

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Obyek dan Lokasi Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah departemen *purchasing quality maintenance* di PT.Djarum. Berlokasi di Jalan.A Yani 26/28 Kudus. Departemen *purchasing quality maintenance* dipilih menjadi obyek penelitian dikarenakan topik yang akan di bahas menyangkut evaluasi dan pengembangan dalam suatu perusahaan dan penelitian ini dalam rangka mewujudkan pencapaian target serta pengembangan departemen yang ideal dengan beberapa penerapan dari hasil studi.

#### 3.2 Waktu Penelitian

Menurut Sugiyono dalam Satriawati (2015) tidak ada cara yang mudah untuk menentukan berapa lama penelitian dilaksanakan. Tetapi lamanya penelitian akan tergantung pada keberadaan sumber data dan tujuan penelitian. Selain itu juga akan tergantung cakupan penelitian, dan bagaimana penelitian mengatur waktu yang digunakan.

Waktu penelitian dilakukan sejak dikeluarkannya ijin penelitian oleh Perusahaan setempat dan saat pengambilan thesis. Penelitian dimulai dari data history perusahaan selama 12 bulan (tahun 2017) kemudian melakukan implementasi selama 3 semester (dimulai pada awal 2018). Waktu Implementasi ditentukan selama 3 semester mempertimbangkan proses reporting pada perusahaan setiap 6 bulan sekali, sehingga usulan evaluasi dan

pengembangan dapat terlihat perkembangannya dan kendala-kendala yang terjadi dapat diidentifikasi lebih jelas.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder yang dimaksudkan adalah data persentase penerimaan material selama tahun 2017 . Selain itu, peneliti juga menggunakan database buku standar warna yang berada di *quality maintenance* dimana data tersebut menunjukkan jumlah *brand* yang dikelola dalam proses pembelian. Data sekunder lainnya yaitu data target departemen purchasing *quality maintenance* yang ditetapkan oleh *purchasing manager*.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam pengumpulan data adalah data sekunder dimana penarikan diambil dari data yang digunakan sehari-hari oleh *quality maintenance*. Sumber data yang didapatkan adalah dari data internal perusahaan dengan waktu pengumpulan yaitu *cross section/insidental* dimana data diambil pada kurun waktu tertentu. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka-angka atau jumlah dan dapat diukur besar kecilnya.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah studi dokumen, studi dokumen merupakan metode pengumpulan data yang tidak ditujukan langsung kepada subjek penelitian. Studi dokumen adalah jenis pengumpulan data yang meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Teknik pengumpulan data ini digunakan oleh peneliti untuk

melakukan evaluasi dan pengembangan di departemen *quality maintenance* dengan menggunakan data *history* capaian *quality maintenance* dan data target yang ditetapkan oleh perusahaan

### **3.5 Analisis Data**

Penelitian ini akan melakukan evaluasi pada departemen *quality maintenance* yang didapat dari data internal perusahaan. Dalam proses evaluasi dilakukan beberapa tahapan kemudian identifikasi permasalahan akan dikembangkan dengan SMART analisis dan diberikan suatu usulan hasil evaluasi dan pengembangan departemen *quality maintenance*.

Berikut tahapan yang dilakukan

#### **3.5.1 Tahap 1 : Evaluasi departemen *quality maintenance***

Pada tahap evaluasi peneliti melakukan beberapa tahapan dalam proses evaluasi yaitu :

a. Menentukan topik evaluasi

Topik evaluasi yang dipilih adalah posisi dan tanggung jawab *quality maintenance* di department purchasing, target *quality maintenance* dan realisasi vs target *quality maintenance*.

b. Merancang kegiatan evaluasi

Tahapan selanjutnya adalah merancang kegiatan evaluasi. Ada 2 rancangan yang dilakukan yaitu

- a. Perancangan kegiatan evaluasi untuk mengetahui posisi dan tanggung jawab *quality maintenance* di purchasing departemen *quality maintenance*

