. Perusahaan sudah pernah mengikuti lomba terkait kualitas dan mendapatkan pelatihan ISO 9000. Kondisi lain yang menjadi dasar penentuan lokasi penelitian karena dalam perusahaan “HMA” yaitu masih terdapat produk gagal dan perusahaan tersebut merupakan usaha yang cukup besar.

c. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan merupakan kegiatan pengamatan pada objek penelitian sebelum diadakannya penelitian. Observasi pendahuluan dilakukan sebelum penyusunan latar belakang masalah sehingga dalam observasi pendahuluan tersebut peneliti dapat menemukan masalah yang terjadi dan menarik untuk diteliti. Peneliti melakukan observasi kegiatan produksi perusahaan. Peneliti melakukan wawancara langsung dengan pemilik usaha genteng mengenai permasalahan kualitas yang terjadi pada keseluruhan proses produksi pembuatan genteng untuk memperbanyak informasi yang diperoleh. Hasil observasi awal peneliti memperoleh informasi mengenai cukup banyaknya jumlah produk gagal dalam proses produksi maupun produk akhir sehingga peneliti ingin mengetahui lebih mendalam secara rinci kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan selama ini dan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan pada produk genteng yang dihasilkan.

d. Penentuan Informan

Informan merupakan salah satu bagian dari sumber data suatu penelitian. Fungsi informan dalam suatu penelitian yaitu untuk memberikan informasi mengenai data yang dibutuhkan selama penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif studi kasus merupakan gambaran kondisi objek penelitian yang sesungguhnya secara lengkap dan mendetail. Oleh karena itu, peran informan sangat penting sehingga peneliti harus dapat memilih dan menetapkan orang-orang yang tepat dalam bidangnya sesuai dengan data yang dibutuhkan oleh peneliti selama penelitian berlangsung.

Peneliti menetapkan *key informan* dalam penelitian ini sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. *Key informan* memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan penelitian tipe studi kasus. Mereka tidak hanya memberikan keterangan bagi peneliti mengenai sumber bukti yang mendukung lainnya tapi juga menciptakan akses terhadap sumber yang bersangkutan (Yin, 2000: 109). *Key informan* juga sebagai perantara bagi peneliti untuk mendapatkan data yang lebih spesifik dan valid dengan menunjuk informan lainnya. Penambahan informan dilakukan untuk membantu peneliti dalam memperoleh data lain terkait dengan pengendalian kualitas produk genteng yang sifatnya teknis. *Key informan* ditunjuk peneliti karena dianggap sebagai pemegang kebijakan strategis dalam operasi perusahaan. *Key informan* pada penelitian ini merupakan pemilik perusahaan karena bentuk perusahaan “HMA” masih perseorangan sehingga penetapan kebijakan dalam operasi perusahaan berdasarkan kehendak pemilik perusahaan. Kedudukan pemilik dalam genteng selain sebagai pemilik modal juga administrator perusahaan. Menurut Sanafiah Faisal mengutip pendapat Spradly (dalam Sugiyono, 2013:56) menilai kriteria sampel sebagai sumber data atau informan ialah sebagai berikut:

- 1) mereka yang memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui tetapi juga dipahami keberadaan atas sesuatu tersebut. Peneliti memilih pemilik perusahaan sebagai *key informan* karena selain sebagai pemilik modal, pemilik juga berperan sebagai administrator sehingga beliaulah yang menetapkan kebijakan terkait kegiatan produksi genteng “HMA” terutama mengenai pengendalian kualitas produk yang dihasilkan;
- 2) mereka yang masih dan sedang terlibat langsung dalam kegiatan yang tengah menjadi objek penelitian. Kriteria ini menjadi pertimbangan bagi peneliti untuk menetapkan informan. Informan yang dipilih oleh peneliti berdasarkan kriteria tersebut ialah karyawan yang bekerja pada genteng “HMA” yang berhubungan

langsung dengan kegiatan produksi, khususnya mereka yang ikut dalam kegiatan pengendalian kualitas produk genteng yang diproduksi;

- 3) mereka yang mempunyai cukup waktu luang untuk dimintai informasi oleh peneliti. Karyawan pada genteng “HMA” mempunyai jam kerja selama delapan jam, namun disela-sela waktu kerja terdapat waktu jeda untuk beristirahat. Peneliti melakukan wawancara dengan informan di sela-sela pekerjaan mereka dan di waktu istirahat;
- 4) mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi mengenai objek yang diteliti berdasarkan versinya sendiri. Peneliti melakukan pengecekan kembali informasi yang telah diterima dengan melakukan triangulasi dan observasi sendiri pada kegiatan produksi dan melalui data sekunder perusahaan agar data yang diperoleh menjadi lebih akurat;
- 5) mereka yang sebelumnya belum mengenal peneliti sehingga lebih menantang untuk dijadikan semacam guru atau narasumber bagi peneliti. Peneliti sebelumnya belum mengenal *Key informan* maupun informan lain sehingga peneliti menjadikan informan yang telah ditentukan menjadi narasumber dalam penelitiannya.

Peneliti menunjuk informan yang dinilai tepat sebagai *key informan* agar mendapatkan informasi yang sesuai dalam penelitian ini. *Key informan* pada penelitian ini ialah.

- | | |
|-----------------|--|
| Nama | : Achmad Khozin |
| Jabatan | : direktur perusahaan (pemilik) |
| Topik Wawancara | : membahas tentang gambaran umum perusahaan, standardisasi genteng yang dihasilkan, dan pelaksanaan pengendalian kualitas. |

Tahap setelah menentukan *key informan*, selanjutnya dari *key informan* tersebut diperluas melalui informan lainnya. *Key Informan* menunjuk beberapa informan lain yang memiliki korelasi dengan topik penelitian yang dimaksud. Informan lain yang dimaksud sebagai berikut.

- (1) Nama : Mistur
Jabatan : bagian produksi
Lama bekerja : empat tahun
Topik Wawancara : Mengenai alur proses produksi, standarisasi genteng, hambatan dalam proses produksi, dan kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan.
- (2) Nama : Abdul Lapi
Jabatan : *Quality Control*
Lama bekerja : Lima belas tahun
Topik Wawancara : Permasalahan kualitas yang dilakukan selama kegiatan produksi, standarisasi genteng, kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan, dan hal-hal yang termasuk dalam lingkup pengendalian kualitas.
- (3) Nama : Adi
Jabatan : bagian pemasaran
Lama bekerja : dua tahun
Topik wawancara : Standarisasi genteng, daerah pemasaran dan lingkup distribusi genteng HMA.
- (4) Nama : Rudi
Jabatan : bagian pengadaan bahan pembuatan genteng
Lama Bekerja : tiga tahun
Topik wawancara : pengadaan bahan, hubungan dengan *supplier*, dan standar bahan.
- (5) Nama : Haji Yono
Sebagai : Konsumen
Topik wawancara : Kualitas produk genteng “HMA”
- (6) Nama : Slamet
Sebagai : Konsumen
Topik wawancara : Kualitas produk genteng “HMA”

e. Jadwal Pelaksanaan

Keseluruhan peyusunan tugas akhir ini dilaksanakan dalam jangka waktu kurang lebih enam bulan, mulai bulan Februari-April. Kegiatan penelitian lapang dilaksanakan kurang lebih dua bulan. Berikut di bawah ini agar lebih jelas jadwal rincian penelitian yang berguna untuk penyusunan tugas akhir sebagai berikut.

Tabel 3.1 Jadwal rencana pelaksanaan penelitian pengendalian kualitas produk genteng pada perusahaan “HMA”

No	Kegiatan	Bulan ke-					
		11	12	1	2	3	4
1.	Izin penelitian pada perusahaan “HMA”	√					
2.	Observasi awal pada genteng HMA Jenggawah	√	√	√			
3.	Pembuatan proposal	√	√	√			
4.	Seminar proposal				√		
5.	Kegiatan penelitian				√	√	√
6.	Penyusunan laporan				√	√	√

3.2 Tahap Pengumpulan Data

3.2.1 Sumber Data

a. Data primer

Data primer merupakan data dalam penelitian yang cara perolehannya dengan memberikan data secara langsung kepada peneliti sebagai instrumen penelitian (Sugiyono, 2013:62). Data yang diperoleh dalam penelitian ini langsung berasal dari perusahaan berupa kegiatan wawancara dan observasi. Pada penelitian ini data primer yang diperlukan yaitu:

- 1) data jenis genteng yang diproduksi oleh genteng HMA;
- 2) standarisasi produk genteng yang dihasilkan;
- 3) aliran proses produksi yang mempengaruhi kualitas genteng yang dihasilkan;
- 4) jenis-jenis penyimpangan yang sering terjadi dalam proses produksi genteng;

- 5) upaya pengendalian kualitas produk genteng yang dihasilkan;
- 6) Penyebab terjadinya produk genteng gagal;

b. Data Sekunder

Data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini. Pengertian data sekunder yaitu merupakan data dalam penelitian yang cara perolehannya tidak langsung memberikan kepada data pada pengumpul data melainkan melalui media lain, seperti dokumen, lembaga, media cetak, dan lainnya (Sugiyono, 2013:62). Data sekunder merupakan data yang sudah dipublikasikan seperti data yang diperoleh dari situasi-situasi internet dan data lainnya yang berhubungan, dalam penelitian ini data sekunder yang dibutuhkan diantaranya:

- 1) daftar usaha genteng di Jember yang bersumber dari Dinas perindustrian dan perdagangan dan ESDM kabupaten Jember;
- 2) data jumlah produksi genteng yang terjadi selama tiga tahun, rentang tahun 2012-2014;
- 3) data jumlah kegagalan produk genteng yang terjadi pada tahun 2012-2014;
- 4) data Standar Nasional Indonesia (SNI) genteng “HMA”;
- 5) Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pembuatan genteng di genteng “HMA”;
- 6) Penelusuran data *on-line* dengan melakukan *browsing* mengenai hal-hal yang memperkuat permasalahan dengan topik pengendalian kualitas produk.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi merupakan sebuah teknik pengamatan dan pencatatan secara teliti dan sistematis atas gejala-gejala (fenomena) yang sedang diteliti di lapangan (Soeratno dan Arsyad, 2003:89). Peneliti melakukan observasi pasif pada penelitian ini. Observasi pasif yaitu peneliti mengamati aktivitas produksi dan aktivitas lain dalam cakupan wilayah produksi tapi peneliti tidak terlibat dalam

kegiatan yang dilakukan (Sugiyono, 2013: 66). Peneliti dalam melakukan kegiatan pengumpulan data diketahui oleh informan bahwa peneliti sedang melakukan penelitian sehingga mereka yang diteliti mengetahui keberadaan dan tujuan peneliti. Data yang dikumpulkan peneliti dalam observasi ialah berupa kenampakan tentang kegiatan produksi genteng, kinerja karyawan, dan kenampakan alami lainnya yang terjadi di dalam perusahaan selama proses produksi genteng. Peneliti juga melakukan wawancara dalam melaksanakan observasi sehingga keduanya dilakukan secara bersama-sama agar mendapatkan data yang valid.

b. Teknik Wawancara

Wawancara menurut Soeratno dan Arsyad (1993:92) merupakan “metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden”. Peneliti melakukan wawancara dengan pemilik usaha genteng untuk mengetahui kondisi objek penelitian secara umum yang dalam penelitian dikategorikan dalam gambaran umum perusahaan. Wawancara selanjutnya meluas pada informan lainnya yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian yaitu pengendalian kualitas produk genteng. Wawancara dilakukan dengan tujuan mengetahui lebih mendalam terkait kegiatan pengendalian kualitas genteng yang dilakukan oleh genteng “HMA” dan penyebab peroduk gagal yang dihasilkan.

Jenis wawancara Pada penelitian ini peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2013:73) wawancara semi terstruktur merupakan wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Peneliti memiliki daftar pertanyaan sebagai pedoman wawancara namun dimungkinkan pertanyaan tersebut dapat terus meluas. Alasan peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur dengan alasan dapat memperoleh data lebih lengkap dan mendalam (*in-depth*) karena jawaban yang diberikan oleh informan lebih terbuka. Informan juga diminta pendapat sehingga jawaban yang diberikan lebih meluas. Menurut Bungin dalam Prastowo (2014:212) wawancara mendalam (*in-depth interview*) merupakan proses untuk mengumpulkan

informasi terkait tujuan penelitian dengan bertemu langsung dengan informan dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara untuk melakukan tanya jawab dan informan yang ditunjuk terlibat langsung dengan fenomena yang diteliti. Hal ini dilakukan agar peneliti memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai fenomena yang lebih terjadi dalam penelitian. Alat yang digunakan untuk menunjang kegiatan wawancara di antaranya buku catatan, rekaman, dan kamera.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang berupa catatan peristiwa masa lalu yang dapat berbentuk gambar, tulisan, dan arsip-arsip perusahaan lainnya (Sugiyono, 2013: 82). Catatan tersebut digunakan untuk menunjang penelitian sebagai sumber informasi dalam proses penelitian. Pada penelitian ini, kegiatan pengumpulan data baik data primer maupun sekunder berdasarkan dokumen-dokumen, arsip-arsip, atau catatan yang berhubungan dengan penelitian. Bentuk dokumentasi yang peneliti pilih yaitu berupa foto sebagai bukti bahwa peneliti telah melakukan wawancara. Foto terkait dengan kegiatan produksi dan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan. selain itu, dokumentasi yang dikumpulkan berupa dokumen formal perusahaan seperti SIUP (surat izin usaha perdagangan), gambar, rekaman, dan bentuk dokumentasi lainnya.

3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Tahap pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk mempertanggungjawabkan data yang diperoleh dalam penelitian. Hal ini dilakukan agar data-data yang diperoleh peneliti memiliki derajat kepercayaan yang memadai dan informasi tersebut dinyatakan mempunyai nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Peneliti pada tahap pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini merujuk pada teori. Menurut Moleong (2014:329), pemeriksaan keabsahan data bisa dilakukan dengan metode berikut.

a. Perpanjangan keikutsertaan

Peneliti melaksanakan perpanjangan keikutsertaan apabila data yang diperoleh dirasa kurang dalam maupun kurang valid. Perpanjangan keikutsertaan dilakukan baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Hal ini dilakukan agar tambahan informasi yang diperoleh mendukung penelitian yang berjudul pengendalian kualitas produk genteng dengan tipe studi kasus pada genteng “HMA” di Jenggawah Kabupaten Jember.

b. Ketekunan atau keajegan penelitian

Kegiatan ketekunan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti melakukan ketekunan dalam pengamatan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam mengenai pengendalian kualitas genteng yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA”.

c. Triangulasi

Menurut Moleong (2014: 330), “triangulasi adalah suatu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain”. Pada penelitian ini jenis triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Menurut Patton dalam Moleong (2014:330) triangulasi sumber yaitu triangulasi dengan cara membandingkan dan mengecek reliabilitas informasi yang telah diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda. Pelaksanaannya dapat dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan para informan yang memiliki keterkaitan dengan topik yang dibahas. Peneliti juga membandingkan hasil wawancara dan observasi maupun dokumentasi yang diberikan oleh informan. Peneliti dapat mengecek kembali dengan cara membandingkannya dengan menggunakan triangulasi.

d. Pemeriksaan teman sejawat melalui diskusi

Cara yang digunakan dalam teknik ini yaitu dengan mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi rekan-rekan

sejawat. Rekan sejawat yang dimaksud yaitu rekan yang memiliki pengetahuan umum sama tentang apa yang diteliti sehingga bersama-sama *me-review* persepsi, pandangan, dan analisis yang dilakukan. Diskusi tersebut dapat memberi masukan pada peneliti ataupun meluruskan peneliti agar tidak melenceng dari ranah penelitiannya dan membantu mengembangkan langkah yang akan dilakukan oleh peneliti.

Tahap pemeriksaan data digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan *validitas* data sehingga hasil penelitian (laporan) sesuai dengan kondisi genteng HMA yang sesungguhnya. Kondisi yang dijelaskan oleh peneliti yaitu terkait dengan pengendalian kualitas produk genteng. Kebenaran data pada penelitian kualitatif lebih bersifat jamak dan berdasar pada konstruksi manusia dengan segala latar belakangnya (Sugiyono, 365:2012).

3.5 Tahap Analisis Data

Tahapan setelah tahap pengumpulan data dari berbagai sumber yaitu tahap analisis data. Pengertian analisis data menurut Sugiyono (2013:89),

“adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Pada penelitian kualitatif studi kasus, analisis data dilakukan sepanjang penelitian berlangsung. Hal ini dilakukan melalui deskripsi data hasil penelitian yang diperoleh di lapangan dan menelaah serta mengkategorikan pada tema-tema tertentu.

Pada tahapan ini peneliti menggunakan analisis domain, taksonomi, dan diagram ishikawa. Analisis domain menurut Spradley (dalam Sugiyono, 2013: 102) merupakan analisis untuk memperoleh gambaran umum tentang objek penelitian secara menyeluruh. Tabel analisis domain dari penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 3.2 Analisis domain pengendalian kualitas produk genteng pada perusahaan “HMA”

Domain	Hubungan Semantik	Pertanyaan Struktural
A	b	C
Gambaran umum genteng “HMA”	Gambaran umum meliputi sejarah, tujuan perusahaan, sumber daya dan organisasi perusahaan.	Bagaimana gambaran umum genteng “HMA” yang meliputi sejarah, tujuan perusahaan, sumber daya dan organisasi perusahaan?
Pengendalian kualitas produk	Gambaran pengendalian kualitas produk genteng pada transformasi produksi	Bagaimana kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh genteng “HMA?”

Sumber: observasi pendahuluan pada genteng “HMA” bulan November 2014 (diolah peneliti)

Tahap selanjutnya yaitu analisis taksonomi. Analisis taksonomi ialah “analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan” (Sugiyono, 2013:110). Analisis taksonomi pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 3.3 Analisis taksonomi pengendalian kualitas produk genteng pada perusahaan “HMA”

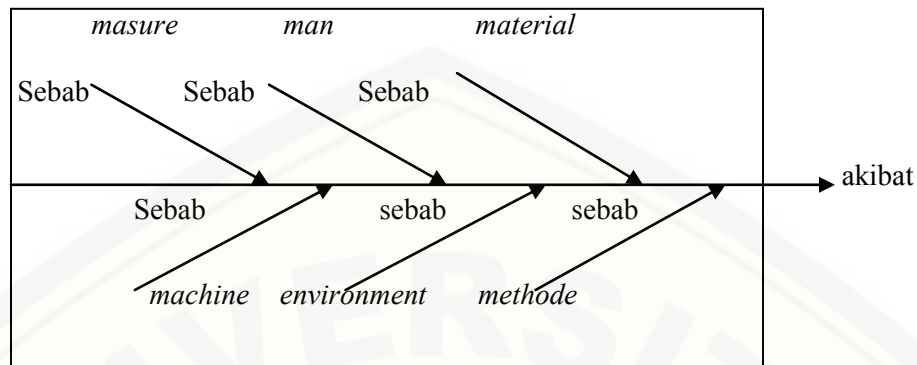
Data Lapang	Tema (kategorisasi)	Sub Tema	Hasil
a	b	C	D
Pemilik menetapkan klasifikasi pada produk genteng yang dihasilkan. Produk tersebut yaitu produk yang layak jual dan produk rusak.	Pengendalian kualitas output	1. Standardisasi kualitas produk genteng 2. Kegiatan hasil pensortiran	Mengetahui standardisasi berupa standar perusahaan ditinjau dari warna, keutuhan, dan ukuran produk genteng yang dihasilkan dan pelaksanaan pengendalian kualitas pada tahap output.
Pemilik	Pengendalian kualitas	1. Standarisasi	Mengetahui

menetapkan standar disasi faktor-faktor produksi yang digunakan dalam pembuatan genteng “HMA”.	input	yang berlaku di perusahaan	standardisasi faktor produksi meliputi informasi, bahan, alat dan mesin, dan sumber daya manusia dan pelaksanaan pengendalian kualitas pada tahap input.
Pemilik berusaha untuk melaksanakan proses produksi berdasarkan pada SOP (<i>standar operational procedure</i>) yang telah ditetapkan.	Pengendalian kualitas proses	1. Tahap pencampuran 2. Tahap perendaman 3. Tahap penggilingan 4. Tahap pencetakan 5. Tahap pengeringan dan penjemuran 6. Tahap pembakaran 7. Tahap Pendinginan	Mengetahui standar disasi kerja pada setiap tahapan proses dan membandingkan dengan kinerja sesungguhnya yang dilakukan oleh karyawan di lapangan. Mengetahui permasalahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan.

Sumber: Hasil observasi pendahuluan oleh peneliti (2014)

Peneliti juga menggunakan matrik untuk pengumpulan data agar mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data. Matrik pengumpulan data terdapat pada Lampiran A.

Diagram *fishbone* merupakan diagram mengenai sebab-akibat terjadinya masalah. Penggunaan diagram *fishbone* dapat mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya kegagalan produk yang terjadi dalam kegiatan produksi genteng. Gambar diagram *fishbone* yang juga bisa disebut sebagai diagram sebab akibat maupun diagram Ishikawa digambarkan di bawah ini.

Gambar 3.1 Diagram *Fishbone*

Sumber: Nasution (2005:92)

Diagram *fishbone* di atas mengidentifikasi penyebab terjadinya kegagalan berdasarkan kemungkinan-kemungkinan yang diindikasikan menjadi penyebab permasalahan. Kemungkinan-kemungkinan tersebut diidentifikasi berdasar pada aspek *measure*, *man*, *material*, *machine*, *environment*, dan *methode*. Keenam aspek tersebut dimasukkan pada tulang ikan (*fishbone*).

3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan dengan cara mendeskripsikan data yang diperoleh pada penelitian pengendalian kualitas yang diterapkan oleh perusahaan dan faktor-faktor yang menjadi penyebab kegagalan produk genteng di genteng "HMA". Pada tahap penarikan kesimpulan penelitian ini menggunakan metode induktif. Metode induktif yaitu penarikan dari hal-hal khusus ke umum. Metode ini dimaksudkan untuk membantu pemahaman tentang cara memaknai data yang rumit melalui pengembangan tema yang diikhtisarkan dari data kasar (Moleong, 2014:298). Penarikan kesimpulan bersumber pada fenomena kegiatan pengendalian kualitas dan faktor penyebab terjadinya produk cacat dan rusak pada genteng "HMA". Fenomena tersebut lalu dikaitkan dengan teori sehingga data bersifat induktif.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan merupakan gambaran tentang perusahaan genteng “HMA”. Gambaran umum perlu diketahui terlebih dahulu untuk memahami kondisi dari perusahaan tersebut sebelum membahas lebih lanjut mengenai topik dalam penelitian ini terkait pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan oleh genteng “HMA”. Gambaran umum mencakup sejarah perusahaan secara singkat, lokasi, layout, tujuan, tenaga kerja, dan struktur organisasi. Uraian mengenai aspek domain mengenai gambaran umum perusahaan dijelaskan sebagai berikut.

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Genteng “Haji Mashuri Ambulu” atau yang biasa dikenal dengan “HMA” merupakan sebuah usaha kecil menengah yang bergerak di bidang pencetakan genteng. Usaha genteng ini sudah cukup lama berdiri. Genteng “HMA” ini mendapatkan izin dari daerah tingkat II Jember sekitar tahun 1986. Industri ini dikelola oleh Pak Ahmad Khozin selaku pemilik usaha saat ini. Genteng “HMA” terdaftar sebagai perusahaan genteng pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jember pada tanggal 3 Desember 2009 dengan nomor TDP 13.07.5.5220128. Surat Izin Usaha Perdagangan perusahaan tersebut memuat kegiatan usaha pokok “HMA” di antaranya perdagangan genteng, bata, ubin, dan sejenisnya dari tanah liat, kapur, semen, gelas. Pemilik juga sudah memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa usaha pencetakan genteng ini sudah legal secara administratif.

Usaha genteng “HMA” pada awalnya merupakan usaha rintisan keluarga. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik usaha genteng “HMA” sebagai berikut.

“Gini mbak sebenarnya sejarah perusahaan dulu itu awalnya dari jualan bensin eceran. Saya dulu kerjanya membuat genteng. Karena usaha bensin hanya gitu-gitu aja. Saya bersama kedua orang tua memutuskan untuk memulai usaha genteng kecil-kecilan. Tapi lama-lama genteng kami banyak direkomendasikan pada kerabat dan teman-teman mereka yang membeli genteng di sini. Saat ini selain genteng saya juga membuat cemplong dan lobster mbak sebagai sampingan dan juga punya toko bangunan ini.” (Jumat, 20 Februari 2015)

Menurut pak Ahmad usaha genteng ini berawal dari toko ritel bensin milik keluarga. Pak Ahmad sebelumnya bekerja di sebuah usaha pencetakan genteng dan di rumah terdapat usaha bensin yang dikelola oleh kedua orang tua beliau. Pak Ahmad bersama kedua orang tuanya berinisiatif untuk membuka usaha pencetakan genteng yang dikelola sendiri setelah beliau memiliki cukup keterampilan dan pengalaman dalam pembuatan genteng kemudian usaha tersebut diberi nama “HMA”. “HMA” merupakan singkatan dari “Haji Mashuri Ambulu”.

Genteng “HMA” pada awal mulanya dijual kepada tetangga sekitar. Tetangga tersebut kemudian merekomendasikan kepada saudara dan tetangga daerah sekitar Jenggawah setelah merasakan manfaat kualitas dari genteng “HMA”. Hal tersebut menandakan secara tidak langsung kegiatan promosi awal yang dilakukan oleh perusahaan ialah sistem *getok tular* atau bahasa pemasarannya dari mulut ke mulut (*mouth to mouth*). Kegiatan promosi tersebut terbukti cukup efektif buktinya banyak pelanggan yang membeli genteng di “HMA” baik dari wilayah Jember maupun luar Jember seperti Lumajang, Bondowoso, Situbondo, bahkan provinsi Bali.

Kualitas genteng “HMA” dibuktikan dengan keikutsertaan dalam sebuah proyek di Lumajang. Pernyataan tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik.

“Genteng “HMA” pernah menjadi *supplier* pada proyek pembangunan sebuah instansi di Lumajang pada tahun 1991 saya lupa apa namanya ya. Tadinya itu diikuti sekitar 54 perusahaan genteng mbak. Terus ada seleksi sampai ada dua perusahaan yang masuk, “HMA” dan “BIMA” tapi akhirnya dimenangkan kami karena harga yang sedikit lebih *miring*. Selain itu kami juga pernah lomba terkait kualitas yang diadakan di wilayah Jember maupun Besuki. Saat ini kami juga diberi pelatihan ISO 9000. Menurut saya hal-hal tersebut menjadi pencapaian prestasi dari

genteng ini selama saya mengelola perusahaan ini.” (Jumat, 20 Februari 2015)

Menurut pemilik, genteng “HMA” memiliki cukup banyak prestasi mengenai kualitas produk gentengnya. Pada tahun 1991 pemilik genteng “HMA” mengikuti proyek pemilihan genteng yang akan digunakan untuk pembangunan sebuah instansi di Lumajang. Awalnya proyek tersebut diikuti oleh 54 perusahaan genteng. Pada tahap pertama uji coba dilakukan dengan memberi satu sendok air pada masing-masing sampel genteng yang disodorkan oleh perusahaan selama tiga puluh menit. Aturannya genteng yang dapat menyerap air dalam waktu terlama yang memenangkan kompetisi tersebut. Genteng yang membutuhkan waktu lama untuk menyerap air menunjukkan bahwa genteng tersebut memiliki pori-pori yang kecil. Genteng yang memiliki pori-pori kecil merupakan genteng yang berkualitas baik karena air tidak meresap tapi mengalir.

Pada uji coba pertama terdapat tiga puluh delapan genteng yang lolos seleksi. Pada uji coba kedua waktu ditambah menjadi 60 menit sehingga hanya terdapat dua merek genteng yang lolos yaitu genteng merek “HMA” dan genteng BIMA. Kedua genteng tersebut terus berlanjut sampai pada akhirnya genteng “HMA” dapat menyerap semua air dalam waktu 81 menit dan genteng lawannya membutuhkan waktu 90 menit. Pada akhirnya genteng “HMA” yang dipilih oleh kontraktor karena harga yang ditawarkan lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya dan kualitas dari kedua genteng tersebut tidak jauh berbeda. Kontrak tersebut bernilai 85.000 unit genteng.

Prestasi yang pernah dicapai oleh genteng “HMA” di antaranya pada tahun 1999 pernah mengikuti lomba mutu yang diikuti oleh industri-industri genteng di wilayah tersebut. Salah satu lomba tersebut diadakan oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Energi Sumber daya Mineral (ESDM) Kabupaten Jember. Genteng “HMA” memenangkan kompetisi tersebut. kompetisi yang pernah dimenangkan yaitu di tingkat kabupaten maupun karisidenan Besuki. Saat ini pemilik dan karyawan genteng “HMA” mendapatkan pelatihan ISO 9000 dari pemerintah provinsi untuk

meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan, baik dari sisi manajemen internal perusahaan dan penanganan pelanggan. Pelatihan tersebut diberikan sekaligus untuk memantau kinerja perusahaan “HMA”. Cakupan ISO 9000 itu cukup luas. Semua aspek dalam perusahaan diperhatikan namun saat ini masih berfokus pada manajerial perusahaan dan pelayanan pada konsumen.

Kompetisi industri genteng saat ini kian menguat. Pak Ahmad berusaha untuk terus memajukan usahanya yang tidak hanya berkecimpung pada pencetakan genteng. Pak Ahmad memperluas usahanya dengan membuka toko bangunan untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan pemesanan genteng dan untuk memenuhi keperluan lainnya terutama untuk keperluan pembangunan rumah. Genteng “HMA” juga memproduksi paving, cempolng, losler, dan beton sebagai usaha sampingan pembuatan genteng.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi usaha merupakan kenampakan tempat atau alamat usaha yang dikelola. Menurut data sekunder perusahaan, usaha pencetakan genteng “HMA” memiliki luas 5.280 M². Lokasi genteng “HMA” terletak di jalan Ambulu nomor 29, Dusun Krajan, Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah, Kabupaten Jember. Lokasi tersebut kurang lebih berjarak 23 Km dari pusat Kabupaten Jember. Dari perempatan Mangli belok ke Selatan kira-kira 13 Km. Genteng “HMA” tepat berada di pinggir jalan sebelah kiri apabila dilihat dari arah jalan menuju Ambulu. Batas-batas genteng “HMA” ialah sebagai berikut.

Sebelah Utara	: Selokan
Sebelah Timur	: Selokan
Sebelah Selatan	: Sawah milik pak Soeparman
Sebelah Barat	: Jl. DPU Jurusan Ambulu- Jember.

4.1.3 *Layout* Perusahaan

Genteng “HMA” memiliki *layout* yang cukup tertata untuk skala perusahaan genteng sedang. *Layout* tersebut sudah didokumentasikan dalam bentuk *harcopy*. Pada *layout* digambarkan bahwa bagian paling depan yang berbatasan dengan jalan raya Ambulu merupakan gudang barang jadi tempat genteng ditata rapi sehingga memudahkan pelanggan untuk melihat secara langsung produk yang akan dibelinya. Di dekat gudang tersebut terdapat toko yang melayani pembelian genteng maupun pembelian peralatan dan perlengkapan pembangunan rumah. Tempat produksi dilakukan di belakang rumah. Bahan baku terletak di paling ujung agar memudahkan dalam pengisian. Tempat penggilingan, pencetakan, dan pengeringan terletak pada satu blok di sebelah bahan baku. Selanjutnya tempat penjemuran dan yang paling belakang merupakan tempat pembakaran. Gambar *layout* genteng “HMA” untuk lebih jelasnya terdapat pada lampiran B.

4.1.4 Tujuan Perusahaan

Pendirian suatu organisasi tentunya berdasarkan persamaan tujuan yang hendak dicapai, baik itu organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba. Pencapaian tujuan dilakukan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki. Penetapan tujuan pada genteng kemungkinan besar tidak berdasar pada tujuan anggota organisasi (karyawan) melainkan berdasar pada tujuan pemilik usaha untuk mendirikan usaha tersebut. Karyawan hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan dalam suatu organisasi bisnis merupakan pedoman dalam menetapkan strategi bisnis yang akan dilaksanakan. Perusahaan genteng “HMA” memiliki dua tujuan yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek merupakan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu kurang dari setahun. Tujuan jangka panjang merupakan tujuan yang akan dicapai oleh

perusahaan dalam kurun waktu lebih dari satu tahun. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang pada genteng “HMA” sebagai berikut.

a. Tujuan Jangka Pendek

- 1) Menjaga kontinuitas produksi genteng;
- 2) Memenuhi target produksi yang telah ditentukan;
- 3) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk genteng dengan mengurangi jumlah produk cacat dan rusak;
- 4) Meningkatkan volume penjualan.

b. Tujuan Jangka Panjang

- 1) Melakukan ekspansi perusahaan menjadi lebih besar;
- 2) Memperluas pangsa pasar produk genteng yang dihasilkan;
- 3) Meningkatkan laba perusahaan;
- 4) Menjadi perusahaan yang mendapatkan sertifikasi SNI (Standar Nasional Indonesia) pada produk genteng yang dihasilkannya.

4.1.5 Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi

Tenaga kerja merupakan orang-orang yang membantu pelaksanaan operasional perusahaan. Genteng “HMA” memiliki total karyawan sebanyak dua puluh orang. Tenaga kerja tersebut rata-rata berasal dari sekitar tempat usaha genteng maupun wilayah sekitar lainnya. Beberapa diantaranya berasal dari wilayah Kecamatan Ambulu. Keberadaan genteng “HMA” dapat membantu menyediakan lapangan pekerjaan bagi warga sekitar yang membutuhkan pekerjaan. Pekerjaan membuat genteng ini merupakan pekerjaan teknis sehingga karyawan baru dapat mempelajari pekerjaannya dengan praktik langsung di lapangan (tempat usaha).

Karyawan di perusahaan “HMA” terdiri atas dua jenis, di antaranya karyawan tetap dan karyawan borongan. Karyawan tetap merupakan karyawan yang terus bekerja pada genteng “HMA” yang terdiri atas 20 orang sedangkan karyawan borongan jumlahnya tidak pasti. Karyawan borongan tersebut biasanya dipekerjakan saat produksi genteng mengalami peningkatan seperti di musim kemarau.

a. Jam Kerja Karyawan pada Genteng “HMA”

Karyawan pada genteng “HMA” bekerja mulai hari Senin-Sabtu. Hari Minggu karyawan libur. Jadwal kerja karyawan pada genteng “HMA” sebagai berikut.

Hari : Senin- Sabtu

Pukul : 07.00-10.30 WIB dilanjutkan 12.30-16.00 WIB

sedangkan untuk hari jumat jadwal pekerjaan berbeda karena semua karyawan di “HMA” terdiri atas laki-laki sehingga karyawan menunaikan ibadah sholat jumat.

Jadwal karyawan pada genteng “HMA” menjadi demikian.

Hari : Jumat

Pukul : 07.00-10.30 WIB dilanjutkan 12.30-16.00 WIB

b. Sistem Gaji Tenaga Kerja

Sistem gaji karyawan pada perusahaan “HMA” diklasifikasikan berdasar pada beban kerja. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan pemilik usaha sebagai berikut.

