Media Peternakan, Agustus 2007, hlm. 88-99 Vol. 30 No. 2
ISSN 0126-0472
Terakreditasi SK Dikti No: 56/DIKTI/Kep/2005

Analisis Manajemen Mutu Terpadu di PT Madu Pramuka Cibubur Jakarta Timur

A. Sukmawati[a], H.C.H. Siregar[b] & C. Mauidah[c]
[a] Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Wing Rektorat Lt. 3 IPB Darmaga Bogor. e-mail: anggrainism@plasa.com
[b] Departemen Ilmu Produksi dan Teknologi Peternakan, Fakultas Peternakan,
Institut Pertanian Bogor
[c] PT Madu Pramuka Cibubur Jakarta Timur
(Diterima 06-12-2006; disetujui 18-07-2007)

ABSTRACT

The study was conducted to determine the critical component of a Total Quality Management (TQM) Program. The objectives of this research were: (1) identifying the problems of TQM implementation and, (2) analyzing of TQM performace in PT Madu Pramuka. Data were collected from PT Madu Pramuka through an expert survey instrument. Data analysis was done through Analytical Hierarchy Process (AHP). Results of this study indicated that the most important problem was the quality of raw material (honey) which were still under the standard. This is due to limited honey quality control tools. The TQM performance was not satisfying because it was only storage and packaging division used standard as the critical component of TQM.

Keywords : Total Quality Management, honey, expert survey, Analytical Hierarchy Process

PENDAHULUAN

Dewasa ini *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) sebagai suatu filosofi telah banyak dikenal. Konsep-konsepnya pun telah banyak dikemukakan oleh para ahlinya. Akan tetapi, penerapan konsep-konsep tersebut dalam industri manufaktur maupun industri jasa tidaklah mudah, karena menghendaki perubahan budaya. Budaya bahwa 'mutu produk atau jasa adalah segala-galanya' atau budaya bahwa'kepuasan pelanggan' adalah tujuan utama, masih sulit dicapai.

Fenomena ini juga terjadi di Indonesia. Budaya mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai inti konsep MMT masih sulit diterapkan pada banyak perusahaan. Kunci sukses penerapan MMT adalah tekad yang menyeluruh dari pimpinan puncak sampai dengan karyawan pelaksana. Hambatan utama dalam menerapkan konsep MMT, yaitu MMT tidak dipahami secara menyeluruh, dianggap sebagai aktivitas yang membuang-buang waktu, program harus dilaksanakan secara formal dan dipandang tidak berhubungan dengan orang atau personil.

Studi penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di sisi lain masih terus berkembang pada berbagai jenis industri dengan berbagai konteks penelitian, pendekatan dan filosofinya. Hal ini menunjukkan MMT makin mempunyai nilai strategis bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam penerapan MMT akan memiliki kinerja inovasi yang unggul, yang pada akhirnya dapat memenangkan persaingan (Hung & Suryo, 2004).

Penelitian ini merupakan studi kasus pada sebuah perusahaan manufaktur (PT Madu Pramuka) yang memproduksi berbagai jenis madu dan hasil ikutan dari peternakan lebah madu seperti propolis, *pollen, royal jelly*, apitoksin dan bibit koloni lebah unggul. Masalah utama yang dihadapi perusahaan saat ini adalah mengkomunikasikan mutu produk sesuai dengan persepsi konsumen. Umumnya, konsumen yang ingin mengkonsumsi produk olahan madu sangat jeli terkait dengan banyaknya produk yang dipalsukan. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya pengetahuan sebagian besar konsumen mengenai mutu produk madu. Salah satu cara yang sudah dilakukan perusahaan adalah mencantumkan kandungan madu dalam kemasan. Namun demikian, meskipun kandungan tersebut tercantum dalam kemasan konsumen masih sulit untuk mengetahui apakah madu tersebut memenuhi persyaratan atau tidak. Keberadaan hal ini membuat perusahaan harus berupaya keras untuk menjaga mutu produknya agar berbeda secara signifikan dengan produk palsunya sehingga kepercayaan konsumen terhadap produk tersebut tetap terjaga.