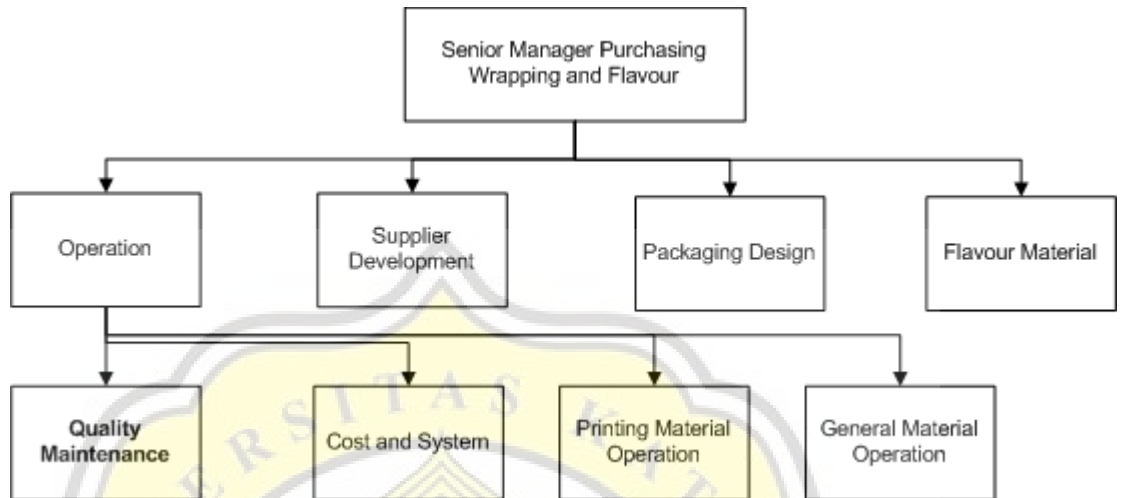
- b. Mengetahui target yang ditetapkan oleh purchasing manager dan membandingkan hasil realisasi selama tahun 2017.
  - c. Kedua rancangan tersebut nantinya akan menjadi dasar pertimbangan dalam membuat usulan pengembangan di *quality maintenance*
- c. Pengumpulan data

Penelitian menggunakan beberapa data dalam proses analisisnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain

**a. Data Struktur Organisasi dan Tanggung Jawab *Quality Maintenance***

*Purchasing Wrapping and Flavour* sendiri memiliki beberapa bagian dibawahnya untuk menunjang kebutuhan bagi perusahaan. Berbeda dengan jaman dahulu, divisi *purchasing* hanya melakukan pembelian, tetapi saat ini departemen *purchasing* telah berkembang tidak hanya mengadakan barang saja tetapi memiliki struktur organisasi yang lebih kompetitif untuk memenuhi kebutuhan harga, kualitas dan lainnya.

Berikut Gambar.4.1 struktur organisasi didalam departemen Purchasing Wrapping and Flavour dan posisi sub-departemen *quality maintenance*.



**Gambar.4.1 Struktur Organisasi Purchasing Wrapping and Flavour**

**Sumber : Data sekunder struktur organisasi purchasing**

Quality Maintenance merupakan sub-departemen di Purchasing Wrapping and Flavour yang bertugas untuk mengelola dan mengomunikasikan kebutuhan kualitas barang yang diharapkan sehingga supplier mampu terus melakukan perbaikan untuk menjamin mutu yang baik. Secara garis besar ada kegiatan utama didalam Quality Maintenance yaitu

- a. Menjaga kualitas material yang di beli adalah baik

Poin pertama yang dimaksud adalah ketika purchasing melakukan pembelian material, material tersebut secara independen akan di cek oleh departemen lain dengan status *GO/NO GO*. *GO* artinya sesuai spesifikasi dan *NO GO* artinya tidak sesuai spesifikasi sehingga barang akan dikembalikan. *quality maintenance* bertugas menjaga

dan meningkatkan kualitas material yang dikirim supplier dengan cara mengomunikasikan kebutuhan dan memberikan saran atau rekomendasi perbaikan.

b. Melakukan komunikasi dan perbaikan kepada supplier

Tugas yang kedua hampir sama dengan poin pertama. Namun inisiatif masalah muncul dari user langsung, ketika material tersebut tidak dapat digunakan maka tim quality maintenance yang akan memberikan informasi kepada supplier yang bersangkutan.

c. Mengelola buku standar warna

Buku standar warna merupakan standar ataupun acuan bagi departemen incoming untuk memastikan bahwa material yang diterima dari segi warna telah sesuai yang dibeli oleh purchasing. Hal ini bertujuan, warna produk dipasaran tidak memiliki varian yang cukup tinggi. Perbedaan warna produk yang sangat jauh akan menimbulkan perspektif bagi konsumen bahwa produk tersebut teridentifikasi palsu.