“Gajinya untuk karyawan dibayar mingguan. Untuk karyawan tetap ya ada tiga tingkatan gaji mbak. Tergantung pada beban kerjanya. Tapi jam kerjanya sama mbak. Kalau borongan ya tergantung jumlah genteng yang dihasilkan mbak. Jam kerjanya sama dengan karyawan tetap.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Menurut pemilik usaha gaji karyawan di genteng “HMA” dibedakan menjadi dua. Pertama untuk karyawan tetap gaji diklasifikasikan berdasarkan tiga tingkatan sesuai dengan beban kerjanya. Gaji untuk karyawan borongan didasarkan pada jumlah genteng yang dihasilkan. Setiap satu genteng yang dihasilkan dikali dengan nominal harga per satuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Semua gaji karyawan, baik karyawan tetap maupun borongan dibayar setiap satu minggu sekali namun perhitungannya berdasarkan hari masuk kerja. Gaji karyawan pada genteng “HMA” dihitung per hari sesuai ketetapan oleh pemilik perusahaan sebagai berikut.

Tabel 4.1 Gaji karyawan pada perusahaan genteng “HMA”

No.	Tingkatan karyawan	Jumlah gaji per hari
1.	Karyawan tingkat bawah	Rp 35.000
2.	Karyawan tingkat menengah	Rp 50.000
3.	Karyawan tingkat atas	Rp 60.000
4.	Karyawan borongan	Rp 250/unit genteng

Sumber: Perusahaan Genteng “HMA” (2015)

4.1.6 Penetapan Struktur Organisasi dalam Perusahaan

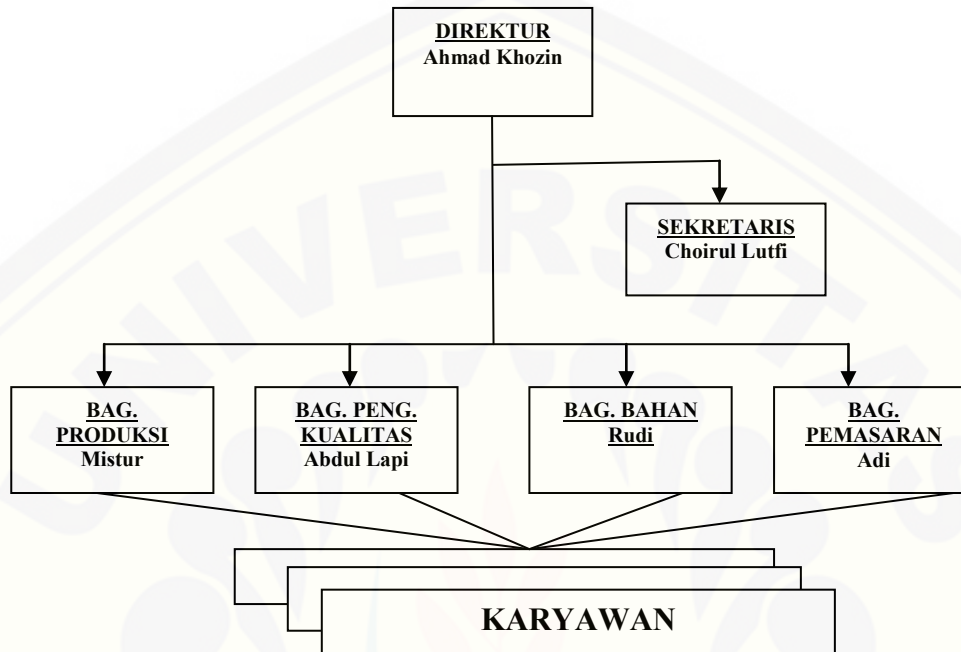
Genteng HMA sudah memiliki struktur organisasi dalam kegiatan usahanya.

Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik sebagai berikut.

“Di sini sudah ada struktur organisasinya. Saya sebagai direktur perusahaan, ada sekretaris, bagian produksi, bagian bahan, bagian pemasaran, bagian *quality control*. Meskipun sudah ada struktur organisasi namun pengambilan keputusan masih berdasarkan saya tapi untuk alasan teknis *misale* terjadi kerusakan mesin, alat, atau kesalahan pada proses produksi mereka sudah saya serahi untuk mengambil keputusan.” (Jumat, 20 Februari 2015)

Pernyataan pemilik di atas menunjukkan bahwa di dalam genteng “HMA” sudah terdapat pembagian tugas dan wewenang pada masing-masing jabatan. Pembagian tersebut dibebankan pada karyawan yang sudah mempunyai pengalaman kerja cukup lama pada perusahaan. Pelaksanaan kerja masih tumpang tindih kekuasaan meskipun pembagian tugas sudah jelas. Semua karyawan juga ikut dalam produksi genteng dan pengambilan keputusan secara umum masih berada di tangan pemilik. Karyawan mengambil keputusan pada hal-hal teknis dalam kegiatan produksi. Hal tersebut merupakan karakteristik dari jenis perusahaan perseorangan karena struktur organisasi masih belum ketat dan kekuasaan tunggal berada di tangan pemilik. Struktur organisasi dari genteng “HMA” yang berasal dari data sekunder perusahaan sebagai berikut.

**Struktur Organisasi Perusahaan Genteng “HMA”
Jalan Ambulu No 29 Kertonegoro-Jenggawah-Jember**



Gambar 4.1 Struktur organisasi genteng “HMA”

Sumber: Perusahaan Genteng “HMA” (2015)

Tugas dari Struktur Organisasi

a. Tugas Direktur Perusahaan:

- 1) menyusun dan menetapkan kebijakan perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- 2) mengawasi kegiatan usaha berdasarkan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- 3) pengambil keputusan dalam perusahaan, baik yang menyangkut kegiatan operasional perusahaan maupun keputusan lain yang menyangkut perusahaan;
- 4) melaksanakan peran kepemimpinan yang baik bagi bawahannya untuk saling toleransi;

- 5) bertanggung jawab secara penuh atas perusahaan baik secara internal maupun eksternal;
 - 6) mengangkat dan memberhentikan karyawan sesuai dengan kesepakatan.
- b. Tugas Sekretaris:
- 1) menggantikan posisi direktur ketika tidak ada di tempat;
 - 2) melaksanakan kegiatan pengarsipan atas semua peristiwa yang terjadi pada perusahaan;
 - 3) mengurus surat-menyurat, pembuatan nota, tanda bukti atau yang lainnya dari perusahaan menuju luar maupun sebaliknya;
 - 4) mengorganisir keuangan perusahaan, baik menyangkut kegiatan operasional perusahaan, pembayaran kewajiban maupun penagihan piutang perusahaan;
 - 5) bertanggung jawab kepada direktur perusahaan.
- c. Tugas Bagian Produksi:
- 1) penanggung jawab atas kelancaran kegiatan dan hasil produksi;
 - 2) menetapkan pelaksanaan kegiatan produksi sesuai dengan tujuan perusahaan;
 - 3) memelihara dan merawat mesin dan peralatan untuk kegiatan produksi;
 - 4) mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan;
 - 5) melaksanakan kegiatan produksi genteng;
 - 6) bertanggung jawab pada direktur perusahaan.
- d. Tugas Bagian Pemasaran:
- 1) mendistribusikan secara tepat waktu dan tepat jumlah;
 - 2) menetapkan dan melaksanakan kebijakan kegiatan pemasaran, baik distribusi, produk, dan harga;
 - 3) melayani transaksi jual beli;
 - 4) sebagai penghubung perusahaan dengan konsumen sehingga mencari tahu VOC (*voice of customer*) untuk perbaikan operasional perusahaan;
 - 5) melakukan koordinasi dengan departemen lainnya untuk perbaikan kualitas yang berkelanjutan;

- 6) melaksanakan kegiatan produksi genteng;
 - 7) bertanggung jawab pada direktur.
- e. Tugas Pengendalian Kualitas:
- 1) melaksanakan kebijakan kualitas produk yang dihasilkan;
 - 2) Menyelesaikan masalah yng terjadi dalam alur transformasi produksi;
 - 3) melakukan inspeksi pada setiap tahapan produksi;
 - 4) melakukan koordinasi dengan karyawan lain menyangkut kualitas produk yang dihasilkan;
 - 5) bertanggung jawab pada direktur.
- f. Tugas Bagian Bahan:
- 1) melaksanakan kebijakan pengadaan bahan baku dan bahan penolong dalam kegiatan produksi;
 - 2) memilih supplier yang handal dalam pemenuhan kebutuhan bahan ditinjau dari sisi kualitas bahan, tepat waktu, dan harga yang terjangkau untuk mendukung kegiatan produksi;
 - 3) melaksanakan kegiatan pengawasan dalam pembelian dan pemeriksaan bahan baku dan penolong dari tangan supplier;
 - 4) melaksanakan kegiatan produksi genteng;
 - 5) bertanggung jawab pada direktur.
- g. Tugas Karyawan:
- 1) melaksanakan kegiatan produksi genteng;
 - 2) melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan peraturan dan SOP (*Standard Operational Procedure*) perusahaan ;
 - 3) ikut menjaga kualitas dalam kegiatan produksi;
 - 4) menjaga hubungan baik melalui toleransi dengan direktur maupun karyawan lainnya;
 - 5) menjaga stabilitas perusahaan terutama produktivitas;
 - 6) bertanggung jawab pada atasan.

4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian terdiri atas penjelasan dari analisis taksonomi. Deskripsi analisis taksonomi berasal dari domain yang telah ditetapkan sebelumnya. Domain tersebut kemudian dirinci terkait dengan alur transformasi produksi yang dilakukan perusahaan genteng “HMA” dalam melakukan pengendalian kualitas. Alur transformasi tersebut terdiri atas rencana berdasarkan standar dan pelaksanaan pada persiapan faktor-faktor produksi, pelaksanaan proses produksi, dan hasil produksi. Hasil penelitian juga memuat terkait faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat dan rusak yang terjadi pada genteng “HMA”.

4.2.1 Kebijakan Administrator dalam Perencanaan Produksi Genteng

Perusahaan dapat menciptakan suatu produk melalui alur transformasi produksi. Alur transformasi produksi dimulai dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi yang selanjutnya diolah melalui serangkaian proses yang telah ditetapkan. Genteng “HMA” merupakan salah satu usaha pencetakan genteng yang tergolong pada usaha menengah menurut jumlah tenaga kerjanya yang mencapai 20 orang. Pemilik pada genteng ini memiliki peran ganda yaitu selain sebagai pemilik sekaligus sebagai direktur perusahaan. Hal tersebut berdampak pada pengambilan keputusan dalam usaha yang bergantung pada pemilik. Genteng “HMA” dalam menjalankan kegiatan produksinya masih dibantu oleh tenaga manusia. Oleh karena itu, dalam alur transformasi produksi baik mulai persiapan input sampai output yang dihasilkan perusahaan perlu dilakukan perencanaan sebagai ukuran dan pedoman dalam menjalankan kegiatan produksi guna mencapai kualitas yang diharapkan.

Perencanaan produksi dilakukan oleh perusahaan untuk mengarahkan dalam menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Hal tersebut dilakukan dengan menetapkan standar pada faktor-faktor yang digunakan untuk kegiatan produksi. Perencanaan pada usaha genteng “HMA” ditinjau dari standar produk, bahan, alat, tenaga manusia, dan metode kerja. Aspek-aspek tersebut perlu direncanakan dengan

baik dan benar karena perencanaan menjadi penentu kualitas produk genteng yang akan dihasilkan oleh perusahaan genteng “HMA”.

a. Standar Produk Genteng yang Dihasilkan

Genteng “HMA” memiliki beberapa kriteria standar kualitas terhadap produk genteng yang akan dihasilkannya. Menurut pemilik genteng “HMA” standar kualitas produk genteng yang dihasilkan ialah, “standar kualitas genteng yang baik yang pertama utuh, tidak ada cacat maupun powel dan retak, lalu warna merah bata, suaranya juga nyaring” (Jumat, 20 Februari 2015). Hal ini sesuai hasil wawancara dengan pak Adi bagian pemasaran pada hari Rabu, 4 Maret 2015, “Standar kualitas secara umum produk genteng yang layak jual di “HMA” sendiri yaitu utuh, kuat, berwarna merah bata, dan tidak powel sehingga suara nyaring. Jika tidak memenuhi standar tersebut nanti dikategorikan pada kualitas dua dan tiga serta barang rusak.” Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa standar kualitas genteng yang dihasilkan ialah genteng yang berwarna merah bata, utuh, dan suara nyaring. Suara nyaring di sini menandakan bahwa genteng tersebut tidak retak. Standar tersebut dapat dicapai melalui penggunaan bahan, alat, tenaga kerja, dan metode yang tepat.

Standar kualitas genteng menjadi pedoman bagi perusahaan untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan dengan mempertimbangkan selera pelanggannya. Pelanggan yang membeli produk genteng “HMA” merasa puas dengan kualitas produk genteng dari perusahaan genteng “HMA”. Hasil wawancara dengan pelanggan genteng “HMA” menunjukkan bahwa beliau menginginkan produk genteng yang dibelinya dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya. Produk genteng termasuk produk yang digunakan dalam jangka waktu lama. Pelanggan memperhatikan beberapa dimensi kualitas pada produk genteng yang akan dibelinya, Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Slamet yang berdomisili di Patrang tanggal 10 Maret 2015.

“Genteng “HMA” itu kuat mbak. Waktu saya beli di sana oleh pemiliknya diuji dengan cara diinjak. Kalau genteng biasa sudah patah

tapi itu tidak apa-apa. Juga gentengnya dites diberi air sama pemiliknya biasanya kan meresap tapi kalau “HMA” airnya itu mengalir. Memang saya akui harganya sedikit mahal ya tapi kualitasnya baik mbak. Adik saya merasa puas. Di sana juga saat beli itu diperhitungkan sama pak Ahmad, kita tinggal bilang berapa luas rumah dan bagaimana bentuknya. Pak Ahmad akan memberi masukan berapa genteng yang dibutuhkan. Memang tidak persis ya tapi lebihnya itu sedikit mbak. Dahulu rumah adik saya itu sering *mrembes* mbak airnya jadi kami membeli genteng lagi yang lebih kuat dan tidak *mrembesan*. Nah awalnya saya lihat di Batu alam. Di sana ada gentengnya “HMA” lalu saya beli saja langsung di tokonya biar dapat harga murah mbak. Saat diantar ada sedikit *cuil* tapi saya masih mentoleransi soalnya *pas* di jalan itu kan goyang ya mbak.”

Hal senada juga diungkapkan oleh pak Haji Yono selaku pelanggan dari genteng “HMA” yang berdomisili di Arjasa.

“Saya membeli karena kualitas. Genteng “HMA” berbeda dengan genteng lainnya. Gentengnya kuat itu dapat dirasakan saat dibawa. Selain itu ketika sudah dipasang genteng tersebut diinjak tidak apa-apa biasanya kan pecah. Sebelumnya saya sudah survei di daerah Wuluhan terus teman saya memberikan alamat genteng “HMA”. Genteng di “HMA” juga warnanya cerah. (Selasa, 10 Maret 2015)

Menurut kedua pelanggan tersebut mereka membeli karena kualitas genteng “HMA” itu secara keseluruhan bagus sehingga pelanggan merasa puas pada produk genteng “HMA”. Hal tersebut dibuktikan dengan kehandalan genteng “HMA”. Pemilik *men-tester* genteng tersebut dengan cara menginjaknya untuk menguji kekuatan dan memberi air pada genteng untuk menguji kerapatan genteng. Air tersebut tidak langsung meresap pada genteng tapi mengalir. Saat diinjak genteng tersebut tidak pecah. Hal tersebut membuktikan kekuatan dan kerapatan genteng “HMA” yang baik. Intinya harapan pelanggan pada genteng yang akan dibelinya di antaranya kuat, pori-pori rapat, dan warna cerah.

Standar produk yang ditetapkan oleh pemilik perusahaan “HMA” sesuai dengan harapan pelanggan berdasarkan hasil wawancara di atas. Hasil wawancara di atas juga menunjukkan bahwa sebenarnya standar kualitas produk genteng pada perusahaan “HMA” itu lebih kompleks dari standar yang disampaikan oleh

pemilik dan karyawannya. Standar menurut pemilik lebih bersifat pada wujud genteng namun berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan selain pada wujud genteng juga berdasarkan kekuatan dan kerapatan pori-pori produk genteng sehingga hal tersebut berpengaruh pada daya tahan genteng.

Harapan pemilik pada produk genteng yang dihasilkan dapat 100% genteng menjadi kualitas terbaik. Hal tersebut berdasarkan keterangan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”, “kualitas produk akhir sangat bergantung pada proses pembakarannya. Hasil pembakaran tersebut yang menentukan banyaknya kualitas A, B, dan C serta produk rusak. Kalau saya inginnya semuanya baik jadi kualitas A tapi kan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi saat prosesnya”. (Sabtu, 2 Mei 2015).

b. Standar Bahan yang Digunakan

Genteng “HMA” memperhatikan bahan yang digunakan untuk produksi gentengnya. Bahan tersebut harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bahan yang digunakan terdiri atas bahan baku dan bahan penolong. Kutipan wawancara dengan pak Mistur sebagai berikut.

“Dalam pembuatan genteng terdapat bahan pokok dan bahan campuran. Bahan pokoknya ya *lempung* itu mbak atau biasa disebut tanah liat. Bahan campurannya ada pasir sebagai isian, kaolin sebagai penghalus, air juga untuk mencampur, juga ada minyak gajih mbak biar tidak lengket, kayu untuk membakar, solar untuk bahan bakar mesin dores.” (Rabu, 4 Maret 2015)

Hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa bahan yang digunakan untuk pembuatan genteng terdiri atas tanah liat sebagai bahan baku, pasir sebagai isi, kaolin sebagai penghalus, air untuk mencampur bahan, minyak gajih untuk mengurangi lengket, kayu untuk proses pembakaran genteng, dan solar sebagai bahan bakar mesin yang digunakan. Bahan-bahan tersebut memiliki standar masing-masing yang harus dipenuhi oleh perusahaan agar dapat menghasilkan produk genteng yang berkualitas.

Standar bahan yang digunakan pada genteng “HMA” ditentukan oleh pemilik sebagai administrator tunggal dalam perusahaan. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Rudi bagian bahan sebagai berikut.

“Kalau menentukan standar itu awalnya dari pak Ahmad mbak, saya hanya meluruskan dalam pelaksanaannya. Menurut beliau bahan-bahan yang digunakan tidak boleh sembarangan. Semuanya harus memenuhi standar tersebut.” (Senin, 23 Februari 2015)

Hasil dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa pak Ahmad sebagai pemilik genteng “HMA” menetapkan standar pada bahan baku dan penolong yang digunakan untuk kegiatan produksinya. Standar kualitas tersebut diperhatikan dengan cermat saat pembelian karena standar bahan dapat mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan.

1) Bahan baku

Bahan baku yang digunakan untuk membuat genteng ialah tanah liat. Tanah liat yang digunakan harus memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan perusahaan dalam pembelian bahan dengan mengacu pada standar tersebut. Standar bahan baku pada genteng “HMA” yaitu tanah liat harus berwarna coklat atau hitam. Tanah liat yang berwarna coklat atau hitam dapat menjadikan produk genteng akhir berwarna merah bata. Apabila warna kuning, hasil produksinya juga berwarna kekuningan. Kondisi tersebut kurang sesuai dengan standar genteng yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Rudi bagian bahan. (Senin, 23 Februari 2015)

“Kalau tanah liat ya mbak tanahnya harus berwarna coklat kalo nggak warna hitam. Coklat atau hitam digunakan agar genteng lumer dan kuat. Kalau warna kuning nanti berakibat pada warna genteng jadi mbak. Warnanya menjadi lebih kuning tidak merah bata. Padahal kan pembeli itu sukanya yang warna merah bata.”

Hal tersebut sesuai pernyataan pak Lapi selaku bagian pengendalian kualitas, “Tanah liat itu berpengaruh pada barang jadinya terutama masalah warna. Kalau kurang tepat warnanya bisa kuning.” (Senin 23 Februari 2015).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa standar tanah liat mempengaruhi warna pada hasil akhir produksi. Standar tanah liat yang digunakan oleh genteng “HMA” berwarna coklat atau hitam agar hasil produksi berwarna merah bata sesuai dengan standar perusahaan dan harapan pelanggan. Standar bahan baku lainnya yaitu tanah tersebut memiliki peresapan kurang dari 20%.

b) Bahan Penolong

Bahan penolong merupakan bahan yang digunakan sebagai campuran bahan baku. Bahan tersebut digunakan untuk menunjang proses produksi sehingga dapat menghasilkan produk genteng yang sesuai dengan harapan perusahaan. Bahan penolong yang digunakan dalam pembuatan genteng pada genteng “HMA” juga memiliki standar. Standar tersebut digunakan sebagai pedoman dalam pembelian sehingga kualitas bahan yang dibeli selalu kontinu. Kutipan wawancara dengan pak Rudi bagian Bahan.

“Kayu yang digunakan itu kayu mahoni atau *lamtoro* mbak biar hasil bakarannya bagus. Karena kayu mahoni itu tahan lama dan sangat panas. Untuk pasir kita menggunakan pasir *kali* mbak yang ada di muara. Pasirnya halus dan tidak lembut seperti pasir untuk membangun rumah mbak. Kaolinnya itu yang warna kuning mbak. Solar ya dari pom belinya. Minyak gajihnya itu yang jernih dan tidak lengket mbak biar hasil gentengnya bagus. Bahan lainnya air mbak untuk mencampur adonan.” (Senin, 23 Februari 2015)

Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi mengenai bahan penolong.

“Kalau minyak gajih itu kalau jelek ya tentu pengaruh *pas* masih diproses. Bisa-bisa retak saat dijemur juga masih lengket itu pas dicetak. Kalo kayu iya karena kayu mahoni itu bisa panas dan pembakaran genteng itu butuh api yang benar-benar panas biar hasilnya maksimal lebih kuat gitu”. (Senin 23 Februari 2015)

Hasil kedua wawancara di atas menunjukkan bahwa genteng “HMA” mempunyai standar khusus pada bahan penolong yang digunakan. Bahan penolong tersebut memiliki karakteristik yang bermacam-macam sehingga genteng “HMA” menentukan standar pada bahan penolong tersebut. Standar dan fungsi dari bahan penolong dijelaskan sebagai berikut.

a) Kayu Bakar

Kayu bakar digunakan untuk membakar genteng dalam tungku. Pembakaran dilakukan untuk mematangkan dan menguatkan genteng. Standar kayu bakar utama yang digunakan oleh perusahaan genteng “HMA” ialah jenis kayu mahoni atau kayu lamtoro (petai cina) dan juga kayu pinus. Kayu tersebut memiliki ketahanan yang bagus saat pembakaran karena dapat menghasilkan api yang sangat panas dan tahan lama. Genteng “HMA” juga menggunakan serbuk kayu saat pembakaran awal;

b) Pasir Halus

Pasir halus digunakan untuk campuran bahan baku. Pasir tersebut memiliki peran agar produk genteng yang dihasilkan lebih kuat karena partikel genteng menjadi lebih rapat. Standar pasir yang digunakan untuk pembuatan genteng di genteng “HMA” ialah pasir *kali* (pasir sungai). Pasir tersebut berasal dari muara sungai. Partikel pasir tersebut halus tapi tidak lembut. Hasil observasi menunjukkan partikel pasir lebih besar dari pasir yang digunakan untuk membangun rumah dan berwarna hitam kekuning-kuningan;

c) Tanah Kaolin

Tanah kaolin digunakan untuk campuran bahan dalam pembuatan genteng. Fungsi tanah kaolin untuk merapikan genteng agar lebih halus permukaannya. Standar tanah kaolin yang digunakan ialah yang berwarna putih kekuning-kuningan;

d) Minyak Solar

Minyak solar digunakan sebagai bahan bakar dalam menggerakkan mesin dores atau bisa disebut mesin walles. Tidak ada standar pada minyak solar yang digunakan oleh perusahaan karena minyak solar semuanya sama. Perusahaan membeli minyak solar di SPBU agar kualitas keasliannya terjamin;

e) Minyak Gajih

Minyak gajih digunakan pada tahap pencetakan. Minyak tersebut membantu mengurangi tingkat kelengketan adonan saat dicetak sehingga adonan lebih mudah dicetak. Standar minyak gajih yang digunakan pada genteng “HMA” ialah minyak tersebut jernih dan tidak lengket;

f) Air

Air digunakan untuk mencampur semua bahan, baik bahan baku dan bahan penolong sehingga adonan bercampur menjadi satu. Air juga digunakan untuk melancarkan proses penggilingan. Saat adonan digiling maka tempat untuk memasukkan adonan tersebut juga diberi air sedikit demi sedikit agar adonan tersebut menjadi agak lembek sehingga lebih mudah saat digiling. Standar air yang digunakan oleh perusahaan tidak ada.

c. Alat yang digunakan untuk produksi genteng “HMA”

Upaya untuk menghasilkan produk genteng berkualitas yang dilakukan oleh genteng “HMA” dilakukan melalui penggunaan alat yang tepat. Peralatan yang digunakan oleh genteng “HMA” untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas dicantumkan pada tabel di bawah ini. Jenis peralatan tersebut beserta fungsi dari masing-masing alat berdasarkan observasi peneliti.

Tabel 4.2 Jenis dan fungsi peralatan dalam pembuatan genteng

No	Jenis peralatan	Keterangan
a	B	C
1.	Mesin ayakan	berfungsi untuk menghaluskan pasir sebagai bahan campuran dalam produksi genteng.
2.	Mesin disel	berfungsi untuk menggerakkan mesin dores (walles).
3.	Mesin dores (walles)	berfungsi menghacurkan, menghaluskan, serta memadatkan tanah. Proses ini menjadikan bahan menjadi halus sehingga dapat diproses pada tahapan selanjutnya. Terdapat dua jenis mesin dores yang digunakan. Mesin dores kasar dan mesin dores halus untuk memadatkan.

4.	Pompa air	berfungsi untuk memompa air dari sumur. Air tersebut digunakan untuk kegiatan pencampuran bahan sehingga membentuk adonan yang diproses pada tahap selanjutnya.
5.	bak/koen (Jurang perendaman)	berfungsi sebagai tempat persediaan bahan baku. Bahan baku tersebut nantinya diolah untuk kegiatan produksi. Jurang penampungan selain untuk persediaan juga digunakan untuk kegiatan pencampuran dan perendaman.
6.	Alat cetak genteng	berfungsi mencetak bata'an menjadi genteng. Terdapat tiga jenis cetakan genteng, di antaranya genteng wuwung, karang pilang, dan morando.
7.	Rak pengering	digunakan tempat tatakan genteng untuk mengangin-anginkan genteng agar genteng yang baru dicetak menjadi kering dan siap untuk dijemur.
8.	Penampan	berfungsi sebagai alas genteng yang baru dicetak dalam kondisi basah selanjutnya di letakkan di rak pengering agar terkena angin dan menjadi kering.
9.	Pisau plastik	berfungsi merapikan genteng yang baru dicetak untuk membuang tanah yang menempel di setiap sisi genteng. Pisau ini berasal dari jeriken.
10.	Kawat	Digunakan untuk memotong adonan dari mesin dores (walles) menjadi dalam bentuk bata'an
11	Tungku pembakaran	berfungsi sebagai tempat pembakaran genteng. Tungku yang dimiliki memiliki kapasitas 8000 unit genteng untuk sekali bakar.
12.	Gerobak sorong	digunakan untuk memindahkan dan mengangkat bahan maupun genteng ke tempat lain.
13.	Cangkul	untuk mencampur bahan yang akan digunakan untuk produksi genteng.
14.	Selang	digunakan menyalurkan air saat proses pencampuran bahan dan proses penggilingan.
15.	Ril (Tempat merapikan genteng)	berfungsi memudahkan dalam merapikan genteng setelah tahap pencetakan dan juga memudahkan dalam pengangkutan genteng menuju rak-rak pengering.

Sumber: Perusahaan Genteng "HMA" (2015)

Peralatan di atas digunakan oleh genteng "HMA" untuk menunjang perusahaan dalam menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Penggunaan alat di atas harus berdasarkan fungsi dari masing-masing alat pada perusahaan. Peralatan yang digunakan sebagian besar bersifat umum sehingga tidak terdapat standar khusus pada alat tersebut. Peralatan yang memiliki standar khusus lebih pada peralatan yang digunakan secara langsung dalam menghasilkan produk genteng yang berkualitas.

1) Mesin dores/ walles

Standar mesin dores/walles yang digunakan oleh perusahaan berdasarkan hasil wawancara dengan pak Ahmad sebagai berikut.

“Mesin berpengaruh pada saat penggilingan. Mesin kuat minimal dompen 24 pk. Lebih besar lebih baik. Pernah kami menggunakan 60 PK tapi bahan bakar menjadi mahal. Pengaruh penggunaan mesin tersebut pada saat pemadatan bahan. Mesin semakin bagus semakin padat. Semakin baik mesin semakin mahal bahan bakar. Pengaruhnya ya itu pada *cost*.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kekuatan mesin dapat mempengaruhi hasil penggilingan. Semakin kuat mesin yang digunakan hasilnya juga semakin maksimal. Genteng “HMA” menggunakan mesin dengan dompen 24 PK yang berguna untuk pemadatan bahan. Perusahaan pernah menggunakan mesin yang lebih kuat dengan kekuatan 60 PK sehingga adonan lebih padat. Penggunaan mesin 60 PK berdampak pada bahan bakar yang digunakan semakin boros sehingga mempengaruhi *cost* yang dikeluarkan sehingga pemilik lebih memilih mesin dengan kekuatan 24 PK. Penentuan standar mesin yang digunakan oleh genteng “HMA” juga memperhatikan efisiensi sehingga pemilik lebih memilih mesin dengan kekuatan 24 PK.

2) Alat cetak

Alat cetak yang digunakan oleh perusahaan ialah alat cetak otomatis dan manual. Alat cetak otomatis digerakkan oleh dinamo yang bersumber dari energi listrik. Alat cetak yang otomatis digunakan untuk genteng jenis karang pilang dan morando sedangkan cetakan genteng wuwung masih menggunakan tenaga manusia (manual). Standar pada alat cetak yang digunakan terbuat dari baja yang tebalnya mencapai 7 cm sehingga alat tersebut kuat. Standar lainnya yaitu ukuran alat cetak sesuai dengan ukuran jenis genteng yang diproduksi oleh perusahaan “HMA”. Ukuran genteng tersebut ialah sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Standar ukuran genteng pada perusahaan “HMA”

No	Jenis Genteng	Ukuran	
1.	Karang Pilang	p = 29 cm	l = 21 cm
2.	Morando	p = 33 cm	l = 23,5 cm
3.	Wuwung:		
	- Wuwung kotak	p = 32,5 cm	l = 20,5 cm
	- Wuwung bulat	P = 33 cm	l = 20 cm

Sumber: Perusahaan Genteng “HMA” (2015)

Tabel di atas menunjukkan setiap jenis genteng mempunyai standar ukuran yang berbeda-beda. Genteng jenis karang pilang mempunyai ukuran panjang 29 cm dan lebar 21 cm. Ukuran genteng jenis karang pilang merupakan ukuran terkecil dari jenis genteng lain yang diproduksi oleh genteng “HMA”. Genteng jenis morando mempunyai panjang 33cm dan lebar 23,5 cm. Genteng ini merupakan genteng terbesar yang dihasilkan. Genteng jenis wuwung dibagi menjadi dua, wuwung kotak dan wuwung bulat. Genteng jenis wuwung kotak mempunyai panjang 32,5 cm dan lebar 20,5. Genteng ini berbeda 0,5 cm dari genteng jenis wuwung bulat. Genteng wuwung bulat mempunyai panjang 33 cm dan lebar 20 cm. Ketiga jenis genteng di atas mempunyai berat rata-rata 2 kg. Genteng wuwung mempunyai berat yang lebih dibandingkan lainnya karena lebih tebal. Genteng karang pilang mempunyai berat yang paling ringan yaitu sekitar 1,5 kg dan wuwung dan morando mempunyai berat sekitar 2 kg.

3) Rak Pengering

Standar rak pengering yang digunakan untuk tahap pengeringan yaitu harus kuat. Hal tersebut berdasarkan hasil observasi menunjukkan genteng yang masih basah lebih berat dibandingkan dengan genteng yang sudah kering. Berat genteng kondisi basah mencapai 3 kg sehingga kayu yang digunakan untuk rak harus kuat. Perusahaan genteng “HMA” menggunakan kayu jenis mahoni. Tiang penyangga rak menggunakan beton agar kuat menahan beban yang berat.

Dalam satu rak dapat menampung sekitar 450 genteng sehingga berat total pada satu rak mencapai 1350 kg. Oleh karena itu, rak pengering dan tiang harus kuat untuk menahan beban genteng.

4) Tungku Pembakaran

Tungku pembakaran memiliki peran yang penting dalam menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Standar pada tungku pembakaran yaitu tungku harus rapat sehingga tidak ada celah untuk api keluar. Hal tersebut agar hasil pembakaran maksimal karena api berfokus di dalam tungku. Tungku terbuat dari bata yang disusun seperti membuat rumah. Tungku tersebut memiliki atap dan di bawah atap terdapat celah untuk melihat ke dalam tungku. Di sisi kanan dan kiri tungku terdapat beberapa celah untuk memasukkan kayu sebagai bahan bakarnya.

5) Ayakan

Ayakan yang digunakan memiliki standar ukuran. Standar ukuran lubang pada ayakan yaitu 1 mm. Standar ukuran lubang pada ayakan tersebut dimaksudkan agar pasir yang digunakan untuk pencampuran bahan baku benar-benar pasir yang halus sehingga tidak terdapat kerikil yang ikut tercampur pada proses produksi. Hal tersebut dilakukan untuk menghasilkan produk genteng sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

6) Penampan

Standar penampan yang digunakan untuk penempatan genteng yaitu harus kuat dan berjumlah banyak. Hal tersebut karena dalam produksi genteng membutuhkan jumlah penampan yang banyak. Menurut pemilik jumlah penampan yang dimiliki oleh perusahaan kurang lebih 14.000 buah. Kondisi kayu yang digunakan untuk pembuatan penampan juga diperhatikan. Kayu yang digunakan jenis mahoni agar kuat Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad,

“Punya penampan minimal 14.000 karena 2000 per hari ditaruh di rak dan terus produksi setiap harinya lalu diletakkan di rak sampai

kuat untuk dijemur dari basah sampai ke kondisi keras siap untuk dijemur. Kayunya menggunakan jenis mahoni.” (Rabu, 25 Februari 2015).

d. Standar Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan aspek penting dalam produksi perusahaan. Pada perusahaan “HMA” tenaga kerja yang diberdayakan yaitu tenaga kerja lokal. Perusahaan tidak memiliki standar khusus pada tenaga kerja mereka kecuali tenaga kerja yang memiliki posisi strategis pada perusahaan. Posisi strategis yang dimaksud di sini yaitu mereka yang termasuk dalam struktur organisasi perusahaan seperti bagian pengendalian kualitas, bahan, pemasaran, dan produksi. Mereka yang ditunjuk oleh pemilik mempunyai pengalaman lama bekerja di perusahaan tersebut. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik.

“Saya tidak menetapkan kualifikasi pada karyawan. Pembuatan genteng merupakan pekerjaan kasar ya kalau dibahasakan. Siapa yang mau bekerja ya silahkan. Untuk awal kerja para pekerja baru bisa melihat dan berlatih sendiri sekaligus dipandu teman-teman yang sudah mahir. Satu minggu mereka sudah bisa melakkan pekerjaan walau masih belum lancar. Mereka harus ulet dan tanggap juga cekatan. Jadi ya tidak ada kriteria khusus mbak kecuali mereka yang memiliki peran di struktur organisasi ya mereka yang sudah lama bekerja di sini karena pengalamannya”. (Jumat, 20 Februari 2015)

Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi, “tidak ada persyaratan khusus, kalau minat ya sudah diterima langsung sama Pak Ahmad” (Rabu, 4 Maret 2015). Hasil wawancara di atas menunjukkan tidak adanya standar khusus bagi calon tenaga kerja. Mereka harus dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan di perusahaan genteng “HMA” dan memiliki kemauan untuk bekerja. Hal tersebut perlu diperhatikan karena pembuatan genteng termasuk pekerjaan yang berat sehingga membutuhkan tenaga yang kuat.

