

**KAJIAN PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU
DI CV BANYU BIRU, KEBAYORAN LAMA, JAKARTA SELATAN**

Iis Diatin¹, Narni Farnayanti², Syanni Dian Nita³

ABSTRACT

In recent years, export of ornamental fish from Indonesia increased for every year in quantity and value. There are thirty eight companies with the ornamental fish export business. In this global competition era, the product quality stimulates company's competitiveness.

This research has aim to see how far the TQM concept has been applied to improve the business performance of CV Banyu Biru. CV Banyu Biru hold a customer's satisfaction strategy for competing with competitors. The strategy is to fill up the customer's demand and satisfaction by serving and keeping product quality. We can see the problems of TQM and how far the TQM have been applied in this company by observing the company's quality management in relation with the indicators, principles, and the basic elements of TQM. In identifying the existing problem, the research use the Analytical Hierarchy Process (AHP) method by making hierarchy.

The results of this research shows that there are five main problems. That the company always put in priority. These problems are product quality, product delivery timing, production continuity, product amount and production costs. The alternative for improvement are teamwork, training, benchmarking, information system, technology, product variation, and also the improvement in management info administration system. The priority of joined management perception to elements of TQM are company vision and mission, standardization, internal auditing, organization, facilities, human resources and training.

Keywords : TQM concept, ornamental fish, Analytical Hierarchy Process (AHP).

PENDAHULUAN

Potensi perikanan laut Indonesia yang terdiri dari atas potensi perikanan laut Indonesia yang ada seperti pada perairan laut teritorial, perairan laut nusantara dan perairan laut Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE). Luas perairan laut Indonesia diperkirakan sebesar 5,8 juta km² dengan garis pantai terpanjang di dunia sebesar 81.000 km dan gugusan pulau-pulau sebanyak 17.508, memiliki potensi ikan yang diperkirakan terdapat sebanyak 6,26 juta ton pertahun yang dapat dikelola secara lestari dengan rincian sebanyak 4,4 juta ton dapat ditangkap di perairan Indonesia dan 1,86 juta ton dapat diperoleh dari perairan ZEE (Anonim 2005a).

Ikan hias asal Indonesia berpotensi besar dalam mengisi ekspor ikan hias dunia, mengingat pangsa pasar ikan hias di pasar global mencapai 500 juta dolar AS, dan yang berhasil diisi oleh Indonesia baru 15,7 juta dolar AS pada tahun 2004 dengan adanya peningkatan dibandingkan tahun 2001 volume ekspor ikan hias sebesar 14,6 juta dolar AS (Anonim 2005b). Kegiatan ekspor ikan hias air laut dan invertebrata hias air laut terpusat di Jakarta dan Bali. Perusahaan ekspor ikan hias air laut dan invertebrata hias air laut di Indonesia saat ini mencapai 38 perusahaan (NAFED 2004).

Kualitas akan menjadi hal paling penting dalam suatu persaingan. Oleh karena itu, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuhnya kepada kualitas. Perhatian penuh terhadap kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara yaitu : dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan.

¹ Staf Pengajar Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

² Staf Pengajar Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

³ Alumni Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

Berbagai dampak positif yang didapat dari penerapan filosofi MMT (Manajemen Mutu Terpadu) ini membuat kualitas menjadi suatu strategi andalan bagi perusahaan dalam menghadapi bentuk-bentuk persaingan di pasar global maupun lokal, serta menjadi kekuatan bagi perusahaan tersebut. CV Banyu Biru yang berhasil eksis selama kurang lebih 28 tahun (14 Januari 1978) dan telah mengalami pasang surut dalam menjalankan usahanya, selalu mempunyai kesadaran akan pentingnya menjaga mutu produk, walaupun perusahaan masih menghadapi banyak permasalahan yang berkenaan dengan penerapan sistem MMT ini. Oleh karena itu, CV Banyu Biru menarik untuk dikaji, bagaimana perusahaan berusaha menerapkan sistem MMT serta permasalahan-permasalahan yang dihadapinya.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Mutu

Banyak ahli mendefinisikan mutu yang mana secara garis besar orientasinya adalah kepuasan pelanggan dan merupakan tujuan perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada mutu. Definisi konvensional dari mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti : performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), kemudahan dalam penggunaan (*case of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan definisi strategik yaitu segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*) (Gaspersz 2001).

Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) mempunyai banyak definisi seperti halnya pendefinisian dari mutu. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz 2001). Menurut Tjiptono, F dan Diana, A (2001) diacu dalam Ariani, 1999, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sedangkan menurut Ibrahim (2000) diacu dalam Renggani (2002), MMT merupakan suatu sistem manajemen untuk selalu meningkatkan kualitas dalam proses kerja dan hasil akhirnya guna memenuhi kepuasan konsumen secara terus menerus. MMT diartikan sebagai perpaduan dari semua fungsi perusahaan yang dibangun berdasarkan konsep mutu, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa 1993 diacu dalam Maulana 1999).

Konsep Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

Menurut Ibrahim (2000) diacu dalam Renggani (2002), pendekatan MMT dilakukan berdasarkan enam konsep dasar :

1. Suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberikan dukungan organisasi dari atas ke bawah.
2. Suatu fokus terus-menerus ke konsumen internal dan eksternal.
3. Melibatkan dan memberdayakan seluruh sumberdaya manusia organisasi yang efektif.
4. Perbaikan kontinu atau terus-menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi.
5. Melibatkan para pemasok (*suppliers*) sebagai mitra kerja.
6. Menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

Konsep dasar dari MMT (Ibrahim 2000 diacu dalam Renggani 2002) memuat prinsip-prinsip dasar yang pada akhirnya akan menentukan berhasil tidaknya penerapan MMT, oleh karenanya prinsip dasar dari MMT sangat berperan dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Komitmen Manajemen
2. Perbaikan Kualitas dan Sistem secara Berkesinambungan
3. Perspektif Jangka Panjang
4. Fokus pada Pelanggan
5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
6. Kerjasama Tim

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*case study*) dengan objek penelitian di CV Banyu Biru, Kebayoran Lama, Jakarta Selatan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Sumber data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan, hasil kuesioner, serta hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari informasi dan laporan tertulis perusahaan seperti produk-produk CV Banyu Biru

Kajian penerapan MMT di CV Banyu Biru ini menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Untuk analisis kualitatif dengan mendeskripsikan keadaan di tempat penelitian yang berkenaan dengan prinsip dan unsur MMT, yang selanjutnya dilakukan penilaian pendekatan penerapan MMT di CV Banyu Biru terhadap indikator dari tiap-tiap prinsip dan unsur MMT.