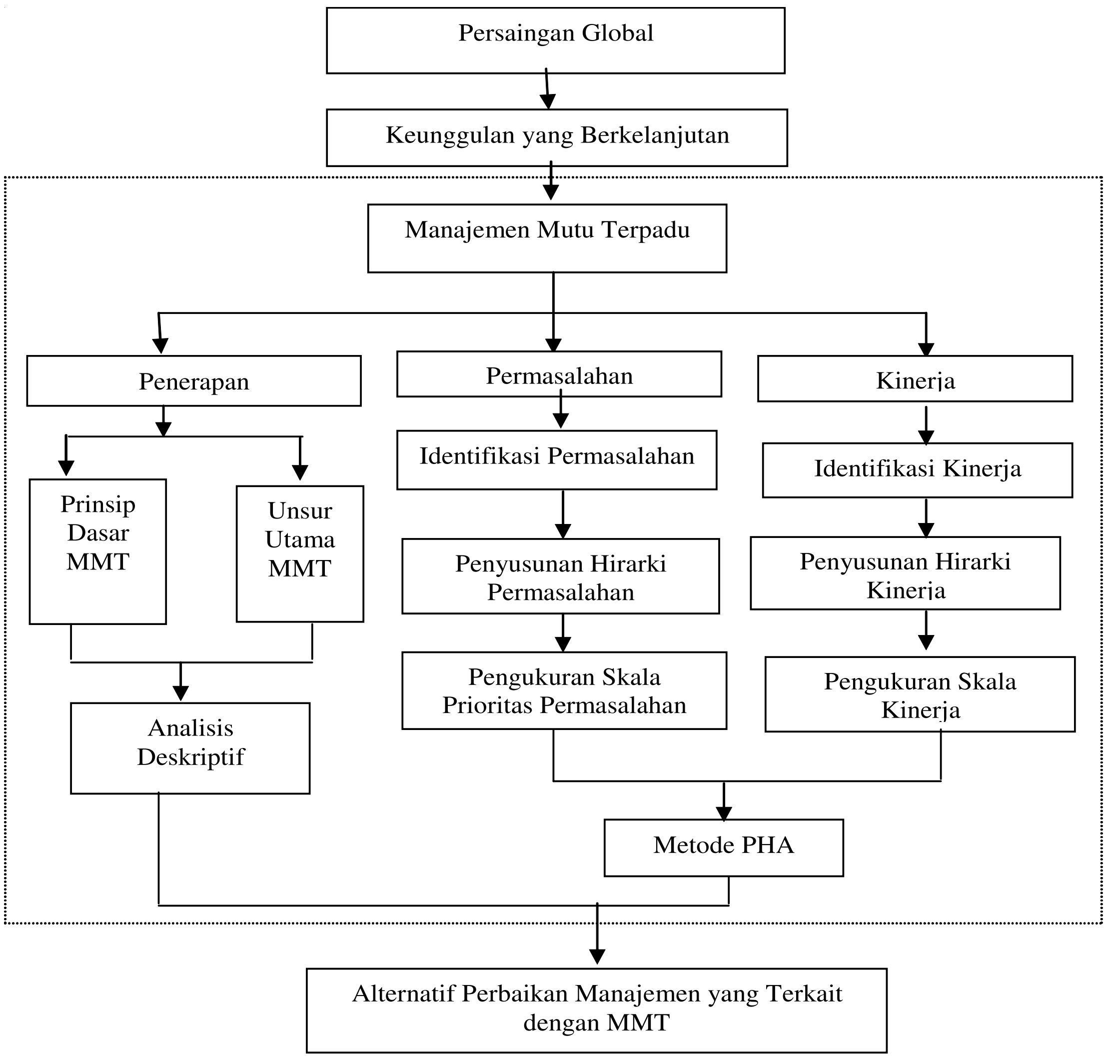
Parameter yang dianggap penting dalam menilai mutu madu produksi PT Madu Pramuka, yaitu kadar air dan keasaman. Kelembaban udara yang tinggi dan sifat higroskopis madu dapat menyebabkan kadar air madu meningkat sehingga pada umumnya madu di Indonesia, terutama di PT Madu Pramuka, mempunyai kadar air yang cukup tinggi (sekitar 20%-24%). Kadar air madu yang tinggi dapat merangsang terjadinya proses fermentasi madu yang disebabkan oleh aktivitas khamir yang terdapat di dalam madu (Almayanthy, 1998). Hasil akhir dari fermentasi tersebut adalah alkohol dan karbondioksida. Alkohol yang terbentuk akan mengalami reaksi lanjutan dan membentuk asam asetat (Gojmerac, 1983).