Kondisi sumberdaya tenaga kerja di genteng “HMA” tergolong masih muda sehingga tenaganya lebih kuat. Bagi karyawan yang menduduki posisi strategis pada struktur organisasi memerlukan standar keahlian diukur melalui lamanya

bekerja pada perusahaan. Pemilihan karyawan dalam struktur organisasi dilakukan sendiri oleh pak Ahmad.

e. Metode Kerja

Standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan di atas kemudian disinkronisasikan untuk menunjang kelancaran proses produksi. Genteng “HMA” juga mempunyai pedoman kerja dalam melaksanakan proses produksinya untuk mencapai standar produk yang telah ditetapkan. Pedoman tersebut yang menjadi sumber informasi bagi para karyawan untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Pedoman tersebut lazimnya disebut sebagai SOP (*Standar Operational Procedure*). Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan pak Mistur selaku bagian produksi. “Di sini sudah ada SOP nya mbak yang ditulis di kertas sebagai pedoman untuk pembuatan genteng” (Rabu, 4 Maret 2015). Hal senada juga diungkapkan oleh pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”. “Kami juga punya SOP yang tertulis di kertas. Untuk karyawan baru nanti bisa belajar dari situ dulu buat pengetahuannya.”

Pernyataan kedua informan di atas menunjukkan bahwa perusahaan “HMA” memiliki SOP yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan produksi genteng. Proses produksi tersebut dikendalikan secara administratif berdasarkan pedoman tersebut. Pemilik mendokumentasikan tahapan produksi menjadi SOP agar dapat diketahui cara produksi genteng yang baik oleh karyawan. Harapan pemilik agar karyawan ikut menjaga kualitas proses agar dapat menghasilkan produk genteng yang berkualitas. *Standar Operational Procedure* (SOP) pada genteng “HMA” terdapat pada lampiran C.

Tahapan proses produksi genteng pada genteng “HMA” menurut SOP yang dimiliki terdiri atas beberapa tahapan proses. Menurut pak Mistur selaku bagian produksi secara umum tahapan proses pembuatan genteng antar satu perusahaan tidak jauh berbeda. Urutan dimulai tahap pencampuran, perendaman, penggilingan, pencetakan dan pemotongan, pengeringan, penjemuran, pembakaran, dan terakhir pendinginan, serta pembongkaran. Perbedaan antar satu

perusahaan dengan perusahaan lainnya yaitu dalam pelaksanaan pada setiap tahapannya. Hal tersebut sesuai hasil wawancara berikut.

“Tahapan pembuatan genteng antara satu perusahaan itu tidak jauh berbeda mbak. Dimulai dari pencampuran bahan, lalu direndam, adonan digiling, dicetak, dikeringkan di rak dan dijemur di bawah sinar matahari, dibakar, lalu didinginkan dan dibongkar. Yang membedakan mungkin pelaksanaannya pada tiap tahapan.” (Rabu, 4 Maret 2015).

Rumusan proses pembuatan genteng berdasarkan SOP yang telah ditetapkan dijelaskan sebagai berikut.

1) Tahap Pencampuran

Pada tahap pencampuran ini bahan-bahan untuk pembuatan genteng yang terdiri atas bahan baku dan bahan penolong dicampur merata sesuai dengan takaran agar hasil produksi yang diperoleh dapat maksimal. Kondisi ini terkait dengan komposisi bahan yang harus sesuai takaran karena setiap bahan memiliki peran masing-masing dalam menciptakan produk genteng. Pemerataan campuran dan komposisi dapat berpengaruh pada kualitas genteng yang dihasilkan. SOP genteng “HMA” tertulis “masukkan campuran bahan ke dalam bak (koen) dengan perbandingan 21m^3 tanah liat (coklat) + 7 m^3 tanah kaolin + pasir halus 2 m^3 + 15.000 liter (15m^3) air. Perbandingan bahan-bahan tersebut untuk satu kali adonan membutuhkan 3 : 1 untuk tanah liat dan kaolin dan 0,5 untuk pasir halus dan 1,4 untuk air.

2) Tahap Perendaman

Perendaman dilakukan setelah tahap pencampuran. Pada tahap ini adonan yang sudah dicampur selanjutnya didiamkan agar bahan yang sudah tercampur tersebut dapat menyatu menjadi adonan sehingga siap diproses untuk tahap berikutnya. SOP menunjukkan tahapan kedua “direndam selama 72 jam dan ditusuk-tusuk dengan kayu”. Pada tahap perendaman menurut SOP “diaduk dengan cangkul sampai merata (homogen).”

3) Tahap Penggilingan

Penggilingan merupakan tahap lanjutan dari proses perendaman. Adonan yang sudah direndam selanjutnya digiling agar adonan lebih halus dan padat sehingga siap diproses pada tahap berikutnya. Pada tahap ini adonan yang telah melewati tahap perendaman digiling dengan dores (walles). Penggilingan dilakukan dua kali agar adonan menjadi lebih halus dan padat. Setelah melewati dua kali penggilingan maka adonan selanjutnya dipotong menjadi persegi (bata'an). Bata'an inilah yang akan diproses pada tahapan pencetakan. SOP menunjukkan “digiling dengan walles, 2 (dua) tahap sehingga keluar cetakan persegi (bata'an)”.

4) Tahap Pencetakan dan Pemotongan

Tahap ini merupakan tahapan proses untuk mengubah adonan dengan menggunakan mesin cetak dari bentuk bata'an menjadi bentuk genteng yang diinginkan. Pencetakan menggunakan mesin pres sesuai dengan jenis genteng, terdapat karang pilang, wuwung, dan morando. SOP tertulis, “dicetak/pres lalu diletakkan di penampakan”. Setelah bata'an diubah bentuknya menjadi genteng maka selanjutnya genteng tersebut diletakkan di atas tatakan dan dijalankan dengan ril (tempat untuk merapikan genteng) untuk dipotong agar bentuknya rapi dengan menggunakan pisau serta genteng di letakkan di rak pengering. SOP menunjukkan “dipotong/*finishing* dengan rapi”.

5) Tahap Pengeringan

Pada tahap ini genteng diangin-anginkan di rak pengering. Kondisi ini didasarkan pada kelembaban udara. Setelah genteng cukup kering selanjutnya diangkat dari tatakan dan ditumpuk dengan genteng lain yang kondisinya sudah cukup kering lalu dibiarkan di rak pengering sampai genteng kering sehingga siap untuk dijemur. Pada SOP tertulis “diletakkan di rak pengering (*air curing/sun drying*)”.

6) Tahap Penjemuran

Setelah tahap pengeringan selanjutnya genteng diangkat dari rak pengering dan dijemur langsung di bawah sinar matahari sampai genteng kering. SOP menunjukkan “dijemur sampai kering (*sun curing/sun drying*)”.

7) Tahap Penataan di tungku dan pembakaran

Setelah genteng benar-benar kering, langkah selanjutnya yaitu genteng ditata di tungku pembakaran sesuai dengan kapasitas tungku. SOP tertulis “dimasukkan tungku ditata sesuai kapasitas tungku”. Sebelum pembakaran lubang pada tungku ditutup dahulu menggunakan tanah liat. Satu kali pembakaran dapat memuat sekitar 8000 unit genteng. Proses pembakaran genteng dibagi menjadi tiga tahapan. Pertama genteng dibakar dengan api kecil, pembakaran kedua dengan api sedang dan yang ketiga pembakaran dilakukan dengan api besar. SOP menunjukkan “dioven dengan api kecil selama 48 jam, dioven dengan api sedang selama 12 jam, dioven dengan api besar selama 72 jam”.

8) Tahap Pendinginan

Tahapan selanjutnya yaitu pendinginan. Pendinginan genteng dilakukan dengan membongkar mulut tungku dengan berhati-hati. SOP menunjukkan “proses pendinginan dengan membuka mulut tungku selama 48 jam”. Pelaksanaan pendinginan dilakukan agar genteng benar-benar dingin sehingga memudahkan saat memungut dari tungku pembakaran.

9) Tahap Pembongkaran dan Seleksi Mutu

Selanjutnya dalam SOP “dibongkar dan diseleksi mutu” lalu “genteng siap dipasarkan”. Pada tahap ini tanah yang menutupi lubang pada tungku pembakaran dibongkar dan kemudian genteng dikeluarkan dan diseleksi berdasarkan kualitasnya.

4.2.2 Pendistribusian Hasil Produksi Genteng “HMA”

Hasil produksi tersebut selanjutnya dikelompokkan berdasar kualitas. Genteng tersebut selanjutnya didistribusikan pada pelanggan yang sudah memesan dan apabila masih tersisa atau belum ada pesanan hasil produksi tersebut diletakkan di dekat toko pak Ahmad.

a. Cakupan wilayah pendistribusian produk genteng

Genteng “HMA” dalam mendistribusikan produk gentengnya tidak terbatas hanya pada daerah Jember. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan Pak Adi bagian Pemasaran. Kutipan wawancaranya sebagai berikut.

“Penjualannya cukup luas mbak. Daerah Besuki sini, tambah Lumajang, Probolinggo, dan juga sampai Bali mbak. Pembeli dapat langsung membeli dengan cara pesan lewat telepon mbak kalau udah langganan. Kalau belum ya kita gak bisa percaya. Mereka harus ke sini atau lewat agen penjualan kami. Biar kami urusannya dengan agen bukan pembeli baru.” (Rabu, 4 Maret 2015)

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan pada peneliti bahwa wilayah pemasaran genteng “HMA” mencakup daerah sekitar Jember seperti Probolinggo, Banyuwangi, Situbondo, Bondowoso, Lumajang, dan bahkan Provinsi Bali. Wilayah pemasaran yang cukup luas tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan jumlah produksi dengan memiliki beberapa agen penjualan yang tersebar di berbagai wilayah.

Pemilik memperbolehkan menerima pesanan melalui komunikasi telepon apabila sudah menjadi langganan. Calon pelanggan dapat membeli genteng melalui agen atau langsung ke genteng “HMA” yang terletak di jalan Ambulu no 29 Desa Kertonegoro Jenggawah. Hal tersebut dilakukan karena pemilik lebih berhati-hati dalam melakukan jual beli agar meminimalisir adanya pemesan fiktif yang mengarah pada penipuan.

b. Saluran Distribusi

Kegiatan distribusi Genteng “HMA” dilakukan secara fleksibel. Genteng “HMA” memiliki toko untuk menyalurkan produknya. Selain genteng, di toko

tersebut juga menjual perlengkapan bangunan lainnya. Adanya toko tersebut dapat memudahkan pelanggan untuk membeli genteng. Perusahaan genteng “HMA” juga menerima pesanan dari pelanggan yang ingin membeli produk genteng. Bahkan perusahaan bekerjasama dengan toko bangunan yang menjadi agen penjualan untuk memasarkan gentengnya. Pemesanan dapat dilakukan melalui telepon sehingga memudahkan pelanggan yang akan membeli produk genteng “HMA”. Pelanggan hanya memberitahu jenis genteng dan tipenya. Pemilik akan menyiapkan dan mengirim pada alamat tujuan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”.

“Selain dijual langung kepada pembeli, kegiatan penjualan genteng saya punya agen mbak. Mereka mengambil genteng dari saya untuk dijual kembali. Biasanya ya toko bangunan itu *wes*. Mereka butuh jenis apa, kualitas yang mana, dan berapa nanti tinggal saya kirim. Tidak usah ke sini cukup lewat telepon *wes*.”(Rabu, 25 Februari 2015)

Hasil wawancara tersebut menggambarkan bahwa penjualan genteng “HMA” tidak hanya di perusahaan atau tokonya saja. Penjualan sudah melalui agen-agen penjualan yang tersebar di daerah sekitar Jember, seperti Banyuwangi, Bondowoso, Situbondo, dan Bali. Agen tersebut biasanya memesan ke genteng “HMA” terlebih dahulu. Mereka hanya menyebutkan jenis genteng yang akan dibeli, tipenya, dan jumlah pembelian. Pihak dari genteng “HMA” akan mengirim pada alamat yang dimaksud.

4.2.3 Pengendalian Kualitas Produk pada Perusahaan Genteng “HMA”

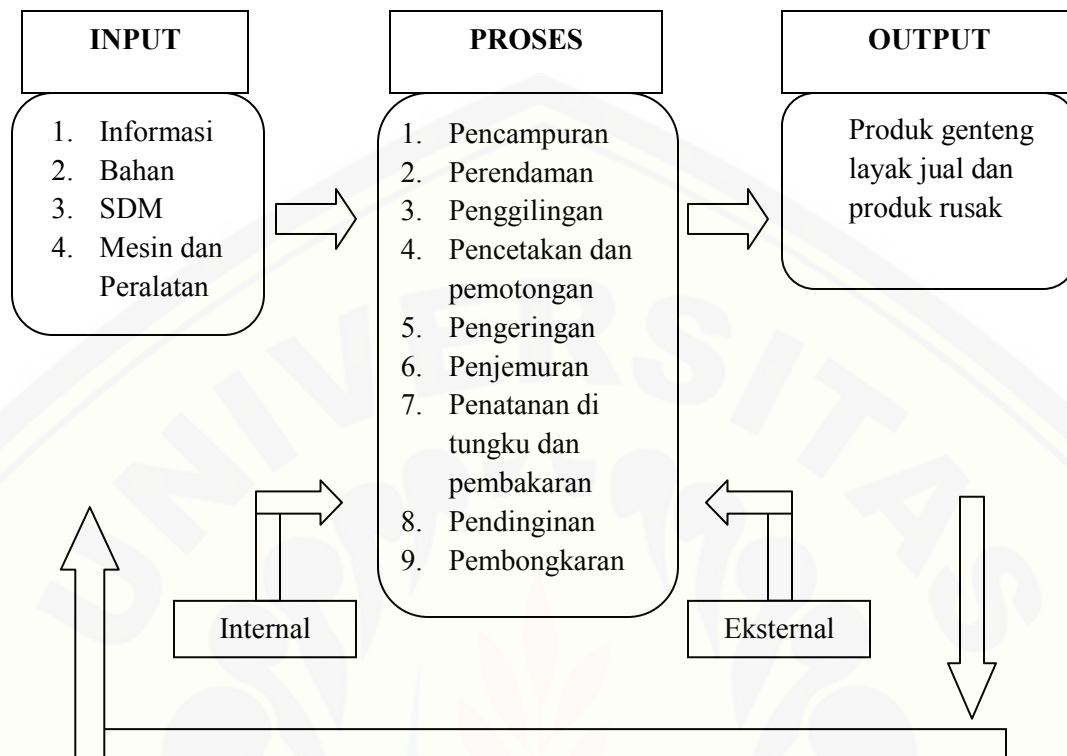
Industri genteng merupakan salah satu industri manufaktur yang cukup kompleks dalam kegiatan produksinya. Kualitas menjadi salah satu tolak ukur yang membedakan antara produk genteng yang dihasilkan oleh beberapa perusahaan. Produk genteng merupakan produk yang tahan lama (*durable product*). Fakta yang ditemukan di lapangan genteng “HMA” melakukan pengendalian kualitas produk gentengnya berdasarkan alur transformasi. Alur transformasi dalam kegiatan produksi yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan oleh genteng “HMA” dilakukan dengan cara melakukan umpan balik dari produk genteng yang dihasilkan (output). Pemilik melihat kondisi hasil produksi yang berupa genteng jadi kemudian diumpan balik pada input dan proses produksi genteng. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui pengendalian dari input dan proses dalam menghasilkan produk genteng tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA” dalam kutipan wawancara berikut ini,

“Hasil produksi pengaruhnya kan pada kerusakan. Hal tersebut tergantung pada aspek-aspek input dan proses produksinya. Dalam prosesnya pun juga dipengaruhi oleh cuaca kemudian juga faktor manusia Pengendaliannya diliihat hasilnya dahulu terus ke inputnya lanjut prosesnya baru outputnya lagi harus lebih baik begitu seterusnya dibalik lagi.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pemilik menilai kualitas gentengnya berdasar pada hasil produksi. Hasil produksi tersebut kemudian diumpan balik pada hal-hal yang mempengaruhi kualitas genteng pada faktor-faktor produksi dan proses. Hal tersebut berarti bahwa output genteng yang dihasilkan oleh perusahaan menurut pemilik berdasar pada aspek input dan proses produksi yang di dalamnya juga dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kondisi yang demikian menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pengendalian kualitas produk dilakukan secara menyeluruh pada setiap aspek produksi, baik input, proses, dan output.

Produksi genteng merupakan jenis kegiatan yang terus-menerus sehingga antara satu tahapan proses berpengaruh terhadap tahapan proses selanjutnya. Oleh karena itu, diperlukan upaya bagi perusahaan untuk dapat mengoptimalkan kegiatan produksinya baik dari sisi input, proses, maupun output agar mendapatkan produk yang berkualitas. Hal tersebut sesuai wawancara dengan Pak Lapi bagian pengendalian kualitas, “kualitas genteng itu dipengaruhi oleh hal-hal terkait produksinya, mulai dari bahan, mesin, prosesnya, karyawannya, dan juga cuaca itu yang pokok” (Senin, 23 Februari 2015). Alur pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 4.2 Alur Produksi Genteng “HMA”

Sumber: Perusahaan Genteng “HMA” (2015)

Gambar di atas menunjukkan bahwa terdapat umpan balik dalam produksi genteng yang dilakukan oleh perusahaan “HMA”. Hasil produk akhir genteng dipengaruhi oleh input dan proses produksi yang dijalankan oleh genteng “HMA”. Perusahaan genteng “HMA” melakukan pengendalian kualitas berdasarkan umpan balik alur transformasi produksi. Pengendalian output dilakukan berdasarkan kenampakan genteng yang dihasilkan memiliki wujud yang bermacam-macam. Pengendalian kemudian dilakukan dari sisi input dan proses sehingga diharapkan output yang dihasilkan dapat lebih baik dari sebelumnya. Jadi, pengendalian kualitas produk genteng dilakukan pada hasil produksi lalu pada input dan proses produksi. Kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh genteng “HMA” untuk lebih jelasnya sebagai berikut.

a. Pengendalian Kualitas Output

Hasil produksi dari genteng “HMA” memiliki wujud yang bermacam-macam. Genteng yang dijual harus memenuhi standar kualitas produk yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilik melakukan sortasi atau sortir pada hasil produksi genteng. Sortasi dilakukan berdasarkan standar yang berlaku pada genteng “HMA”. Perusahaan mengelompokkan genteng yang disortir tersebut berdasarkan kenampakan wujud yang sama. Hal tersebut dilakukan agar genteng yang diterima oleh pelanggan benar-benar genteng yang berkualitas selain itu untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan menjaga reputasi perusahaan.

Pada tahap pensortiran ini hasil produksi genteng diklasifikasikan ke dalam empat tingkatan kualitas. Perbedaan pada keempat kategori kualitas genteng tersebut berdasarkan wujud yang selanjutnya mempengaruhi harga jual produk genteng. Hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik usaha genteng “HMA”.

“Hasil genteng yang dibakar tersebut setelah dingin kemudian disortir agar lebih mudah untuk menjualnya. Juga biar genteng yang bagus yang dijual ke konsumen. Pengelompokan hasil produksi tersebut dilakukan ya untuk membedakan kualitas genteng hasil produksi yang bermacam-macam. Terdapat tiga pengklasifikasian ada tingkatan kualitas A, B, dan C, dan juga ada genteng rusak. Pengklasifikasian dilakukan pada genteng karang pilang dan morando.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Pengklasifikasian hasil produksi berdasarkan wawancara dengan pemilik berdasarkan hasil pembakaran. Klasifikasi terdiri atas empat tingkatan kualitas. Tiga di antaranya kualitas A, B, dan C sedangkan satu untuk produk rusak. Produk rusak tersebut merupakan produk yang tidak layak jual. Pengklasifikasian dilakukan untuk genteng morando dan karang pilang. Genteng wuwung tidak diklasifikasikan karena menurut beliau genteng tersebut hanya sebagai aksesoris. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik genteng “HMA” pak Ahmad.

“Genteng wuwung tidak diklasifikasikan soalnya genteng itu kan cuma aksesoris jadi mahal juga jumlah yang dibutuhkan lebih sedikit”. (Rabu, 25 Februari 2015)

Klasifikasi genteng yang dihasilkan oleh genteng “HMA” dilakukan karena tidak semuanya mempunyai wujud yang sama. Hal tersebut dikarenakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan produksi. Menurut pemilik hasil produksi genteng kualitas A memiliki proporsi 90%, sedangkan kualitas B 4% dan kualitas C sebanyak 3 %, serta produk rusak mencapai 4 %. Kutipan wawancaranya sebagai berikut, “meskipun saya menginginkan produk kualitas A 100% tapi pada praktiknya masih saja ditemukan produk rusak maupun dengan kualitas lainnya. Besarnya tiap produk itu kalau produk A sekitar 90%, yang B 3%, kualitas C sebanyak 3 %, dan produk rusak 4%.” (Sabtu, 2 Mei 2015)

Klasifikasi tersebut dilakuan berdasarkan hasil produksi genteng yang bermacam-macam seperti mengalami retak, powel sedikit (yang masih ditoleransi), powel sangat banyak (sudah tidak bisa ditoleransi), warna gosong, dan warna merah. Genteng tersebut kemudian diklasifikasikan oleh pemilik. Pernyataan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA” sebagai berikut.

“Hasil genteng yang dibakar tersebut setelah dingin kemudian genteng diklasifikasikan menyangkut mutu sesuai dengan standar kita. Hasilnya kan bermacam-macam. Jadi kalau yang bagus dan bunyinya nyaring jadi mutu A. Kalau ada rusak sedikit jadi mutu B, terus ada lagi bawahnya lagi yang cacatnya lebih parah itu mutu C selebihnya sudah tidak bisa dipakai *reject* ya dibuat pagar itu *wes*.” (25 Februari 2015)

Hal senada juga diungkapkan oleh pak Adi bagian pemasaran. Kutipan wawancaranya sebagai berikut.

“Standar kualitas itu memang dari warna dan bentuknya. Warna itu ada dua jenisnya, agak cerah dan hitam karena kematangan saat dibakar. Lalu genteng diklasifikasikan dalam empat kategori kualitas berdasarkan warna, ada kualitas A, B, dan C, serta genteng rusak. Genteng A itu bagus dari warnanya yang merah bata dan suaranya nyaring saat dipukul, genteng tipe B itu yang gosong, dan C itu yang ada rusaknya dalam toleransilah. Genteng rusak yang tidak bisa dijual itu *wes*” (Rabu, 4 Maret 2015)

Peneliti memahami pernyataan di atas bahwa cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan kualitas hasil produksinya melalui kegiatan pengklasifikasian kualitas genteng. Pengklasifikasian dilakukan pada saat sortasi untuk mengkategorikan hasil produksi genteng karena hasil produksi beranekaragam wujudnya. Pengklasifikasian tersebut dilakukan berdasar pada kenampakan warna dan wujud genteng. Terdapat empat jenis genteng yang dijual, kualitas A itu merupakan genteng yang memiliki kualitas terbaik yaitu genteng berwarna merah bata, suaranya nyaring dan utuh. Kualitas B genteng berwarna coklat karena gosong. Kualitas C genteng tersebut tidak utuh atau mengalami powel atau retak yang masih dalam batas toleransi yang diizinkan dan genteng rusak yaitu genteng yang sudah tidak memenuhi standar sehingga genteng tidak layak untuk dijual. Hal tersebut juga sesuai wawancara dengan pak Lapi selaku pengendalian kualitas, “kualitas itu dibagi tiga mbak. Ada kualitas A yang utuh dan warnanya cerah dan nyaring bunyinya, lalu kualitas B yang warnanya coklat sampai hitam, terus kualitas C yang sedikit powel di bagian ujungnya”. (Senin, 23 Februari 2015)

Hasil observasi peneliti ketika produk genteng sudah diklasifikasikan selanjutnya genteng-genteng tersebut diletakkan pada suatu tempat. Produk genteng kualitas A diletakkan di bagian paling depan yaitu di dekat toko sehingga dekat dengan jalan raya dan dapat dengan mudah dilihat oleh calon pelanggannya. Kualitas B dan C diletakkan di bagian belakang dekat tempat kegiatan produksi. Hal tersebut dilakukan untuk mengarahkan pelanggan membeli pada genteng kualitas A namun apabila terdapat pelanggan yang menginginkan kualitas B maupun C, pemilik akan melayaninya tapi jumlahnya terbatas. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Adi selaku pemasaran, “rata-rata pembeli menginginkan kw A, kw B itu jarang ada, kalau kw C ya cukup tapi jumlahnya juga terbatas” (Rabu, 4 Maret 2015). Penempatan produk genteng yang dihasilkan lebih difokuskan di dekat toko yang sekaligus sebagai rumah pak Ahmad, selain memudahkan pengawasan juga dalam kegiatan jual beli. Produk genteng yang

sudah menjadi pesanan, dari tungku langsung dimasukkan ke dalam truk pengangkutan.

Klasifikasi produk genteng yang ditetapkan oleh perusahaan berpengaruh pada harga jual produk genteng tersebut. Produk genteng yang dihasilkan pada dasarnya mempunyai fungsi yang sama karena menggunakan bahan dan proses yang sama sedangkan produk genteng rusak itu berbeda karena produk tersebut tidak dapat digunakan sebagaimana fungsinya. Produk genteng rusak menurut pemilik dijual apabila terdapat pelanggan yang mencari produk tersebut. Produk yang rusak dapat digunakan sebagai corel jalan, pagar, dan pondasi rumah. Hal tersebut menjadikan harga jual genteng rusak jauh lebih murah dibandingkan dengan genteng yang layak jual. Menurut Pak Adi pada bagian pemasaran, genteng yang telah diklasifikasikan tersebut memiliki harga yang berbeda-beda. Kutipan wawancara dengan Pak Adi sebagai berikut.

“Harga genteng di sini berbeda-beda. Pembedaan harga berdasar pada kenampakan fisik genteng yang dijual. Pak Ahmad yang menetapkan harga setiap tipe genteng tersebut. Setiap jenis genteng memiliki harga yang berbeda-beda”. (Rabu, 4 Maret 2015)

Sesuai pernyataan informan di atas bahwa penetapan harga jual berdasarkan keputusan pemilik. Hal ini menunjukkan bahwa pada genteng “HMA” penentu harga berdasarkan pemilik perusahaan selaku administrator tunggal meskipun sudah terdapat struktur organisasi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pak Ahmad sebagai berikut. (Rabu, 25 Februari 2015)

“Harga per unit genteng berbeda-beda. Harga genteng jenis morando mutu A Rp 2.400, mutu B Rp 2.000, dan mutu C Rp 1.500. untuk genteng karang pilang kw 1 Rp 2.200, kw 2 Rp 1.800, dan kw 3 Rp 1.200. Genteng jenis wuwung semua harganya sama yaitu Rp 5.000. Kalau genteng rusak harganya sekitar Rp 700 sampai Rp 1.000.”

Pernyataan pemilik di atas menunjukkan bahwa masing-masing genteng memiliki harga jual yang berbeda. Harga satuan genteng “HMA” diklasifikasikan berdasar pada kenampakan wujudnya kecuali genteng wuwung yang tidak ada klasifikasi. Daftar rincian harga genteng “HMA” ialah pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Harga genteng pada perusahaan “HMA”

No.	Jenis Genteng	Harga/ unit		
		A	B	C
1.	Karang Pilang	Rp 2.200	Rp 1.800	Rp 1.200
2.	Pres/ Morando	Rp 2.400	Rp 2.000	Rp 1.500
3.	Wuwung	Rp 5.000		

Sumber: Perusahaan genteng “HMA” (2015)

Harga genteng yang rusak oleh pemilik ditetapkan bekisar Rp 700 - Rp 1.000. Kondisi tersebut akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan apabila genteng banyak yang rusak. Kerugian apabila genteng rusak mencapai sekitar 60% - 70% untuk genteng jenis karang pilang dan morando. Genteng jenis wuwung kerugian mencapai 70% - 80% per unit genteng. Oleh karena itu, perusahaan “HMA” berupaya untuk menghasilkan produk genteng yang sesuai standar.

Pengklasifikasian harga genteng di atas tidak dibuat secara khusus melainkan berdasar pada sortasi dari hasil produksi secara keseluruhan. Kegiatan sortasi tersebut langsung dilakukan setelah genteng diangkat dari tungku pembakaran. Kegiatan pensortiran dilakukan oleh seluruh karyawan. Seluruh karyawan di genteng “HMA” dapat melaksanakan sortasi dan aktivitas produksi lainnya kecuali saat pembakaran karena tidak ada pembagian kerja yang pasti namun dalam pelaksanaannya karyawan sudah memposisikan diri masing-masing.

Kegiatan sortasi tersebut selain untuk memisahkan kualitas setiap genteng juga untuk memudahkan transaksi pengiriman. Misalnya apabila pembeli menginginkan kualitas tipe B, karyawan dapat langsung mengambil pada tumpukan genteng yang kualitas tipe B tersebut. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Lapi bagian pengendalian kualitas.

“Yang nyortasi anak-anak, semua karyawan bisa. Dari turun langsung diklasifikasikan menurut tipenya. Semua karyawan bisa melakukan kegiatan produksi ini. Jadi gak ada bagian-bagian khusus, kondisional

saja, kalau dibagi-bagi orang satu nanti kalau tidak masuk malah repot.”(Senin, 23 Februari 2015)

Hal senada juga diungkapkan oleh pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”,

“Sortasi dilakukan oleh pekerja, tidak ada bagian khusus untuk *nyortir*, pekerja saya sudah tahu saat sortir. Penyortiran dilakukan begitu tahu mutu satu langsung ditaruh pada tempatnya, jadi kalau ada pengiriman misalnya mau kirim tinggal ngambil. Tergantung minta kw apa 1,2,3 *yawes* tinggal ngambil di tempatnya itu. Selain itu untuk memudahkan proses pengiriman.” (25 Februari 2015).

Jadi, pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” pada hasil produksi dengan mengklasifikasikan jenis genteng yang dihasilkan. Alasannya karena hasil produksi genteng itu berbeda-beda wujudnya. Klasifikasi tersebut dibagi menjadi empat, kualitas A, kualitas B, kualitas C, dan produk rusak. Pengklasifikasian tersebut dilakukan pada saat kegiatan sortasi produk genteng dari tungku pembakaran. Adanya klasifikasi tersebut berdampak pada harga jual yang berbeda-beda antara satu jenis genteng maupun satu tipe dengan tipe lainnya.

b. Pengendalian Kualitas Input

Pengendalian kualitas pada tahap output di atas menemukan bahwa terdapat berbagai macam wujud genteng yang dihasilkan. Perusahaan melakukan pengendalian dengan mengklasifikasikan standar kualitas yang telah ditetapkan. Wujud genteng yang bermacam-macam tersebut kemudian diumpan balik pada input untuk dikendalikan agar hasil produksi dapat menjadi lebih baik.

Input merupakan masukan yang terdiri atas faktor-faktor produksi guna menjaga kelancaran proses produksi. Input dapat mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan sehingga perlu dilakukan tindakan pengendalian. Harapan perusahaan melakukan pengendalian pada input yaitu agar menghasilkan produk genteng berkualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian input yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” terdiri atas informasi, bahan, tenaga kerja, dan mesin. Uraian lebih lengkapnya sebagai berikut.

1) Informasi

Pertama input ditinjau dari sisi informasi. Salah satu bentuk pengendalian terhadap informasi yang dilakukan oleh perusahaan ialah dengan melakukan tes SNI (Standar Nasional Indonesia) pada produk genteng yang dihasilkan. Standar uji genteng “HMA” menggunakan seri SNI 03-2095-1998. Standar tersebut merupakan Standar Nasional Indonesia untuk genteng keramik. Menurut pemilik perusahaan, beliau mengirim sampel genteng pada laboratorium pengujian genteng yang terdapat di Surabaya untuk menilai kualitas hasil produksi genteng berdasarkan SNI genteng yang berlaku. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk pengendalian input atas informasi yang dijadikan sebagai pedoman perusahaan genteng “HMA” dalam menghasilkan produk genteng dengan menilai kualitas genteng yang dihasilkan. Hal ini sesuai wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik usaha genteng.

“Uji lab itu ya untuk mengetahui kualitas genteng saya ini *nyampek* mana, apa penurunan atau apa. Saya sendiri juga tidak tahu, tahunya cuma dilihat kasat mata kayak gitu kan ya. Maka dari itu saya mengirim sampel ke Surabaya. Jadi pengiriman ini kemauan sendiri bukan dari diperintah oleh siapa nggak, jadi untuk mengukur kinerjanya sendiri”. (Sabtu, 21 Maret 2015)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pemilik menghendaki pengujian SNI gentengnya berdasar keinginannya sendiri meskipun beliau kurang memahami hal apa saja yang diuji dalam SNI. Beliau memahami genteng yang berkualitas baik dapat dilihat secara kasat mata sedangkan untuk menguji kehandalan gentengnya masih secara sederhana. Pengujian dilakukan dengan memberi air dan menginjak genteng tersebut. Dalam pengujian kualitas genteng membutuhkan orang-orang dalam bidang eksakta. Mereka melakukan percobaan terhadap genteng tersebut menggunakan alat-alat tertentu, seperti uji beban, uji kenampakan fisik, uji ukuran, dan yang lainnya. Laporan pengujian SNI genteng pada genteng “HMA” sebagai berikut.

Tabel 4.5 Laporan pengujian SNI (Standar Nasional Indonesia) genteng “HMA”

No	Parameter Uji	Satuan	Syarat Mutu SNI 03-2095-1998			Hasil Uji
1.	Mutu Tampak:	-	Harus Mulus			Mulus
	Permukaan Alas Genteng	-	Harus Mulus			Mulus
	Retak pada Permukaan	-	Tidak terdapat retak			Tidak terdapat retak
	Bintik-bintik Hitam	-	Tidak terdapat bintik-bintik hitam			Tidak terdapat bintik-bintik hitam
	Terdapat Benjolan	-	Tidak terdapat benjolan			Tidak terdapat benjolan
	Terdapat Lekukan	-	Tidak terdapat lekukan			Tidak terdapat lekukan
	Warna dan Bentuk	-	Harus seragam bagi tiap jenis			Seragam
	Susunan Genteng Pada Pemasangan	-	Harus rapih dan baik			Baik
2.	Ketetapan Ukuran:	mm	Jenis Genteng			
			Kecil	Sedang	Besar	
	- Panjang Berguna	mm	Min. 200	Min. 250	Min. 300	237
	- Lebar Berguna	mm	Min. 200	Min. 200	Min. 200	189
	- Jarak Penutup Memanjang	mm	Min. 40	Min. 40	Min. 60	44
	- Jarak Penutup Melintang	mm	Min. 40	Min. 40	Min. 40	22
	- Panjang Kaitan Genteng	mm	Min. 30	Min. 30	Min. 30	43
	- Lebar Kaitan Genteng	mm	Min. 10	Min. 10	Min. 10	11
	- Tinggi Kaitan Genteng	mm	Min. 10	Min. 10	Min. 10	7
	- Panjang Genteng	mm	-	-	-	281
	- Lebar Genteng	mm	-	-	-	212
3.	Penyimpangan Bentuk	%	Maks 3			0,6
4.	Penyerapan Air		Tingkat Mutu			-
			I	II	III	
	Nilai Penyerapan Air	%	Maks. 12	Maks. 15	Maks. 20	20
5.	- Beban Lentur Rata-Rata	Kgf	Min. 170	Min. 110	Min. 80	159
	- Beban Lentur Terkecil	Kgf	Min. 140	Min. 90	Min. 65	125

Sumber: Genteng “HMA” dari Balai Riset dan Standardisasi Industri Surabaya pada tahun 2014.