Analisis pemmasalahan mutu yang dilakukan dengan analisis kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA). Penelitian ini diawali dengan pengumpulan data dan informasi yang digunakan untuk menyusun hirarki. Struktur hirarki disusun sesuai dengan kebutuhan dan didasarkan pada data perusahaan yang menguasai kondisi dan permasalahan.

Tahap-tahap yang dilaksanakan berdasarkan kerja PHA yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Mendefinisikan persoalan dan merinci pemecahan persoalan yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh.
3. Menyusun matriks banding berpasangan
4. Mengumpulkan semua pertimbangan yang dilakukan dari hasil perbandingan yang diperoleh pada langkah 3. Setelah matriks perbandingan berpasangan antar elemen dibuat, selanjutnya dilakukan perbandingan berpasangan antara setiap elemen pada kolom ke-i dengan setiap elemen pada baris ke-j, yang berhubungan dengan fokus identifikasi permasalahan. Angka-angka tersebut menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen dibanding dengan elemen lainnya sehubungan dengan sifat atau kriteria tertentu. Pengisian matriks hanya dilakukan untuk bagian di atas garis diagonal dari kiri atas ke kanan bawah.
5. Memasukkan nilai kebalikannya beserta bilangan 1 sepanjang diagonal utama. Angka 1 sampai 9 digunakan bila F1 lebih mendominasi atau mempengaruhi sifat G dibandingkan dengan F2. Sedangkan F1 kurang mendominasi atau kurang mempengaruhi identifikasi masalah dibandingkan F2, maka digunakan angka kebalikannya. Matriks di bawah garis diagonal utama diisi dengan nilai kebalikannya. Misalnya, bila elemen F_{12} memiliki nilai 8, maka nilai F_{21} adalah $1/8$. Berikut ini Tabel 1. yang menerangkan nilai skala banding berpasangan.

Tabel 1. Nilai Skala Banding Berpasangan

Nilai Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempengaruhi sama kuat pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari lainnya	Pengalaman atau pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya
5	Elemen yang satu jelas lebih penting dibanding elemen lainnya	Pengalaman atau pertimbangan dengan kuat disokong dan dominasinya terlihat dalam praktek
7	Satu elemen mutlak dibanding elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominasinya terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting dibanding elemen lainnya	Sokongan elemen yang satu atas yang lainnya terbukti memiliki tingkat penegasan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai diantara kedua pertimbangan di atas	Kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan
Kebalikan nilai-nilai di atas	Bila nilai-nilai di atas dianggap membandingkan antara elemen A da B, maka nilai-nilai kebalikan ($1/2, 1/3, 1/4, \dots, 1/9$) digunakan untuk membandingkan kepentingan B terhadap A	

Sumber : Saaty (1993)

6. Melaksanakan langkah 3, 4, dan 5, untuk semua tingkat dan gugusan dalam hirarki tersebut. Perbandingan dilanjutkan untuk semua elemen pada setiap tingkat keputusan yang terbatas pada hirarki, berkenaan dengan kriteria elemen di atasnya (Gambar 1 dan Gambar 2). Matriks perbandingan dalam model PHA dibedakan menjadi : (1) Matriks Pendapat Individu (MPI), dan (2) Matriks Pendapat Gabungan (MPG).

G	A ₁	A ₂	A ₃	...	A _n
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	...	a _{2n}
A ₃	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	...	a _{3n}
...
A _n	a _{n1}	a _{n2}	a _{n3}	...	a _{nn}

Sumber : Saaty (1993)
Gambar 1. Matriks Pendapat Individu

G	G ₁	G ₂	G ₃	...	G _n
G ₁	g ₁₁	g ₁₂	g ₁₃	...	g _{1n}
G ₂	g ₂₁	g ₂₂	g ₂₃	...	g _{2n}
G ₃	g ₃₁	g ₃₂	g ₃₃	...	g _{3n}
...
G _n	g _{n1}	g _{n2}	g _{n3}	...	g _{nn}

Sumber : Saaty (1993)
Gambar 2. Matriks Pendapat Gabungan

Rata-rata geometrik dapat diperoleh dengan menggunakan rumus matematika :

$$g_i = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_i^{(k)}}$$

dimana :

- g_{ij} = elemen MPG baris ke-i kolom ke-j
- $a_i^{(k)}$ = elemen baris ke-i kolom ke-j dari MPI ke- k
- k = indeks MPI dari individu ke-k yang memenuhi persyaratan
- m = jumlah MPI yang memenuhi persyaratan
- $\prod_{k=1}^m a_i^{(k)}$ = perkalian dari elemen ke-i sampai ke-m

7. Mensintesis prioritas untuk melakukan pembobotan vektor-vektor prioritas.
8. Mengevaluasi inkonsistensi untuk seluruh hirarki.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip Dasar Manajemen Mutu Terpadu

a. Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen terhadap mutu harus disosialisasikan mulai dari manajemen puncak lalu ke bawah (*top down*). Hal ini dapat mendukung pembentukan mutu dalam seluruh kegiatan proses pada tiap bagian manajemen. Karena dalam prinsip MMT seluruh pihak ikut berpartisipasi baik dalam perancangan sampai menjadi produk akhir dan menjadi suatu tanggung jawab bersama.

b. Perbaikan Kualitas dan Sistem Secara Berkesinambungan

CV Banyu Biru melakukan evaluasi dan pemeriksaan pelaksanaan kegiatan pada setiap bagian. Evaluasi dapat membantu mengantisipasi kesalahan selanjutnya.

c. Perspektif Jangka Panjang

Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh CV Banyu Biru sepenuhnya berorientasi jangka panjang. Perusahaan selalu melakukan evaluasi agar mendapatkan suatu perbaikan mutu yang berkesinambungan secara optimal.

d. Fokus pada Pelanggan

Dalam menghasilkan produk, CV Banyu Biru selalu berusaha untuk mengetahui produk seperti apa yang diinginkan konsumen, seperti trend pasar, menerima keluhan, saran, masukan dan mencatatnya untuk menghindari hasil yang terulang. Dari informasi tersebut CV Banyu Biru selalu melakukan perbaikan terhadap produk agar sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen.

e. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Proses Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dilakukan melalui pemberian kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.

f. Kerjasama Tim

Kerjasama tim di CV Banyu Biru sudah terlaksana, namun masih terus harus ditingkatkan, setiap bagian cukup disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya, setiap langkah kerja mereka lakukan dengan bertanggung jawab dan teratur sehingga sedikit pekerjaan yang terhambat karena satu proses tidak berjalan.