Mutu yang ingin dipenuhi oleh perusahaan dapat dilihat dari sudut pandang konsumen sebab konsumen merupakan penilai akhir dari suatu produk. Kepuasan konsumen bisa terjamin jika perusahaan menerapkan sistem Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Sistem ini merupakan suatu penerapan metode kualitatif dan sumber daya manusia (SDM) untuk memperbaiki penyediaan bahan baku, pembiayaan organisasi, dan semua proses dalam organisasi pada tingkat tertentu agar kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa yang akan datang dapat terpenuhi (Ariani, 2002).

Penerapan MMT dengan baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan mutu produk. Peningkatan mutu produk perusahaan dapat menekan biaya karena mengurangi atau bahkan bisa menghilangkan pemborosan akibat produk cacat dan pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan. Karena itu, dalam rangka peningkatan dan pengembangan usaha ternak lebah madu khususnya di PT Madu Pramuka, penelitian ini dilakukan dengan tujuan (1) mengidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam penerapan MMT dan (2) menganalisis kinerja MMT.

Mutu produk merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi bersaing di era pasar bebas saat ini. Mutu produk yang bagus dapat menjamin kepuasan konsumen. Jika konsumen merasa puas atas produk tersebut, maka perusahaan mendapatkan posisi terbaik di hati konsumen.

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu konsep mutu yang bisa menyebabkan perbaikan efisiensi secara luas. Tujuan penerapan MMT adalah untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan pelanggan dengan seefisien mungkin dan menguntungkan perusahaan. Perusahaan yang menerapkan MMT mampu menemukan masalah baik yang berkaitan dengan proses produksi maupun kinerjanya. Keberadaan masalah perlu diidentifikasi untuk memperoleh pemecahan. Pada kajian ini digunakan metode Proses Hirarki Analitik (PHA) dengan pertimbangan PT Madu Pramuka dapat menentukan prioritas masalah (terkait dengan penerapan MMT) yang akan diatasi terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan keuntungan penggunaan PHA yang diutarakan oleh Saaty (1993) yaitu PHA memberikan skala untuk mengukur suatu metode dalam menetapkan prioritas. Hasil analisis identifikasi masalah MMT menunjukkan pembobotan masalah yang dihadapi dan penyebab masalahnya. Hasil analisis kinerja MMT menunjukkan sejauhmana perusahaan telah menerapkan MMT pada seluruh kegiatannya. Hasil analisis-analisis di atas digunakan sebagai pedoman untuk menyusun langkah perbaikan manajemen yang berkaitan dengan MMT (Gambar 1).



Catatan : .... Ruang lingkup penelitian.

Gambar 1. Kerangka pemikiran analisis penerapan MMT di PT Madu Pramuka

MATERI dan METODE

Waktu dan Tempat

Penelitian dilakukan di PT Madu Pramuka (PT MP) yang beralamat di Komplek Wiladatika Cibubur, Kecamatan Ciracas, Kota Madya Jakarta Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (purposive) dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam agribisnis produk lebah madu, serta merupakan pelopor bagi usaha apiari yang masih eksis dan terus berupaya dalam pemenuhan kepuasan pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada pertengahan Maret sampai dengan akhir bulan Mei 2006.

Data dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Data primer diperoleh dari observasi langsung di lapang, hasil kuesioner, dan hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Data sekunder diperoleh dari data yang dimiliki oleh perusahaan, hasil literatur, internet, serta data lainnya yang relevan.

Pengumpulan data dibutuhkan untuk mengidentifikasi sejauhmana penerapan MMT dilakukan melalui wawancara dengan tim kecil (terdiri dari tiga orang untuk menggantikan keberadaan direktur saat tidak berada di kantor) dan kepala bagian yang ada di kantor pusat PT Madu Pramuka. Pengumpulan data untuk identifikasi permasalahan dan kinerja dilakukan melalui pengisian kuesioner dan diskusi dengan staf atau pihak perusahaan yang terkait dengan fokus permasalahan. Wawancara mengenai hal-hal yang bersifat manajerial dilakukan dengan kepala bagian/ staf ahli, sedangkan untuk hal-hal yang bersifat teknis dilakukan dengan bagian operasional di PT Madu Pramuka. Pemilihan responden dilakukan secara sengaja dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan dan pemahaman responden terhadap pelaksanaan dan permasalahan manajemen mutu di PT Madu Pramuka.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Data yang diperoleh diolah dengan metode PHA yang berbasis pada program komputer *Expert Choice versi 2000*. Program ini merupakan program siap pakai yang disusun oleh *Asian Institute of Technology and Microsoft Company*. Metode PHA merupakan sarana untuk memantau dan membimbing prestasi organisasi ke arah seperangkat tujuan yang dinamis (Saaty, 1993). Dengan PHA, seperti PT MP, bisa mencapai tujuannya dengan tepat, mengingat tujuannya yang tidak bersifat statis yaitu kepuasan konsumen.