**b. Data Target Quality Maintenance**

Dalam menentukan evaluasi dan pengembangan suatu organisasi, suatu target perlu ditetapkan karena menunjukkan bagaimana suatu departemen dinyatakan berhasil dalam menjalankan fungsi organisasinya. Target ditentukan oleh senior manager yang berkoordinasi dengan manager purchasing untuk mensinkronisasikan visi dari purchasing sendiri. Pada departemen *purchasing quality maintenance* target yang ditentukan untuk

menunjukkan performance yaitu *acceptance rate* mencapai 98,3 % dan pembaruan buku standar warna mencapai 97 %.

**c. Data Realisasi Capaian Quality Maintenance vs Target Quality Maintenance**

Peneliti kemudian mengunpulkan data sekunder tersebut yang kemudian didapatkan data selama 12 bulan periode tahun 2017. Terdapat 2 pengumpulan data yang menjadi acuan *performance purchasing quality maintenance* yaitu data *acceptance rate* adalah sebesar 97,2 % dan pembaruan buku standar warna hanya tercapai pada 91,88 %. Data tersebut kemudian di bandingkan dengan target departemen purchasing untuk dilakukan evaluasi sehingga mendapatkan solusi untuk selanjutnya.

**d. Analisis data**

Data pengumpulan data, data tersebut kemudian dilakukan analisa dimana analisa yang dilakukan adalah mengidentifikasi penyebab /kendala di departemen *quality maintenance* terhadap tidak tercapainya target. Selain itu, posisi *quality maintenance* di departemen purchasing menjadi aspek penting dikarenakan *quality maintenance* bagian pembelian yang berfokus pada aspek mutu/kualitas. Dari data evaluasi permasalahan yang terjadi pada *quality maintenance* adalah tidak tercapainya target *acceptance rate*/tingkat penerimaan, selain itu *quality maintenance* tidak memiliki maping proses kerja dalam mencapai target tersebut.

Mula-mula peneliti mengidentifikasi faktor penyebab tidak tercapainya tingkat penerimaan. Berikut faktor yang mempengaruhi tingkat penerimaan :

- a. Material yang dikirimkan oleh supplier tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Dari data 2017, persentase material yang ditolak adalah 2,8 %. Material reject yang terjadi sebesar 2,8% dimana terdapat 433 kejadian penolakan material dimana 25,8 % diakibatkan oleh warna tidak sesuai standar, 14,5 % kali oleh cacat cetak, 3,4% oleh cacat material dan sisanya campuran.
- b. Presentase material yang ditolak mayoritas di sebabkan oleh warna tidak sesuai standar.
- c. Ketidakkonsistensian mutu oleh supplier. Hal ini ditunjukkan dari tingginya tingkat penolakan yang mencapai 2,8 %.
- d. Kurangnya rasa tanggung jawab oleh supplier sebelum mengirimkan material.
- e. Pelaporan hasil evaluasi**

Pelaporan hasil evaluasi dilakukan dengan memberikan poin-poin penting tentang permasalahan yang dihadapi dan faktor penyebab tidak tercapainya target di departemen *quality maintenance*. Seperti yang sudah dijelaskan pada analisis data, keempat faktor tersebut menjadi pedoman peneliti dalam membuat suatu target baru untuk membuat usulan pengembangan di departemen *quality maintenance*.



### **3.5.2 Tahap 2 : Pengembangan departemen quality maintenance dengan metode SMART analisis**

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode SMART Analisis. Dalam melakukan pengembangan peneliti menggunakan alat analisis SMART dimana alat analisis ini mengedepankan implementasi dalam suatu project dalam suatu perusahaan. Penekanan pada analisis ini adalah proses perencanaan pengembangan dengan menggaris bawahi 5 faktor utama yaitu *specific, measurable, achievable, reliable, time-base*.

Desain dalam melakukan evaluasi dan pengembangan menggunakan metode smart adalah menentukan tujuan yang ingin di capai dalam 3 semester kedepan dengan membagi kedalam 5 faktor dalam analisa menggunakan metode SMART.