Tabel di atas menunjukkan hasil pengujian genteng “HMA” dibandingkan dengan SNI genteng yang berlaku. Jenis genteng yang diuji merupakan genteng keramik dengan ukuran kecil. Angka pada tabel tersebut dapat dipahami bahwa hasil uji menunjukkan kualitas genteng “HMA” secara keseluruhan hampir memenuhi SNI genteng. Kualitas tersebut dipandang dari kenampakan wujudnya, ketahanan, kehandalan, dan persyaratan kualitas dari sisi lain yang terdapat pada tabel di atas.

Parameter pertama hasil uji menyatakan bahwa genteng “HMA” memenuhi semua kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang dimaksud yaitu seperti permukaan yang mulus, tidak terdapat retak pada permukaan, tidak terdapat bintik-bintik hitam, tidak terdapat benjolan, tidak terdapat lekukan, warna dan bentuk seragam, dan susunan genteng pada pemasangan baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa genteng “HMA” sudah memenuhi semua parameter uji yang pertama terkait dengan kenampakan pada genteng yang dihasilkan.

Parameter kedua menguji terkait dengan ketetapan ukuran. Pengujian genteng “HMA” pada kolom tersebut termasuk pada jenis genteng kecil. Jadi, penilaian genteng dilakukan dengan cara membandingkan kolom syarat mutu SNI jenis genteng kecil dengan hasil uji genteng “HMA”. Hasil pengujian genteng “HMA” berdasar pada parameter ketetapan ukuran secara umum sudah memenuhi syarat mutu berdasar pada SNI namun terdapat beberapa poin yang belum dipenuhi. Poin yang dimaksud yaitu seperti lebar berguna yang masih kurang 11 mm, jarak penutup melintang kurang 18 mm, tinggi kaitan genteng kurang 3 mm.

Parameter ketiga membahas mengenai penyimpangan bentuk. Hasil uji penyimpangan bentuk pada genteng “HMA” masih di bawah toleransi yang

ditetapkan berdasarkan SNI. Hasil uji menunjukkan penyimpangan yang terjadi pada genteng “HMA” sebesar 0,6% sedangkan syarat mutu dari SNI maksimal 3%. Kondisi tersebut menunjukkan penyimpangan pada genteng “HMA” masih aman karena cukup jauh dari standar persentase yang ditetapkan.

Parameter uji selanjutnya yaitu penyerapan air. Hasil uji menunjukkan nilai penyerapan air termasuk pada tingkat mutu III dengan persentase penyerapan 20%. Tingkat mutu tersebut menunjukkan bahwa tingkat penyerapan genteng “HMA” hampir tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Parameter selanjutnya yaitu uji lentur. Beban lentur rata-rata hasil uji genteng “HMA” yaitu 159 Kg f. Beban lentur pada genteng “HMA” termasuk dalam tingkat mutu II. Nilai uji genteng “HMA” untuk beban lentur terkecil yaitu 125 Kg f sehingga termasuk pada tingkat mutu II.

Hasil pengujian berdasarkan SNI dengan genteng “HMA” secara keseluruhan menunjukkan genteng “HMA” sebagian besar sudah memenuhi syarat SNI yang ditetapkan. Terdapat beberapa standar dari SNI yang masih belum dapat tercapai oleh genteng “HMA”. Syarat yang dimaksud yaitu pada pengukuran parameter kedua yang menguji terkait ketetapan ukuran. Genteng “HMA” masih belum dapat memenuhi beberapa ketetapan ukuran yang distandarkan oleh Kemenperin (Kementerian Perindustrian) berdasar pada SNI seperti pada aspek lebar berguna dan jarak melintang. Hal tersebut karena ukuran cetakan yang digunakan belum sesuai dengan SNI.

Perusahaan tidak mengganti ukuran genteng berdasarkan SNI karena menurut pemilik acuan ukuran genteng yang digunakan berdasarkan permintaan pasar. Ukuran genteng yang laku di pasaran daerah sekitar menggunakan ukuran yang digunakan oleh perusahaan saat ini. Apabila genteng “HMA” memenuhi standar ukuran yang ditetapkan oleh SNI, produk genteng yang dihasilkan justru tidak diterima oleh masyarakat dan berakibat pada penjualannya. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Ahmad, “Kalau saya nurut sama ukurannya SNI ya tidak ada yang beli mbak. Di sini ukurannya

memang segitu standarnya. Jadi tidak ada upaya untuk mengganti ukuran genteng, tetap pada ukuran yang diinginkan konsumen kami” (Sabtu, 21 Maret 2015).

Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan dalam aspek informasi sebenarnya mengarah pada standar perencanaan produk yang telah ditetapkan oleh pemilik. Standar produk menjadi pedoman bagi perusahaan untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Di dalam standar produk juga terdapat *voice of customer* terhadap kualitas produk genteng yang dihasilkan oleh perusahaan. Pemilik menilai produk yang dihasilkan berdasarkan SNI sehingga dapat dijadikan sebagai pengukur kualitas genteng yang dihasilkan oleh genteng “HMA”.

Pada kasusnya beberapa pelanggan pernah melakukan komplain masalah warna. Padahal mereka sudah membeli produk genteng kualitas A tapi warna genteng tidak sesuai dengan harapan. Warnanya lebih kekuning-kuningan padahal pelanggan menginginkan genteng yang berwarna cerah merah bata. Komplain tersebut ditanggapi oleh pemilik dengan menyarankan pada pelanggan tersebut untuk mengecat gentengnya. Perusahaan tidak ikut campur dalam pengecatannya tapi pemilik memberi potongan harga pada harga cat yang dibeli oleh pelanggan tersebut. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”.

“Pernah ada yang komplain masalah warna. Kalau retak powel itu tidak, kan sudah disortir cuma masalah warna biasanya. Nah itu maunya warna yang merah ya. Ada beda sedikit *ae* biasanya. Solusinya ya pakai cat itu *wes* tapi yang *ngecat* orangnya nanti kami yang nyuplai cat dengan dikorting dari harga catnya misalnya harga cat 200.000 dikorting 10%.”(Rabu, 25 Februari 2015)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa komplain yang dilakukan oleh pelanggan adalah pada warna genteng. Pemilik mengendalikannya dengan memberi potongan harga pada pelanggan untuk membeli cat pada toko “HMA”.

2) Bahan

Aspek pada tahap input selain informasi ialah bahan yang digunakan. Genteng “HMA” juga melakukan pengendalian terhadap bahan yang digunakan untuk proses produksi genteng. Bahan-bahan tersebut berpengaruh pada produk genteng akhir yang dihasilkan. Perusahaan “HMA” sebelumnya sudah menentukan standar bahan yang akan digunakan untuk kegiatan produksi. Bahan tersebut terdiri atas bahan baku dan bahan penolong. Penentuan standar bahan yang dilakukan oleh pemilik didasarkan pada karakteristik bahan tersebut. Standar tersebut sudah dibahas pada kebijakan perencanaan standar pada subsubbab sebelumnya.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan yang sesuai standar tersebut perusahaan berusaha menemukan *supplier* yang berkompeten yang secara kontinu mampu memenuhi kebutuhan bahan yang sesuai dengan standar. Pemilihan *supplier* dilakukan dengan cermat dan teliti agar perusahaan dapat kontinu dalam memenuhi kebutuhan bahannya terkait dengan produk genteng yang dihasilkannya. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Rudi bagian bahan.

“Dulu itu banyak sekali pemasok untuk tanah liat mbak tapi kadang-kadang kualitasnya itu tidak sesuai. Jadi pak Ahmad menolaknya mbak. *Barange* saya retur. Dari pengalaman itu ya akhirnya hanya ada tiga pemasok tanah liat mbak karena kualitasnya sesuai dengan kemauan kami. Tanah liatnya itu dari Curah Nongko kalau kayunya itu dari Garahan mbak hampir Banyuwangi itu lo. Sudah ada pemasoknya dan belinya sebulan sekali satu truk itu mbak. Pasirnya dari Sabrang sudah ada langganan. Minyak gajihnya sekarang beli di Jember sini, dulu itu jauh belinya.” (Senin, 23 Februari 2015)

Pernyataan tersebut sesuai wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”,

“Bahan baku kalau sekarang tidak ada kendala. Kalau dulu kita minta mutu seperti ini dikirim seperti ini, komplain kan, beberapa kali saya tolak, bawa pulang *wes*. Meskipun warna sesuai tapi terkadang banyak campuran kerikil atau batu. Tanah liat

berpengaruh pada barang jadi. Cetak sekarang warna kuning. Setelah proses dibakar ternyata warnanya tidak bisa merah tetap kuning, tanah liat yang bagus warna coklat kemerah-merahan. Kalau coklat jadi merah. Kalo kuning ya tetap kuning. Tapi sekarang sudah sesuai dengan permintaan. Sekarang tinggal tiga *supplier* tadinya banyak makanya *tak* pilih yang menurut saya bagus.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa pemilik sudah melakukan seleksi terhadap *supplier* terutama bahan baku. Standar bahan dijadikan sebagai pedoman untuk menyeleksi para *supplier*. *Supplier* yang dapat memenuhi kebutuhan bahan sesuai standar dan dapat kontinu memenuhi bahan tersebut yang dijadikan sebagai langganan perusahaan. Pak Ahmad terkadang menolak bahan yang dikirim karena tidak memenuhi standar. Beliau dalam kondisi tertentu mau menerimanya apabila bahan tidak terlalu jauh dari standar yang ditetapkan. Kondisi tersebut juga mempertimbangkan jumlah persediaan apalagi saat musim penghujan bahan agak sulit didapatkan karena kondisi medan tempat pengambilan bahan tersebut licin. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik, “kalau musim penghujan bahan baku agak sulit didapatkan karena kondisi tempat pengerukan tanah itu licin mbak jadi kami berusaha untuk membuat persediaan bahannya tersebut”. (Sabtu, 2 Mei 2015)

Bahan-bahan yang digunakan di atas memiliki karakteristik masing-masing. Setiap bahan harus dikelola dengan baik dalam penyimpanan maupun penggunaan. Genteng “HMA” terus berupaya mengupayakan ketersediaan bahan agar tidak mengganggu kelancaran produksi. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Rudi bagian bahan.

“Kami membelinya ketika jumlah barang tinggal sedikit. Untuk *lempung* misalnya, di sini ada dua penampungan lempung ya. Nah kita beli kalau ada salah satu wadah yang kosong. Jadi biar nanti nggak kehabisan mbak. Minyak gajihnya beli banyak kalau *tepak* bagus kualitasnya kalo kurang bagus ya beli sedikit aja agar produksi tetap jalan mbak. Pasir belinya sebulan sekali mbak soalnya penggunaannya sedikit, hanya campuran mbak. Kayu belinya pas mau habis mbak. Biasanya kami beli yang masih basah

biar harganya murah. Nanti setelah sampai sini ditata di tempatnya sana. Sambil menunggu gilirannya *sedeng wes* garing mbak. Kalo solar beli *nek wes arep entek*. Kaolin mbak belinya kalo *wes* hampir habis juga. Air mbak di sini ada sumur sudah. Jadi tinggal nyalain *sanyo nya*.” (Senin, 23 Februari 2015)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pengendalian pengadaan bahan dilakukan sebelum bahan kehabisan stok. Genteng “HMA” terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan bahan agar mereka mendapatkan bahan yang sesuai standar karena bahan yang memenuhi standar perusahaan tidak selalu tersedia. Perusahaan menyiasatinya dengan melakukan persediaan. Perusahaan dalam membeli tanah liat sekali beli mencapai delapan truk yang dapat digunakan selama kurang lebih tiga bulan. Pembelian minyak gaji dalam jumlah banyak yaitu satu drum, untuk kayu mahoni dan pinus pembelian satu truk setiap bulannya. Pembelian pasir dan kaolin juga dilakukan sebulan sekali satu mobil bak terbuka. Untuk air sudah tersedia dari sumur yang terdapat pada perusahaan. Karyawan dapat menyalakan pompa air.

Untuk memenuhi bahan perusahaan melakukan pembelian seperti yang dipaparkan oleh pak Rudi bagian bahan. Jadi, pengendalian kualitas yang dilakukan oleh genteng “HMA” antara lain, adanya pemenuhan kebutuhan bahan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, pemilihan *supplier* yang berkompeten, dan terus menjaga persediaan bahan agar produksi dapat terus kontinu.

3) Mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan juga mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan. Pengendalian kualitas yang dilakukan pada mesin dan peralatan yang dimiliki oleh genteng “HMA” dilakukan dengan merawatnya secara baik dan benar. Hal tersebut dilakukan agar masa pakai mesin dan peralatan dapat dimaksimalkan dan tidak mengganggu kelancaran proses produksi. Perawatan mesin dan alat pada genteng “HMA” dilakukan secara kontinu. Hasil observasi menunjukkan bahwa di perusahaan “HMA” terdapat bengkel yang di dalamnya

terdapat peralatan, baik untuk persediaan, perbaikan maupun perakitan khusus untuk menunjang produksi genteng, baik alat cetak, mesin penggiling, dan peralatan lainnya.

Apabila terdapat alat yang rusak, karyawan genteng “HMA” akan segera memperbaikinya. Contohnya mesin walles, apabila mesin rusak, kegiatan produksi menjadi terhambat karena jumlah mesin hanya terdapat satu buah. Kondisi tersebut berakibat pada terhambatnya kelancaran produksi sehingga karyawan dialihkan pada pekerjaan lainnya. Pak Lapi selaku bagian pengendalian kualitas yang memahami masalah mesin segera memperbaiki. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pak Mistur bagian produksi, “saat akan cetak sebelumnya dicek terlebih dahulu alat dan mesinnya. Apabila ada yang kurang pas dibenarkan terlebih dahulu oleh pak Lapi. Setelah digunakan dikembalikan pada tempat asalnya tadi agar selalu terjaga dan mencegah disalah gunakan.” (Rabu, 4 Maret 2015).

Pernyataan di atas memberikan informasi bahwa karyawan selalu mengecek kondisi alat yang akan digunakan untuk produksi/ Hal tersebut dilakukan untuk menjaga fungsi-fungsi peralatan agar tetap dalam kondisi yang prima, terutama alat yang sensitif seperti mesin dores atau walles dan alat cetak. Peralatan yang telah digunakan tersebut setelah digunakan dikembalikan pada tempat asalnya agar senantiasa terjaga dan tidak disalah gunakan untuk kegiatan di luar produksi genteng.

Hasil penelitian menunjukkan mesin yang paling sering mengalami kerusakan ialah pada mesin dores atau walles. Setiap satu bulan sekali mesin dores diservis oleh pak Lapi. Saat diservis karyawan dialihkan pada pekerjaan lainnya. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi, “Mesinnya terkadang ya sering rusak jadi ya gak bisa nyetak. Penanganannya langsung diservis kepada ahlinya. Ada bengkelnya. Ya saya sendiri ini bengkelnya”(Senin, 23 Februari 2015). Pernyataan hampir serupa juga disampaikan oleh pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”.

“Penggantian oli dilakukan secara berkala. Maksimal satu bulan sekali. Rusaknya itu biasanya pada gear-nya sering macet. Kalau rusak ya diganti mbak. Tunggu proses penggantian karyawan dialihkan proses yang lain. Pak Lapi yang bertugas menangani kerusakan-kerusakan tersebut”. (Rabu, 25 Februari 2015).

Mesin dores atau walles juga perlu diperhatikan dalam mengatur tingkat kerapatan penggilingan. Lebar antar silinder yang berfungsi untuk menggiling adonan yang dimasukkan ke dalamnya harus diatur dengan benar. Menurut pemilik lebar kedua silinder yang ditetapkan yaitu 4 mm. Sebenarnya semakin rapat semakin bagus namun waktu yang dibutuhkan untuk menggiling juga semakin lama karena adonan yang dapat masuk pada mesin menjadi terbatas. Pada kenyataannya semakin lama silinder tersebut semakin melar sehingga jarak keduanya lebih dari standar yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut berakibat pada hasil gilingan menjadi kurang halus sehingga terkadang terdapat kerikil yang lolos. Kondisi tersebut menyebabkan retaknya genteng saat dibakar. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad.

“Penyebab masih adanya kerikil pada genteng yaitu dari tanah liatnya terdapat kerikil. Kerikil tersebut pada saat penggilingan tidak dapat dihaluskan sehingga terus sampai pembakaran. Dampaknya genteng pecah. Ukuran silinder penggilingan itu jaraknya sudah disetel 4 mm namun kan semakin sering dipakai jadi semakin longgar. Pengendaliannya ya dengan *menyetel* setiap seminggu sekali.” (Sabtu, 2 Mei 2015)

Pengendalian yang dilakukan genteng “HMA” berdasarkan permasalahan kerikil pada tanah liat yaitu dengan melakukan *setting* pada mesin seminggu sekali atau kalau melihat ada yang pecah saat pembakaran. Pengendaliannya dilakukan setiap hari sebelum melakukan proses produksi. Hal tersebut dilakukan bersama-sama saat mengecek alat dan mesin yang lainnya. Idealnya pengendalian kualitas untuk mengatur ukuran silinder dapat dilakukan setiap hari sebelum proses produksi sehingga kemungkinan adanya kerikil dapat diminimalkan.

Alat lain yang mengalami kerusakan ialah alat cetak. Alat cetak mengalami kerusakan seperti macet dikarenakan bata'an genteng yang terlalu tebal atau terlalu keras. Saat alat cetak macet pengenalannya dengan memberi pelumas minyak gaji atau kalau masih tetap macet alat tersebut segera diganti dengan cadangan alat cetak satunya. Genteng "HMA" memiliki dua alat cetak sehingga jika satu rusak maka dapat menggunakan alat cetak satunya. Hal tersebut sesuai pernyataan pak Mistur, "terkadang cetaknya itu macet karena bata'an itu terlalu keras. Bata'an yang keras itu karena sudah berhari-hari belum habis dicetak. Jadi biasanya agar lancar cetakan diberi minyak gaji agak banyak itu mbak. Kalau *pancet* saja ya diganti cetakan lainnya" (Rabu, 4 Maret 2015)

Masalah pada alat cetak lainnya yaitu alat cetak mengalami aus maka pengendaliannya dilakukan dengan digrenda untuk dirapikan kembali. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pak Ahmad selaku pemilik, "Kecuali alat cetaknya terbuat dari baja dan tebalnya mencapai 7 cm. Kerusakan *paling-paling* aus pinggirannya, kita kan ada grenda. Digrenda lagi dirapikan lagi. Kalau cetaknya rusak tidak bisa digunakan langsung diganti. Di sini ada dua unit" (Rabu, 25 Februari 2015). Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan pak Lapi, "Kalau alat cetak ada *serepnya* satu langsung diangkat yang rusak langsung diservis jadi lanjut terus produksinya"(Senin, 23 Februari 2015). Oleh karena itu, pengendalian kualitas dilaksanakan dengan mengecek, merawat, mengganti, dan memperbaiki mesin dan alat yang rusak.

4) Tenaga Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia terkait tenaga kerja juga mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Pada perusahaan genteng "HMA" kegiatan produksi masih dijalankan secara tradisional. Kegiatan produksi pada perusahaan tersebut sebagian besar masih dikerjakan oleh tenaga kerja manusia. Karyawan memiliki peran yang signifikan dalam

proses produksi genteng “HMA. Penggunaan mesin dan peralatan lain dalam perusahaan pencetakan genteng hanya membantu proses perubahan wujud tapi untuk keseluruhan masih dibantu oleh tenaga manusia. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi kualitas produk akhir genteng yang dihasilkan.

Tenaga kerja di perusahaan “HMA” tidak harus memiliki keahlian khusus karena pemilik tidak menetapkan persyaratan khusus bagi calon karyawannya. Tenaga manusia berperan penting dalam menciptakan produk yang berkualitas. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik, “Karyawan memiliki peran yang besar mbak. Di sini pekerjaannya lebih mengarah pada tenaga manusia. tentu sangat berpengaruh mbak tenaga kerja pada hasil produksinya.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Kesalahan yang dilakukan oleh karyawan berpengaruh pada hasil produksi. Kegiatan dalam proses produksi masih sering ditemukan produk cacat yang diakibatkan oleh kesalahan karyawannya. Kurang hati-hati dan teliti menjadi hal-hal yang mengakibatkan cacat. Contohnya saat merapikan genteng di atas ril kalau tidak hati-hati genteng tersebut dapat jatuh sehingga menyebabkan genteng penyok. Kesalahan lainnya yang berakibat pada genteng cacat yaitu saat mengangkat genteng dari pengeringan menuju penjemuran. Karyawan terlalu banyak menumpuk genteng sehingga dapat menyebabkan retak pada genteng yang berada di tengah maupun di paling bawah. Kesalahan lainnya yaitu saat musim penghujan karyawan telat menutupi tempat penjemuran maka berakibat pada wujud genteng menjadi cacat. Apabila kondisi genteng demikian, genteng harus didaur ulang. Kondisi tersebut menurut pemilik kurang efisien karena selain membutuhkan waktu juga membutuhkan tenaga kerja untuk mengerjakan kembali. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Pak Ahmad.

“Kesalahan dari pekerja dapat menimbulkan cacat pada genteng mbak. Misalnya pekerja kurang hati-hati saat merapikan genteng di mesin conveyor, genteng bisa jatuh dan rusak. Lainnya saat menata genteng di tungku kalau tidak sesuai standar ya mbak hasilnya juga

tidak sesuai dengan yang diharapkan. Saat membawa genteng dari tatakan ya. Kalo terlalu banyak juga berakibat powel atau retak juga mbak. Saat hujan karyawan telat untuk menutup tempat penjemuran maka genteng juga rusak mbak harus diolah lagi.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Menurut Pak Ahmad bentuk pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi permasalahan di atas yaitu melalui teguran. Mandor menegur karyawan apabila melakukan kesalahan dan mengingatkan agar lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya sehingga kesalahan yang sama tidak terulang kembali. Untuk karyawan baru pengendalian dilakukan dengan memberikan pelatihan secara langsung praktik di lapangan. Praktik lapang tersebut merupakan bagian dari kerja langsung karyawan baru tersebut. Karyawan baru yang belum memiliki kemampuan dilatih oleh karyawan lainnya yang sudah mahir. Pekerjaan untuk membuat genteng bukan pekerjaan yang butuh keahlian khusus, kecuali bagian pembakaran sehingga dalam waktu seminggu karyawan sudah bisa melaksanakan tugasnya. Karyawan yang termasuk dalam struktur organisasi perusahaan saat ini mendapat pelatihan ISO dari pemerintah provinsi. Terdapat lima orang karyawan yang diikutkan dalam pelatihan tersebut. Mereka bekerja sudah cukup lama di “HMA”. Hal ini sesuai wawancara dengan pak Lapi sebagai berikut, “karyawan baru ya dilatih. Satu minggu karyawan sudah bisa. Karyawan juga diberi pelatihan ISO tapi tidak semua, cuma intinya saja. Ada lima orang”. (Senin, 23 Februari 2015)

Fenomena yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa SOP (*Standar Operational Procedure*) sebagai pedoman kerja disosialisasikan terbatas secara lisan pada karyawan baru sehingga pengetahuan karyawan tentang standar proses kurang. Sebelumnya SOP dibentuk berdasarkan kesepakatan pemilik, pak Lapi sebagai pengendalian kualitas, dan beberapa karyawan lainnya. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad. “SOP itu dulunya hasil kesepakatan saya, karyawan, juga pak Lapi selaku mandor. Kalau untuk karyawan baru sosialisasinya saat bekerja jadi sambil

jalan begitu.” (Sabtu, 2 Mei 2015). Kondisi tersebut yang menjadi salah satu penyebab kinerja karyawan karena kurangnya pengetahuan terhadap standar dari tahapan produksi yang menjadi pedoman perusahaan. Hal tersebut dapat berdampak pada kinerja mereka.

Karyawan tersebut dalam menjalankan kegiatan produksi tidak terdapat pembagian tugas yang jelas sehingga pekerjaan dilakukan bersama-sama. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi, “Tidak ada mbak, nanti kalau dibagi-bagi takutnya nanti kalau ada yang tidak masuk pekerjaan menjadi terhambat.” (Sabtu, 2 Mei 2015). Namun dalam pelaksanaannya tiap karyawan memiliki bagian kerja di bagian-bagian yang sudah menjadi kebiasaannya.

Pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan di antaranya untuk karyawan baru diberi pelatihan *on the job training* jadi pelatihannya dilakukan secara langsung dengan praktik kerja di lapangan. Pelatihan tersebut sudah termasuk sebagai hari kerja karyawan sehingga sudah terhitung untuk mendapatkan gaji. Pada tahap pembakaran tidak semua karyawan memiliki keahlian sehingga pemilik menugaskan karyawan yang sudah ahli dalam pembakaran genteng karena pada pembakaran memerlukan *insting* yang baik. Perusahaan genteng “HMA” melakukan disiplin kerja dengan menetapkan jam kerja untuk seluruh karyawannya. Sikap disiplin yang ditanamkan diharapkan membawa dampak pada kinerja karyawannya meskipun terkadang masih terdapat beberapa yang kurang melaksanakan dengan baik. Pemilik akan memperingatkan secara bertahap pada karyawan yang kurang disiplin. Sikap kurang disiplin tersebut ditunjukkan dengan perilaku yang bermacam-macam. Perilaku tersebut seperti seperti ceroboh, sering mengganggu temannya dan terkadang malas-malasan. Waktunya kerja tiba-tiba tidur. Apabila masih belum dapat berubah maka pemilik merumahkan karyawan tersebut. Hal ini sesuai wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik.

“Karyawan yang tidak dapat diajak bekerja sama paling mentok saya keluarkan. Pertama diperingati dulu mbak kalau gak mempan

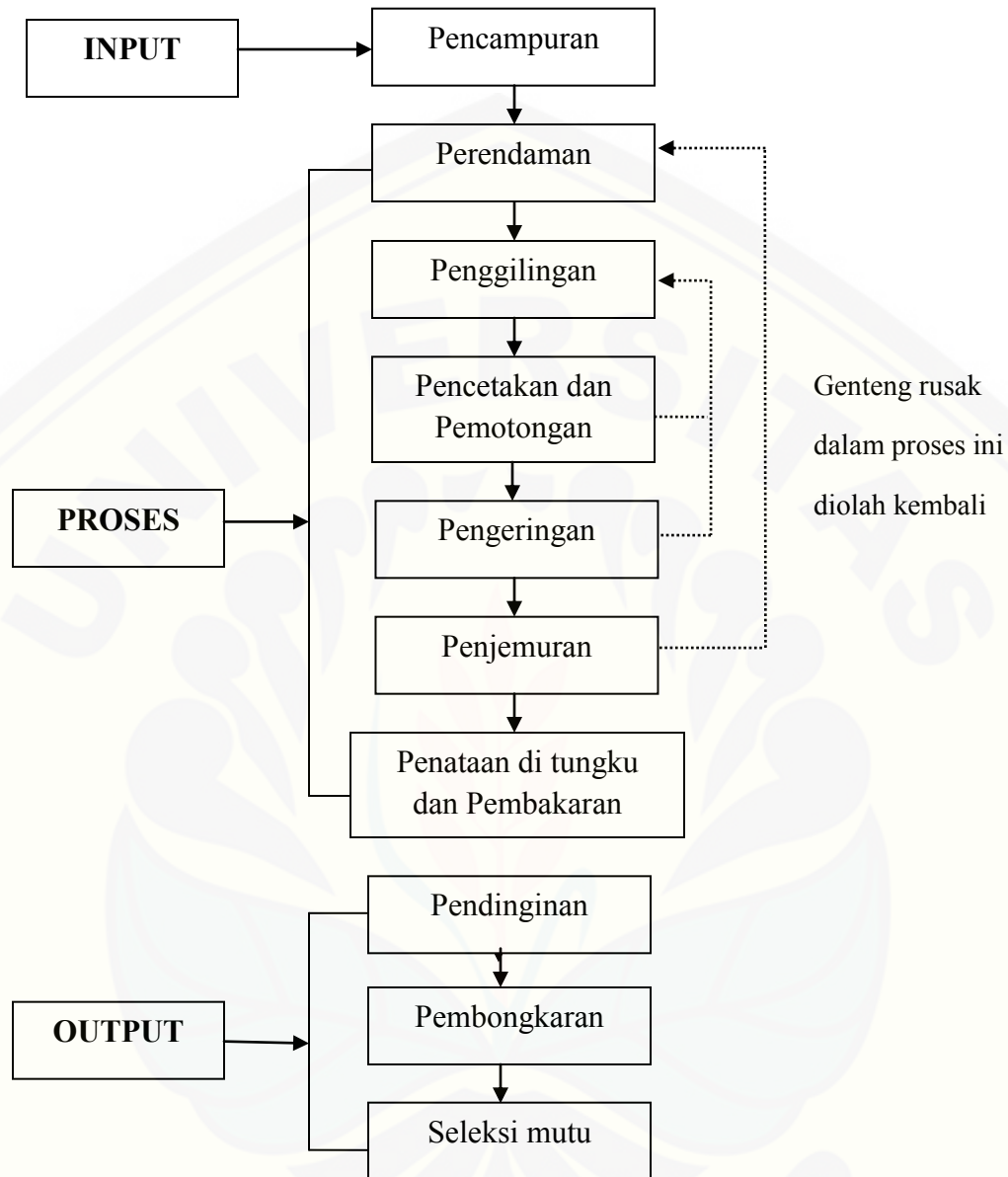
baru dikeluarkan. Kesalahan mereka *macem-macem*. Pertama ceroboh dan sering mengganggu temannya. Ada juga yang *wayahe* kerja *moro-moro* tidur-tiduran.” (Rabu, 25 Februari 2015).

Pemilik lebih mengoptimalkan sumberdaya tenaga kerja yang dimiliki berdasarkan usia rata-rata karyawan yang masih tergolong muda. Usia karyawan pada genteng “HMA” rata-rata sekitar 25 tahun-an. Usia tersebut termasuk pada usia produktif.

Idealnya pengendalian yang dilakukan perlu memperhatikan beberapa hal berikut ini. SOP yang dimiliki oleh perusahaan sebaiknya dapat lebih dijangkau oleh karyawan baru. Karyawan diberi kesempatan untuk membaca SOP untuk menambah pengetahuan saat bekerja. Karyawan juga sebaiknya diberikan instruksi kerja secara tertulis agar dapat lebih memahami cara untuk mencapai SOP yang telah ditetapkan sehingga dapat meminimalkan jumlah produk cacat dan rusak.

c. Pengendalian Proses Produksi

Pengendalian yang selanjutnya dilakukan yaitu pengendalian pada proses produksi. Aspek proses produksi dapat berpengaruh pada kualitas produk genteng yang dihasilkan selain aspek input. Produksi genteng terdiri atas beberapa tahapan proses. Tahapan proses tersebut berjalan secara kontinu sehingga mempengaruhi tahapan proses berikutnya. proses pembuatan genteng merupakan jenis proses yang kontinu sehingga antar tahapan proses saling berkolerasi. Oleh karena itu, perlu adanya pengendalian terhadap proses agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh perusahaan. Urutan proses produksi genteng berdasarkan SOP pada genteng “HMA” terdapat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.3 Urutan Proses Produksi Genteng “HMA” (2015)

Gambar di atas menunjukkan tahapan proses produksi pada genteng “HMA”. Pada dasarnya secara umum proses produksi genteng itu sama antar perusahaan genteng namun terdapat aturan-aturan yang membedakannya. Perbedaan tersebut yang menjadi kunci sukses bagi perusahaan sebagai strategi dalam memenangkan keunggulan bersaing melalui kualitas produk genteng yang dihasilkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan oleh genteng “HMA” dilakukan pada setiap tahapan proses produksi. Genteng “HMA” mempunyai pedoman kerja dalam melaksanakan proses produksinya yang disebut sebagai SOP (*standart operational procedure*). Pedoman tersebut sudah didokumentasikan dalam bentuk *print out*. Bentuk pengendalian kualitas produk genteng yang dilakukan oleh genteng “HMA” berdasarkan fenomena di lapangan yang berupa hasil wawancara dan SOP yang sudah diadministrasi dengan baik sebagai berikut.

1) Pencampuran

Tahap pencampuran merupakan tahapan awal dalam produksi genteng. Semua bahan dicampur, baik bahan baku maupun bahan penolong sehingga membentuk adonan. Adonan tersebut harus tercampur secara merata. Semua bahan baku dicampur sesuai dengan takaran. Hal tersebut sesuai dengan SOP perusahaan dengan perbandingan 3: 1 untuk tanah liat dan kaolin dan 0,5 untuk pasirnya. Untuk air komposisi yang tepat yaitu 1,4. Komposisi ini digunakan untuk satu kali adonan.

Takaran tanah kaolin dan pasir berbeda dengan yang terdapat pada SOP. Dalam SOP kaolin yang digunakan komposisinya lebih banyak dibandingkan pasir halus sedangkan di lapangan pasir yang lebih banyak digunakan. Hal tersebut merupakan kebijakan dari pak Ahmad. Alasan beliau bahwa kaolin itu lebih pada menghaluskan dan pasir sebagai isian. Berdasarkan sifat dari kedua bahan tersebut pak Ahmad membalik komposisinya. Hal ini merupakan rahasia internal perusahaan yang tidak dapat dijelaskan oleh peneliti secara lebih lanjut. Sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad, “SOP itu dibuat lima tahun yang lalu. Dalam praktiknya bisa berubah dan belum diganti. Penggantian takaran komposisi tersebut ya karena peran kedua bahan berbeda. Pasir sebagai isi dan kaolinnya untuk menghaluskan.” (Rabu, 23 Mei 2015)

Pasir yang dicampurkan sebelumnya harus diayak terlebih dahulu sampai halus sehingga tidak terdapat kerikil kecil yang tertinggal. Apabila terdapat kerikil yang tertinggal maka hal tersebut dapat merusak genteng saat pembakaran. Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu apabila komposisi bahan melebihi aturan dapat berakibat pada hasil adonan. Misalnya jika kelebihan air maka dapat berakibat pada terlalu lembeknya adonan sedangkan jika terlalu banyak tanah liat atau pasir maka dapat memampatkan adonan. Adonan yang terlalu lembek maupun terlalu keras berdampak pada tahap pencetakan. Kondisi tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik. "Pengaruh adonan yang tidak sesuai takaran yaitu gentengnya lengket jadi *ndak* bisa rata karena lembek sehingga genteng tidak presisi dan jika terlalu kencang pengaruhnya pada mesin cetak yang tidak kuat. Kesalahan pada manusianya yang nyampur" (Rabu, 25 Februari 2015). Hal senada diungkapkan oleh pak Lapi, "Yang menjadi masalah itu kalau kebanyakan air jadi adonan terlalu lembek. Kalau lembek sulit untuk dicetak juga sebaliknya" (Senin, 23 Februari 2015).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa faktor manusia menjadi penyebab terjadinya kondisi tersebut. Karyawan saat menambahkan air dilakukan dengan perkiraan. Hal tersebut karena hal tersebut dilakukan dengan menggunakan selang sehingga terkadang mereka tidak menyadari bahwa adonan terlalu banyak air. Untuk mengendalikan proses tersebut karyawan menanggulangnya dengan menambahkan bahan agar adonan sesuai dengan standar dan ketika penambahan air ada yang bertugas mencangkul. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kondisi adonan sekaligus mencampur bahan. Penambahan bahan tersebut disesuaikan dengan standar komposisi agar adonan yang dihasilkan dapat digunakan untuk kegiatan produksi dan menghasilkan produk genteng yang berkualitas.