Berikut adalah kerangka kerja PHA menurut Saaty (1993) yang terdiri atas delapan langkah utama, yaitu :

1) pendefinisian permasalahan dan merinci pemecahan permasalahan yang diinginkan;
2) penyusunan struktur hirarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh (Gambar 2 dan 3). Sebelum menentukan komponen-komponen pada Gambar 2 maupun Gambar 3, konfirmasi dilakukan dengan pihak perusahaan untuk mengetahui apakah penyusunan komponen tersebut tepat atau tidak. Tidak ada aturan khusus dalam menyusun struktur hirarki dari suatu sistem, juga tidak ada batasan tertentu mengenai jumlah tingkatan struktur keputusan yang terstratifikasi dan elemen pada setiap tingkat keputusan;
3) penyusunan matriks banding berpasangan;
4) pengumpulan semua perhitungan yang diperoleh dari hasil penyusunan matriks banding berpasangan. Langkah ini membandingkan elemen-elemen yang ada dalam matriks dengan menggunakan skala banding berpasangan (Tabel 1);
5) pencantuman nilai 1 di sepanjang diagonal utama;

MATERI dan METODE

Waktu dan Tempat

Penelitian dilakukan di PT Madu Pramuka (PT MP) yang beralamat di Komplek Wiladatika Cibubur, Kecamatan Ciracas, Kota Madya Jakarta Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (purposive) dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam agribisnis produk lebah madu, serta merupakan pelopor bagi usaha apiari yang masih eksis dan terus berupaya dalam pemenuhan kepuasan pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada pertengahan Maret sampai dengan akhir bulan Mei 2006.