Penilaian pendekatan penerapan konsep MMT di CV Banyu Biru berdasarkan adanya ketersediaan indikator dari prinsip dasar MMT dapat dilihat pada Tabel 2.

Penilaian pendekatan penerapan konsep MMT terhadap ketersediaan dua puluh lima indikator dari prinsip MMT, didapatkan hasil bahwa 92 % dari indikator tersebut telah terdefinisi di CV Banyu Biru, sisanya sebesar 8 % merupakan indikator yang belum tersedia. Dari hasil dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam penerapan konsep MMT telah terdefinisi dengan baik. Indikator yang belum tersedia tersebut adalah prinsip komitmen manajemen yaitu mendapatkan dedikasi, komitmen dan partisipasi pimpinan puncak serta pada prinsip kerjasama tim yaitu adanya pengadaptasian terhadap segala perubahan. Hal tersebut tidak terdefinisi karena pada kenyataan di lapang, manajemen CV Banyu Biru belum mengetahui konsep MMT, yang perusahaan lakukan selama ini hanya melakukan setiap kegiatan dengan dasar pemenuhan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk yang bermutu. Jadi, manajemen belum berkomitmen dalam pelaksanaan penerapan konsep MMT. Sedangkan indikator kedua yang tidak tersedia, disimpulkan dari tidak adanya pelatihan atau pendidikan yang berkelanjutan bagi karyawan, padahal pada saat ini dunia usaha berkembang secara pesat dan mengalami perubahan setiap waktu.

Unsur-unsur Manajemen Mutu Terpadu

a. Standar

Standar utama yang digunakan adalah setiap keinginan konsumen dalam memperoleh produk dari CV Banyu Biru. CV Banyu Biru sendiri lalu menerjemahkannya dalam standar komoditasnya dari segi penampakan fisik/luar, keindahan warna, ukurannya dan kesehatannya.

b. Audit Internal

Audit internal merupakan evaluasi dan pemantauan pada setiap bagian, yang kemudian dibandingkan dengan standar yang berlaku. Sistem audit internal berusaha dilaksanakan di setiap bagian CV Banyu Biru.

Tabel 2. Penilaian Pendekatan Penerapan Konsep MMT di CV Banyu Biru Terhadap Ketersediaan Indikator Prinsip-prinsip MMT

No.	Prinsip-prinsip Dasar MMT	Indikator	Pendekatan Penerapan Konsep MMT	
			Ada	Tidak Ada
1.	Komitmen Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mendapatkan dedikasi, komitmen, dan partisipasi pimpinan puncak ❖ Manajemen bertanggung jawab untuk kualitas ❖ Usaha perbaikan mutu diarahkan oleh manajemen puncak ❖ Memandang kualitas sebagai isu bisnis ❖ Mutu mencakup semua fungsi atau departemen dalam organisasi <p>Sumber : Gaspersz (2001)</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p>
2.	Perbaikan Kualitas dan Sistem Secara Berkesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Memahami kebutuhan perbaikan mutu ❖ Menyatakan masalah mutu yang ada ❖ Mengevaluasi akar penyebab masalah mutu ❖ Merencanakan penyelesaian masalah mutu ❖ Melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah mutu ❖ Mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah mutu ❖ Bertindak untuk menstandarisasikan solusi terhadap masalah mutu <p>Sumber : Gaspersz (2001)</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	
3.	Perspektif Jangka Panjang	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Memiliki orientasi masa depan yang kuat dan membutuhkan komitmen jangka panjang terhadap semua pihak yang terkait (<i>stakeholder</i>)-pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah, masyarakat. <p>Sumber : Gaspersz (2001)</p>	<p>√</p>	
4.	Fokus Pada Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifikasi mutu yang diinginkan pelanggan ❖ Membangun mutu yang diinginkan pelanggan ke dalam produk ❖ Tidak meluluskan produk cacat ke pasar atau tahap berikut dalam proses ❖ Mempertahankan kualitas dalam produk setelah dijual ❖ Jika suatu produk cacat terjual, cepat tanggap (berespon) <p>Sumber : Gaspersz (2001)</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	
5.	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Merekrut orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan memperdulikan apa yang mereka kerjakan ❖ Memperlakukan karyawan hanya dengan cara bagaimana manajemen ingin diperlakukan berkaitan dengan aspek-aspek kejujuran, kepedulian, rasa hormat, kesamaan, kerjasama, pengakuan, kepercayaan ❖ Mengakui bahwa karyawan yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain. Karyawan merasa diberdayakan (<i>empowered employees</i>) apabila mereka merasa pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab, mereka mengetahui mereka berada, mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka <p>Sumber : Gaspersz (2001)</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	
6.	Kerjasama Tim	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ada kesepakatan terhadap misi tim yang menyangkut misi perusahaan ❖ Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku ❖ Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil ❖ Orang beradaptasi terhadap perubahan <p>Sumber : Tjiptono, F dan Diana, A (2001)</p>	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p>

c. Organisasi

Pendelegasian tugas dan wewenang yang tepat sangat menunjang keberhasilan pengendalian mutu karena produk dapat dipenuhi bila setiap orang tepat melakukan pekerjaannya. Sistem pengorganisasian CV Banyu Biru terpusat pada Direktur, semua keputusan harus melalui Direktur.