Kondisi adonan yang kekurangan air biasanya diketahui pada saat adonan akan digiling. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak

Mistur selaku bagian produksi, “kalau banyak air ya ditambahi lagi bahannya terutama pasir dan tanah liatnya sampai adonan dirasa tidak terlalu lembek dan tidak terlalu kering. Kalau terlalu kering itu pas mau giling tahunya jadi ditambahi air pas giling itu.” (Rabu, 4 Maret 2015). Idealnya komposisi adonan sebaiknya disesuaikan dengan takaran. Hal tersebut juga harus didukung oleh kualitas bahan dan tenaga kerja. Pada tahap ini pengendaliannya lebih pada komposisi penyusun adonan.

2) Perendaman

Kegiatan proses produksi yang dilakukan setelah pencampuran yaitu perendaman. Adonan tersebut didiamkan selama kurun waktu tertentu. Perendaman seharusnya dilakukan berdasarkan SOP namun dalam praktiknya pada tahap ini tidak dipraktikkan persis seperti SOP yaitu perendaman dilakukan selama 72 jam. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi bagian pengendalian kualitas, “perendaman dilakukan selama 21 jam sampai satu hari”. (Senin, 23 Februari 2015). Kondisi tersebut menurut pak Mistur dilakukan secara kondisional. Perendaman dilakukan sampai adonan benar-benar tercampur dan menjadi satu. Apabila kurang dari 72 jam adonan sudah dirasa cukup maka segera diolah.

Perendaman tidak mempengaruhi hasil akhir produk. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Mistur “gak usah nunggu 72 jam. Kalau sudah nyampur ya diolah. Yang penting nunggu meresap airnya. Kalo lama-lama juga bisa kering lagi” (Rabu, 4 Maret 2015). Perendaman dilakukan agar air meresap pada bahan yang dicampur tersebut sehingga waktu yang dibutuhkan untuk merendam secara kondisional. Pernyataan serupa berasal dari pak Ahmad, “perendaman itu memang standar awalnya 72 jam tapi setelah beberapa kali kerja ternyata itu tidak ada pengaruhnya. Jadi saya ganti saja biar lebih cepat selain itu juga ternyata lebih efisien waktu dan tidak mempengaruhi produk yang dihasilkan”. (Rabu, 13 Mei 2015)

Pada saat perendaman khususnya pada musim penghujan sering air merembes dari tanah. Hal tersebut terjadi karena tempat produksi genteng tersebut dulunya merupakan sawah. Akibatnya adonan yang didiamkan tersebut menjadi lembek karena tercampur dengan air rembesan. Upaya yang dilakukan untuk menanggulangi kondisi tersebut yaitu dengan menambah bahan yang belum terkena air sehingga adonan kembali pada standar perusahaan. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad, “Sering *pas* hujan kadang dari bawah *nyumber*. Bentuk pengendalian yang dilakukan yaitu dengan menambah adonan tersebut dengan tanah yang belum terkena air. Harus ditambahi tanah liat pasirnya tidak terlalu banyak lagi.” (Rabu, 25 Februari 2015). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pak Mistur bagian produksi, “ya pernah ya air keluar jadi hasil campuran itu ketambahan air yang merembes dari bawah makanya harus ditambah bahan biar tidak terlalu lembek” (Rabu, 4 Maret 2015)

Idealnya perendaman itu dilakukan berdasarkan kebutuhan. Apabila bisa lebih singkat dan tidak berdampak seperti yang telah dijelaskan di atas, sebaiknya segera diolah. SOP perlu dikonsepsi ulang agar produksi dapat dilaksanakan sesuai tujuan perusahaan. Jadi upaya pengendalian kualitas yang dilakukan pada tahap perendaman yaitu dengan melakukan perendaman sesuai dengan keadaan dan menjaga adonan agar tetap pada standar adonan yang telah ditetapkan. Adonan yang baik yaitu tidak terlalu lembek dan juga tidak terlalu kering sehingga adonan dapat dilanjutkan untuk diproses pada tahapan proses selanjutnya. Upaya lainnya perusahaan menyisihkan adonan saat musim penghujan.

3) Penggilingan

Setelah melewati tahap perendaman maka tahapan selanjutnya yaitu penggilingan. Adonan digiling dengan mesin dores atau walles sehingga adonan menjadi lebih halus dan tercampur. Aturan penggilingan dilakukan sesuai SOP yaitu dua kali giling. Hasil penelitian penggilingan dilakukan

dua kali agar adonan yang dihasilkan benar-benar lembut dan tercampur. Adonan yang baik yaitu adonan yang halus, kuat, dan lembut permukaannya. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad, “adonan yang baik yaitu *pas* dipegang lembut permukaan halus tidak ada kerikil, dipegang kenyal waktu dipatahkan tidak langsung patah. (Rabu, 25 Februari 2015).

Tahap penggilingan genteng dimulai dari penggilingan adonan menggunakan mesin walles pertama untuk menghaluskan adonan. Sebelumnya apabila adonan terlalu lembek pengendalian yang dilakukan dengan memberi pasir pada hasil penggilingan adonan pada mesin pertama lalu digiling kembali pada mesin yang sama. Lalu adonan yang telah digiling dari mesin walles pertama masuk pada mesin walles kedua untuk memadatkan adonan sehingga mengeluarkan bata'an yang bentuknya masih panjang. Bata'an yang masih panjang tersebut kemudian dipotong menjadi bata'an yang berbentuk persegi. Perpindahan antara satu mesin dores ke mesin dores berikutnya pada genteng “HMA” sehingga dapat meminimalkan tenaga. Saat penggilingan pada tempat untuk memasukkan adonan tersebut diberi air sedikit demi sedikit agar adonan lebih mudah digiling.

Dahulu saat memotong menjadi bentuk bata'an persegi hanya mengandalkan naluri sehingga berakibat pada tahap pencetakan. Hal tersebut berakibat pada kurangnya atau lebihnya bata'an. Bata'an yang kurang berakibat pada bentuk genteng yang dihasilkan tidak sempurna sehingga genteng setengah jadi tersebut harus diproses ulang dengan cara digiling. Untuk bata'an yang lebih maka sisa hasil pencetakan tersebut juga dikembalikan pada tahap penggilingan. Cara yang digunakan untuk menghasilkan bata'an yang pas untuk dicetak maka dibuatlah alat ukur agar proporsi setiap bata'an sama besarnya dan cukup untuk dicetak. Ukuran bata'an berbeda antara berbagai jenis genteng. Hasil pengukuran yang dilakukan ukuran bata'an untuk genteng jenis karang pilang panjang 23 cm, lebar 11 cm, dan tebal 8 cm. Genteng jenis wuwung panjang 28 cm, lebar 11

cm, dan lebar 8 cm. Genteng jenis morando mempunyai panjang 28 cm, lebar 11 cm, dan lebar 11 cm.

Hasil observasi peneliti menemukan cara pemotongan bata'an yang menggunakan kawat. Hal tersebut dilakukan agar hasil pemotongan bata'an tetap dalam kondisi yang utuh dan baik. Bata'an yang masih berbentuk persegi panjang dibagi menjadi empat bata'an yang berbentuk persegi sesuai cetakan alat pemotong tersebut. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Mistur sebagai berikut.

“Setelah dari mesin dores yang pemadatan selanjutnya itu pemotongan, terkadang bata'an yang dipotong tidak sama antara satu dengan lainnya sehingga kurang untuk dijadikan genteng atau lebih. Kalau seperti itu kan *mindogawe* ya tapi sekarang ini sudah menggunakan ukuran meskipun motongnya masih manual.” (Rabu, 4 Maret 2015)

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa bata'an yang sudah dipotong selanjutnya disusun dan ditutupi dengan menggunakan terpal. Hal tersebut dilakukan agar kelembaban bata'an terus terjaga. Bentuk pengendalian pada produk genteng yang cacat dan sisa-sisa pada tahap pemotongan yaitu digiling tapi sebelumnya karyawan menyiraminya dengan air agar lebih empuk. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan saat penggilingan. Pengendalian lainnya yaitu sebelum dipotong menjadi bata'an hasil keluaran dari mesin molen tersebut diusap agar permukaannya menjadi rapi. Hal tersebut mempengaruhi saat pemcetakan agar permukaan genteng hasil cetak rapi.

Masalah yang terjadi pada tahap penggilingan ialah rusaknya mesin dores atau walles sehingga mengganggu kelancaran produksi. Mesin dores atau walles yang digunakan oleh perusahaan usianya sudah cukup tua. Pengendalian yang dilakukan dengan memperbaikinya dan mengalihkan karyawan pada pekerjaan lainnya.

Idealnya saat penggilingan semua hal yang mempengaruhi hasil gilingan harus dipastikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kegiatan pengendalian kualitas saat penggilingan dilakukan dengan memberi air saat penggilingan, memotong bata'an sesuai ukuran agar bataan cukup saat dicetak, menutupi bata'an yang telah disusun menggunakan terpal untuk menjaga kelembaban, dan mengusap bata'an yang akan dipotong agar permukaannya lebih rata, serta memperbaiki mesin apabila mengalami kerusakan.

4) Pencetakan

Langkah selanjutnya yaitu mencetak bata'an persegi dari tahap penggilingan menjadi jenis genteng yang direncanakan. Pencetakan genteng pada genteng "HMA" sudah otomatis untuk genteng karang pilang dan morando. Alat cetak tersebut menggunakan dinamo yang berasal dari energi listrik. Untuk mencetak genteng wuwung genteng "HMA" masih menggunakan alat cetak manual sehingga bergantung pada energi manusia.

Pencetakan dilakukan berdasarkan SOP. Menurut hasil wawancara dan observasi terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan pada tahap pencetakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan pada tahap pencetakan di antaranya sebelum dicetak bata'an tersebut harus dipipihkan dengan cara dibanting pada meja kerja dan bata'an dilumuri minyak gajih agar mudah saat dicetak. Kemudian bata'an dicetak, sebelumnya alat cetak diberi minyak gajih agar tidak lengket. Hal tersebut dilakukan agar memudahkan saat pencetakan. Minyak gajih digunakan untuk melapisi bata'an agar tidak lengket saat dicetak. Pemakaian minyak tersebut tidak boleh terlalu banyak. Hal tersebut dapat berakibat pada masih melekatnya minyak di sela-sela hasil cetakan genteng. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi bentuk sela-sela genteng yang menjadi sedikit tidak rapi. Idealnya satu jeriken minyak gajih digunakan selama satu bulan. Hasil

wawancara dengan pak Lapi bagian pengendalian kualitas terkait dengan masalah tersebut sebagai berikut,

“Pencetakan itu dari minyak. Terkadang minyak kurang bagus bisa menghambat dan genteng itu masih *kelet*, kan di genteng ada rongganya ini jadi tidak rapi dan mengakibatkan retak saat dijemur. Genteng seperti ini karena minyak gajihnya kurang baik ini dan masih ada sisanya pada genteng.” (Senin, 23 Februari 2015)

Masalah saat pencetakan salah satunya penggunaan minyak gajih. Kualitas minyak gajih juga mempengaruhi hasil genteng yang diproduksi. Apabila minyak lengket, sisa minyak tersebut lengket pada genteng sehingga permukaan tidak mulus. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan yaitu menambah campuran solar dan menggunakan pada genteng dalam jumlah sedikit.

Hasil observasi peneliti menunjukkan apabila saat mencetak bentuk genteng kurang pas, hasil cetakan tersebut langsung dijatuhkan karena kurang memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena penempatan bata'an pada alat cetak kurang pas. Hasil cetakan yang baik lalu diletakkan di rak penampakan yang selanjutnya dipotong di ril (tempat merapikan genteng) agar bentuk genteng menjadi rapi. Saat merapikan genteng di atas ril tersebut maka terdapat dua karyawan yang bertugas merapikan pinggiran genteng di sebelah kanan dan kiri genteng dengan menggunakan pisau yang terbuat dari jeriken.

Saat merapikan tersebut genteng dapat jatuh dari tempat untuk merapikan. Hasil observasi peneliti menunjukkan hal tersebut terjadi karena karyawan kurang berhati-hati saat menggeser nampan pada saat merapikan sehingga genteng tersebut menjadi cacat dan harus diolah kembali pada tahap penggilingan. Hal tersebut sesuai pernyataan salah satu karyawan produksi di perusahaan “HMA”, “ya karena kurang hati-hati pas digeser itu mbak jatuh karena kan cepat-cepat ya” (Rabu, 25 maret 2015). Kondisi

tersebut dapat menambah tingkat produk genteng cacat. Setelah dirapikan genteng tersebut kemudian diletakkan di rak penampian. Terkadang genteng powel karena karyawan kurang hati-hati saat meletakkannya. Pada tahap ini apabila genteng mengalami cacat dapat didaur ulang dengan cara digiling kembali menggunakan mesin dores atau walles

Idealnya perusahaan genteng “HMA” perlu melakukan upaya untuk menjaga aspek-aspek yang mempengaruhi kualitas produk berdasarkan deskripsi di atas. Jadi kegiatan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan di antaranya lebih memperhatikan dalam pemakaian minyak gaji sesuai kebutuhan, lebih berhati-hati saat merapikan genteng di atas ril, dan saat meletakkan genteng di rak pengering.

Pengendalian yang dilakukan untuk meminimalisir dampak masalah di atas yang pertama melakukan pengolahan kembali. Pengendalian lain yang dilakukan yaitu mandor melakukan cek pada saat jam kerja sehingga apabila terlalu banyak karyawan mendapatkan teguran. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan salah satu karyawan, “saat jam kerja biasanya pak Lapi akan mengecek kondisi kerja. Kalau banyak genteng yang rusak pas proses ini beliau akan menegur dan mengingatkan untuk lebih berhati-hati dan berkonsentrasi saat bekerja” (Rabu, 25 Maret 2015)

5) Pengeringan

Pengeringan dilakukan setelah genteng dicetak dan diletakkan pada sebuah penampian. Penampian tersebut selanjutnya diletakkan di rak-rak pengering yang telah disediakan. Penampian yang digunakan dibuat dengan celah di bagian bawahnya. Celah udara tersebut dibentuk dari gabungan beberapa kayu yang disusun secara vertikal dan horizontal. Kondisi penampian tersebut dapat membantu proses pengeringan genteng. Pengeringan dilakukan berdasarkan dengan SOP namun dalam SOP belum terdapat aturan yang jelas mengenai waktu dalam pelaksanaan pengeringan. Idealnya dalam SOP ditambahkan waktu yang dibutuhkan untuk

melaksanakan. Waktu tersebut dapat dibedakan saat kondisi musim penghujan dan kemarau.

Hasil observasi peneliti pada perusahaan menemukan perusahaan menggunakan atap dari seng dan asbes pada tempat kerja. Hal tersebut dengan alasan untuk membantu dalam mempercepat pengeringan genteng. Asbes dan seng tersebut dapat menyerap panas yang selanjutnya dipancarkan pada genteng yang berada di rak. Hal lain yang ditemukan yaitu tiang yang digunakan untuk menyangga rak pengeringan terbuat dari kayu balok yang dilapisi semen di bagian luarnya dan beberapa sudah menggunakan beton. Rak penyangga untuk penampungan genteng menggunakan bambu. Pengendalian tersebut dilakukan berdasarkan daya tahan dan kekuatan pada bambu yang digunakan. Masalah lainnya yaitu apabila tiang yang digunakan berasal dari kayu maka daya tahan tidak lama. Kayu tersebut dalam kurun waktu yang tidak lama dimakan rayap. Kedua kondisi tersebut mengakibatkan rak roboh sehingga genteng yang berada pada rak tersebut menjadi cacat. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Lapi (Sabtu, 2 Mei 2015), “dulu itu pernah roboh mbak raknya soalnya kami pakai kayu jadi daya tahannya itu nggak lama soalnya dimakan sama rayap jadi saat ini beberapa kayu sudah diganti dengan beton.”

Hasil pengeringan dan penjemuran memiliki karakteristik yang sama. Menurut pak Mistur kedua tahapan tersebut dipengaruhi oleh cuaca. Cuaca hujan dapat memperlama waktu penjemuran. Kutipan wawancaranya sebagai berikut. (Rabu, 4 Maret 2015).

“Saat pengeringan dan penjemuran terdapat hal-hal yang harus diperhatikan. Apalagi saat musim penghujan maka waktu yang dibutuhkan untuk pengeringan dan penjemuran bertambah lama karena kondisi cuaca yang hujan mengakibatkan udara menjadi dingin dan minimnya sinar matahari. Keadaan yang demikian dapat berakibat pada lamanya pengeringan dan penjemuran. Waktu yang dibutuhkan untuk pengeringan biasanya satu

minggu dengan kondisi tersebut maka dapat molor hingga dua minggu”.

Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi sebagai pengendalian kualitas,

“Tahap pengeringan dan penjemuran masalahnya dari cuaca itu. Kalau musim gini bisa kering itu kan harus satu minggu mulai jemur.. mulai jemur.. ya paling cepat itu empat hari. Di rak satu minggu baru bisa dijemur panas kalau langsung gak bisa menyebabkan retak, di jemuran sudah retak. Satu minggu di rak pengering baru dijemur.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa pada tahap pengeringan menuju penjemuran kondisi genteng harus benar-benar kering. Kering di sini maksudnya kesat. Setelah itu genteng baru dapat dijemur di bawah terik matahari. Apabila genteng belum kesat, akibatnya genteng mengalami retak saat penjemuran. Hal tersebut diakibatkan karena genteng belum kuat untuk menerima panas sehingga genteng menjadi retak dan tidak layak untuk diproses pada tahapan selanjutnya. Oleh karena itu, sebelum dijemur genteng harus kering dengan penyusutan kadar air mencapai 20%. Hal tersebut juga dapat dilihat dari warna dan berat genteng. Saat cetak genteng tersebut memiliki berat yang sama sehingga saat pengeringan beratnya juga sama. Kondisi ini yang diungkapkan oleh Pak Ahmad selaku pemilik, “Warna dan beratnya beda. Setengah kering beratnya sekian kering betul sekian. Kalau warna tergantung bahan. Pegangannya juga beda mbak. Waktu dicetak beratnya sama kan bahan sama. Waktu kering beratnya sama, penyusutan kadar air sampai 20%.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Masalah pada tahap pengeringan yaitu saat meletakkan genteng di rak pengering. Karyawan kurang hati-hati sehingga genteng saling berbenturan yang berakibat pada powel dan retaknya genteng. Tindakan pengendalian yang dilakukan adanya genteng cacat tersebut dengan mengolah kembali.

Pengolahan tersebut tindakan yang efektif namun kurang efisien sehingga pemilik berusaha untuk meminimalkan jumlah produk cacat.

6) Penjemuran

Tahapan selanjutnya setelah pengeringan yaitu penjemuran. Penjemuran dilakukan berdasar pada SOP yang berlaku. Pada tahapan ini, genteng dijemur di bawah terik matahari. Genteng tersebut harus dijemur sampai kering agar nanti saat dibakar genteng kuat dan tidak retak. Ukuran penjemuran menurut pak Mistur kalau cuaca cerah bisa dua hari tapi kalau hujan bisa sampai tujuh hari. Pada tahapan ini sangat ditentukan oleh cuaca. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Rudi, “untuk penjemuran biasanya saat cuaca cerah hanya butuh dua hari tapi kalau cuaca seperti ini ya sampai seminggu mbak”. (Rabu, 3 Maret 2015).

Pengendalian pada tahap penjemuran berdasarkan hasil observasi menemukan genteng disusun secara silang, ada yang lurus berdiri ada yang miring sehingga keduanya saling menyangga. Hal tersebut dilakukan agar dapat meringkas tempat, genteng tidak mudah roboh, dan panas merata sehingga membantu mempercepat proses penjemuran apalagi saat penjemuran genteng tetap dibiarkan di tempat penjemuran sampai genteng benar-benar kering. Bentuk pengendalian lainnya yaitu tempat penjemuran genteng terbuat dari semen dan dibuat lebih tinggi dari wilayah sekitarnya serta agak landai. Kondisi tersebut dibuat sedemikian rupa agar saat hujan air tidak dapat masuk pada tempat penjemuran sehingga air tidak menggenangi dan apabila air masuk dapat mengalir ke luar tempat penjemuran. Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu saat penjemuran genteng harus dibalik agar hasil pengeringan dapat sempurna. Apabila pada tahap ini genteng tidak benar-benar kering berakibat pada tahap selanjutnya, yaitu genteng mengalami kerusakan sehingga menjadi tidak layak jual. Genteng yang rusak tersebut dapat berdampak pada jumlah produk yang layak jual.

Masalah yang terjadi pada tahap penjemuran cenderung diakibatkan oleh kondisi eksternal perusahaan yaitu cuaca. Cuaca tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan meminimalisir dampak yang diakibatkan oleh cuaca tersebut pada genteng yang diproduksi. Pengendaliannya berdasarkan masalah yang timbul. Masalah pada tahap penjemuran yaitu saat turun hujan dan karyawan terlambat menutupi tempat penjemuran genteng. Kondisi tersebut karena waktu untuk menutupi semua genteng tidak cukup. Hujan terjadi secara tiba-tiba dan terdapat banyak genteng yang harus ditutupi. Hal tersebut berakibat pada permukaan genteng mengelupas sehingga tidak dapat diproses pada tahap berikutnya. Pengendalian yang dilakukan genteng diolah kembali dan terus menutupi tempat penjemuran saat musim penghujan berdasarkan cuaca. Apabila cuaca mendung karyawan cepat-cepat menutupi tempat penjemuran. Genteng yang dijemur akan mendapatkan panas dari seng yang digunakan untuk menutupi.

Kondisi lain yang menyebabkan cacat pada genteng karena faktor internal yaitu saat pengangkutan genteng dari rak ke tempat penjemuran. Seringkali genteng yang diangkut karyawan mengalami retak maupun powel karena saling berbenturan. Hal tersebut karena karyawan kurang hati-hati dan cermat ketika memindah tumpukan genteng menuju tempat penjemuran. Pengendalian yang dilakukan yaitu perusahaan menetapkan aturan pada tumpukan genteng yang diangkut. Aturannya maksimal delapan tumpukan genteng. Apabila lebih, tumpukan yang paling bawah dan tengah biasanya retak. Hal tersebut sesuai pernyataan pak Mistur bagian produksi, “saat mengangkat genteng aturannya tidak lebih dari delapan tumpukan agar genteng yang paling bawah dan tengah tidak powel mbak”. (Rabu, 4 Maret 2015)

Masalah pada tahap penjemuran di antaranya genteng “HMA” pernah mengalami banjir yang berakibat pada genteng yang sudah selesai

dijemur. Genteng tersebut sebelumnya dikumpulkan di suatu tempat untuk menunggu proses pembakaran. Banjir tersebut merendam genteng yang sudah kering *distapel* sehingga genteng menjadi cacat dan harus diolah kembali. Genteng setengah jadi tersebut kembali lagi pada tahap perendaman untuk dijadikan adonan kembali. Hal tersebut sesuai yang diutarakan pak Ahmad selaku pemilik, “pernah pas hujan kebanjiran. Seperti tempo hari gudang kebanjiran, habis genteng distapel kering kena air, ya sudah hancur. Upaya perusahaan ya meninggikan tempatnya genteng tersebut agar tidak dijangkau air yang menggenang” (Rabu 25 Februari 2015). Pengendalian yang dilakukan yaitu meninggikan tempat peletakan genteng saat menunggu tahap pembakaran.

Upaya yang pernah dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalisir dampak dari produk cacat dan untuk mempercepat proses penjemuran yaitu dengan membuat oven. Hal ini sesuai wawancara dengan pak Lapi bagian pengendalian kualitas,

“Dulu ada ovennya sekarang nggak. Kebanyakan yang korban. Korban rusak mbak gentengnya. Masalahnya itu pada suhunya mbak. Tidak pakai termometer hanya *pakek angen-angen*. Ovenannya di sini buat sendiri dulu mbak. Kami sudah pernah melakukannya tapi belum sukses. hasilnya juga kurang bagus” (Senin, 23 Februari 2015)

Hal senada juga diungkapkan oleh pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”.

“Bikin oven mahal. *Cost*-nya mahal. Bahan bakarnya pakai kayu terus untuk sirkulasi saya pakai diesel. Bahan bakarnya mahal kapasitas pengeringan gak maksimal. Pengaruh biaya mahal jadi tidak *nutut*. Harga penjualannya tidak *nutut* malah rugi. Biaya produksi seharusnya ditekan untuk memaksimalkan keuntungan.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Menurut hasil wawancara di atas hasil genteng yang dikeringkan menggunakan oven kurang bagus menurut pak Lapi sebagai bagian

pengendalian kualitas karena tidak ada penunjuk suhu pada oven tersebut sehingga banyak yang cacat. Alasan lainnya yaitu biaya yang dikeluarkan jika menggunakan oven tidak dapat ditekan sehingga berakibat pada harga jual genteng. Oleh karena itu, pemilik menghentikan pemakaian oven untuk mengganti penjemuran. Penjemuran genteng kembali secara alami meskipun membutuhkan waktu yang cukup lama.

Hal yang dilakukan oleh karyawan untuk mengendalikan kualitas genteng pada tahap penjemuran di antaranya, saat sore hari sebelum karyawan pulang, mereka menutupi tempat penjemuran genteng dengan seng. Besok paginya saat mulai bekerja, seng tersebut dibuka agar genteng mendapatkan sinar matahari. Pada musim penghujan saat penjemuran genteng harus ditutupi seng terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan karena dikhawatirkan gerimis yang sering terjadi saat musim penghujan. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan seorang karyawan produksi di genteng “HMA”, “saat mau pulang itu ditutupi dulu genteng yang dijemur besok paginya dibuka lagi tapi juga gak langsung dibuka biar agak kena panas dikit-dikit dari sengnya itu baru dibuka. Kalo tidak ya bisa retak mbak”(Rabu, 25 Maret 2015).

Hasil penelitian menunjukkan apabila kondisi genteng sudah cukup kuat maka penutup tersebut dibuka dengan dilakukan penjagaan untuk berjaga-jaga saat hujan turun. Hal lain yang dilakukan oleh genteng “HMA” yaitu menjaga tingkat kekeringan genteng secara maksimal agar genteng tidak pecah dan retak saat diproses pada tahapan selanjutnya. Perusahaan juga pernah membuat oven sebagai pengganti proses penjemuran namun *costnya* terlalu tinggi dan hasil kurang memuaskan. Akhirnya perusahaan tidak melanjutkan penggunaan oven tersebut.

Semua produk cacat yang dihasilkan pada tahap pengeringan dan penjemuran ditindak lanjuti dengan diolah kembali pada tahap perendaman. Hal tersebut dilakukan agar kondisi genteng kembali menjadi lembek

kembali karena genteng sudah cukup kering. Pengolahan produk cacat tersebut tidak membawa dampak bagi adonan lainnya meskipun sudah terkena minyak gajih. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik. “Kalau rusak ya diolah lagi pada saat genteng rusak, bisa langsung digiling atau direndam dulu. Genteng yang sudah diberi minyak gajih tidak berdampak pada adonan lain. Memang cara kerjanya begitu” (Sabtu, 21 Maret 2015)

7) Pembakaran

Langkah selanjutnya setelah tahap pengeringan dan penjemuran yaitu tahapan pembakaran. Pembakaran dilakukan berdasarkan SOP. Saat pembakaran terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan selain perubahan suhu. Kutipan wawancara dengan pak Mistur bagian produksi sebagai berikut.

“*Awale* mulai penghangatan sampai pembakaran. Pertama yaitu pengasapan awal. Jadi tidak langsung api. Kalau langsung api tidak kuat bisa mengakibatkan pecah. Kalau *pas* api besar harus ditunggu mbak, *pas* penghangatan diparingi *mput*, kayu serbuk itu lo. Kalau kayu tersebut digunakan waktu pembakaran. Kayunnya ditambahi, terus malamnya ditunggu. Kalau ngatur suhunya itu dari kayu. Kualitas genteng berasal dari kualitas api dan kayu, kayu mahoni dan pinus kan *atos* itu berarti baik. Apinya harus benar-benar panas waktu pembakaran dnegan api besar itu warna apinya sampai biru mbak seperti kompor gas kalau begitu pembakaran dikatakan maksimal. Kalau *pas* api sedang menggunakan kayu *lamtoro* tapi hanya di luar tungku. Api besar langsung masuk tungku. Penggantian api waktu pagi hari.” (Rabu, 4 Maret 2015)

Menurut pak Mistur tahap pembakaran memerlukan tiga tingkatan api. Awalnya pembakaran dimulai dengan api kecil. Saat genteng dibakar dengan api kecil bahan bakar yang digunakan yaitu serbuk kayu. Hal ini berfungsi untuk menghangatkan genteng. Apabila langsung menggunakan api besar, genteng akan mengalami pecah dan retak karena tidak kuat menahan api tersebut. Setelah 72 jam genteng dibakar menggunakan api sedang. Pembakaran dengan api sedang membutuhkan waktu 12 jam. Saat

membakar dengan api sedang kayu yang digunakan ialah kayu *lamtoro* (petai cina) dan kayu tersebut ditempatkan di luar tungku pembakaran. Selanjutnya genteng dibakar dengan api besar selama 72 jam menggunakan kayu mahoni dan pinus. Hal tersebut sesuai berdasar hasil wawancara dengan pak Lapi selaku bagian pengendalian kualitas, “pembakaran api kecil 72 jam, api sedang 12 jam, api besar 72 jam. Jadi, harus benar-benar dikontrol tapi kondisional ya. Lihat cuacanya juga. Standarnya seperti yang tertera pada SOP, itu kalau kondisi normal” (Senin, 23 Februari 2015). Kondisi tersebut terkadang sedikit berbeda karena dalam pembakaran juga memperhatikan cuaca dan konsistensi api. Apabila api mudah mati maka berakibat pada lamanya proses pembakaran. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Mistur. “Cuaca juga memengaruhi pembakaran, apabila hujan kan udara jadi dingin apalagi kalau apinya gampang mati, tambah lama pembakarannya” (Rabu, 4 Maret 2015)

Pada saat pembakaran kayu yang digunakan saat pembakaran utama ialah kayu jenis mahoni dan kayu pinus. Pemilihan kayu tersebut karena kayu ini kuat dan api yang dihasilkannya sangat panas. Api yang digunakan saat pembakaran ini harus berwarna biru karena api harus benar-benar panas. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Lapi selaku pengendalian kualitas, “kayu yang digunakan mahoni dan pinus agar api yang dihasilkannya dapat panas karena saat pembakaran membutuhkan api yang benar-benar panas”(Senin, 23 Februari 2015). Tungku pembakaran dapat memuat sekitar 8.000 genteng. Karyawan yang bertugas melakukan pembakaran yaitu pak Lapi dan pak Adi. Mereka tidak menggunakan alat pengukur suhu untuk memastikan kondisi api. Hal tersebut berdasarkan kebiasaan sehingga hanya menggunakan perkiraan. Saat pembakaran api harus ditunggu. Besarnya api harus konsisten dan terus dijaga intensitas besar kecilnya. Itulah yang menjadi salah satu keberhasilan produksi genteng terutama terkait kekuatannya. Pernyataan di atas sesuai hasil wawancara

dengan karyawan produksi genteng “HMA”, “biasanya yang bakar itu Adi kalo nggak pak Lapi. Bakarnya juga harus ditunggu jadinya nginep di sini. Besarnya api itu pengaruh sama kualitas genteng akhir nanti” (Rabu, 25 Maret 2015).

Penyusunan genteng dalam tungku dilakukan secara horizontal dan harus dilakukan secara tepat. Hal tersebut agar genteng rapat saat disusun dan tidak rengang karena apabila kurang tepat dalam penyusunannya dapat berakibat pada bentuk genteng yang kurang utuh. Oleh karena itu, batasan penyusunannya maksimal dua belas tingkat. Untuk melihat kematangan genteng dengan melihatnya dari atas tungku pembakaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan pak Lapi bagian pengendalian kualitas.

“Pembakarannya kering langsung masuk, ada 8000 paling banyak. Nggak ada alat pengukur suhu. Di arah-arah. Kalau semua sudah merah rata sudah. Lihatnya dari atas. Penyusunannya sampai dua belas tingkat dampaknya powel-powel jika kurang tepat penyusunannya. Penyusunannya itu horizontal genteng itu kencang tidak goyang jadi tidak banyak korban.” (Senin, 23 Februari 2015)

Pada saat pembakaran hal yang harus diperhatikan yaitu saat penyusunan genteng di tungku pembakaran. Penyusunan genteng di tungku pembakaran harus dilakukan dengan rapi dan rapat. Hal tersebut dikarenakan apabila kurang rapat dan rapi berakibat pada kocaknya genteng saat dibakar sehingga genteng mengalami perubahan posisi. Akibatnya saat pembongkaran tungku dapat menyebabkan genteng menjadi pecah sehingga kurang layak jual. Hal tersebut sesuai pernyataan pak Ahmad, “pas nata genteng di tungku itu harus *rapet* kalau tidak ya berakibat pada pecahnya genteng saat proses pembongkaran tungku”. (Sabtu, 21 Maret 2015)

Idealnya pada tahap pembakaran sebaiknya memperhatikan kondisi tungku dan pengaturan suhu. Kondisi tersebut dimaksudkan untuk mengurangi jumlah produk rusak yang dihasilkan. Masalah yang terjadi saat

pembakaran di antaranya banyaknya kadar air di dalam genteng saat genteng dibakar sehingga saat pembakaran bisa merusak genteng. Akibatnya genteng pecah dan retak. Apabila sudah demikian genteng rusak dan tidak dapat dijual dengan harga standar. Hal lainnya yang mempengaruhi pembakaran genteng yaitu kondisi cuaca. Apabila cuaca hujan maka berdampak pada lamanya tahap pembakaran. Masalah lainnya yaitu bocornya tungku pembakar sehingga pembakaran tidak dapat dilakukan secara maksimal. Saat pembakaran tungku memuai dan saat pendinginan tungku kembali pada bentuk semula sehingga hal tersebut berakibat pada bocornya tungku pembakaran. Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu apabila di dalam genteng setengah jadi tersebut masih mengandung kerikil kecil yang pada tahap pembakaran dapat berakibat pada pecah dan retaknya genteng tersebut. Pemaparan itu sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik,

“Satu kendala dari pembakaran yaitu genteng pecah karena terdapat campuran kerikil mentah awalnya tidak kelihatan setelah matang meledak pecah sehingga mengakibatkan kerugian final dihasil akhir. Tungku pembakaran juga sering memuai mbak saat genteng dibakar setelah dingin kembali menyusut. Kadang mengakibatkan ada bagian yang bocor. Hal lain yang berpengaruh yaitu kayu, yang bagus jenis mahoni dan lamtoro itu mbak.” (Rabu, 25 Februari 2015)

Hal tersebut sesuai wawancara dengan pak Lapi selaku bagian pengendalian kualitas, “saat pembakaran kadang genteng ada yang pecah karena di dalamnya itu ada kerikil kecilnya,” (Senin, 23 Februari 2015). Kerikil tersebut bukan dari pasir sungai yang digunakan tapi karena di tanah liat yang digunakan terdapat kerikil dan tanah liat tidak dapat di ayak sehingga lolos pada tahap penggilingan. Pengendalian yang dilakukan seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa karyawan mengatur ukuran silinder seminggu sekali sebelum proses produksi.

