BAB III.

DATA HASIL PENELITIAN

3.1. Gambaran umum PT perkebunan Nusantara VIII

PT perkebunan Nusantara VIII adalah sebuah perusahaan perkebunan milik negara, berbadan hukum PERSERO yang didirikan pada tanggal 1 Agustus 1971 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1971, dan dilaksanakan dengan Akte Notaris Loemban Tobing SH, Jakarta No. 66 yang kemudian mendapat pengesahan Menteri Kehakiman ,tangggal 13 Oktober 1971 dan dimuat dalam Berita Negara No. 521 tahun 1971 (tambahan Berita Negara RI No. 93, 18 November 1971) dan didaftarkan kepada Pengadilan Negeri Bandung pada tanggal 28 Oktober 1971. PT Perkebunan Nusantara VIII berkedudukan di Jl. Sindangsirna No. 44 Bandung.

Sebelumnya, sejak pengambilalihan perusahaan milik asing Belanda tahun 1957, PT perkebunan Nusantara VIII mengalami beberapa kali reorganisasi dan perubahan nama, yaitu Perusahaan Perkebunan Negara, PPN Aneka Tanaman, Perusahaan Negara Perkebunan, PT Perkebunan XII sampai menjadi PT perkebunan Nusantara VIII seperti sekarang ini. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 / 1983 pasal 2 ayat 2, PT perkebunan Nusantara VIII mempunyai tujuan

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
2. Mengadakan pemupukan keuntungan atau pendapatan

3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor usaha swasta dan koperasi.
5. Turut aktif memberikan bimbingan kegiatan kepada sektor swasta, khususnya kepada pengusaha golongan ekonomi lemah.
6. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Tujuan tersebut di atas sejalan dengan Tri Dharma Perkebunan yang telah ditetapkan sekitar tahun 1965 / 1966 dan sekarang telah menjadi landasan kerja Departemen Pertanian Republik Indonesia, sebagai berikut :

Pertama : Menghasilkan devisa maupun rupiah bagi negara dengan cara seefisien-efisiennya.

Kedua : Memenuhi fungsi sosial, diantaranya berupa pemeliharaandan penambahan lapangan kerja bagi warga negara Indonesia.

Ketiga : Memelihara kekayaan alam, berupa pemeliharaan dan peningkatan kesuburan tanah dan tanamannya.

Pada saat ini PT Perkebunan Nusantara VIII mengelola 17 perkebunan yang tersebar di Jawa Barat dan dua perkebunan di Kalimantan Barat. Perkebunan-perkebunan tersebut adalah : Cikumpay, Panglejar, Jalupang, Rajamandalan, Cikaso, Agrabinta, Rancabolang, Montaya , Gedeh, Pangheotan, Sinumbra, Goalpara, Cianten , Pasirnangka, Gunung Mas, Panyairan, Rancabali, Monterado, dan Kenande. Jumlah areal PT Perkebunan Nusantara VIII adalah

22.557,63 Ha dengan budidaya yang diusahakannya terdiri dari teh , karet, kina, kakao, cengkeh, dan kelapa.

Dari seluruh perkebunan yang ada, 12 perkebunan mengusahakan budidaya teh, dengan jumlah areal 11.665,65 Ha. Sebahagian besar hasil produksi teh (90 %-95 %) ditujukan untuk ekspor ke luar negeri antara lain ke : Eropa, Timur Tengah, Amerika, Jepang dan India. Adapun jenis teh yang diekspor adalah jenis teh : BOP, BOPF, P.Fann, Dust, BP, BT, P Fann II, dan Dust II. Sedangkan jenis teh yang diproduksi untuk konsumsi dalam negeri adalah jenis teh : BM, dan Bohea.