d. Sarana

Sarana merupakan seluruh peralatan yang digunakan untuk menunjang kegiatan pengendalian mutu. Dalam hal ini mengarah pada sarana fisik berupa bangunan, akuarium, bak-bak penampungan, mesin faksimili, komputer serta penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kegiatan pengendalian mutu.

e. Sumberdaya Manusia

Aktivitas perekrutan karyawan merupakan tanggung jawab manajer umum yang disetujui oleh Direktur. Proses perekrutan sangat penting dilaksanakan karena kualitas sumber daya manusia perusahaan akan tergantung pada kualitas proses tersebut. Selain dari lingkungan sekitar perusahaan, CV Banyu Biru juga mengambil tenaga kerja dari anggota keluarga pemilik perusahaan.

f. Pendidikan dan Latihan

Pengembangan dan pelatihan yang dilakukan CV Banyu Biru terhadap karyawan yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan selain itu dapat meningkatkan kecakapan dalam melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi.

g. Visi dan Misi

Visi dan Misi adalah tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain. Visi dan misi merupakan dasar pemikiran untuk tujuan jangka panjang perusahaan yang harus diprioritaskan oleh setiap bagian manajemen CV Banyu Biru.

Penilaian pendekatan penerapan konsep MMT di CV Banyu Biru berdasarkan adanya ketersediaan indikator dari unsur dasar MMT dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil dari penilaian pendekatan penerapan konsep MMT terhadap ketersediaan tiga belas indikator unsur MMT, didapatkan bahwa sebesar 69,23 % atau sembilan unsur yang telah tersedia di CV Banyu Biru. Sedangkan yang belum tersedia sebesar 30,77 % atau empat unsur yang belum tersedia. Unsur yang belum tersedia tersebut ada pada unsur audit internal yaitu memangkas transaksi-transaksi dan laporan-laporan, mengendalikan penyebab dan ukuran kinerja pada sumber-sumber, dan bukan melalui biaya periodik. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya perhatian manajemen untuk pengevaluasian pada setiap bagian dengan mendiskusikan hal tersebut dengan setiap karyawan. Adanya indikator unsur SDM dan unsur Diklat yang belum tersedia, karena disebabkan perusahaan tidak mempunyai perhatian khusus maupun investasi khusus untuk pelatihan dan pendidikan bagi karyawan. Pada kenyataannya, perusahaan hanya memberikan pelatihan dan pendidikan ketika karyawan baru masuk perusahaan. Indikator terakhir yang belum tersedia yaitu komunikasi yang efektif agar setiap orang dalam organisasi itu mengetahui dan mengerti visi dan misi yang telah dirumuskan. Hal ini belum tersedia karena banyak dari karyawan tidak mengetahui poin-poin dari visi dan misi perusahaan atau dalam sosialisasi visi dan misi dianggap masih kurang.

Tabel 3. Penilaian Pendekatan Penerapan Konsep MMT di CV Banyu Biru Terhadap Ketersediaan Indikator Unsur-unsur MMT

No	Unsur-unsur Dasar MMT	Indikator	Pendekatan Penerapan Konsep MMT	
			Ada	Tidak Ada
1	Standar	Standar mutu secara tepat di definisikan sebagai persyaratan untuk memuaskan kebutuhan pengguna produk atau pelanggan.	√	
2	Audit Internal	Memangkas transaksi-transaksi dan laporan-laporan, mengendalikan penyebab dan ukuran kinerja pada sumber-sumber, bukan melalui biaya periodik (Gaspersz 2001).		√
3	Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memangkas banyaknya komponen atau operasi-operasi dan banyaknya pemasok menjadi lebih sedikit tetapi berkualitas baik - Mengorganisasikan sumber-sumber daya ke dalam rantai pelanggan, setiap produk harus <i>self contained</i> dan berfokus kepada produk atau pelanggan 	<p>√</p> <p>√</p>	
4	Sarana	Menggunakan praktek manajemen terbaik yang ada termasuk alat-alat dan dan teknik-tekniknya (Gaspersz 2001).	√	
5	SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi terus menerus dalam sumberdaya manusia melalui pelatihan-pelatihan untuk memperoleh keahlian penuh, pendidikan, perpindahan jabatan, peningkatan kesehatan, keamanan, dan keselamatan kerja. - Mengembangkan operator-operator dan tenaga kerja yang merasa memiliki produk, proses, dan hasil-hasil melalui balas jasa dan penghargaan yang terkait (Gaspersz 2001). 	√	√
6	Pendidikan dan Latihan (DIKLAT)	<ul style="list-style-type: none"> - Melibatkan karyawan dalam pengembangan diri dengan terus menerus sehingga mampu memecahkan masalah secara lebih baik - Meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam bekerja melalui pendidikan dan latihan secara berkesinambungan 	<p>√</p> <p>√</p>	
7	Visi dan Misi	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan total dari setiap level organisasi termasuk manajemen senior dalam aktivitas perbaikan kualitas. - Komunikasi yang efektif agar setiap orang dalam organisasi itu mengetahui dan mengerti visi organisasi yang telah dirumuskan. - Menghilangkan hambatan yang ada. Struktur, kebijakan, serta prosedur harus diimplementasikan untuk mendukung kualitas. Semua hal yang menghambat kemajuan menuju manajemen kualitas harus dihilangkan - Secara terus menerus melakukan evaluasi dan perbaikan agar mencapai sasaran penting dari manajemen kualitas (Gaspersz 2001). 	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>	√

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Teknik Manajemen Mutu

Manajemen mutu adalah seluruh tingkatan manajemen dalam perusahaan yang dalam kegiatannya berorientasi pada penciptaan mutu produk yang tinggi. Teknik manajemen mutu yang diterapkan oleh CV Banyu Biru terbagi menjadi manajemen mutu di bagian produksi, manajemen mutu di bagian pemasaran dan manajemen mutu di bagian keuangan. Selanjutnya manajemen mutu yang dibagi menjadi beberapa bagian dikoordinasikan kepada Direktur dan Manajer Umum yang bertanggung jawab terhadap manajemen mutu keseluruhan perusahaan.

Manajemen Mutu di Bagian Produksi

Manajemen mutu di bagian produksi adalah bagian fundamental dari suatu pembentukan mutu produk. Manajemen mutu dilakukan pada setiap tahapan kegiatan produksi, mulai dari pengadaan hingga produk akan diekspor.