Data dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Data primer diperoleh dari observasi langsung di lapang, hasil kuesioner, dan hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Data sekunder diperoleh dari data yang dimiliki oleh perusahaan, hasil literatur, internet, serta data lainnya yang relevan.

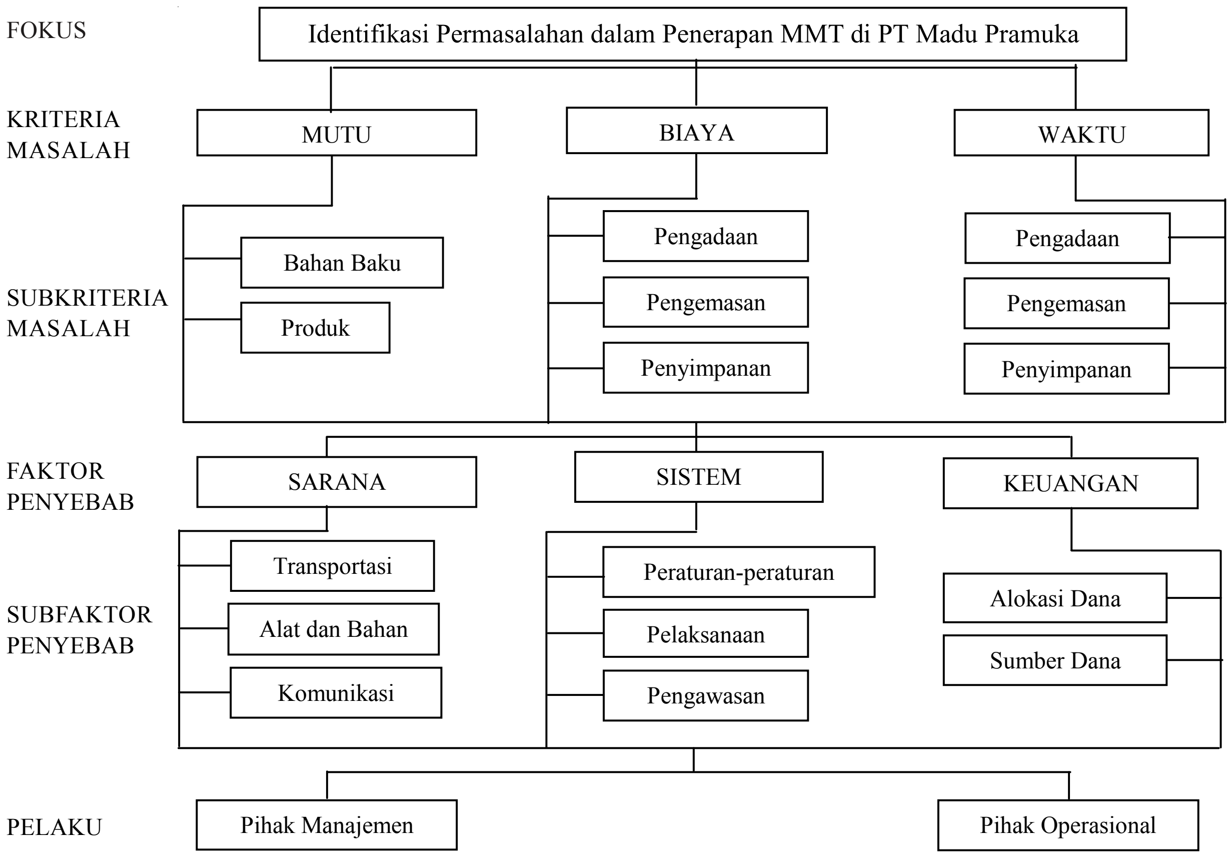
Pengumpulan data dibutuhkan untuk mengidentifikasi sejauhmana penerapan MMT dilakukan melalui wawancara dengan tim kecil (terdiri dari tiga orang untuk menggantikan keberadaan direktur saat tidak berada di kantor) dan kepala bagian yang ada di kantor pusat PT Madu Pramuka. Pengumpulan data untuk identifikasi permasalahan dan kinerja dilakukan melalui pengisian kuesioner dan diskusi dengan staf atau pihak perusahaan yang terkait dengan fokus permasalahan. Wawancara mengenai hal-hal yang bersifat manajerial dilakukan dengan kepala bagian/ staf ahli, sedangkan untuk hal-hal yang bersifat teknis dilakukan dengan bagian operasional di PT Madu Pramuka. Pemilihan responden dilakukan secara sengaja dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan dan pemahaman responden terhadap pelaksanaan dan permasalahan manajemen mutu di PT Madu Pramuka.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Data yang diperoleh diolah dengan metode PHA yang berbasis pada program komputer *Expert Choice versi 2000*. Program ini merupakan program siap pakai yang disusun oleh *Asian Institute of Technology and Microsoft Company*. Metode PHA merupakan sarana untuk memantau dan membimbing prestasi organisasi ke arah seperangkat tujuan yang dinamis (Saaty, 1993). Dengan PHA, seperti PT MP, bisa mencapai tujuannya dengan tepat, mengingat tujuannya yang tidak bersifat statis yaitu kepuasan konsumen.