Pengendalian yang dilakukan karyawan perusahaan yaitu sebelum proses pembakaran yaitu karyawan mengecek kondisi tungku. Apabila ada

kebocoran tungku langsung ditambal menggunakan tanah kaolin. Hal yang penting diperhatikan dalam pembakaran yaitu pengaturan tingkat api yang digunakan pada proses pembakaran. Karyawan yang ditugaskan pada pembakaran merupakan karyawan yang sudah terampil karena diperlukan keahlian pada tahap ini sehingga tidak sembarangan yaitu pak Lapi dan pak Adi. Pengendalian lainnya yang dilakukan agar mengurangi genteng yang gosong ialah meletakkan genteng jadi yang sudah rusak pada setiap pembakaran di bagian dasar tungku. Kegiatan ini dilakukan karena pada saat pembakaran genteng yang berada di paling bawah sering mengalami gosong. Tindakan penempatan genteng yang sama pada dasar tungku tersebut dapat meminimalkan genteng yang berwarna gosong saat dibakar. Hal tersebut sesuai wawancara dengan pemilik. “ya ditempatkan di situ biar gak gosong. Jadi sekarang jumlahnya sudah menurun. Nanti setelah bakar tinggal dibersihkan” (Sabtu, 21 Maret 2015).

8) Pendinginan

Tahap pendinginan dilaksanakan berdasarkan SOP. Pendinginan dilakukan agar genteng yang telah dibakar tersebut dingin terlebih dahulu setelah itu baru dibongkar. Dalam tahapan ini tidak ada hal khusus yang perlu diperhatikan. Namun terkadang sebelum benar-benar dingin tungku sudah dibongkar. Hal tersebut dilakukan karena genteng akan segera dikirim kepada pelanggan. Inti dalam tahap pendinginan ini harus diperhatikan lamanya pendinginana agar saat memunguti genteng nanti dilaksanakan dengan lancar karena genteng sudah dalam kondisi dingin.

9) Pembongkaran

Pembongkaran dilakukan bersama-sama seluruh karyawan. Setelah dibongkar hasil produksi tersebut disortir. Menurut pak Lapi saat pembongkaran tidak terdapat masalah. Kutipan wawancaranya sebagai berikut, “Pembongkaran tidak ada masalah mbak. Tungku didiamkan selama dua hari, baru setelah itu dibongkar.” (Senin, 23 Februari 2015). Apabila

pada proses pendinginan genteng belum dingin secara maksimal maka saat pengangkatan dapat berakibat genteng mengalami pecah karena terjatuh. Karyawan masih merasa panas dan tidak terdapatnya peralatan pengamanan pada karyawan, misalnya sarung tangan saat mengangkat genteng yang masih hangat tersebut. genteng yang masih hangat terpaksa dibongkar karena genteng harus segera dikirim kepada pelanggan. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”, “ya kalo keburu kirim biasanya masih hangat langsung diambil dari tungku, pas ngambil kan masih panas jadi karena tidak kuat nahan ya ada yang jatuh terus powel jadinya hanya masuk tipe C”(Rabu, 25 Maret 2015). Idealnya saat pembongkaran karyawan diberikan fasilitas K3 (keselamatan, keamanan, dan kebersihan). Hal tersebut lebih berfokus pada pemberian alat bantu kaos tangan untuk mengurangi panas genteng pada tangan. Hal tersebut diharapkan dapat meminimalkan jumlah genteng yang jatuh. Pengendalian yang dilakukan saat pembongkaran yaitu mandor memantau kerja karyawan. Hal tersebut untuk mengawasi kinerja karyawan saat pembongkaran tersebut.

10) Seleksi Mutu (Sortasi)

Kegiatan seleksi mutu ini dilakukan untuk memilah-milah genteng yang dihasilkan. Wujud dari genteng yang dihasilkan berbeda-beda sehingga perlu pengkategorisasian agar dapat memaksimalkan penjualan. Adanya kegiatan pengendalian kualitas seperti yang sudah dibahas sebelumnya merupakan upaya perusahaan untuk meminimalkan jumlah produk rusak sehingga pada proses berikutnya jumlah produk rusak dapat diminimalkan. Seleksi mutu dilakukan agar pelanggan mendapatkan genteng sesuai dengan kualitas pilihannya.

d. Output yang diharapkan

Kegiatan pengendalian yang dilakukan berdasarkan umpan balik tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan dari pengendalian

kualitas pada transformasi produksi diharapkan dapat mencapai Standar Nasional Indonesia (SNI) pada genteng yang dihasilkan dan untuk meminimalkan jumlah produk rusak dan memaksimalkan jumlah produk dengan kualitas A (kualitas terbaik). Kondisi ini dapat dicapai melalui pengendalian kualitas yang berkelanjutan.

Pengendalian kualitas yang dilakukan oleh genteng “HMA” dilakukan untuk menghasilkan produk genteng yang berkualitas melalui alur transformasi produksi. Sebelumnya genteng “HMA” menetapkan standar terhadap produk yang akan dihasilkan dan faktor-faktor produksi yang akan digunakan untuk kegiatan produksi genteng. Transformasi kegiatan produksi saling mempengaruhi satu sama lainnya terutama pada tahapan proses produksi. Setiap tahapan sebelumnya mempengaruhi tahapan berikutnya. Sinkronisasi tahapan tersebut sebaiknya dapat dikendalikan agar dapat meminimalkan jumlah produk cacat maupun rusak. Secara garis besar tahapan proses produksi yang paling mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan oleh genteng “HMA” dibandingkan faktor input.

4.2.4 Faktor-faktor yang Menyebabkan Produk Cacat dan Rusak

Produk genteng yang berkualitas dihasilkan oleh masukan dan proses yang berkualitas pula. Genteng “HMA” melakukan pengendalian kualitas pada produk yang dihasilkannya dalam menjalankan kegiatan produksi. Pengendalian kualitas dilakukan secara menyeluruh pada alur transformasi produksi genteng. Pengendalian kualitas pada masukan lebih mengarah pada penggunaan faktor-faktor produksi, baik sumber daya Informasi, bahan, mesin dan peralatan, dan manusia. Pengendalian kualitas proses lebih mengarah pada setiap tahapan proses produksi. Pengendalian keluaran lebih berfokus pada perbedaan kualitas produk genteng yang dihasilkan melalui klasifikasi wujud dan harga.

Pengendalian kualitas bertujuan untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan dan meningkatkannya. Dalam pelaksanaannya tidak semua yang direncanakan oleh genteng “HMA” dapat tercapai. Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya

suatu kesenjangan dalam kegiatan produksi. Kesenjangan tersebut lebih mengarah pada kondisi produk saat masih dalam proses produksi maupun sudah melalui proses produksi. Kesenjangan dalam proses produksi mengakibatkan produk genteng cacat sedangkan setelah proses produksi berakibat pada rusak.

Produk cacat berbeda dengan produk rusak. Kasus pada perusahaan genteng “HMA” ini, produk cacat merupakan produk yang tidak memenuhi standar saat masih dalam proses produksi, tepatnya sebelum tahap pembakaran. Produk rusak terjadi setelah produk genteng melalui proses produksi, tepatnya saat genteng sudah melalui tahap pembakaran. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengendalikan adanya produk cacat yaitu dengan mengolahnya kembali. Produk cacat dapat diolah berdasarkan keadaan cacat saat proses produksi. Produk cacat yang terjadi sebelum tahap penjemuran dapat diolah dengan menggilingnya pada mesin dores atau walles. Produk cacat yang terjadi setelah tahap pengeringan dan penjemuran pengolahannya dilakukan dengan kembali pada tahap awal yaitu perendaman. Produk rusak yang terjadi tidak dapat diolah kembali karena produk tersebut sudah sangat keras sehingga penanganan untuk produk rusak yaitu dengan dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan lainnya. Contohnya dijadikan sebagai korel jalan, pondasi bangunan, dan oleh pemilik genteng “HMA” dijadikan sebagai pagar tempat usaha.

Pembahasan pada sub bab ini memaparkan tentang faktor-faktor penyebab terjadinya produk cacat dan rusak. Kedua produk tersebut digambarkan dengan diagram *fishbone*. Diagram *fishbone* merupakan diagram yang menggambarkan faktor penyebab dan akibat dari suatu permasalahan. Tujuannya untuk menunjukkan penyebab dan akibat yang disebabkan oleh berbagai faktor. Penyebab digambarkan pada kerangka tulang ikan bagian sirip dan duri sedangkan akibat berada di sisi kepala ikan. Pada perusahaan genteng “HMA” penyebab terjadinya permasalahan dikategorisasikan seperti kategorisasi pada diagram *fishbone*. Namun hanya terdapat lima aenyebab yang ditemukan pada kasus perusahaan genteng “HMA”. Faktor ukuran tidak menjadi penyebab permasalahan yang terjadi.

Kategori penyebab permasalahan yang terjadi pada perusahaan genteng “HMA” ditinjau dari beberapa faktor. Faktor penyebab tersebut berdasarkan manusia, bahan, metode, mesin, dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut menjadi fenomena yang ditemukan di perusahaan genteng “HMA”. Sebelum mengidentifikasi penyebab-penyebab secara khusus perlu ditetapkan akibat adanya permasalahan terlebih dahulu. Akibat permasalahan pada perusahaan genteng “HMA” berdasarkan pemilik dibedakan menjadi dua, akibat genteng cacat dan genteng rusak. Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut.

a. Genteng Cacat

Genteng cacat merupakan produk yang tidak memenuhi standar saat masih dalam proses produksi tepatnya sebelum proses pembakaran. Hasil penelitian menemukan bahwa genteng cacat pada genteng “HMA” diakibatkan oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan masih dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor eksternal lebih mengarah pada hal-hal yang diluar kendali perusahaan. Pada genteng “HMA” faktor internal disebabkan oleh tenaga kerja, bahan, mesin, dan metode sedangkan faktor eksternal lebih mengarah pada cuaca dan keadaan sekitar perusahaan.

Pada perusahaan genteng “HMA” produk mengalami cacat seperti powel dan retak. Produk tersebut harus diolah kembali untuk meminimalisir kerugian yang ditimbulkan. Pengolahan kembali yang dilakukan merupakan tindakan yang efektif agar produk cacat tersebut tidak berlanjut pada tahapan proses berikutnya menjadi produk rusak. Pemilik berusaha untuk meminimalkan jumlah produk cacat dan rusak yang ditemukan dalam proses produksi sehingga produktivitas perusahaan dapat dimaksimalkan. Penyebab produk genteng setengah jadi yang cacat tersebut karena berbagai hal yang sudah dibahas pada pembahasan sebelumnya. Pembahasan ini lebih untuk mengidentifikasi dalam melihat penyebab-penyebab terjadinya produk cacat. Uraian faktor-faktor penyebab produk cacat di genteng “HMA” sebagai berikut.

1) Faktor manusia

Genteng yang mengalami cacat pada perusahaan genteng “HMA” yang disebabkan oleh faktor manusia di antaranya.

- a) Saat pengangkatan genteng dari rak, genteng yang diangkat terbentur dengan genteng lainnya sehingga berakibat genteng menjadi powel. Hal tersebut karena karyawan kurang hati-hati.
- b) Genteng terjatuh dari ril (tempat merapikan genteng). Kondisi tersebut disebabkan karyawan kurang hati-hati saat merapikan genteng.
- c) Genteng dapat retak karena karyawan mengangkat terlalu banyak genteng sehingga beban menumpuk padahal genteng masih dalam kondisi yang rentan. Kondisi tersebut berakibat retak pada genteng yang paling bawah atau dan tengah. Karyawan kurang disiplin dalam melaksanakan aturan.
- d) Hal lain yang mempengaruhi genteng cacat yaitu kurangnya tepatnya peletakkan bata'an di alat pencetak sehingga saat dicetak menjadi kurang pas. Hal tersebut menyebabkan genteng yang dihasilkan kurang di tepi-tepinya dan harus diproses ulang.

2) Faktor mesin dan peralatan

Faktor mesin juga berpengaruh pada produk genteng cacat. Mesin yang berpengaruh tersebut ialah mesin cetak genteng. Permukaan mesin cetak mengalami aus sehingga bentuk genteng yang dihasilkan kurang utuh.

3) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan berpengaruh pada kualitas genteng yang dihasilkan terutama dalam proses produksi sebelum proses pembakaran. Kondisi genteng cacat yang disebabkan oleh lingkungan di antaranya.

- a) Permukaan genteng yang mengelupas karena terkena air hujan (kehujanan) saat genteng dijemur.
- b) Hal lain yang menyebabkan kecacatan pada genteng yaitu saat kebanjiran. Pada genteng “HMA” pernah mengalami kebanjiran sehingga genteng yang sudah kering terendam banjir dan menyebabkan hancur.

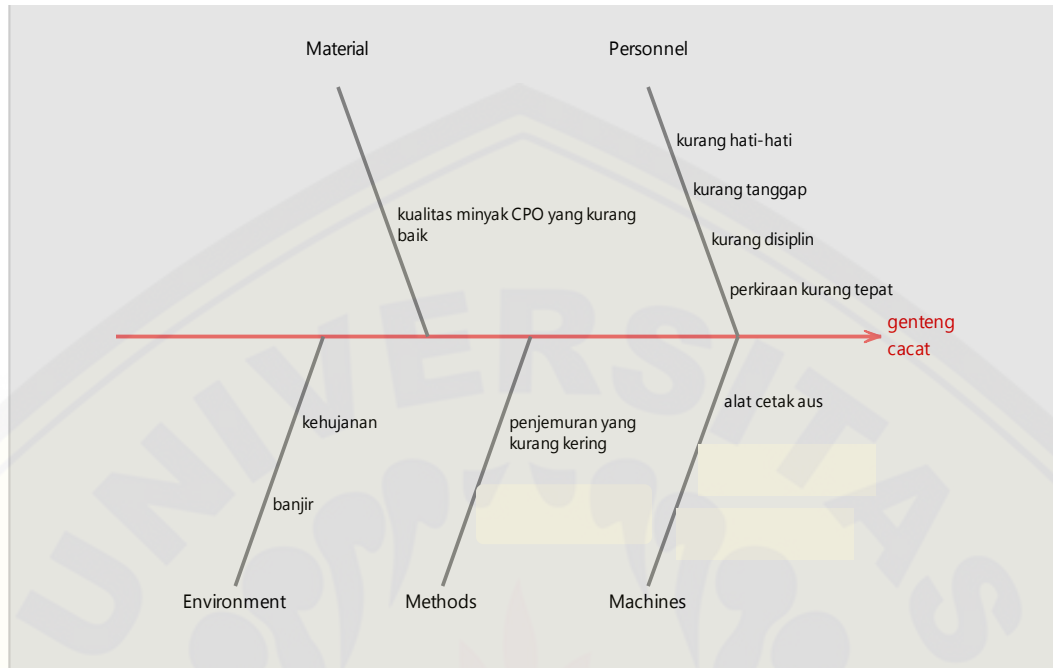
4) Faktor metode

Faktor metode juga menjadi faktor penyebab terjadinya produk cacat dalam proses produksi. Saat genteng menerima panas matahari langsung genteng menjadi retak karena saat proses pengeringan genteng masih kurang kering sehingga saat dijemur di bawah sinar matahari genteng menjadi retak.

5) Faktor bahan

Penyebab genteng retak juga dapat disebabkan oleh bahan penyusun genteng. Pemakaian minyak gajih yang terlalu banyak dapat menyebabkan cacat pada genteng setengah jadi. Hal tersebut dikarenakan kualitas minyak gajih kurang baik dan pemakaian terlalu banyak sehingga minyak tersebut masih menempel di sela-sela genteng. Apabila kondisi demikian maka saat penjemuran genteng mengalami retak.

Penyebab-penyebab di atas seharusnya dapat diminimalkan agar produk yang dihasilkan dapat maksimal sehingga dapat meminimalkan jumlah produk cacat yang dihasilkan sehingga dapat memaksimalkan jumlah produksi pada genteng “HMA”. Gambar diagram *fishbone* genteng cacat menggunakan minitab 17 yang ditemukan di genteng “HMA” sebagai berikut.



Gambar 4.4 Diagram *Fishbone* untuk genteng cacat

Gambar di atas menunjukkan bahwa penyebab cacat genteng setengah jadi dikelompokkan ke dalam lima aspek, aspek mesin, metode, lingkungan, bahan, dan manusia. Kelima aspek tersebut saling berkorelasi satu sama lain. Apabila ditelusuri lebih mendalam kesalahan lebih dominan disebabkan oleh faktor manusia. Manusia juga mempunyai keterbatasan terhadap kinerjanya. Kesalahan dari manusia dalam hal ini karyawan pada perusahaan genteng “HMA” dapat disebabkan oleh beberapa hal terkait keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), teknis (*technical*), dan pengalaman (*experience*).

b. Genteng rusak

Genteng rusak merupakan genteng yang tidak memenuhi standar setelah tahap pembakaran (output). Genteng rusak ini sudah tidak dapat didaur ulang sehingga mempengaruhi penjualan perusahaan. Pada genteng “HMA” persentase kerusakan genteng terus berfluktuasi yang telah digambarkan pada latar belakang masalah. Genteng rusak yang terjadi pada genteng “HMA” di antaranya, genteng mengalami powel, retak di bagian tertentu yang sudah di luar toleransi yang

ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya produk genteng rusak pada perusahaan genteng “HMA” di antaranya ialah sebagai berikut.

1) Faktor manusia

Faktor manusia yang menjadi penyebab kerusakan genteng di antaranya.

- a) Saat pengambilan genteng dari tungku pembakaran genteng terjatuh. Hasil observasi peneliti menemukan bahwa karyawan di genteng “HMA” memindahkannya dengan cara dilempar (estafet) dari satu orang ke orang lain. Tindakan ini cukup efisien karena tenaga yang dibutuhkan lebih sedikit dibanding harus mengangkat dan berjalan bolak-balik pada tempat pengumpulan genteng. Karyawan harus berfokus pada genteng namun dalam pelaksanaannya karyawan lebih sering bercanda karena. Karyawan kurang serius dalam bekerja karena kurang adanya pengawasan.
- b) Penyebab lainnya yaitu pada saat penataan di tungku pembakaran. Karyawan kurang hati-hati dalam menyusun genteng di tungku pembakaran sehingga genteng berbenturan. Kondisi genteng tidak diketahui sehingga sampai final genteng mengalami rusak.

2) Faktor tungku pembakaran

Tungku yang digunakan untuk pembakaran harus rapat. Apabila terdapat lubang menyebabkan hasil pembakaran kurang maksimal dan berpengaruh pada kualitas genteng yang dihasilkan. Genteng kurang matang secara maksimal menjadi kurang kuat.

3) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan juga mempengaruhi kerusakan genteng. Faktor lingkungan yang berpengaruh pada kerusakan genteng pada genteng “HMA” ialah pada saat pendinginan. Hal tersebut saat kondisi genteng belum terlalu dingin namun perusahaan harus segera mengirim produk gentengnya. Hal tersebut berdampak pada saat pengambilan genteng dari tungku, terkadang

karyawan kepanasan sehingga beberapa genteng terjatuh sehingga mengakibatkan kerusakan pada genteng yang dikategorikan pada kualitas C atau menjadi produk rusak yang tidak layak jual.

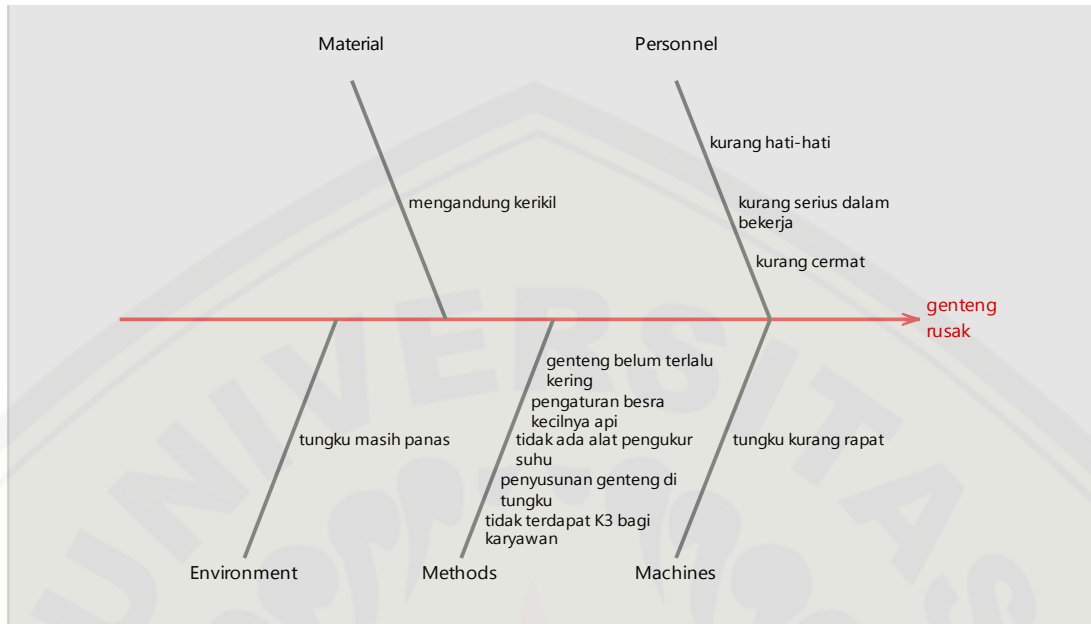
4) Faktor metode

Genteng rusak yang dihasilkan oleh genteng “HMA” sebagian besar diakibatkan oleh proses pembakaran. Hal-hal yang menyebabkan rusak sebagai berikut.

- a) Genteng belum terlalu kering saat penjemuran sehingga saat terkena panas api genteng mengalami retak. Hal tersebut karena genteng tidak kuat menerima panas.
- b) Faktor metode yang menyebabkan produk rusak yaitu pengaturan besar kecilnya api. Karyawan harus dapat mengendalikan besar kecilnya api karena mempengaruhi kualitas produk akhir.
- c) Penyebab lainnya yaitu tidak adanya alat untuk mengukur suhu sehingga metode kerjanya kurang jelas dan bergantung pada perkiraan serta bergantung pada karyawan tertentu.
- d) Penyusunan genteng di tungku pembakaran harus rapat. Apabila tidak rapat, saat dibakar genteng kocak sehingga saat dibongkar genteng menjadi retak.
- e) Belum tersedianya alat bantu kerja yang menjamin keselamatan, keamanan, dan kebersihan (K3) pekerja saat pembongkaran dan pengangkatan genteng dari tungku pembakaran.

5) Faktor bahan

Faktor bahan yang mempengaruhi pembakaran ialah terdapat kerikil kecil di dalam genteng sehingga saat pembakaran genteng otomatis menerima panas. Kondisi tersebut berakibat genteng menjadi retak atau pecah karena genteng tersebut memuai terkena panas. Gambar diagram *fishbone* menggunakan minitab 17 sebagai berikut.



Gambar 4.5 Diagram *fishbone* untuk genteng rusak

Gambar di atas menunjukkan bahwa penyebab kerusakan pada genteng yang dihasilkan oleh perusahaan genteng “HMA”. Penyebab tersebut dikelompokkan ke dalam lima aspek, aspek mesin, metode, lingkungan, bahan, dan manusia. Aspek-aspek di atas beberapa saling berkorelasi. Penyebab utama kerusakan produk genteng terletak pada tahap pembakaran. Tahap pembakaran merupakan tahapan final dari seluruh rangkaian tahapan proses yang dilalui. Apabila pada tahap pembakaran terjadi kesenjangan, kondisi yang demikian dapat mempengaruhi kualitas produk genteng yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan pak Ahmad selaku pemilik genteng “HMA”, “tahap yang paling menentukan ya di tahap pembakaran. Kalo salah ya dampaknya pada hasil itu”. (Rabu, 4 Maret 2015)

Aspek pembakaran juga dipengaruhi oleh kondisi manusia, metode, bahan, dan lingkungan. Oleh karena itu, perlu upaya untuk memaksimalkan kinerja masing-masing aspek agar hasil pembakaran dapat maksimal sehingga produk rusak dapat diminimalisir. Upaya yang dilaksanakan perusahaan tersebut

disinkronisasikan dengan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, baik tenaga kerja, modal, teknologi, dan alam sebagai pengaruh eksternal.

Secara keseluruhan penyebab utama yang memicu terjadinya cacat dan rusak pada produk genteng yang dihasilkan ialah faktor manusia. Manusia merupakan makhluk yang memiliki keterbatasan namun keterbatasan tersebut seharusnya tidak dijadikan sebagai alasan untuk tidak melakukan pengendalian kualitas secara baik dan benar. Hal yang mempengaruhi keterbatasan manusia di antaranya pengalaman, pengetahuan, kemampuan teknis, dan keahlian. Kinerja karyawan harus dimaksimalkan dengan melakukan upaya sinkronisasi antar karyawan dan pemilik.

Karyawan yang langsung berhubungan dengan produksi memiliki masa kerja rata-rata sekitar tiga tahun. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan pemilik, “rata-rata sekitar tiga tahun, ya ada yang lima tahun, tiga tahun” (Rabu, 25 Februari 2015). Pengalaman karyawan secara waktu kerja sudah cukup banyak namun dalam teknis kerja dan pengetahuan yang perlu ditingkatkan.

4.3 Interpretasi Data

Interpretasi merupakan pemaknaan data yang telah dideskripsikan sebelumnya oleh peneliti. Menurut Creswell (2010: 284) “intrepretasi juga bisa berupa makna yang berasal dari perbandingan antara hasil penelitian” Adanya interpretasi diharapkan lebih memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini.

Perusahaan genteng “HMA” merupakan salah satu perusahaan genteng yang terletak di Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah, Kabupaten Jember. Perusahaan ini memproduksi genteng jenis wuwung, karang pilang, dan morando. Genteng “HMA” sudah memiliki prestasi terkait kualitas baik di tingkat kabupaten Jember maupun Karisidenan Besuki. Saat ini perusahaan mendapatkan pelatihan ISO 9000 terkait kualitas produknya. Pelatihan dari pemerintah provinsi Jawa Timur tersebut saat ini masih berfokus pada pelayanan pelanggan. Perusahaan genteng ini dalam setiap pengambilan kebijakan operasi perusahaan lebih berfokus pada pemilik sebagai

administrator tunggal dalam perusahaan. Pemilik memiliki dua jabatan selain sebagai pemilik juga sebagai direktur perusahaan.

Perusahaan genteng ini dalam menjalankan kegiatan pengendalian kualitas berdasarkan kebijakan dari Pak Ahmad sebagai administrator tunggal. Pak Ahmad melakukan pengendalian kualitas berdasarkan alur transformasi produksi. Alur transformasi tersebut terdiri atas output, input, dan proses sehingga output diharapkan lebih baik dari sebelumnya. Pemilik mengharapkan pengendalian kualitas yang dilakukan terus kontinu. Sebelum pengendalian pada alur transformasi, perusahaan merencanakan standar produk genteng, faktor-faktor produksi yang akan digunakan, dan SOP (*Standard Operational Procedure*) pada proses produksi yang akan diterapkan. Perencanaan tersebut berdasarkan kebijakan dari pemilik sebagai administrator tunggal perusahaan. Pemilik dalam merumuskan SOP mengajak karyawan sehingga merupakan hasil kesepakatan bersama.

Penjelasan di atas menunjukkan perumusan kebijakan kualitas yang dilakukan oleh pemilik mempertimbangkan proses pembuatan produk yang dihasilkan. Perencanaan yang dilakukan oleh pemilik berdasarkan uraian di atas termasuk standar teknis perusahaan dalam menghasilkan produk genteng yang berkualitas. Perusahaan genteng “HMA” juga memperhatikan kegiatan operasi perusahaan dalam menciptakan produk genteng yang berkualitas. Kegiatan operasi tersebut mencakup penetapan standar gaji pada karyawan, jam kerja, harga tiap satuan genteng, dan pengelolaan bangunan untuk menunjang produksi genteng. Perusahaan genteng “HMA” dalam menetapkan standar berdasarkan kemampuan perusahaan karena perusahaan ini masih terbatas pada modal yang dimiliki.

Pengendalian pada alur transformasi terdiri atas output yang diumpan balik pada input, dan proses begitu seterusnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian kualitas dilakukan secara terus menerus. Perusahaan terus melakukan perbaikan agar produk genteng yang dihasilkan semakin baik sekaligus mengurangi jumlah produk yang tidak memenuhi standar. Pemilik berharap dapat menghasilkan

produk genteng yang semuanya menjadi kualitas terbaik namun kenyataannya kualitas tersebut masih berada pada persentase 90%.

Pengendalian output yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” lebih berfokus pada klasifikasi genteng yang dihasilkan berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilakukan berdasarkan kenampakan wujud genteng setelah proses produksi yang berbeda-beda. Pemilik menetapkan empat kualitas. Kualitas tersebut terdiri atas kualitas A, B, C, dan produk rusak. Harga dari produk genteng tersebut berbeda-beda kecuali harga genteng jenis wuwung. Pengklasifikasian harga tersebut dilakukan untuk menjaga reputasi perusahaan. Perusahaan genteng “HMA” menetapkan kebijakan kualitas tersebut berdasarkan target pasar perusahaan dan harapan pelanggan.

Pengendalian pada input yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” salah satunya dengan menguji genteng berdasarkan syarat SNI. Hasil uji menunjukkan secara keseluruhan kondisi genteng “HMA” sudah cukup baik karena memenuhi syarat yang ditetapkan SNI. Syarat yang kurang dipenuhi ialah pada ukuran genteng. Pemilik tidak berniat mengganti ukuran sesuai dengan SNI karena menurut beliau permintaan pelanggan memang pada ukuran tersebut bukan yang dari SNI. Perusahaan genteng “HMA” tetap mempertahankan ukuran genteng sesuai dengan permintaan pasar tersebut. Pengendalian input juga berdasarkan bahan yang digunakan terkait penggunaan, kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan bahan (persediaan), dan pemilihan *supplier*.

Peralatan dan mesin yang digunakan untuk produksi juga dikendalikan oleh perusahaan genteng “HMA”. Sebelum proses produksi kondisi mesin dan alat yang akan digunakan untuk proses dicek terlebih dahulu. Hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi kemacetan atau masalah saat proses sehingga mengganggu kelancaran produksi. Perusahaan genteng “HMA” melakukan perbaikan pada mesin dan alat yang rusak. Perbaikan tersebut dilakukan oleh pak Lapi selaku mandor. Perusahaan memiliki bengkel tempat memperbaiki, alat-alat cadangan, dan kebutuhan terkait mesin dan alat sehingga perusahaan tidak perlu memperbaiki ke luar. Pengendalian

pada tahap input juga dilakukan pada sumberdaya manusia yang dimiliki dalam artian karyawan. Karyawan mendapatkan pelatihan secara *on the job training* sehingga langsung praktek pada lapangan kerja. Saat bekerja karyawan mendapatkan instruksi dari karyawan lain dan mandor terkait produksi genteng. Instruksi tersebut dalam bentuk perintah dan arahan secara langsung.

Pengendalian proses yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” pada setiap tahapan proses berdasarkan SOP. Tahapan proses pembuatan genteng terdiri atas sembilan tahapan. Tahapan tersebut di antaranya, pencampuran, perendaman, penggilingan, pencetakan dan pemotongan, pengeringan, penjemuran, pembakaran, pendiginaan, pembongkaran, dan sortasi. Proses produksi genteng merupakan jenis proses yang kontinu sehingga antar satu tahapan mempengaruhi tahapan selanjutnya. Oleh karena itu, setiap tahapan proses harus dikendalikan agar produk genteng yang dihasilkan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Perusahaan genteng “HMA” dalam melaksanakan pengendalian kualitas pada produk genteng yang dihasilkannya berdasarkan tiga pendekatan kualitas berdasarkan penjelasan di atas. Pendekatan kualitas tersebut terdiri atas pendekatan bahan baku, pendekatan proses produksi, dan pendekatan produk akhir (Ahyari, 2002a:255). Perusahaan genteng “HMA” dalam melaksanakan pengendalian kualitas lebih berfokus pada proses produksi. Dalam proses produksinya dilihat dari tahapan proses termasuk pada proses tipe B. Proses produksi tersebut dilakukan secara kontinu sehingga menyebabkan tingkat ketergantungan yang besar antar tahapan proses.

Pada pelaksanaan setiap tahapan proses yang dilakukan oleh karyawan muncul masalah-masalah. Masalah yang terjadi terdiri atas adanya produk cacat dan rusak. Perusahaan genteng “HMA” berupaya untuk mengendalikan masalah tersebut agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Upaya tersebut bertujuan untuk meminimalisir jumlah produk cacat dan rusak yang dihasilkan. Perusahaan tidak menganggap produk cacat sebagai sebuah kerugian. Pengolahan merupakan tindakan efektif harapannya semua produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar yang ditetapkan. Kenyataannya tidak semua hasil produksi memenuhi standar sehingga

terdapat produk rusak. Perusahaan menetapkan toleransi 3% pada produk rusak namun persentase rusak masih sekitar 4%.

Produk cacat dan rusak yang dihasilkan oleh perusahaan genteng “HMA” disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut apabila dikategorisasi menurut penyebabnya sama dengan faktor-faktor penyebab diagram *fishbone*. Peneliti menemukan terdapat lima penyebab terjadinya masalah yang terjadi dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut terdiri atas manusia, bahan, metode, alat dan mesin, dan lingkungan. Faktor-faktor penyebab masalah ditinjau dari diagram *fishbone* terdiri atas manusia, mesin, ukuran, metode, bahan, alat, dan lingkungan. Perbandingan keduanya terletak pada faktor ukuran. Faktor ukuran tidak menjadi penyebab permasalahan pada perusahaan genteng “HMA”.

Salah satu penyebab terjadinya genteng cacat karena pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan di genteng “HMA” cukup terbatas. SOP disosialisasikan terbatas secara lisan pada karyawan baru sehingga pengetahuan karyawan tentang standar proses kurang dipahami. Pelatihan hanya dilakukan saat awal masuk kerja dan tidak ada pelatihan penunjang. Pelatihan penunjang masih terbatas pada karyawan dalam struktur organisasi. Karyawan yang masih tergolong muda mempunyai potensi untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Hal tersebut menjadi kekuatan bagi perusahaan genteng “HMA”.

Penelitian ini menemukan bahwa kualitas produk genteng pada perusahaan “HMA” bersifat lebih kompleks dari yang ditetapkan oleh pemilik. Kualitas produk tersebut terdiri atas kenampakan wujud genteng, daya tahan (kekuatan) produk genteng, dan kerapatan pori-pori genteng. Kenampakan wujud genteng terkait keutuhan genteng dan warna pada produk genteng yang dihasilkan. Daya tahan (kekuatan) produk genteng mencakup ketahanan genteng terhadap berat yang membebaninya. Kerapatan pori-pori mencakup ketahanan genteng terhadap meresapnya air pada genteng. Penelitian ini menunjukkan berdasarkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan digabungkan dengan suara pelanggan (*voice of customer*) dan standar dari SNI genteng ditemukan bahwa standar pada genteng “HMA”

kenyataannya lebih kompleks. Standar tersebut terkait dengan wujud yang utuh, kerapatan pori-pori genteng, kekuatan genteng ketika menerima beban, ukuran, warna genteng, dan kenampakan pada wujud fisik genteng lainnya. Standar yang diuraikan di atas merupakan kenampakan dimensi kualitas pada produk genteng “HMA”.