Manajemen Mutu di Bagian Pemasaran

Manajemen mutu di bagian pemasaran dilakukan mulai dari penawaran dengan mengirimkan daftar produk dan harga kepada pelanggan hingga pengangkutan untuk pengeksportan.

Manajemen Mutu di Bagian Keuangan

Manajemen bagian keuangan yaitu dalam bertanggung jawab terhadap segala urusan keuangan, baik kas yang masuk atau arus kas yang keluar. Pengecekan kesesuaian keuangan intern perusahaan seperti membuat pembukuan perusahaan dan dilakukan laporan setiap waktunya.

Analisis Permasalahan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu dan Persepsi Manajemen CV Banyu terhadap Unsur-unsur MMT

Identifikasi Permasalahan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Berdasarkan PHA

Permasalahan yang muncul dalam penerapan MMT di CV Banyu Biru didapatkan melalui hasil pengamatan, studi literatur dan diskusi dengan manajemen yang mengetahui kendala-kendala terhadap pengendalian mutu. Ada lima permasalahan utama yang muncul, yaitu masalah mutu, biaya, jumlah produk, waktu dan kontinuitas (Tabel 4). Dalam menanganinya, perusahaan perlu membuat prioritas.

Model struktur hirarki yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari enam tingkat. Tingkat pertama yaitu fokus yang ingin dilihat yaitu identifikasi permasalahan manajemen mutu di CV Banyu Biru, tingkat kedua yaitu kriteria permasalahan, tingkat ketiga yaitu sub kriteria permasalahan, tingkat keempat yaitu faktor penyebab, tingkat kelima yaitu sub faktor penyebab, untuk tingkat terakhir yaitu alternatif perbaikan. Elemen-elemen tiap tingkatannya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Tabel 4. Susunan Prioritas Tingkat 2 (Kriteria Permasalahan)

Pemasalahan	Bobot PHA	Prioritas
Mutu	0,412	1
Waktu	0,220	2
Kontinuitas	0,168	3
Jumlah	0,128	4
Biaya	0,072	5
<i>Inconsistency Ratio</i> : 0,06		

Sumber Data : Diolah (2005)

Berdasarkan hasil pengolahan PHA, didapatkan bahwa mutu merupakan permasalahan utama dengan bobot sebesar 0,412. Permasalahan kedua yang menjadi prioritas adalah waktu dengan bobot 0,228. Permasalahan yang mendapatkan prioritas ketiga dengan bobot 0,168 yaitu masalah kontinuitas. Masalah keempat adalah jumlah dengan bobot 0,128. Prioritas terakhir pada pengolahan tingkat kedua adalah masalah biaya dengan bobot sebesar 0,072.

Tabel 5. Susunan Prioritas Tingkat 3 (Sub Kriteria Permasalahan)

Permasalahan	Sub Permasalahan	Bobot PHA	Prioritas	Inconsistency Ratio
Mutu	Invertebrata hias air laut	0,667	1	0,00
	Ikan hias air laut	0,333	2	
Waktu	Pemasaran	0,528	1	0,05
	Pengadaan	0,333	2	
	Produksi	0,140	3	
Kontinuitas	Produksi	0,750	1	0,00
	Variasi Produksi	0,250	2	
Jumlah	Invertebrata hias air laut	0,667	1	0,00
	Ikan hias air laut	0,333	2	
Biaya	Pengadaan	0,493	1	0,05
	Pemasaran	0,311	2	
	Produksi	0,196	3	

Sumber Data : Diolah (2005)

Perusahaan memprioritaskan mutu invetebrata hias air laut dengan bobot sebesar 0,667. Prioritas kedua untuk sub kriteria permasalahan mutu yaitu mutu ikan hias air laut dengan bobot 0,333.

Berdasarkan hasil pengolahan pada tingkat ketiga (Tabel 5) diketahui urutan sub kriteria masalah berdasarkan kriteria masalah pada tingkat kedua adalah prioritas satu waktu pemasaran dengan bobot sebesar 0,528, prioritas kedua waktu pengadaan dengan bobot sebesar 0,333. Sedangkan prioritas terakhir adalah waktu produksi dengan bobot sebesar 0,140. Kontinuitas produksi mendapatkan prioritas pertama dengan bobot 0,750. Sedangkan kontinuitas variasi produk mendapatkan prioritas kedua dengan bobot 0,250.

Prioritas pertama sub permasalahan jumlah ditempati oleh masalah jumlah ditempati oleh masalah jumlah invertebrata hias air laut dengan bobot sebesar 0,667. Jumlah ikan hias air laut mendapatkan prioritas kedua dengan bobot 0,333. Biaya pengadaan menempati urutan pertama dengan bobot sebesar 0,493. Biaya pemasaran mendapatkan prioritas dengan bobot sebesar 0,311. Biaya pengadaan yang merupakan prioritas terakhir mempunyai bobot sebesar 0,196.

Tabel 6. Susunan Prioritas Tingkat 4 (Kriteria Faktor Penyebab)

Penyebab	Bobot PHA	Prioritas
SDM	0,355	1
Kegiatan/Proses Produksi	0,276	
Sarana	0,139	3
Musim	0,094	4
Perencanaan Produksi	0,069	5
Sistem	0,039	6
Informasi Pasar	0,029	7
<i>Inconsistency Ratio</i> : 0,10		

Sumber Data : Diolah (2005)

Berdasarkan hasil pengolahan pada Tabel 6, dapat ditunjukkan bahwa faktor penyebab utama dari permasalahan manajemen mutu yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah yang disebabkan oleh sumberdaya manusia dengan bobot 0,355. Proses produksi menempati prioritas kedua dengan bobot 0,276. Penyebab masalah manajemen ketiga adalah penyebab sarana dengan bobot 0,139. Musim menempati prioritas keempat dengan bobot sebesar 0,094. Perencanaan produksi menempati prioritas kelima dengan bobot sebesar 0,069. Sistem merupakan prioritas keenam dengan bobot 0,039. Prioritas terakhir yaitu informasi pasar dengan bobot sebesar 0,029.