Berikut adalah kerangka kerja PHA menurut Saaty (1993) yang terdiri atas delapan langkah utama, yaitu :

1) pendefinisian permasalahan dan merinci pemecahan permasalahan yang diinginkan;
2) penyusunan struktur hirarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh (Gambar 2 dan 3). Sebelum menentukan komponen-komponen pada Gambar 2 maupun Gambar 3, konfirmasi dilakukan dengan pihak perusahaan untuk mengetahui apakah penyusunan komponen tersebut tepat atau tidak. Tidak ada aturan khusus dalam menyusun struktur hirarki dari suatu sistem, juga tidak ada batasan tertentu mengenai jumlah tingkatan struktur keputusan yang terstratifikasi dan elemen pada setiap tingkat keputusan;
3) penyusunan matriks banding berpasangan;
4) pengumpulan semua perhitungan yang diperoleh dari hasil penyusunan matriks banding berpasangan. Langkah ini membandingkan elemen-elemen yang ada dalam matriks dengan menggunakan skala banding berpasangan (Tabel 1);
5) pencantuman nilai 1 di sepanjang diagonal utama;



Gambar 2. Struktur hirarki identifikasi permasalahan dalam penerapan MMT di PT Madu Pramuka

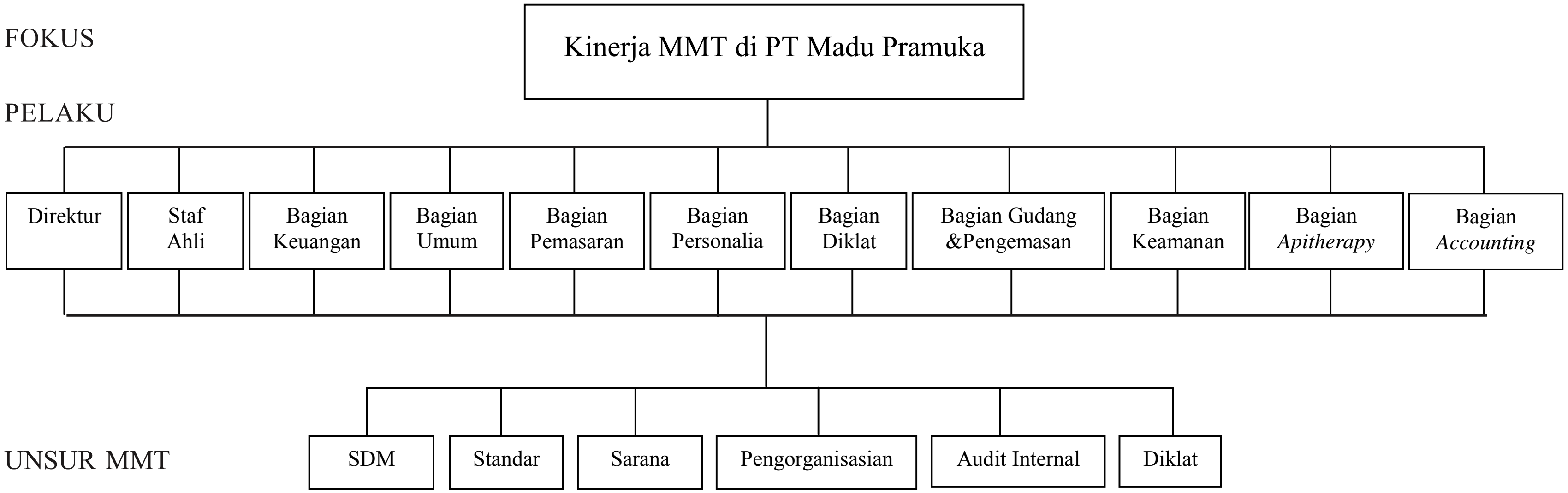
6) pelaksanaan langkah 3, 4, dan 5 untuk semua tingkatan dan gugusan dalam hirarkhi;
7) sintesis prioritas untuk melakukan pembobotan vektor-vektor prioritas;
8) evaluasi inkonsistensi untuk seluruh hirarkhi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Permasalahan dalam Penerapan MMT di PT Madu Pramuka

Model hirarki yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai enam tingkat hirarki (Gambar 2). Analisis identifikasi permasalahan memberikan hasil berupa masalah yang dihadapi perusahaan secara berurutan, yaitu mutu (0,717), waktu (0,183) dan biaya (0,100). Perusahaan menghadapi masalah terpenting yang harus ditangani, yaitu mutu. Perusahaan harus menjadikan mutu sebagai strategi usahanya. Hal ini dimaksudkan sebagai antisipasi atas pemalsuan madu di pasaran dan mengakibatkan kekurang-percayaan masyarakat terhadap produsen . Kriteria masalah mutu memiliki dua subkriteria, yaitu mutu bahan baku (0,574) dan mutu produk (0,144). Mutu bahan baku perlu menjadi perhatian utama perusahaan dibanding mutu produk. Masalah ini disebabkan oleh sarana alat dan bahan yang kurang lengkap sehingga pengujian mutu bahan baku tidak dapat dilaksanakan. Pihak manajemen sangat berperan dalam penyediaan sarana yang diperlukan untuk meningkatkan mutu bahan baku.

Hasil yang diperoleh selanjutnya setelah mutu, yaitu waktu yang secara berurutan terdiri atas tiga



Gambar 3. Struktur hirarki kinerja setiap unit atas MMT di PT Madu Pramuka

Tabel 1. Skala banding berpasangan*)

Skala	Definisi
1	Kedua variabel sama pentingnya, artinya dua variabel mempengaruhi atau menyumbang sama kuat pada sifat itu.
3	Variabel yang satu sedikit lebih penting dibanding variabel lainnya, artinya pengalaman atau pertimbangan sedikit menyokong satu variabel atas variabel lainnya.
5	Variabel yang satu lebih penting dibanding variabel lainnya, artinya pengalaman atau pertimbangan dengan kuat menyokong satu variabel atas variabel lainnya.
7	Satu variabel sangat jelas lebih penting dibanding variabel lainnya, artinya satu variabel dengan kuat disokong dan dominasinya terlihat dalam praktek.
9	Satu variabel mutlak lebih penting dibanding variabel lainnya, artinya bukti-bukti yang menyokong variabel yang satu atas variabel lainnya memiliki tingkat penegasan yang tinggi.
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai di antara kedua pertimbangan di atas, artinya kompromi diperlukan di antara dua pertimbangan.
Kebalikan nilai-nilai di atas	Bila nilai-nilai di atas dianggap membandingkan antara variabel A dan B, maka nilai-nilai kebalikan (1/2,1/3...1/9) digunakan untuk membandingkan kepentingan B terhadap A.