Jadi, dapat disimpulkan pengendalian kualitas yang dilakukan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan mencakup alur produksi yang *difeedback*. Peneliti menemukan pada saat penelitian pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan SOP meskipun terdapat beberapa perubahan dalam pelaksanaannya. SOP tersebut juga didukung oleh instruksi kerja yang tidak tertulis. Pendekatan pengendalian kualitas yang dilaksanakan lebih cenderung pada proses produksi. Hal tersebut karena dalam proses produksi yang berpengaruh pada kualitas produk genteng yang dihasilkan meskipun input dan output juga mempengaruhi tapi kurang signifikan. Faktor-faktor penyebab permasalahan yang terjadi hampir memiliki karakteristik yang sama dengan diagram *fishbone*. Keenam penyebab tersebut terjadi pada perusahaan genteng “HMA” kecuali faktor ukuran. Faktor penyebab tersebut terdiri atas faktor manusia, bahan, mesin, metode, dan lingkungan.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Perusahaan genteng “HMA” melakukan pengendalian kualitas pada produk genteng yang dihasilkannya agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Standar tersebut ditetapkan berdasarkan kebijakan pemilik sebagai administrator tunggal perusahaan. Standar rencana tersebut ditetapkan pada produk yang akan dihasilkan, faktor-faktor produksi yang digunakan, dan proses produksinya berdasarkan SOP perusahaan. Standar produk yang dihasilkan pada awalnya hanya mencakup pada wujud dari produk tersebut namun apabila dikaji dengan *voice of customer* dan SNI standar tersebut lebih kompleks.

Pengendalian kualitas yang dilakukan mencakup alur transformasi produksi meliputi input, proses, dan output yang mengacu pada standar rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan output dari alur transformasi produksi tersebut menghasilkan produk genteng dalam wujud yang berbeda-beda. Pengendalian yang dilakukan yaitu pemilik kemudian mengklasifikasikan produk genteng tersebut menjadi empat kategori. Hal tersebut dilakukan untuk memaksimalkan penjualan. Secara keseluruhan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan genteng “HMA” cukup baik. Sekitar 90% produk yang dihasilkan termasuk pada kualitas A. Pengendalian input dilakukan melalui penentuan standar kualitas pada produk genteng dan faktor-faktor produksi. Pengendalian proses lebih berfokus pada setiap tahapan proses produksi melalui penggunaan faktor-faktor produksi yang dimiliki. Perusahaan dalam menjalankan proses produksi menggunakan pedoman kerja (SOP). Pedoman kerja tersebut kurang lengkap sehingga dalam implementasi di lapangan terkadang kurang sesuai. Hal tersebut karena sudah terdapat perubahan namun belum didokumentasikan dan waktu yang digunakan untuk memproduksi genteng tidak menentu setiap kali prosesnya. Kondisi

tersebut karena terdapat faktor eksternal yang ikut berperan dalam menjaga kelancaran proses produksi maupun hasil produksi. Perusahaan genteng “HMA” masih mengelola kegiatan produksinya secara tradisional sehingga konteksnya berbeda dengan pabrik yang sudah terotomatisasi dalam proses produksinya. Perusahaan menggunakan pendekatan pengendalian kualitas pada proses produksi karena dalam produksinya tahapan proses saling berhubungan dengan tahapan selanjutnya.

Faktor-faktor penyebab permasalahan yang terjadi hampir memiliki karakteristik yang sama dengan diagram *fishbone*. Keenam penyebab permasalahan pada diagram tersebut terjadi pada perusahaan genteng “HMA” kecuali faktor ukuran. Faktor penyebab tersebut terdiri atas faktor manusia, mesin, metode, lingkungan, dan bahan. Faktor yang paling signifikan berpengaruh yaitu pada manusianya. Kinerja karyawan menentukan hasil dari setiap alur transformasi yang berhubungan dengan keahlian, pengalaman, dan kondisi teknis saat bekerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meminimalkan keterbatasan karyawan agar dapat meningkatkan dan menjaga kinerja terbaiknya sehingga dapat menghasilkan produk genteng yang berkualitas.

5.2 Saran

Pengendalian kualitas yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya dapat maksimal karena masih terdapat aspek-aspek yang perlu diperbaiki terkait masalah-masalah yang muncul dalam kegiatan produksi. Peneliti memberikan beberapa saran berdasarkan permasalahan yang terjadi di lapangan agar perusahaan dapat mencapai kualitas produk genteng yang lebih baik sesuai dengan harapan perusahaan.

- a. Pemilik genteng “HMA” perlu memperhatikan pembagaian kerja pada karyawan bagian produksi. Hal tersebut dilakukan agar terdapat tanggungjawab pada diri karyawan.
- b. Karyawan juga perlu diberi fasilitas keselamatan kerja dengan menggunakan sarung tangan saat pengangkatan genteng dari tungku.

- c. Bagian pengendalian kualitas perlu melaksanakan pengawasan yang lebih intensif dalam kegiatan produksi genteng, terutama saat penggunaan input dan pelaksanaan proses.
- d. Pedoman SOP (*standard operational procedure*) sebagai metode kerja karyawan dalam menciptakan produk genteng perlu diperjelas agar lebih lengkap. Perusahaan sebaiknya memperbaharui SOP yang digunakan dan disesuaikan dengan SOP saat ini. Untuk dapat menunjang pelaksanaan kerja sesuai dengan SOP sebaiknya disusun instruksi kerja tertulis agar lebih memudahkan karyawan dalam mencapai atau menerapkan SOP.
- e. Pemilik perlu menambah kapasitas gudang untuk menempatkan genteng yang akan dijemur atau dibakar.

DAFTAR BACAAN

Buku

- Ahyari, A. 2002a. *Manajemen Produksi: Pengendalian Produksi*. Edisi Empat. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Ahyari, A. 2002b. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi Buku 1*: Edisi Empat. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Alma, B. 2010. *Pengantar Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Faisal, S. 2010. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gasperz, V. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gitosudarmo, I. 2002. *Manajemen Operasi: Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Heizer, J. dan Render, B. 2006. *Manajemen operasi*: Edisi Tujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Herjanto, E. 2010. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo.
- Joko, Sri. 2001. *Manajemen Produksi dan Operasi (suatu pengantar)*. Malang: Universitas Muhamadiyah Malang.
- Moleong, L. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Prastowo, Andi. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Prawirosentono, S. 2000. *Manajemen Operasi: Analisis dan studi kasus*. Edisi kedua. Jakarta: Bumi Aksara.

- Prawirosentono, S. 2007. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisni Kompetitif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rachmadi, U. 2000. *Hukum Ekonomi Dalam Dinamika*. Jakarta: Djambatan.
- Reksohadiprojo, S. 2000. *Kasus Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Reksohadiprojo dan Gitosudarmo. 2000. *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Robbins, P. S. dan Coulter, M. 2010. *Manajemen: Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Schroeder, G. R. 1994. *Manajemen Operasi: Pengambilan Keputusan dalam Suatu Fungsi Operasi*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Soepandi, E. 2003. *Beberapa Hal dan Catatan Berupa Tanya Jawab Hukum Bisnis*. Bandung: Refika Aditama
- Soeratno dan Arsyad, L. 1993. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YPKN
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tunggal, W. A. 1993a. *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, W. A. 1993b. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, Rachmadi. 2004. *Dimensi Hukum Perusahaan Perseroan Terbatas*. Bandung: P.T. Alumni.
- Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Edisi ketiga. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Wijatno. S. 2009. *Pengantar Enterpreneurship*. Grasindo. Jakarta.
- Yin, R.K. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Skripsi

- Ikawati, Hasanah. 2004. "Pengawasan Kualitas Produk Pada Perusahaan Genteng Pres Commanditare Vennotchaps(CV) Mapan Ambulu Jember". Tidak diterbitkan. Skripsi. Jember: Lembaga Penelitian Universitas Jember.
- Muhibbin, Z. 2004. "Pelaksanaan pengendalian kualitas pada proses produksi keramik perseroan terbatas Kaibon Indah Madiun". Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember: Lembaga Penelitian Universitas Jember.
- Nurfitriah, R. 2011. "Pengendalian kualitas produk speedy pada perusahaan jasa PT. Telkom Kendatel Jember". Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember: Lembaga Penelitian Universitas Jember.
- Senan. 2012. "Implementasi Pengawasan proses produksi genteng pada UD. New WaterHasta Agung Jember". Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember: Lembaga Penelitian Universitas Jember.

Internet

- D.Manggala. 2005. *Mengenal Six Sigma secara Sederhana*. <http://beranda.net> [diakses tanggal 25 September 2014]
- Kelompok kerja sanitasi Kabupaten Jember. 2012. *Strategi Sanitasi Kabupaten Jember*. Jember: <http://nawasis.info/dokumen/perencanaan/BAB2520I.doc> [diakses tanggal 28 Desember 2014]
- Kusmarni, Y. 2010. *Studi Kasus (John W.Creswell)*. Bandung: http://repository.upi.edu/9160/4/t_ips_0909614_chapter3.pdf [diakses tanggal 01 April 2015]

LAMPIRAN A. Matrik Pengumpulan Data pada perusahaan perseorangan “HMA”

Topik	Kategori	Sub Kategori	Sub-sub Kategori	Item Pertanyaan	Informan
a	b	c	D	e	f
Gambaran Umum	Sejarah Berdiri Perusahaan	Kepemilikan Usaha	<ol style="list-style-type: none"> Usaha yang pertama kali digeluti Pengalihan jenis usaha Pengalaman kerja Pendirian usaha baru keluarga 	<ol style="list-style-type: none"> Apa usaha yang sebelumnya digeluti oleh pemilik? Bagaimana pengalihan jenis usaha terjadi? Apa pengalaman yang diperoleh sehingga tercipta usaha genteng? Bagaimana proses pendirian usaha baru? 	Pemilik perusahaan
		Perkembangan Usaha	<ol style="list-style-type: none"> Respon awal masyarakat Mulai dikenal masyarakat Prestasi yang sudah pernah dicapai Jenis usaha yang dimiliki saat ini 	<ol style="list-style-type: none"> Bagaimana respon awal masyarakat terhadap genteng merk “HMA” saat mulai dikenalkan? Bagaimana genteng merk “HMA” menjadi dikenal masyarakat? Apa prestasi yang sudah diperoleh oleh genteng “HMA”? Selain genteng, apa saja unit usaha yang dimiliki “HMA”? 	
	Lokasi	<ol style="list-style-type: none"> Alamat usaha Layout perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> Alamat lengkap perusahaan perseorangan “HMA” Layout “HMA” 	<ol style="list-style-type: none"> Di mana alamat perusahaan “HMA”? Bagaimana layout perusahaan “HMA”? 	

Topik a	Kategori b	Sub Kategori c	Sub-sub Kategori D	Item Pertanyaan E	Informan F
	Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan jangka pendek 2. Tujuan jangka panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa tujuan jangka pendek perusahaan? 2. Apa tujuan jangka panjang perusahaan perseorangan “HMA”? 	
	Sumber daya dan organisasi perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan “HMA” 2. Struktur organisasi “HMA” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen karyawan 2. Jumlah tenaga kerja 3. Jam kerja 4. Sistem penggajian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perusahaan menetapkan kriteria dalam kegiatan rekrutmen karyawan? 2. Berapa jumlah tenaga kerja? 3. Bagaimana dengan jadwal kerja karyawan? 4. Bagaimana sistem penggajian karyawan? 	
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi “HMA” 2. <i>Job description</i> masing-masing jabatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana struktur organisasi “HMA”? 2. Apa tugas dan wewenang masing-masing jabatan? 	
Produksi	Alat dan bahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dalam kegiatan produksi genteng 2. Bahan baku dan penolong 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan yang digunakan 2. Jumlah peralatan yang dimiliki 3. Fungsi setiap alat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa peralatan yang digunakan dalam produksi? 2. Berapa jumlah peralatan yang dimiliki? 3. Apa saja fungsi alat? 	Pemilik perusahaan dan kepala bagian produksi

Topik a	Kategori b	Sub Kategori c	Sub-sub Kategori d	Item Pertanyaan E	Informan F
	Proses produksi	1. Tahapan proses produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku dalam produksi genteng 2. Bahan penolong dalam produksi genteng 1. Tahap pencampuran 2. Tahap perendaman 3. Tahap penggilingan 4. Tahap pencetakan 5. Tahap pengeringan dan penjemuran 6. Tahap pembakaran 7. Tahap pendinginan 8. Tahap pensortiran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa bahan baku yang digunakan? 2. Apa bahan penolong yang digunakan? 1. Bagaimana pencampuran bahan? 2. Bagaimana cara perendaman bahan? 3. Bagaimana cara penggilingan? 4. Bagaimana cara pencetakan genteng? 5. Bagaimana cara pengeringan dan penjemuran genteng? 6. Bagaimana cara pembakaran genteng? 7. Bagaimana cara pendinginan genteng setelah dibakar? 8. Bagaimana cara pensortiran produk genteng? 	Pemilik dan bagian produksi
	Hasil Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar produk 2. Produk yang dihasilkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar kualitas produk 1. Pengklasifikasian produk 2. Harga produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana standar kualitas produk? 1. Bagaimana pengklasifikasian produk? 2. Berapa harga tiap satuan produk? 	Pemilik dan bagian pemasaran

Topik a	Kategori b	Sub Kategori C	Sub-sub Kategori D	Item Pertanyaan E	Informan F
	Penyaluran hasil produksi	Pendistribusian produk genteng	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wilayah pendistribusian 2. Saluran distribusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana wilayah pendistribusian produk? 2. Bagaimana saluran distribusi penjualan produk? 	
Pengendalian kualitas produk genteng	Pengendalian output produk	Hasil pensortiran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil persortiran 2. Penanggulangan produk rusak 3. Masalah pada tahap pensortiran 4. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana produk dikatakan rusak? 2. Apa yang dilakukan perusahaan untuk produk yang rusak? 3. Apa masalah yang terjadi pada tahap pensortiran? 4. Tindakan apa untuk mengendalikan masalah? 	Pemilik dan bagian <i>quality control</i>
	Pengendalian kualitas input	Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengarkan <i>voice of customer</i> (voc) 2. Penetapan standar genteng 3. Standar prosedur operasi perusahaan 4. SNI genteng 5. Masalah pada aspek informasi 6. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana penentuan standar kualitas dari VOC? 2. Bagaimana menentukan standar? 3. Bagaimana SOP perusahaan? 4. Bagaimana SNI genteng? 5. Apa masalah yang terjadi pada aspek ini? 6. Bagaimana tindakan? 	Pemilik perusahaan Bagian pemasaran Bagian <i>pquality control</i> . bagian produksi

Topik	Kategori	Sub Kategori	Sub-sub kategori	Item pertanyaan	Informan
a	b	c	d	E	F
		Bahan baku dan penolong	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan standar bahan baku dan penolong 2. Pemilihan <i>supplier</i> 3. Pemenuhan bahan 4. Masalah yang terjadi dalam pemenuhan bahan 5. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana penentuan standar bahan yang digunakan? 2. Bagaimana pemilihan <i>supplier</i> bahan? 3. Bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan bahan? 4. Apa masalah yang terjadi dalam pemenuhan bahan? 5. Apabagaimana tindakan yang dilakukan untuk mengendalikan masalah? 	Pemilik perusahaan dan bagian bahan
		Tenaga kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan karyawan 2. Pelatihan bagi karyawan baru 3. Peningkatan keterampilan karyawan 4. Penyebab kecacatan dan kerusakan produk oleh karyawan 5. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kriteria apa yang harus dimiliki karyawan? 2. Apakah terdapat pelatihan bagi karyawan baru? 3. Apakah ada program peningkatan keterampilan karyawan? 4. Apakah karyawan sering melakukan kesalahan produksi? 5. Tindakan apa yang dilakukan? 	

Topik	Kategori	Sub Kategori	Sub-sub kategori	Item pertanyaan	Informan
a	b	c	d	E	F
		Mesin dan peralatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar mesin dan peralatan yang digunakan? 2. Penyebab masalah kelancaran proses produksi 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana standar mesin dan peralatan yang digunakan? 2. Apa yang menjadi penyebab masalah kelancaran produksi? 3. Bagaimana tindakan penanganan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi permasalahan? 	Pemilik perusahaan , bagian <i>quality control</i> , dan bagian bahan
	Pengendalian proses	Pencampuran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil adonan 2. Masalah pada tahap pencetakan 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hasil adonan dikatakan baik? 2. Apa masalah yang terjadi pada tahap pencampuran? 3. Tindakan apa yang dilakuan untuk mengendalikan masalah? 	Pemilik perusahaan, bagian produksi, dan bagian <i>quality control</i>
		Perendaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil perendaman 2. Masalah pada tahap perendaman 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hasil perendaman yang baik? 2. Apa masalah yang terjadi pada tahap perendaman? 3. Bagaimana tindakan pengendaliannya? 	

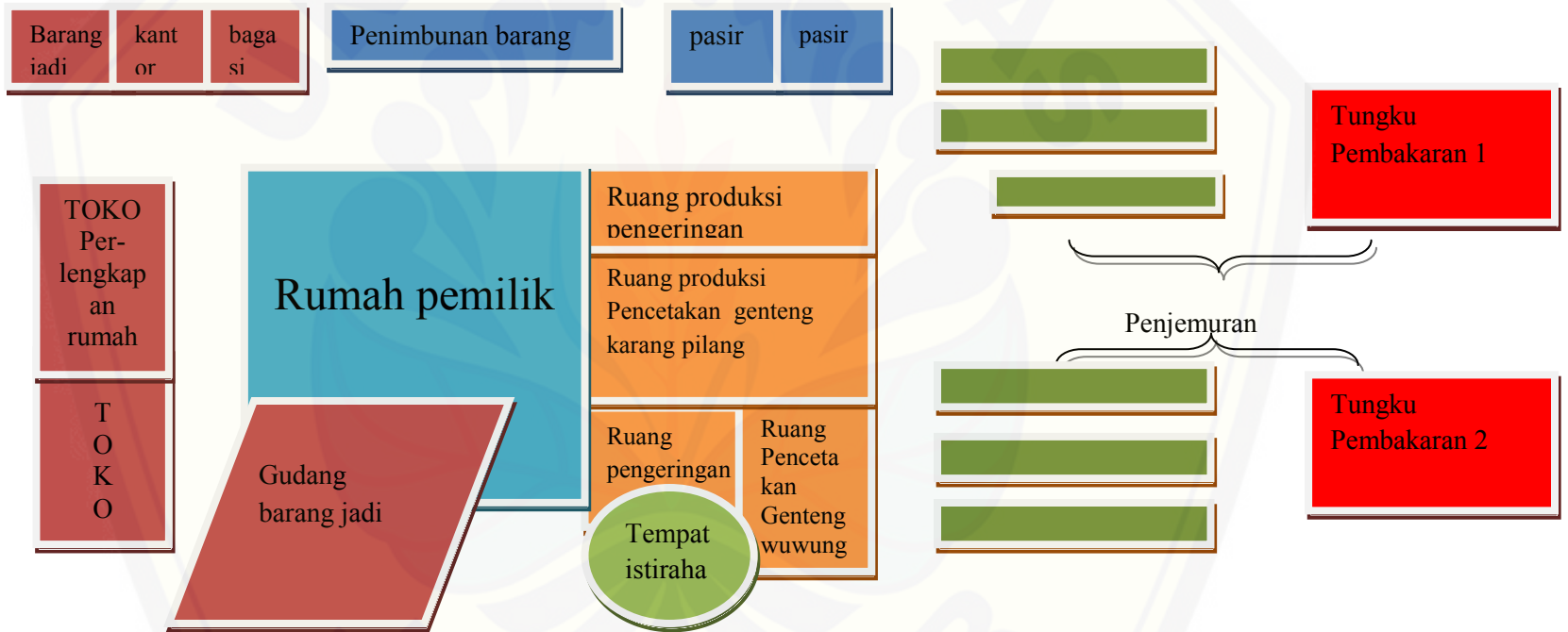
Topik	Kategori	Sub Kategori	Sub-sub kategori	Item pertanyaan	Informan
a	b	c	D	E	F
		Penggilingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penggilingan 2. Masalah pada tahap penggilingan 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hasil penggilingan yang baik? 2. Apa masalah pada tahap penggilingan? 3. Apa tindakan yang dilakukan untuk mengendalikan masalah? 	
		Pencetakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bentuk sesuai standar 2. Kesalahan yang berakibat produk cacat 3. Masalah pada tahap pencetakan 4. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana bentuk dikatakan sesuai dengan standar? 2. Apa kesalahan yang dapat berakibat Pada kecacatan produk? 3. Apa permasalahan yang terjadi pada tahap pencetakan? 4. Apa tindakan yang dilakukan untuk mengendalikan? 	
		Pengeringan dan penjemuran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kekeringan genteng 2. Masalah pada tahap pengeringan dan penjemuran 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilamana genteng di nyatakan kering? 2. Apa saja masalah yang terjadi pada tahap pengeringan dan penjemuran? 3. Apa tindakan yang dilakukan? 	

Topik	Kategori	Sub Kategori	Sub-sub kategori	Item pertanyaan	Informan
a	b	c	d	E	f
		Pembakaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pembakaran 2. Masalah pada tahap pembakaran 3. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hasil pembakaran produk? 2. Apa saja masalah yang terjadi pada tahap pembakaran? 3. Apa tindakan mengendalikan masalah? 	
		Pendinginan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pendinginan 2. Cara pembongkaran 3. Masalah pada tahap pendinginan 4. Tindakan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana hasil pendinginan genteng? 2. Bagaimana cara pembongkaran tungku untuk mengambil genteng agar mendapat hasil yang baik? 3. Apa masalah yang terjadi pada tahap pendinginan? 4. Apa tindakan yang dilakukan untuk mengendalikan masalah? 	

Sumber: Hasil Observasi pendahuluan pada perusahaan perseorangan Haji Mashuri Ambulu, Desember 2014 (data diolah peneliti)

LAMPIRAN B. Layout Perusahaan Perseorangan “HMA”

GAMBAR *LAYOUT* PERUSAHAAN PERSEORANGAN HMA



LAMPIRAN C. Standar Operasional Prosedur (SOP) Genteng “HMA”

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)

PEMBUATAN GENTENG PRESS

-
1. Masukkan campuran bahan kedalam bak (koen) dengan perbandingan 21m^3 tanah liat (coklat) + 7m^3 tanah kaolin + pasir halus 2m^3 + 15.000 liter (15m^3) air.
 2. Diredam selama 72 jam dan ditusuk-tusuk dengan kayu.
 3. Diaduk dengan cangkul sampai merata (homegen).
 4. Digiling dengan walles, 2 (dua) tahap sehingga keluar cetakan persegi (bata'an)
 5. Dicetak/press lalu diletakkan di penampian.
 6. Dipotong/ *finishing* dengan rapi.
 7. Diletakkan di rak pengering (*air curing/air drying*).
 8. Dijemur sampai kering (*sun curing/sun drying*).
 9. Dimasukkan tungku ditata sesuai kapasitas tungku.
 10. Dioven dengan api kecil selama 48 jam
Dioven dengan api sedang selama 12 jam
Dioven dengan api besar selama 72 jam
 11. Proses pendinginan dengan membuka mulut tungku selama 48 jam.
 12. Dibongkar dan diseleksi mutu.
 13. Genteng siap dipasarkan.

Lampiran D. Hasil Wawancara**Draft Wawancara**

Nama : Ahmad Khozin
Jabatan : Pemilik perusahaan perseorangan
Masa Kerja : tiga puluh lima tahun
Lokasi : di tempat usaha yang berlokasi di Desa Kertanegara Kec. Jenggawah, Jember

Gambaran Umum Perusahaan

Jumat, 20 Februari 2015

1. Bagaimana sejarah singkat berdirinya perusahaan “HMA”?

Gini mbak sebenarnya sejarah perusahaan dulu itu awalnya dari jualan bensin eceran. Saya dulu kerjanya membuat genteng. Karena usaha bensin hanya gitu-gitu aja. Saya bersama kedua orang tua memutuskan untuk memulai usaha genteng kecil-kecilan. Tapi lama-lama genteng kami banyak direkomendasikan pada kerabat dan teman-teman mereka yang membeli genteng di sini. Saat ini selain genteng saya juga membuat cemplong dan lobster mbak sebagai sampingan dan juga punya toko bangunan ini.

2. Menurut anda apa hal-hal besar yang sudah dicapai oleh genteng “HMA”?

Genteng “HMA” pernah menjadi *supplier* pada proyek pembangunan sebuah instansi di Lumajang pada tahun 1991 saya lupa apa namanya ya. Tadinya itu diikuti sekitar 54 perusahaan genteng mbak. Terus ada seleksi sampai ada dua perusahaan yang masuk, HMA dan BIMA tapi akhirnya dimenangkan kami karena harga yang sedikit lebih *miring*. Selain itu kami juga pernah lomba terkait kualitas yang diadakan di wilayah Jember maupun Besuki. Saat ini kami juga diberi pelatihan ISO untuk mencapai genteng yang sesuai standar nasional indonesia (SNI). Menurut saya hal-hal tersebut menjadi pencapaian prestasi dari genteng ini selama saya mengelola perusahaan ini.

Pengelolaan Perusahaan

3. Bagaimana kegiatan pengelolaan perusahaan?

Di sini sudah ada struktur organisasinya. Saya sebagai direktur perusahaan, ada sekretaris, bagian produksi, bagian bahan, bagian pemasaran, bagian *quality control*. Meskipun sudah ada struktur organisasi namun pengambilan keputusan masih berdasarkan saya tapi untuk alasan teknis *misale* terjadi kerusakan mesin, alat, atau kesalahan pada proses produksi mereka sudah saya serahi untuk mengambil keputusan.

Rabu, 25 Februari 2015

4. Bagaimana saluran distribusi genteng “HMA” dalam penjualannya?

selain dijual langsung kepada pembeli, kegiatan penjualan genteng saya punya agen mbak. Mereka mengambil genteng dari saya untuk dijual kembali. Biasanya ya toko bangunan itu *wes*. Mereka butuh jenis apa, kualitas yang mana, dan berapa nanti tinggal saya kirim. Tidak usah ke sini cukup lewat telepon *wes*.

5. Bagaimana sistem penggajian di perusahaan “HMA”?

Gajinya untuk karyawan dibayar mingguan. Untuk karyawan tetap ya ada tiga tingkatan gaji mbak. Tergantung pada beban kerjanya. Tapi jam kerjanya sama mbak. Kalau borongan ya tergantung jumlah genteng yang dihasilkan mbak. Jam kerjanya sama dengan karyawan tetap.

Sumber Daya Manusia

Jumat, 20 Februari 2015

1. Bagaimana persyaratan untuk karyawan yang akan bekerja di sini?

Saya tidak menetapkan persyaratan khusus pada karyawan karena pembuatan genteng merupakan pekerjaan kasar ya kalau dibahasakan. Siapa yang mau bekerja ya silahkan. Untuk awal kerja para pekerja baru bisa melihat dan berlatih sendiri sekaligus dipandu teman-teman yang sudah mahir. Satu minggu mereka sudah bisa melakukan pekerjaan walau masih belum lancar. Mereka harus ulet dan tanggap juga cekatan. Jadi ya tidak ada kriteria khusus mbak.

Rabu, 25 Februari 2015

2. Mengapa ada karyawan yang diperingatkan?

Pertama ceroboh dan sering mengganggu temannya. Ada juga yang *wayahe* kerja *moro-moro* tidur-tiduran.

3. Bagaimana hukuman bagi karyawan yang sulit diajak bekerja?

Karyawan yang tidak dapat diajak bekerja sama paling mentok saya keluarkan. Pertama diperingati dulu mbak kalau gak mempan baru dikeluarkan. Kesalahan mereka *macem-macem*.

4. Berapa masa kerja karyawan di perusahaan ini?

rata-rata sekitar tiga tahun, ya ada yang lima tahun, tiga tahun.

Produksi Genteng

Rabu, 25 Februari 2015

1. Bagaimana perusahaan mengelola hasil produksi?

Hasil genteng yang dibakar tersebut setelah dingin kemudian disortir agar lebih mudah untuk menjualnya. Juga biar genteng yang bagus yang dijual ke konsumen. Pengelompokan hasil produksi tersebut dilakukan ya untuk membedakan kualitas genteng hasil produksi yang bermacam-macam. Terdapat tiga pengklasifikasian ada tingkatan kualitas A, B, dan C, dan juga ada genteng rusak. Pengklasifikasian dilakukan pada genteng karang pilang dan morando

2. Apa standar kualitas pada produk genteng yang dihasilkan?

kualitas genteng dilihat dari warnanya merah cerah, utuh, dan suara nyaring. Suara nyaring tersebut berarti genteng tidak mengalami retak

3. Mengapa jenis genteng wuwung tidak diklasifikasikan?

Genteng wuwung tidak diklasifikasikan soalnya genteng itu kan cuma aksesoris jadi mahal juga jumlah yang dibutuhkan lebih sedikit.

4. Bagaimana pengendalian kualitas yang dilakukan?

Hasil produksi pengaruhnya kan pada kerusakan. Hal tersebut tergantung pada aspek-aspek input dan proses produksinya. Dalam prosesnya pun juga dipengaruhi

oleh cuaca kemudian juga faktor manusia *misale* waktu menata barang itu bisa terjadi *natap kambek koncone* sehingga bisa terjadi pecah. Intinya kerusakan tergantung pada cuaca dan manusia. Musim hujan gini kan keringnya lama ya terus apa waktunya sudah dibakar itu belum kering sudah dibakar maka terjadi pecah. Selain itu tanah liat juga berpengaruh pada warna barang jadi. Cetak sekarang warna kuning setelah proses dibakar ternyata warnanya gak bisa merah tetap kuning, yang bagus warna coklat kemerah-merahan nanti jadinya merah bata. Kalau warna bahan bakunya kuning jadinya ya tetep kuning. Selain itu minyak gajih juga mempengaruhi. Jadinya kompleks begitu mbak. Pengendaliannya dilihat hasilnya dahulu terus ke inputnya lanjut prosesnya baru outputnya lagi harus lebih baik begitu seterusnya dibalik lagi.

5. Bagaimana pengelolaan terhadap hasil produksi genteng?

Hasil genteng yang dibakar tersebut setelah dingin kemudian genteng diklasifikasikan menyangkut mutu sesuai dengan standar kita. Hasilnya kan bermacam-macam. Jadi kalau yang bagus dan bunyinya nyaring jadi mutu A. Kalau ada rusak sedikit jadi mutu B, terus ada lagi bawahnya lagi yang cacatnya lebih parah itu mutu C selebihnya sudah tidak bisa dipakai *reject* ya dibuat pagar itu *wes*.

6. Siapa yang bertugas melakukan sortasi hasil produksi?

Sortasi dilakukan oleh pekerja, tidak ada bagian khusus untuk *nyortir*, pekerja saya sudah tahu saat sortir.

7. Bagaimana pelaksanaan kegiatan sortasi?

Penyortiran dilakukan begitu tahu mutu satu langsung ditaruh pada tempatnya, jadi kalau ada pengiriman misalnya mau kirim tinggal ngambil. Tergantung minta kw apa 1,2,3 *yawes* tinggal ngambil di tempatnya itu. Selain itu untuk memudahkan proses pengiriman.

8. Bagaimana penetapan harga pada produk genteng “HMA”?

Harga per unit genteng berbeda-beda. Harga genteng jenis morando mutu A Rp 2.400, mutu B Rp 2.000, dan mutu C Rp 1.500. untuk genteng karang pilang kw 1

Rp 2.200, kw 2 Rp 1.800, dan kw 3 Rp 1.200. Genteng jenis wuwung semua harganya sama yaitu Rp 5.000. Kalau genteng rusak harganya sekitar Rp 700 sampai Rp 1.000.

9. Apa bentuk pengendalian kualitas dari segi informasi?

Ya melalui tes SNI itu mbak yang ngirim sampel genteng ke Surabaya. Di Surabaya sana di tes masalah kekuatan ketahanan genteng melalui uji lab itu.

10. Apakah pernah ada yang komplain masalah genteng pak? Mengapa mereka komplain?

Pernah ada yang komplain masalah warna. Kalau retak powel itu tidak, kan sudah disortir cuma masalah warna biasanya. Nah itu maunya warna yang merah ya. Ada beda sedikit *ae* biasanya. Solusinya ya pakai cat itu *wes* tapi yang *ngecat* orangnya nanti kami yang nyuplai cat dengan dikorting dari harga catnya misalnya harga cat 200.000 dikorting 10%.

11. Bagaimana dengan bahan yang digunakan untuk produksi, apakah ada kendala?

Bahan baku kalau sekarang tidak ada kendala. Kalau dulu kita minta mutu seperti ini dikirim seperti ini, komplain kan, beberapa kali saya tolak, bawa pulang *wes*. Meskipun warna sesuai tapi terkadang banyak campuran kerikil atau batu. Tanah liat berpengaruh pada barang jadi. Cetak sekarang warna kuning. Setelah proses dibakar ternyata warnanya tidak bisa merah tetap kuning, tanah liat yang bagus warna coklat kemerah-merahan. Kalau coklat jadi merah. Kalo kuning ya tetap kuning. Tapi sekarang sudah sesuai dengan permintaan. Sekarang tinggal tiga *supplier* tadinya banyak makanya *tak* pilih yang menurut saya bagus.

12. Bagaimana peran karyawan dalam kegiatan produksi?

Karyawan memiliki peran yang besar mbak. Di sini pekerjaannya lebih mengarah pada tenaga manusia. tentu sangat berpengaruh mbak tenaga kerja pada hasil produksinya.

13. Bagaimana karyawan mempengaruhi kegiatan produksi?

Kesalahan dari pekerja dapat menimbulkan kecacatan genteng mbak. Misalnya pekerja kurang hati-hati saat merapikan genteng di mesin conveyor, genteng bisa

jatuh dan rusak. Lainnya saat menata genteng di tungku kalau tidak sesuai standar ya mbak hasilnya juga tidak sesuai dengan yang diharapkan. Saat membawa genteng dari tatakan ya. Kalo terlalu banyak juga berakibat powel atau retak juga mbak. Saat hujan karyawan telat untuk menutup tempat penjemuran maka genteng juga rusak mbak harus diolah lagi.

14. Bagaimana upaya perusahaan untuk menjaga mesin dan alat produksi?

Penggantian oli dilakukan secara berkala. Maksimal satu bulan sekali. Rusaknya itu biasanya pada gear-nya sering macet. Kalau rusak ya diganti mbak. Tunggu proses penggantian karyawan dialihkan proses yang lain. Pak Lapi yang bertugas menangani kerusakan-kerusakan tersebut.

15. Bagaimana bentuk pengendalian mesin untuk kualitas produk genteng yang dihasilkan?

Mesin berpengaruh pada saat penggilingan. Mesin kuat minimal dompen 24 pk. Lebih besar lebih baik. Pernah kami menggunakan 60 PK tapi bahan bakar menjadi mahal. Pengaruh penggunaan mesin tersebut pada saat pemadatan bahan. Mesin semakin bagus semakin padat. Semakin baik mesin semakin mahal bahan bakar. Pengaruhnya ya itu pada *cost*.

16. Kerusakan apa yang biasanya terjadi pak?

Kerusakan *paling-paling* aus pinggirannya, kita kan ada grenda. Digrenda lagi dirapikan. Kalau cetaknya rusak tidak bisa digunakan langsung diganti. Di sini ada dua unit. Alat cetaknya terbuat dari baja dan tebalnya mencapai 7cm.

17. Mengapa hal tersebut terjadi?

Karena kan sudah lama ya pemakaiannya jadi pinggirannya itu jadi gak utuh, udah waktunya grenda juga mbak.

18. Apa yang menjadi masalah pada tahap pencampuran?

Pengaruh adonan yang tidak sesuai takaran yaitu gentengnya lengket jadi *ndak* bisa rata karena lembek sehingga genteng tidak presisi dan jika terlalu kencang pengaruhnya pada mesin cetak yang tidak kuat. Kesalahan pada manusianya yang nyampur.

19. Mengapa masalah tersebut terjadi?

Kesalahan pada manusianya yang nyampur. Mereka kurang memperhatikan takarannya. Ada yang kelebihan ada yang kekurangan. Padahal tiap bahan itu punya peran sendiri-sendiri mbak untuk kualitas genteng. Apa masalah saat perendaman dan bagaimana menanganinya?