Tabel 7. Susunan Prioritas Tingkat 5 (Kriteria Sub Faktor Penyebab)

Penyebab	Sub Penyebab	Bobot PHA	Prioritas	Inconsistency Ratio
SDM	<i>Operations</i>	0,750	1	0,00
	Staf Kantor	0,250	2	
Kegiatan/Proses Produksi	Penyortiran I	0,264	1	0,09
	Penyortiran II	0,242	2	
	Pengemasan	0,147	3	
	Pemeliharaan	0,105	4	
	Karantina dan Adaptasi	0,094	5	
	Pengangkutan	0,094	6	
	Pengadaan	0,033	7	
	Ekspor	0,021	8	
Sarana	Keuangan	0,391	1	0,05
	Produksi	0,276	2	
	Pengangkutan	0,195	3	
	Administrasi	0,138	4	
Musim	Negara Pengimpor	0,667	1	0,00
	Negara Pengekspor	0,333	2	
Perencanaan Produksi	Pengadaan bahan baku	0,667	1	0,00
	Jadwal produksi	0,333	2	
Sistem	Peraturan-peraturan	0,637	1	0,04
	Pengawasan	0,258	2	
	Pelaksanaan	0,105	3	
Informasi Pasar	Relasi Bisnis	0,609	1	0,08
	Importir	0,208	2	
	Lembaga Terkait	0,107	3	
	Kegiatan Pameran	0,076	4	

Sumber Data : Diolah (2005)

Faktor penyebab (Tabel 7) sumberdaya manusia yang diprioritaskan yaitu pada bagian *operations*, dengan bobot sebesar 0,750. Prioritas kedua ada pada staf kantor dengan bobot sebesar 0,250. Sub faktor penyebab kegiatan/proses produksi yang menjadi prioritas pertama yaitu pada penyortiran I dengan bobot 0,264. Prioritas kedua dengan bobot 0,242 ada pada kegiatan penyortiran II. Prioritas ketiga yaitu pada pengemasan dengan bobot 0,147. Prioritas keempat yaitu pemeliharaan dengan bobot 0,105. Prioritas kelima yaitu karantina dan adaptasi dengan bobot 0,094. Bobot pada pengangkutan sama dengan karantina dan adaptasi yaitu 0,094. Prioritas ketujuh yaitu pada pengadaan dengan bobot 0,033. Prioritas terakhir yaitu pada ekspor dengan bobot 0,021.

Sarana keuangan menempati prioritas pertama dalam faktor penyebab ketersediaan sarana dengan bobot 0,391. Sarana kedua yang menjadi prioritas adalah sarana untuk kegiatan produksi yaitu yang mempunyai bobot 0,276. Sarana ketiga yang merupakan prioritas adalah pengangkutan bobotnya yaitu 0,195. Musim di Negara pengimpor menjadi sub faktor penyebab utama dengan bobot 0,667. Sedangkan musim di Negara pengekspor menjadi prioritas kedua dengan bobot 0,333.

Sub faktor penyebab perencanaan produksi yang utama adalah pengadaan bahan baku dengan bobot 0,667. Untuk prioritas kedua yaitu perencanaan jadwal produksi dengan bobot 0,333. Faktor penyebab sistem, prioritas pertama adalah peraturan dengan bobot 0,637. Prioritas kedua yaitu ada pengawasan, dengan bobot 0,258. Prioritas terakhir, yaitu sistem dalam pelaksanaan dengan bobot 0,105.

Informasi pasar mempunyai sub faktor penyebab utama pada relasi bisnis dengan bobot sebesar 0,609. Prioritas kedua yaitu ada pada importir dengan bobot 0,208. Prioritas ketiga yaitu ada pada lembaga terkait dengan bobot 0,107. Prioritas terakhir yaitu kegiatan pameran dengan bobot 0,076.

Tabel 8. Susunan Prioritas Tingkat 6 (Alternatif Perbaikan)

Alternatif Perbaikan	Bobot PHA	Prioritas
Teamwork	0,301	1
Diklat	0,233	2
Patok Duga	0,193	3
Sistem Informasi	0,122	4
Variasi Produk	0,091	5
Perbaikan Sistem Administrasi dan Info manajemen	0,059	6
<i>Inconsistency Ratio : 0,10</i>		

Sumber Data : Diolah (2005)

Alternatif perbaikan secara berturut-turut yang menjadi prioritas perusahaan (Tabel 8) yaitu, pertama adalah *teamwork* dengan bobot 0.301. Prioritas kedua yang disarankan perusahaan yaitu diklat dengan bobot 0,233. Prioritas ketiga yaitu patok duga dengan bobot 0,193. Alternatif perbaikan keempat yang disarankan yaitu pada sistem informasi dan teknologi dengan bobot 0,122. Alternatif yang kelima yaitu variasi produk dengan bobot 0,091. Alternatif perbaikan terakhir yang disarankan yaitu perbaikan sistem administrasi dan info manajemen dengan bobot 0,059.

Persepsi Manajemen CV Banyu Biru Terhadap Unsur-unsur Manajemen Mutu Terpadu Berdasarkan Proses Hirarki Analitik (PHA)

Analisis persepsi manajemen terhadap unsur-unsur MMT di CV Banyu Biru menggunakan model struktur hirarki yang terdiri dari tiga tingkat. Tingkat pertama merupakan fokus, yaitu analisis kinerja manajemen mutu CV Banyu Biru. Tingkat kedua tiap-tiap bagian dalam manajemen di CV Banyu Biru, yaitu Manajer Umum, Bagian Keuangan/Akuntansi, Bagian Administrasi Ekspor, Staf Pemasaran, Bagian Produksi ikan hias air laut dan Bagian Produksi invertebrata hias air laut. Sedang tingkat ketiga yaitu unsur-unsur manajemen mutu. Penjelasan tingkat 1, 2 dan 3 pada hirarki persepsi manajemen CV Banyu Biru terhadap unsur-unsur manajemen mutu dapat dilihat pada Lampiran 2.