Keterangan: *) Saaty, 1993

subktiteria, yaitu waktu pengadaan (0,115), waktu penyimpanan (0,042), dan waktu pengemasan (0,026). Waktu pengadaan menjadi masalah yang penting. Hal ini disebabkan perusahaan tidak mempunyai bagian pengadaan tersendiri sehingga keputusan mengenai jumlah dan waktu pengadaan diambil oleh direktur. Sebagai akibatnya, ada tenggang waktu antara laporan kebutuhan bahan dengan pengambilan keputusan oleh direktur yang menambah waktu pengadaan. Masalah ini juga terkait dengan faktor keuangan perusahaan, terutama sumber dana (Tabel 2). Tingkat penjualan yang masih rendah mengakibatkan penerimaan yang diperoleh kurang optimal. Pihak manajemen berperan dalam masalah ini, terutama dalam menyusun kebijakan mengenai strategi pemasaran, yang dapat meningkatkan penjualan.

Penelitian ini tidak memperhitungkan waktu penjualan karena perusahaan tidak menganggapnya sebagai masalah. Saluran pemasaran produk madu kemasan yang sangat pendek telah mengakibatkan waktu penjualan yang tidak lama. Madu kemasan yang berasal dari bagian gudang dan pengemasan didistribusikan ke kedai dan agen (warung jamu, apotik dan toko). Sebagai tambahan, waktu penjualan sebenarnya cukup penting agar produk madu tidak tersimpan lama sehingga mutunya tidak menurun, mengingat selama penyimpanan madu rentan tehadap fermentasi serta ada kedai dan agen cabang yang berada di luar kota Jakarta.

Setelah waktu, kriteria masalah yang harus ditangani pihak manajemen adalah biaya. Subkriteria masalah biaya, yaitu biaya pengadaan (0,068) perlu menjadi perhatian utama dibanding biaya pengemasan (0,021) dan penyimpanan (0,011) (Tabel 2). Hal ini disebabkan oleh jarak tempuh yang jauh untuk mendapatkan bahan baku dan perusahaan tidak memiliki alat transportasi sendiri, sehingga harus menyewa dari pihak lain. Pihak manajemen sering memutuskan menambah pembelian bahan baku melebihi kebutuhan dengan alasan efisiensi biaya pengadaan. Hal ini menyebabkan terjadi penumpukan bahan baku di gudang. Pihak manajemen perlu menghitung dengan lebih cermat di masa mendatang dalam menentukan kebutuhan bahan baku yang optimal dengan mempertimbangkan biaya penggudangan bahan baku di samping biaya pengadaan.

Tabel 2. Implikasi peningkatan mutu berdasarkan hasil analisis identifikasi permasalahan yang terkait dengan penerapan MMT

Kriteria masalah	Subkriteria masalah	Faktor penyebab	Subfaktor penyebab	Pelaku MMT	Implikasi
Mutu	Mutu Bahan Baku	Sarana	Alat dan Bahan	Pihak Manajemen	Penyediaan sarana yang diperlukan untuk pengujian mutu madu secara keseluruhan sehingga mutu madu dapat ditingkatkan.
	Mutu Produk	Sarana	Alat dan Bahan	Pihak Operasional	Penurunan kadar air madu dan perbaikan kemasan madu.
Waktu	Waktu Pengadaan	Keuangan	Sumber Dana	Pihak Manajemen	Penyusunan kebijakan mengenai metode pemasaran yang tepat sehingga dapat meningkatkan penjualan.
	Waktu Penyimpanan	Sarana	Alat dan Bahan	Pihak Operasional	Penyediaan *cooling room* untuk penyimpanan bahan baku dan produk.
	Waktu Pengemasan	Sarana	Alat dan Bahan	Pihak Operasional	Penyediaan mesin pengemasan otomatis untuk menjaga kehigienisan produk.
Biaya	Biaya Pengadaan	Sarana	Transportasi	Pihak Manajemen	Penentuan jumlah kebutuhan bahan baku yang optimal diperlukan untuk menghemat transportasinya.
	Biaya Pengemasan	Sarana	Alat dan Bahan	Pihak Operasional	Sumber daya manusia yang ”serba bisa” sangat diperlukan terutama dalam mendesain jenis dan bentuk kemasan dengan peralatan yang terbatas.
		Keuangan	Alokasi Dana	Pihak Manajemen	Sumber daya manusia yang ”serba bisa” sangat diperlukan terutama dalam mendesain jenis dan bentuk kemasan dengan peralatan yang terbatas.
	Biaya Penyimpanan	Sarana	Transportasi	Pihak Operasional	Pengalokasian dana yang tepat untuk menyediakan sarana yang diperlukan untuk penyimpanan.