Sering *pas* hujan kadang dari bawah *nyumber*. Jadinya adonan ketambahan air. Yang dilakukan yaitu dengan menambah adonan tersebut dengan tanah yang belum terkena air. Harus ditambahi tanah liat pasirnya tidak terlalu banyak.

20. Bagaimana adonan itu dikatakan baik?

Adonan yang baik yaitu *pas* dipegang habis digiling itu lembut permukaan halus tidak ada kerikil, dipegang kenyal waktu dipatahkan tidak langsung patah.

21. Bagaimana cara mengetahui bahwa genteng sudah kering?

Warna dan beratnya beda. Setengah kering beratnya sekian kering betul sekian. Kalau warna tergantung bahan. Pegangannya juga beda mbak. Waktu dicetak beratnya sama kan bahan sama. Waktu kering beratnya sama, penyusutan kadar air sampai 20%.

22. Bagaimana masalah yang terjadi pada saat pengeringan dan penjemuran?

pernah *pas* hujan banjir. Seperti tempo hari gudang banjir, habis genteng distapel kering kena air, ya sudah hancur. Upaya perusahaan ya meninggikan tempatnya genteng tersebut agar tidak dijangkau air yang menggenang. Saat pengeringan itu butuh waktu lama mbak kalo musim hujan gini. Kalau kurang kering nanti saat di jemur jadinya retak karena genteng itu kurang siap menerima panas.

23. Bagaimana upaya yang pernah dilakukan untuk mempercepat pengeringan dan penjemuran?

Pernah bikin oven tapi mahal. *Cost*-nya mahal. Bahan bakarnya pakai kayu terus untuk sirkulasi saya pakai diesel. Bahan bakarnya mahal kapasitas pengeringan gak maksimal. Pengaruh biaya mahal jadi tidak *nutut*. Harga penjualannya tidak

nutut malah rugi. Biaya produksi seharusnya ditekan untuk memaksimalkan keuntungan.

24. Apa kendala yang terjadi pada tahap pembakaran?

Satu kendala dari pembakaran yaitu genteng pecah karena terdapat campuran kerikil mentah awalnya tidak kelihatan setelah matang meledak pecah sehingga mengakibatkan kerugian final dihasil akhir. Tungku pembakaran juga sering memuai mbak saat genteng dibakar setelah dingin kembali menyusut. Kadang mengakibatkan ada bagian yang bocor. Hal lain yang berpengaruh yaitu kayu, yang bagus jenis mahoni dan lamtoro itu mbak.

25. Mengapa hal tersebut terjadi?

Karena saat penggilingan itu kurang lembut jadinya masih ada kerikil kecil yang ikut. Nanti pas dibakar kan agak memuai itu jadinya *mletek* terus pecah. Kalo pas tungku memuai kan memang begitu mbak kalo pas pembakaran memuai nanti setelah dingi kembali lagi ke wujud semula.

Rabu, 4 Maret 2015

26. Tahapan mana yang paling berpengaruh pada kualitas produk genteng?

Tahap yang paling menentukan ya di tahap pembakaran. Kalo salah ya dampaknya pada hasil itu.

27. Mengapa tahap pembakaran sangat mempengaruhi kualitas produk akhir yang dihasilkan oleh perusahaan?

Ya tentu mbak. Pembakaran ini final nya keseluruhan tahapan proses pengolahan bahan. Tahap ini yang menentukan tingkat kualitas dari genteng yang dihasilkan karena hasil produksi itu beranekaragam. Pas kurang matang itu annti genteng gampang pecah dan kondisi tersebut juga dipengaruhi oleh keahlian karyawan yang tugas membakar. Instingnya harus kuat.

Sabtu, 21 Maret 2015

28. Mengapa perusahaan melakukan uji lab genteng tersebut?

Uji lab itu ya untuk mengetahui kualitas genteng saya ini *nyampek* mana, apa penurunan atau apa. Saya sendiri juga tidak tahu, tahunya cuma dilihat kasat mata kayak gitu kan ya. Maka dari itu saya mengirim sampel ke Surabaya. Jadi pengiriman ini kemauan sendiri bukan dari diperintah oleh siapa nggak, jadi untuk mengukur kinerjanya sendiri.

29. Kalau saya lihat pada SNI genteng yang ada di lembaran ini hal yang belum memenuhi standar itu pada ukurannya pak. Apakah bapak tidak berusaha untuk memenuhi ukurannya?

Kalau saya nurut sama ukurannya SNI ya tidak ada yang beli mbak. Di sini ukurannya memang segitu standarnya. Jadi tidak ada upaya untuk mengganti ukuran genteng, tetap pada ukuran yang diinginkan konsumen kami.

30. Bagaimana cara yang dilakukan apabila ditemukan genteng yang cacat saat proses produksi?

Kalau rusak ya diolah lagi pada saat genteng rusak, bisa langsung digiling atau direndam dulu. Genteng yang sudah diberi minyak gajih tidak berdampak pada adonan lain. Memang cara kerjanya begitu.

31. Bagaimana penataan genteng di tungku?

Pas nata genteng di tungku itu harus rapat kalau tidak ya berakibat pada pecahnya genteng saat proses pembongkaran tungku.

32. Mengapa terdapat genteng yang ditata ulang di bagian paling dasar tungku pembakaran?

ya ditempatkan di situ biar gak gosong. Jadi sekarang jumlahnya sudah menurun. Nanti setelah bakar tinggal dibersihkan.

Rabu, 25 Maret 2015

33. Apa masalah saat penyortiran?

ya kalo keburu kirim biasanya masih hangat langsung diambil dari tungku, pas ngambil kan masih panas jadi karena tidak kuat nahan ya ada yang jatuh terus powel jadinya hanya masuk tipe c kalau nggak ya rusak mbak.

34. Mengapa hal itu terjadi?

Ya karena masih agak panas gentengnya juga di dalam tungkunya mbak. Karena tidak tahan panas ya sudah gentengnya ada yang terjatuh itu *wes*.

35. Berapa banyak penampakan yang harus dimiliki agar produksi terus berjalan secara lancar?

Punya penampakan minimal 14.000 karena 2000 per hari ditaruh di rak dan terus produksi setiap harinya lalu diletakkan di penampakan sampai kuat untuk dijemur dari basah sampai ke kondisi keras siap untuk dijemur.

Sabtu, 2 Mei 2015

36. Bagaimana pandangan anda mengenai kualitas genteng?

Kualitas itu genteng dasarnya pada wujud fisik genteng seperti keutuhan bentuk, warna, dan kekuatan pada genteng tersebut.

37. Bagaimana pembuatan SOP yang terdapat pada perusahaan ini?

SOP itu dulunya hasil kesepakatan saya, karyawan, juga pak Lapi selaku mandor. Kalau untuk karyawan baru sosialisasinya saat bekerja jadi sambil jalan begitu.

38. Mengapa kerikil dapat terdapat pada genteng?

Penyebab masih adanya kerikil pada genteng yaitu dari tanah liatnya terdapat kerikil. Kerikil tersebut pada saat penggilingan tidak dapat dihaluskan sehingga terus sampai pembakaran. Dampaknya genteng pecah. Ukuran silinder penggilingan itu jaraknya sudah disetel 4 mm namun kan semakin sering dipakai jadi semakin longgar. Pengendaliannya ya dengan *menyetel* setiap seminggu sekali.

39. Bagaimana standar yang diinginkan oleh perusahaan?

kualitas produk akhir sangat bergantung pada proses pembakarannya. Hasil pembakaran tersebut yang menentukan banyaknya kualitas A, B, dan C serta produk rusak. Kalau saya inginnya semuanya baik jadi kualitas A tapi kan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi saat prosesnya.

40. Bagaimana kenyataannya?

meskipun saya menginginkan produk kualitas A 100% tapi pada praktiknya masih saja ditemukan produk rusak maupun dengan kualitas lainnya. Besarnya tiap produk itu kalau produk A sekitar 90%, yang B 3%, kualitas C sebanyak 3 %, dan produk rusak 4%.

41. Bagaimana pemenuhan bahan baku saat musim penghujan?

kalau musim penghujan bahan baku agak sulit didapatkan karena kondisi tempat pengerukan tanah itu licin mbak jadi kami berusaha untuk membuat persediaan bahannya tersebut”. (Sabtu, 2 Mei 2015)

42. Apakah lama perendaman juga mempengaruhi hasil akhir?

perendaman itu memang standar awalnya 72 jam tapi setelah beberapa kali kerja ternyata itu tidak ada pengaruhnya. Jadi saya ganti saja biar lebih cepat selain itu juga ternyata lebih efisien waktu dan tidak mempengaruhi produk yang dihasilkan. (Rabu, 13 Mei 2015)

43. Mengapa terjadi perbedaan antara SOP dan realisasi di lapangan mengenai takaran bahan?

SOP itu dibuat lima tahun yang lalu. Dalam praktiknya bisa berubah dan belum diganti. Penggantian takaran komposisi tersebut ya karena peran kedua bahan berbeda. Pasir sebagai isi dan kaolinnya untuk menghaluskan. (Rabu, 13 Mei 2015)

Draft Wawancara

Nama : Mistur
Jabatan : Bagian produksi
Masa Kerja : empat tahun
Lokasi : di tempat usaha yang berlokasi di Desa Kertanegara Kec. Jenggawah, Jember

Rabu, 4 Maret 2015

1. Apa bahan yang digunakan untuk memproduksi genteng?

Dalam pembuatan genteng terdapat bahan pokok dan bahan campuran. Bahan pokoknya ya *lempung* itu mbak atau biasa disebut tanah liat. Bahan campurannya ada pasir sebagai isian, kaolin sebagai penghalus, air juga untuk mencampur, juga ada minyak gajih mbak biar tidak lengket, kayu untuk membakar, solar untuk bahan bakar mesin dores.“ (Rabu, 4 Maret 2015)

2. Bagaimana tahapan produksi genteng?

Tahapan pembuatan genteng antara satu perusahaan itu tidak jauh berbeda mbak. Dimulai dari pencampuran bahan, lalu direndam, adonan digiling, dicetak, dikeringkan di rak dan dijemur di bawah sinar matahari, dibakar, lalu didinginkan, dan terakhir disortir. Yang membedakan mungkin pelaksanaannya pada tiap tahapan. Di sini sudah ada SOP nya mbak yang ditulis di kertas sebagai pedoman untuk pembuatan genteng.

3. Bagaimana sistem perekrutan karyawan?

tidak ada persyaratan khusus, kalau minat ya sudah diterima langsung sama Pak Ahmad.

4. Mengapa dalam produksi harus menggunakan tanah liat yang coklat, minyak gajih yang tidak lengket, dan kayu mahoni?

Tanah liat itu berpengaruh pada genteng jadinya terutama masalah warna. Kalau kurang tepat warnanya bisa kuning. Kalau minyak gajih itu kalau jelek ya tentu pengaruh pas masih diproses. Bisa-bisa retak saat dijemur juga masih lengket itu pas dicetak. Kalo kayu iya karena kayu mahoni itu bisa panas dan pembakaran genteng itu butuh api yang benar-benar panas biar hasilnya maksimal lebih kuat gitu.

5. Apa masalah pada mesin dan peralatan?

Masalahnya itu biasanya cetakannya itu macet jadi buat nyetak itu susah. Jadinya harus diberi minyak gajih yang agak banyak biar mudah *nyetaknya*.

6. Mengapa hal tersebut terjadi?

Ya itu karena bata'an itu terlalu keras. Bata'an yang keras itu karena sudah sehari-hari belum habis dicetak. Jadi biasanya agar lancar cetakan diberi minyak

gajih itu mbak agak banyak itu mbak. Kalau *pancet* saja ya diganti cetakan lainnya.

7. Bagaimana bentuk pengendalian pada mesin dan peralatan?

Saat akan cetak sebelumnya dicek terlebih dahulu alat dan mesinnya. Apabila ada yang kurang pas dibenarkan terlebih dahulu. Apabila ada yang kurang pas dibenarkan terlebih dahulu oleh pak Lapi. Setelah digunakan dikembalikan pada tempat asalnya tadi agar selalu terjaga dan mencegah disalah gunakan.

8. Bagaimana pengendalian pada tahap pencampuran?

kalau banyak air ya ditambahi lagi bahannya terutama pasir dan tanah liatnya sampai adonan dirasa tidak terlalu lembek dan tidak terlalu kering. Kalau terlalu kering itu pas mau giling tahunya jadi ditambahi air pas giling itu

9. Apa yang menjadi masalah pada tahap perendaman?

ya pernah ya air keluar jadi hasil campuran itu ketambahan air yang merembes dari bawah makanya harus ditambah bahan biar tidak terlalu lembek.

10. Bagaimana prosedur perendaman?

Gak usah nunggu 72 jam. Kalau sudah nyampur ya diolah. Yang penting nunggu meresap airnya. Kalo lama-lama juga bisa kering lagi.

11. Apa masalah yang terjadi pada saat penggilingan?

Mesin doresnya itu sering macet. Maklum sudah lama mbak. Yang lainnya ya itu setelah dari mesin dores yang pemadatan selanjutnya itu pemotongan, terkadang bata'an yang dipotong tidak sama antara satu dengan lainnya sehingga kurang untuk dijadikan genteng atau lebih. Kalau seperti itu kan *mindogawe* ya tapi sekarang ini sudah menggunakan ukuran meskipun motongnya masih manual. (Rabu, 4 Maret 2015)

12. Mengapa hal tersebut terjadi?

Ya karena sudah tua mbak mesinnya jadi waktunya servis itu lebih sering. Biasanya satu bulan sekali. Kalau ukuran itu mbak kan pakek perkiraan saja jadi ukurannya itu tidak sama kadang kelebihan kadang juga kurang.

13. Mengapa genteng mengalami cacat saat diangkat menuju tempat penjemuran?

Karyawan itu sering mengangkatnya lebih dari delapan tumpukan jadinya yang paling bawah dan tengah kan gak kuat. Kalao gak powel ya retak mbak. Aturannya saat mengangkat genteng tidak lebih dari delapan tumpukan agar genteng yang paling bawah dan tengah tidak powel mbak

14. Apa masalah yang terjadi pada saat pengeringan dan penjemuran.

Saat pengeringan dan penjemuran terdapat hal-hal yang harus diperhatikan. Apalagi saat musim penghujan maka waktu yang dibutuhkan untuk pengeringan dan penjemuran bertambah lama karena kondisi cuaca yang hujan mengakibatkan udara menjadi dingin dan minimnya sinar matahari. Keadaan yang demikian dapat berakibat pada lamanya pengeringan dan penjemuran. Waktu yang dibutuhkan untuk pengeringan biasanya satu minggu dengan kondisi tersebut maka dapat molor hingga dua minggu. Untuk penjemuran biasanya saat cuaca cerah hanya butuh dua hari tapi kalau cuaca seperti ini ya sampai seminggu mbak. Genteng yang belum terlalu kering itu saat dijemur bisa retak mbak jadi ngolah kembali. Harus benar-benar dalam kondisi yang kering. Kalau musim hujan kehujanan ya sudah jadinya kayak mengelupas gitu mbak ya harus diolah kembali itu.

15. Bagaimana bentuk pengendalian pada tahap pembakaran agar produk genteng yang dihasilkan baik?

16. *Awale* mulai penghangatan sampai pembakaran. Pertama yaitu pengasapan awal. Jadi tidak langsung api. Kalau langsung api tidak kuat bisa mengakibatkan pecah. Kalau *pas* api besar harus ditunggu mbak, *pas* penghangatan diparingi *mput*, kayu serbuk itu lo. Kalau kayu tersebut digunakan waktu pembakaran. Kayunnya ditambahi, terus malamnya ditunggu. Kalau ngatur suhunya itu dari kayu. Kualitas genteng berasal dari kualitas api dan kayu, kayu mahoni dan pinus kan *atos* itu berarti baik. Apinya harus benar-benar panas waktu pembakaran dnegan api besar itu warna apinya sampai biru mbak seperti kompor gas kalau begitu pembakaran dikatakan maksimal. Kalau *pas* api sedang menggunakan kayu *lamtoro* tapi hanya di luar tungku. Api besar langsung masuk tungku. Penggantian api waktu pagi hari.

17. Apa yang mempengaruhi pada tahap pembakaran?

cuaca juga mempengaruhi pembakaran, apabila hujan kan udara jadi dingin apalagi kalau apinya gampang mati, tambah lama pembakarannya.

DRAFT WAWANCARA

Nama : **Adi**
Jabatan : **Bagian pemasaran**
Masa Kerja : **empat tahun**
Lokasi : **Desa Kertanegara Kec. Jenggawah, Jember**

Rabu, 4 Maret 2015

1. Di mana daerah pemasaran genteng “HMA”?

Penjualannya cukup luas mbak. Daerah Besuki sini, tambah Lumajang, Probolinggo, dan juga sampai Bali mbak. Pembeli dapat langsung membeli dengan cara pesan lewat telepon mbak kalau udah langganan. Kalau belum ya kita gak bisa percaya. Mereka harus ke sini atau lewat agen penjualan kami. Biar kami urusannya dengan agen bukan pembeli baru.

2. Bagaimana pengklasifikasian kualitas genteng yang dihasilkan?

Standar kualitas itu memang dari warna dan bentuknya. Warna itu ada dua jenisnya, agak cerah dan hitam karena kematangan saat dibakar. Lalu genteng diklasifikasikan dalam empat kategori kualitas berdasarkan warna, ada kualitas A, B, dan C, serta genteng rusak. Genteng A itu bagus dari warnanya yang merah bata dan suaranya nyaring saat dipukul, genteng tipe B itu yang gosong, dan C itu yang ada rusaknya dalam toleransilah. Genteng rusak yang tidak bisa dijual itu wes,

3. Apa kualitas produk genteng yang paling diminati pelanggan?

Rata-rata pembeli menginginkan kw A, B itu jarang ada, kalau C terbatas.

4. Bagaimana harga genteng yang ditetapkan pada perusahaan “HMA”?

Harga genteng di sini berbeda-beda. Perbedaan harga berdasar pada kenampakan fisik genteng yang dijual. Pak Ahmad yang menetapkan harga setiap tipe genteng tersebut. Setiap jenis genteng memiliki harga yang berbeda.

5. Bagaimana standar kualitas genteng yang dijual pada perusahaan “HMA”?

Standar kualitas secara umum produk genteng yang layak jual di “HMA” sendiri yaitu utuh, kuat, berwarna merah bata, dan tidak powel sehingga suara nyaring. Jika tidak memenuhi standar tersebut nanti dikategorikan pada kualitas dua dan tiga serta barang rusak.

DRAFT WAWANCARA

Nama : Abdul Lapi
Jabatan : Bagian *quality control*
Masa Kerja : lima belas tahun
Lokasi : di tempat produksi genteng Desa Kertanegara Kec. Jenggawah, Jember

Senin, 23 Februari 2015

1. Apa yang mempengaruhi kualitas genteng?

kualitas genteng itu dipengaruhi oleh hal-hal terkait produksinya, mulai dari bahan, mesin, prosesnya, karyawannya, dan juga cuaca itu yang pokok

2. Bagaimana produk genteng yang dihasilkan itu dikategorikan baik?

Kualitas itu dibagi tiga mbak. Ada kualitas A yang utuh dan warnanya cerah dan nyaring bunyinya, lalu kualitas B yang warnanya coklat sampai hitam, terus kualitas C yang sedikit powel di bagian ujungnya.

3. Siapa yang bertugas melakukan sortasi pada hasil produksi?

Yang nyortasi anak-anak, semua karyawan bisa. Dari turun langsung diklasifikasikan menurut tipenya. Semua karyawan bisa melakukan kegiatan produksi ini. Jadi gak ada bagian-bagian khusus, kondisional saja, kalau dibagi-bagi orang satu nanti kalau tidak masuk malah repot.

4. Bagaimana bentuk pengendalian kualitas produk pada karyawan?

Karyawan baru ya dilatih. Satu minggu karyawan sudah bisa. Karyawan juga diberi pelatihan ISO tapi tidak semua, Cuma intinya saja. Ada lima orang.

5. Apa masalah pada peralatan yang digunakan?

Mesinnya terkadang ya sering rusak jadi ya gak bisa nyetak. Penanganannya langsung diservis kepada ahlinya. Ada bengkelnya. Ya saya sendiri ini bengkelnya. Kalau alat cetak ada *serepnya* satu langsung diangkat yang rusak langsung diservis jadi lanjut terus produksinya.

6. Mengapa mesinya sering rusak?

Karena mesinnya sudah lama ya terus setiap hari digunakan. Kalau begitu itu berarti waktunya servis dulu.

7. Apa masalah pada tahap pencampuran?

Yang menjadi masalah itu kalau kebanyakan air jadi adonan terlalu lembek. Kalau lembek sulit untuk dicetak juga sebaliknya.

8. Apa masalah pada tahap pencetakan?

Pencetakan itu bisa dari minyak.

9. Mengapa dengan minyak gajih yang digunakan?

Terkadang minyak kurang bagus bisa menghambat dan genteng itu masih *kelet*, kan di genteng ada rongganya ini jadi tidak rapi dan mengakibatkan retak saat dijemur. Genteng seperti ini karena minyak gajihnya kurang baik ini dan masih ada sisanya pada genteng.

10. Apa masalah pada tahap pengeringan dan penjemuran?

Tahap pengeringan dan penjemuran masalahnya dari cuaca itu. Kalau musim gini bisa kering itu kan harus satu minggu mulai jemur.. mulai jemur.. ya paling cepat itu empat hari. Di rak satu minggu baru bisa dijemur panas kalau langsung gak bisa retak, di jemuran sudah retak. Satu minggu di rak pengering baru dijemur.

11. Mengapa genteng menjadi retak?

Genteng itu retak karena kurang lama di raknya. Jadi pas dijemur itu jadi retak. Makanya harus benar-benar kering biar gak retak. Kalo retak ya diolah lagi ikut direndam.

12. Apakah pernah ada upaya untuk mengendalikan tahap pengeringan ini?
Dulu ada ovennya sekarang nggak. Kebanyakan yang korban. Korban rusak mbak gentengnya. Masalahnya itu pada suhunya mbak. Tidak pakai termometer hanya *pakek angen-angen*. Ovenannya di sini buat sendiri dulu mbak. Kami sudah pernah melakukannya tapi belum sukses. Hasilnya juga kurang bagus.
13. Bagaimana pembakaran dilakukan?
pembakaran api kecil 72 jam, api sedang 12 jam, api besar 72 jam. Jadi, harus benar-benar dikontrol tapi kondisional ya. Lihat cuacanya juga. Standarnya seperti yang tertera pada SOP, itu kalau kondisi normal.
14. Mengapa demikian pak?
Kalau langsung panas ya gentengnya nggak kuat. Pecah semua. Jadinya harus bertingkat panas apinya. (Senin, 23 Februari 2015)
15. Bagaimana cara mengetahui kondisi pembakaran?
Pembakarannya kering langsung masuk, ada 8000 paling banyak. Nggak ada alat pengukur suhu. Di arah-arah. Kalau semua sudah merah rata sudah. Lihatnya dari atas. Penyusunannya sampai dua belas tingkat dampaknya powel-powel jika kurang tepat penyusunannya. Penyusunannya itu horizontal genteng itu kencang tidak goyang jadi tidak banyak korban.
16. Bagaimana bentuk pengendalian pada tahap pembakaran lainnya untuk mengatur besar kecilnya api?
kayu yang digunakan mahoni dan pinus agar api yang dihasilkannya dapat panas karena saat pembakaran membutuhkan api yang benar-benar panas.
17. Apa masalah yang terjadi pada tahap pembongkaran?
Pembongkaran tidak ada masalah mbak. Tungku didiamkan selama dua hari, baru setelah itu dibongkar. Saat mindah itu biasanya karyawannya ceroboh. Kadang mbak *mepet* waktu ngirim jadi pas ngambil dari tungku masih dalam keadaan hangat gitu. Karena masih panas ya kadang gak kuat nahan jadinya genteng jaruh. Jadi powel kan terus kalo nggak jadi kualitas 3 ya jadi rusak.
18. Mengapa ada genteng yang pecah saat pembakaran?

Saat pembakaran kadang genteng ada yang pecah karena di dalamnya itu ada kerikil kecilnya.

19. Apakah terdapat pembagian kerja pada karyawan?

Tidak ada mbak, nanti kalau dibagi-bagi takutnya nanti kalau ada yang tidak masuk pekerjaan menjadi terhambat. (Sabtu, 2 Mei 2015)

20. Mengapa pak tiangnya ini menggunakan beton?

dulu itu pernah roboh mbak raknya soalnya kami pakai kayu jadi daya tahannya itu nggak lama soalnya dimakan sama rayap jadi saat ini beberapa kayu sudah diganti dengan beton. (Sabtu, 2 Mei 2015)

Draft Wawancara

Nama : Rudi
Jabatan : Bagian bahan
Masa Kerja : tiga tahun
Lokasi : tempat usaha Desa Kertanegara Kec. Jenggawah, Jember

Senin, 23 Februari 2015

1. Bagaimana standar bahan yang digunakan untuk kegiatan produksi genteng?

Kalau menentukan standar itu awalnya dari pak Ahmad mbak, saya hanya meluruskan dalam pelaksanaannya. Menurut beliau bahan-bahan yang digunakan tidak boleh sembarangan. Semuanya harus memenuhi standar tersebut. Kalau tanah liat ya mbak tanahnya harus berwarna coklat kalo nggak warna hitam. Coklat atau hitam digunakan agar genteng lumer dan kuat. Kalau warna kuning nanti berakibat pada warna genteng jadi mbak. Warnanya menjadi lebih kuning tidak merah bata. Padahal kan pembeli itu sukanya yang warna merah bata. Kayu yang digunakan itu kayu mahoni atau *lamtoro* mbak biar hasil bakarannya bagus. Karena kayu mahoni itu tahan lama dan sangat panas. Untuk pasir kita menggunakan pasir *kali* mbak yang ada di muara. Pasirnya halus dan tidak lembut seperti pasir untuk membangun rumah mbak. Kaolinnya itu yang warna kuning

mbak. Solar ya dari pom belinya. Minyak gajihnya itu yang jernih dan tidak lengket mbak biar hasil gentengnya bagus. Bahan lainnya air mbak untuk mencampur adonan.

2. Bagaimana perusahaan memenuhi bahan baku maupun campuran?

Dulu itu banyak sekali pemasok untuk tanah liat mbak tapi kadang-kadang kualitasnya itu tidak sesuai. Jadi pak Ahmad menolaknya mbak. *Barange* saya retur. Dari pengalaman itu ya akhirnya hanya ada tiga pemasok tanah liat mbak karena kualitasnya sesuai dengan kemauan kami. Tanah liatnya itu dari Curah Nongko kalau kayunya itu dari Garahan mbak hampir Banyuwangi itu lo. Sudah ada pemasoknya dan belinya sebulan sekali satu truk itu mbak. Pasirnya dari Sabrang sudah ada langganan. Minyak gajihnya sekarang beli di Jember sini, dulu itu jauh belinya.

3. Kapan pembelian dilakukan?

kmi membelinya ketika jumlah barang tinggal sedikit. Untuk *lempung* misalnya, di sini ada dua penampungan lempung ya. Nah kita beli kalau ada salah satu wadah yang kosong. Jadi biar nanti nggak kehabisan mbak. Minyak gajihnya beli banyak kalau *tepak* bagus kualitasnya kalo kurang bagus ya beli sedikit aja agar produksi tetap jalan mbak. Pasir belinya sebulan sekali mbak soalnya penggunaannya sedikit, hanya campuran mbak. Kayu belinya pas mau habis mbak. Biasanya kami beli yang masih basah biar harganya murah. Nanti setelah sampai sini ditata di tempatnya sana. Sambil menunggu gilirannya *sedeng wes* garing mbak. Kalo solar beli *nek wes arep entek*. Kaolin mbak belinya kalo *wes* hampir habis juga. Air mbak di sini ada sumur sudah. Jadi tinggal nyalain *sanyo* nya.

DRAFT WAWANCARA**(KARYAWAN)**

Tempat : Produksi genteng “HMA”

Hari, tanggal : Rabu, 25 Maret 2015

1. Mengapa genteng jatuh saat merapikan?

Ya karena kurang hati-hati pas digeser itu jatuh mbak.

2. Bagaimana pengendalian saat penjemuran?

Saat mau pulang itu ditutupi dulu genteng yang dijemur besok paginya dibuka lagi tapi juga gak langsung dibuka biar agak kena panas dikit-dikit dari sengnya itu baru dibuka. Kalo tidak ya bisa retak mbak.

3. Siapa yang bertugas membakar genteng?

Biasanya yang bakar itu Adi kalo nggak pak Lapi. Bakarnya juga harus ditunggu jadinya nginep di sini. Besarnya api itu pengaruh sama kualitas genteng akhir nanti.

4. Apa pengendalian yang dilakukan oleh mandor ketika ditemukan produk cacat saat produksi?

Saat jam kerja biasanya pak Lapi akan mengecek kondisi kerja. Kalau banyak genteng yang rusak pas proses ini beliau akan menegur dan mengingatkan untuk lebih berhati-hati dan berkonsentrasi saat bekerja” (Rabu, 25 Maret 2015)

DRAFT WAWANCARA**(PELANGGAN)**

Tempat : rumah masing-masing pelanggan

Hari, tanggal : Selasa, 10 Maret 2015

1. Mengapa anda membeli genteng pada perusahaan “HMA”?

Genteng “HMA” itu kuat mbak. Waktu saya beli di sana oleh pemiliknya diuji dengan cara diinjak. Kalau genteng biasa sudah patah tapi itu tidak apa-apa. Juga

gentengnya dites diberi air sama pemiliknya biasanya kan meresap tapi kalau “HMA” airnya itu mengalir. Memang saya akui harganya sedikit mahal ya tapi kualitasnya baik mbak. Adik saya merasa puas. Di sana juga saat beli itu diperhitungkan sama pak Ahmad, kita tinggal bilang berapa luas rumah dan bagaimana bentuknya. Pak Ahmad akan memberi masukan berapa genteng yang dibutuhkan. Memang tidak persis ya tapi lebihnya itu sedikit mbak. Dahulu rumah adik saya itu sering *mrembes* mbak airnya jadi kami membeli genteng lagi yang lebih kuat dan tidak *mrembesan*. Nah awalnya saya lihat di Batu alam. Di sana ada gentengnya “HMA” lalu saya beli saja langsung di tokonya biar dapat harga murah mbak. Saat diantar ada sedikit *cuil* tapi saya masih mentoleransi soalnya *pas* di jalan itu kan goyang ya mbak. (Pak Slamet)

2. Mengapa anda membeli genteng pada perusahaan “HMA”?

Saya membeli karena kualitas. Genteng “HMA” berbeda dengan genteng lainnya. Gentengnya kuat itu dapat dirasakan saat dibawa. Selain itu ketika sudah dipasang genteng tersebut diinjak tidak apa-apa biasanya kan pecah. Sebelumnya saya sudah survei di daerah Wuluhan terus teman saya memberikan alamat “HMA”. Genteng di sana juga warnanya cerah. (Pak Haji Yono)

Lampiran E. Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan**SURAT KETERANGAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini pemilik usaha genteng “HMA” menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama/NIM : Rofi’atul Kholifah/110910202010
Fakultas/Program Studi : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/ Ilmu Administrasi
Bisnis

Mahasiswa yang bersangkutan di atas telah melakukan penelitian di Genteng “HMA” Jenggawah Jember untuk menyusun skripsi yang berjudul “Pengendalian Kualitas Produk Genteng (Studi kasus pada perusahaan perseorangan “Haji Mashuri Ambulu” Desa Kertonegoro Jember)”. Penelitian dilaksanakan mulai dari bulan Februari - Maret 2015.

Sehubungan dengan hal tersebut, mahasiswa yang bersangkutan telah mendapatkan data yang valid dari perusahaan serta berkelakuan baik dan menjaga nama baik perusahaan. Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami
Pimpinan perusahaan



Ahmad Khozin

LAMPIRAN F. Surat keterangan pengantar penelitian dari BAKESBANG

	PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK Jl. Letjen S. Parman No. 89 Telp. 337853 Jember
	Kepada Yth. Sdr. : Kepala Disperindag & ESDM Kab. Jember Di - J E M B E R
<u>SURAT REKOMENDASI</u> Nomor : 072/2174/314/2014 Tentang PENGAMBILAN DATA	
Dasar Memperhatikan	: 1. Peraturan Daerah Kabupaten Jember No. 15 tahun 2008 tanggal 23 Desember 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah : 2. Peraturan Bupati Jember Nomor 62 tahun 2008 tanggal 23 Desember 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Linmas Kabupaten Jember : Surat Dekan FISIP Universitas Jember tanggal 15 Desember 2014 Nomor: 4392/UN25.1.2/LT/2014 Perihal Permohonan Ijin Pengambilan Data.
<u>MEREKOMENDASIKAN</u>	
Nama / No. Induk Instansi / Fak Alamat Keperluan Lokasi Tanggal	: Rofiatul Kholifah : FISIP Universitas Jember : Jl. Kalimantan No. 37 Jember : Melaksanakan Pengambilan Data dengan judul : "Pengendalian Kualitas Produk Genteng pada Perusahaan Persekutuan". : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Jember. : 17-12-2014 s/d 17-01-2015
Apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku, diharapkan Saudara memberi bantuan tempat dan atau data seperlunya untuk kegiatan dimaksud.	
Pelaksanaan Rekomendasi ini diberikan dengan ketentuan :	
1. Mbilan data ini benar-benar untuk kepentingan Pendidikan 2. Tidak dibenarkan melakukan aktivitas politik 3. Apabila situasi dan kondisi wilayah tidak memungkinkan akan dilakukan penghentian kegiatan Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.	
Ditetapkan di : Jember Tanggal : 17-12-2014 An. KEPALA BAKESBANG DAN POLITIK KABUPATEN JEMBER Sekretaris	
Tembusan Yth. Sdr.	: : 1. Dekan FISIP Universitas Jember : 2. Arsip
 Drs. MOH. HASYIM, M.Si Pembina Tingkat 1 NIP. 198902131982111001	

LAMPIRAN G. Surat penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember

	KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN	
	UNIVERSITAS JEMBER	
	LEMBAGA PENELITIAN	
	Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818 e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id	

Nomor	: 227/UN25.3.1/LT/2015	26 Februari 2015
Perihal	: Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian	

Yth. Pimpinan
Perusahaan Perseorangan
"Haji Mashuri Ambulu di Desa Kertonegoro Jember"
di -
JEMBER

Memperhatikan surat Dekan dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 696/UN25.1.2/LT/2015 tanggal 24 Februari 2015, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM	: Rofi'atul Kholifah/110910202010
Fakultas / Jurusan	: FISIP/Illmu Administrasi Bisnis Universitas Jember
Alamat / HP	: Jl. Jawa No. 7 Jember/Hp. 085755511647
Judul Penelitian	: Pengendalian Kualitas Produk Genteng (Studi Kasus Pada Perusahaan Perseorangan "Haji Mashuri Ambulu di Desa Kertonegoro Jember")
Lokasi Penelitian	: Perusahaan Perseorangan "Haji Mashuri Ambulu di Desa Kertonegoro Jember"
Lama Penelitian	: Dua bulan (26 Februari 2015 – 26 April 2015)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.
Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

a.n Ketua
Sekretaris,

Dr. Zainuri, M.Si
NIP 196403251989021001

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip


mutu certification
internasional
ISO 9001 : 2008


KAN
Kelayakan Sistem Manajemen
ISO 9001 : 2008

CERTIFICATE NO : QMS/173