Persepsi Manajer Umum Terhadap Unsur-unsur MMT

Unsur utama dari pengolahan hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden adalah visi dan misi dengan bobot 0,379. Manajer Umum menganggap bahwa penting untuk mensosialisasikan visi dan misi kepada seluruh karyawan. Prioritas kedua dalam melaksanakan pengendalian mutu adalah sumber daya manusia dengan bobot 0,198. Dalam pengendalian mutu, pendidikan dan latihan masih perlu banyak diselenggarakan untuk menghasilkan SDM yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan pendidikan dan latihan ini mendapatkan prioritas ketiga yaitu dengan bobot 0,149. Standar berada pada prioritas keempat dengan bobot 0,111. Unsur pengorganisasian Manajer Umum menduduki posisi kelima, dengan bobot 0,082. Ketersediaan sarana dalam kegiatan pengendalian mutu sudah cukup tersedia dengan baik, oleh karena itu sarana mendapatkan prioritas keenam dengan bobot 0,045. Unsur terakhir yang menjadi prioritas yaitu audit internal bukan berarti audit internal suatu hal yang tidak penting, tetapi ini merupakan kegiatan evaluasi dan proses kegiatan kerja pengendalian mutu. Audit internal mempunyai bobot sebesar 0,035.

Persepsi Bagian Keuangan Terhadap Unsur-unsur MMT

Kecermatan dalam mengelola keuangan tidak terlepas atas andil dari sumberdaya manusia yang terlibat di dalamnya. Sumberdaya manusia mendapat prioritas pertama dengan bobot sebesar 0,204. Standar mendapat bobot sebesar 0,192. Audit internal berada pada posisi ketiga dengan bobot sebesar 0,179. unsur visi dan misi mendapat bobot sebesar 0,173. Unsur sarana mempunyai bobot 0,112, hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sarana dapat mendukung kejancaran pada bagian ini. Pengorganisasian telah dilakukan dengan baik dengan bobot 0,078. Penyelenggaraan diklat masih sangat terbatas baik dalam jenis maupun frekuensinya, diklat mendapat bobot sebesar 0,061.

Persepsi Bagian Administrasi Ekspor Terhadap Unsur-unsur MMT

Visi dan misi pada bagian administrasi ekspor telah disadari sebagai prioritas utama dalam setiap pelaksanaan di tiap-tiap bagian, karena dengan mengetahui visi dan misi, tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan kegiatan dapat tergambar dengan jelas. Visi dan misi mempunyai bobot 0,347. Setelah visi dan misi, organisasi mempunyai bobot sebesar 0,208. Sumberdaya manusia sebagai salah satu unsur organisasi mendapat prioritas ketiga dengan bobot 0,152. Standar mempunyai bobot 0,101 dengan prioritas keempat. Pada prioritas kelima dengan bobot 0,082. Prioritas keenam yaitu pendidikan dan pelatihan dengan bobot 0,065. Prioritas terakhir, dengan bobot 0,046 yaitu audit internal.

Persepsi Staf Pemasaran Terhadap Unsur-unsur MMT

Visi dan misi merupakan landasan bagi bagian pemasaran dalam pengendalian mutu, dengan mengetahui dan memahami visi dan misi diharapkan setiap kegiatan dilakukan terfokus dengan visi dan misi sebagai tujuan jangka panjang. Visi dan misi dengan prioritas pertama merupakan bobot sebesar 0,342. Pembentukan organisasi sebagai suatu alat dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang sesuai untuk tiap karyawan akan menghasilkan kerja yang efektif dan efisien, di bagian pemasaran pembagian tugas dan tanggung jawab ini mempunyai prioritas kedua dengan bobot 0,252. SDM sebagai salah satu unsur organisasi berada di prioritas ketiga setelah organisasi dengan bobot 0,160. Dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan para karyawan, karyawan tersebut harus mengetahui standar yaitu pedoman produk dan pedoman kerja yang berada pada prioritas keempat dengan bobot sebesar 0,092. Pendidikan dan pelatihan berada di posisi kelima dengan bobot 0,061. Urutan keenam yaitu sarana dengan bobot 0,054, prioritas terakhir yaitu audit internal dengan bobot 0,046.

Persepsi Bagian Produksi Ikan Hias Terhadap Unsur-unsur MMT

Bagian produksi ikan hias beranggapan bahwa visi dan misi menjadi prioritas utama dengan bobot 0,340. Organisasi menempati urutan kedua dengan bobot 0,250. Sarana dalam pengendalian mutu bagian produksi ikan hias menempati urutan prioritas ketiga dengan bobot 0,142. Sumberdaya manusia berfungsi sebagai pelaksana, menempati urutan keempat dengan bobot 0,101. Standar sebagai ukuran penetapan hasil dalam kerja maupun produk berada pada posisi kelima, dengan bobot sebesar 0,075. Prioritas keenam ditempati oleh Diklat dengan bobot 0,056. Audit internal mendapat prioritas terakhir dengan bobot 0,036.

Persepsi Bagian Invertebrata Hias Terhadap Unsur-unsur MMT

Visi dan misi menempati urutan pertama yaitu dengan bobot 0,364. Visi dan misi dirasakan sudah tersosialisasikan dengan baik pada bagian ini. Audit internal yaitu evaluasi pada setiap pelaksanaan pekerjaan menempati urutan kedua dengan bobot 0,205. Standar pada bagian ini ada di prioritas ketiga dengan bobot 0,180. Pengorganisasian berada di posisi keempat dengan bobot 0,101. Sarana dalam pelaksanaan pengendalian mutu dapat mendukung pada bagian produksi invertebrata hias dengan bobot 0,062. SDM menempati urutan keenam dengan bobot 0,052. Posisi terakhir ditempati oleh Diklat dengan bobot 0,037.