Biaya pengemasan juga menjadi masalah bagi PT MP, karena banyak konsumen mengeluhkan kemasan yang kurang menarik. Pihak manajemen perlu menganggarkan biaya untuk mendesain ulang kemasan untuk merespon keluhan ini. Prioritas terakhir adalah biaya penyimpanan. Biaya ini dianggap kurang penting dibanding dengan kedua jenis biaya sebelumnya, karena penyimpanan barang jadi tidak membutuhkan biaya yang besar. Selama ini penyimpanan dilakukan dalam suatu ruangan tanpa pendingin dengan kondisi produk-produk kemasan botol sudah dikemas dalam kardus-kardus.

Biaya pemasaran tidak dianggap masalah bagi perusahaan karena saluran pemasaran yang sederhana. Semakin pendek saluran pemasaran, biaya pemasaran (terutama marjin) semakin kecil, sehingga harga produk yang diterima konsumen tidak berbeda jauh dengan harga dasarnya. Mengenai hal ini, perusahaan berupaya agar agen-agennya tidak mengambil terlalu banyak keuntungan dari penambahan harga.

Kinerja MMT di PT Madu Pramuka

Model hirarki yang digunakan terdiri atas tiga tingkatan (Gambar 3). Analisis kinerja MMT memberikan hasil berupa prioritas pertama yang ditempati oleh direktur (0,325). Hal ini memberikan informasi bahwa peran direktur sangat menentukan pelaksanaan MMT. Unsur MMT yang paling berperan dalam kinerja direktur yaitu SDM (0,132), yang artinya bahwa tingkat kompetensi sebagai direktur merupakan modal utama dalam kinerja direktur. Tingginya prioritas SDM memperlihatkan bahwa SDM yang berkualitas mendukung pemahaman dalam penerapan konsep MMT dengan tepat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Talavera, 2004) yang mengemukakan bahwa komitmen manajemen puncak merupakan faktor kunci kesuksesan penerapan MMT. Mengenai hal ini, peran direktur dalam perbaikan kinerja perusahaan dengan menerapkan prinsip dan unsur MMT sangat diperlukan untuk terciptanya peningkatan mutu (Tabel 3).

Prioritas kinerja pada posisi kedua adalah staf ahli (0,140). Staf ahli yang bekerja di PT. MP ini terdiri atas 3 orang yang bertugas sebagai penasehat dalam membantu peningkatan kinerja perusahaan, sehingga unsur MMT yang paling berperan dalam kinerjanya adalah SDM (0,045). Staf ahli yang memiliki kompetensi tinggi di bidangnya, sangat diperlukan PT MP agar dapat memberi saran-saran terkait kebijakan-kebijakan yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Pelaku MMT yang menduduki posisi ketiga adalah bagian gudang dan pengemasan (0,096). Bagian ini merupakan jantung PT MP karena bagian inilah yang memproduksi berbagai produk madu dalam kemasan. Unsur MMT yang paling berperan dalam kinerjanya adalah standar (0,030). Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya penetapan standar mutu untuk dapat menghasilkan produk bermutu tinggi. Namun di PT. MP, standar ini tidak dalam bentuk dokumen tertulis sehingga pengukuran kinerja kurang optimal.

Indikator penilaian keberhasilan kinerja MMT, yaitu mutu yang menjadi standar dalam setiap kegiatan perusahaan dan bisa sepenuhnya disadari oleh semua karyawan. Standar ini berupa *Standard Operation Procedure* (SOP) dalam setiap kegiatan sehingga keberhasilannya dapat diukur (Malins & Woodhead, 1996). Hal ini dapat menciptakan penghematan tenaga kerja, biaya, dan waktu. Pelaksanaan SOP dengan baik tidak mengharuskan kehadiran direktur setiap saat, tanpa direktur atau pengawasan pun kegiatan perusahaan tetap berjalan.

Analisis kinerja MMT memberikan hasil yang kurang memuaskan. Hal ini ditunjukkan banyaknya bagian di perusahaan yang masih tergantung SDM sebagai unsur MMT yang paling berperan. Hanya bagian gudang dan pengemasan yang