Berikut tahapan pengembangan dengan metode SMART

#### **a. Hasil Evaluasi**

Terdapat 2 kesimpulan pada hasil evaluasi yaitu wewenang dan tanggung jawab *quality maintenance* dan hasil identifikasi permasalahan pada *quality maintenance* yaitu :

- a. Material yang dikirimkan oleh supplier tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.
- b. Presentase material yang ditolak mayoritas di sebabkan oleh warna tidak sesuai standar.
- c. Ketidakkonsistensian mutu oleh supplier

d. Kurangnya rasa tanggung jawab oleh supplier sebelum mengirimkan material.

**b. Menentukan target implementasi dengan metode SMART**

Hasil evaluasi tersebut kemudian dilakukan pembuatan rencana pengembangan dimana peneliti kemudian memetakan kedalam poin target dengan metode SMART. Target yang dibuat dengan metode SMART yaitu dengan membuat parameter ukur terlebih dahulu dengan mempertimbangkan aspek SMART analisis disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi.

Berikut detail parameter yang dikategorikan kedalam usulan pengembangan :

- a. Target acceptance rate
- b. Ada tidaknya sistem reporting ke supplier (Sistem reporting)
- c. Punishment atau jera tidaknya supplier jika terjadi penolakan material (Sistem Punishment)
- d. Pengelolaan buku standar warna yang tidak mencapai target

Parameter-parameter tersebut kemudian menjadi pertimbangan dalam merancang pengembangan dengan metode SMART. Dalam penyusunan pengembangan menggunakan metode SMART Analisis ada 5 kriteria yang wajib menjadi dasar dalam penentuan tujuan antara lain :

- a. Spesifik : Target atau tujuan harus ditetapkan secara spesifik dan jelas.
- b. Measurable : Target atau tujuan ditentukan harus bisa diukur dengan parameter yang jelas. Hal ini bertujuan supaya keberhasilan suatu proyek dapat dianalisa dengan baik sesuai dengan parameter yang ada.
- c. Attainable / Achievable : Pada bagian ini, suatu target harus dapat dicapai dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki, sehingga usaha-usaha yang dilakukan sangat memungkinkan untuk mencapai hal tersebut. Perbaikan yang dilakukan mengarah pada target yang ditetapkan
- d. Realistic : Realistis artinya target yang ditetapkan tidak terlalu ekstrim dibandingkan kondisi hari ini. Contohnya, jika suatu perusahaan memiliki waste produksi sebesar 10 %, 3 bulan kemudian target yang ditentukan adalah 0,5 %. Hal ini merupakan ketidakwajaran dikarenakan perubahan yang dilakukan memiliki waktu yang sangat singkat
- e. Time-bound : Time-bound merupakan suatu langkah menentukan kapan target harus selesai sehingga setiap organisasi dapat menentukan sesuai dengan tingkat urgencynya, bagi pelaku hal ini dapat membantu bagaimana suatu proyek dapat selesai . Tanpa ada batasan waktu, hal ini akan membuat seseorang merasa santai dan pada akhirnya suatu proyek tidak dicapai.

Berikut merupakan desain dalam melakukan perencanaan strategi menggunakan analisa SMART.

Tabel 3.1 Desain Evaluasi dan Pengembangan dengan SMART *Analysis*

No	Target	Parameter	Realisasi	Usulan Evaluasi dan Pengembangan		
				Semester I	Semester II	Semester III
1						
2						
3						
...dst						

**3.5.3 Tahap 3 : Implementasi Usulan Evaluasi dan Pengembangan *quality maintenance* selama 3 semester.**

Usulan pengembangan dilakukan selama 3 semester, hal ini ditentukan dikarenakan proses reporting pada perusahaan dilakukan setiap 1 semester (6 bulan) sekali. Di setiap semester peneliti dapat melihat seberapa besar pengaruh dan kendala apa saja yang dapat terjadi saat proses implementasi. Lama waktu implementasi ditentukan oleh peneliti dengan mempertimbangkan batasan yang dimiliki peneliti untuk melakukan pelaporan dan analisis sebagai proses penelitian. Selama proses implementasi, peneliti melakukan pencatatan terhadap capaian ataupun kendala-kendala yang dihadapi.