Persepsi Manajemen Gabungan Terhadap Unsur-unsur MMT

Hasil keseluruhan dari tingkat ketersediaan dan tingkat optimalisasi penggunaan unsur-unsur manajemen mutu terpadu, visi dan misi merupakan unsur dengan prioritas utama yang mempunyai bobot paling tinggi yaitu 0,340. Standar merupakan unsur kedua yang telah diterapkan dengan bobot sebesar 0,153. Pengorganisasian mempunyai bobot sebesar 0,138 secara keseluruhan dan berada di prioritas ketiga. Sumber daya manusia menempati prioritas keempat dengan bobot 0,126. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengendalian mutu di CV. Banyu Biru dilakukan melalui audit internal di tiap bagian, unsur ini menempati urutan kelima dengan bobot 0,092. Secara keseluruhan sarana mendapatkan prioritas keenam dengan bobot 0,079. Sebagian besar di CV Banyu Biru di tiap-tiap bagian mendapatkan keterampilan berdasarkan pengalaman dan praktek langsung, oleh sebab itu diklat berada di prioritas terakhir dengan bobot 0,071. Diklat hanya diberikan kepada karyawan baru.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka perusahaan perlu selalu meninjau visi dan misinya agar dapat sejalan dengan perkembangan dunia usaha khususnya untuk komoditas ikan hias.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penerapan Konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di CV Banyu Biru dapat dikatakan terdefinisi dengan baik, dan mutu telah menjadi komitmen perusahaan. CV Banyu Biru sudah melakukan pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), itu terlihat dari besarnya penilaian terhadap ketersediaan indikator yang dihasilkan yaitu 92 % untuk indikator prinsip-prinsip MMT dan 69,23 % untuk unsur-unsur MMT.
2. Permasalahan yang dihadapi CV Banyu Biru dalam penerapan MMT terdapat lima permasalahan pokok. Lima permasalahan manajemen mutu yang kerap kali muncul berdasarkan Proses Hirarki Analitik (PHA) dan yang menjadi prioritas secara berturut-turut yaitu masalah pada mutu, waktu, kontinuitas, jumlah dan biaya. Alternatif perbaikan berdasarkan konsep MMT yang direkomendasikan perusahaan berturut-turut yaitu, *teamwork*, diklat, patok duga, sistem informasi-teknologi, variasi produk dan perbaikan sistem administrasi-info manajemen.
3. Persepsi manajemen CV Banyu Biru dalam memprioritaskan unsur-unsur utama dalam penerapan konsep MMT memiliki perbedaan di setiap bagiannya. Tetapi dengan melihat hasil gabungan persepsi manajemen didapatkan bahwa visi dan misi menjadi prioritas utama dan selanjutnya secara berturut-turut adalah standar, audit internal, organisasi, sarana, SDM dan yang terakhir yaitu diklat.

Saran

Agar penerapan MMT di CV Banyu Biru dapat berjalan secara optimal, maka beberapa hal yang mungkin dapat dipertimbangkan dalam meningkatkan mutu adalah sebagai berikut :

1. Manajemen diharapkan meningkatkan kembali sosialisasi visi dan misi perusahaan. Sosialisasi dilakukan oleh *Top Management* kepada para karyawannya, sehingga nantinya visi dan misi diharapkan lebih mengakar dan menjadikannya sebagai pedoman dalam setiap kegiatan yang dilakukan.
2. Perusahaan diharapkan meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi karyawan, karena hal ini dapat menyebabkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku kegiatan pengendalian mutu.

DAFTAR PUSTAKA

- [Anonim] . 2005a. *Perikanan Tangkap Indonesia*. <http://www.dkp.go.id/index.php>. [8 Maret 2006].
- _____. 2005b. *Peluang Ekspor Ikan Hias Indonesia Besar*. <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0407/21/daerah/1148299.htm>. [7 Januari 2006].
- Ariani, D. W. 1999. *Manajemen Kualitas*. Universitas Atmajaya. Yogyakarta
- Gaspersz V. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [NAFED] National Agency For Export Development. 2004. *Directory Of Indonesian Ornamental Fish Exporters*. Jakarta: NAFED.
- Renggani AG. 2002. *Kajian Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di PT Karya Pangan Gemilang*. [Skripsi]. Bogor: Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Saaty TL. 1993. *Pedoman Pengambilan Keputusan Bagi Para Manajer*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Lampiran 1. Susunan Prioritas Unsur-unsur Manajemen Mutu Terpadu

Tingkat 1	Tingkat 2	Tingkat 3	Bobot	Prioritas	Inconsistency Ratio
Persepsi Manajemen CV Banyu Biru Terhadap Unsur-unsur Manajemen Mutu Terpadu	Manajer Umum	Visi dan Misi	0,379	1	0,09
		Standar	0,111	4	
		Audit Internal	0,035	7	
		Organisasi	0,082	5	
		Sarana	0,045	6	
		SDM	0,198	2	
		Diklat	0,149	3	
	Bagian Keuangan/Akuntansi	Visi dan Misi	0,173	4	0,10
		Standar	0,192	2	
		Audit Internal	0,179	3	
		Organisasi	0,078	6	
		Sarana	0,112	5	
		SDM	0,204	1	
		Diklat	0,061	7	
	Staf Administrasi Ekspor	Visi dan Misi	0,342	1	0,09
		Standar	0,092	4	
		Audit Internal	0,039	7	
		Organisasi	0,252	2	
		Sarana	0,054	6	
		SDM	0,160	3	
		Diklat	0,061	5	
	Staf Pemasaran	Visi dan Misi	0,352	1	0,10
		Standar	0,088	4	
		Audit Internal	0,042	7	
		Organisasi	0,241	2	
		Sarana	0,057	5	
		SDM	0,172	3	
		Diklat	0,048	6	
Bagian Produksi Ikan Hias Air Laut	Visi dan Misi	0,340	1	0,10	
	Standar	0,075	5		
	Audit Internal	0,036	7		
	Organisasi	0,250	2		
	Sarana	0,142	3		
	SDM	0,101	4		
	Diklat	0,056	6		

Lanjutan Lampiran 1. Susunan Prioritas Unsur-unsur Manajemen Mutu Terpadu

Tingkat 1	Tingkat 2	Tingkat 3	Bobot	Prioritas	Inconsistency Ratio
	Bagian Produksi Invertebrata Hias Air Laut	Visi dan Misi	0,364	1	0,10
		Standar	0,180	3	
		Audit Internal	0,202	2	
		Organisasi	0,104	4	
		Sarana	0,062	5	0,03
		SDM	0,052	6	
		Diklat	0,037	7	
	Persepsi Gabungan	Visi dan Misi	0,340	1	
		Standar	0,153	2	
		Audit Internal	0,092	5	
		Organisasi	0,138	3	
		Sarana	0,079	6	
		SDM	0,126	4	
		Diklat	0,071	7	

Sumber Data : Diolah (2005)