PT Perkebunan Nusantara VIII menyerap tenaga kerja lebih dari 40.000 orang yang terdiri dari : Karyawan bulanan tetap, karyawan harian tetap, karyawan honorer, karyawan borongan / musiman dengan tingkat pendidikan yang bervariasi mulai dari SD, SLTP, SLTA dan Perguruan Tinggi. Dari jumlah tersebut yang terbanyak adalah karyawan borongan / musiman dengan pendidikan rata-rata SD/SLTP. Dalam rangka peningkatan pembinaan tenaga kerga di lingkungan PT Perkebunan Nusantara VIII maka pada tahun 1991 Direksi menetapkan kebijaksanaan antara lain sebagai berikut :

a. Meningkatkan secara terus menerus pengetahuan dan keterampilan karyawan, baik tekhnis maupun manajerial, melalui pendidikan dan pelatihan.
b. Menciptakan iklim kerja yang dapat merangsang kegairahan, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
c. Meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan pelayanan kesehatan, koperasi dan kegiatan penunjang lainnya.

d. Meningkatkan mutu hasil kerja karyawan melalui kegiatan-kegiatan/pembentukan Gugus Kendali Mutu (GKM).

3.2. Pengendalian Mutu Terpadu di PT Perkebunan Nusantara VIII

3.2.1. Perkembangan dan Kegiatan PMT di PT Perkebunan Nusantara VIII

Penerapan konsep sistem Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) melalui pembentukan Gugus Kendali Mutu (GKM) di PT Perkebunan Nusantara VIII mulai dilaksanankan pada bulan Juni 1989 secara serentak di seluruh jajaran PT Perkebunan Nusantara VIII dengan terbentuknya 100 GKM. Selain didasarkan atas Surat Kesepakatan Bersama antara Menteri Perindustrian dan Menteri Tenaga Kerja pada tahun 1989, bahwa setiap BUMN diharuskan menerapkan sistem Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) guna peningkatan produktivitas, sistem Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) di PT Perkebunan Nusantara VIII juga dilatar belakangi oleh dua hal yakni :

1. Meningkatkan produktivitas (kuantitas dan kualitas serta pelayanan kepada konsumen)
2. Keselarasan dalam fungsi ekonomi dan sosial PT Perkebunan Nusantara VIII.

Selanjutnya misi diterapkannya sistem Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) tidak terlepas dari misi perusahaan yang tertuang dalam Tri Dharma Perkebunan.

Penerapan konsep Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) di PT Perkebunan Nusantara VIII dilaksanakan secara bertahap, yaitu :

a. Tahap orientasi tahun 1989

Pada tahap ini dilakukan penyegaran dan pemahaman informasi yang jelas tentang apa, mengapa, untuk apa dan bagaimana sistem Pengendalian Mutu dilaksanakan. Dalam tahap ini juga dilakukan studi banding ke perusahaan-perusahaan yang telah melaksanakan Gugus Kendali Mutu (GKM)

b. Tahap pengorganisasian tahun 1989/1990

Setelah memahami manfaat dan tujuan dari sistem Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), maka dibentuklah organisasi Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) baik di tingkat Pusat maupun Perkebuanan, termasuk pembentukan GKM-GKM dengan nama gugusnya masing-masing.

c. Tahap penerapan tahun 1990/1991

Pada tahap ini sebahagian karyawan yang telah menyadari arti dan manfaat Gugus Kendali Mutu (GKM) yang meliputi diskusi yang berlangsung secara berkesinambungan antar individu, kelompok dan antar kelompok, menciptakan interaksi dan proses saling mempengaruhi di antara anggota kelompok, dan antar kelompok serta interaksi antara bawahan dan atasan.

d. Tahap pelestarian tahun 1991/1992

Kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) di PT Perkebunan Nusantara VIII telah berjalan di setiap unit/bagian dan telah pula melaksanakan beberapa kali pra konvensi di masing-masing perkebunan. Beberapa kali konvensi di tingkat perusahaan dan telah dapat mengikuti konvensi tingkat regional maupun nasional.

Sasaran yang ingin dicapai dengan dibentuknya sistem Pengendalian Mutu Terpadu di PT Perkebunan Nusantara VIII adalah :

a. Mengubah sikap mental karyawan agar menyadari bahwa kemajuan perusahaan adalah tanggungjawab bersama.

b. Meningkatkan partisipasi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan
c. Menciptakan hubungan yang harmonis dan dinamis antara atasan dan bawahan
d. Meningkatkan keterampilan karyawan dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul di tempat kerja melalui kerjasama yang kompak.
e. Meningkatkan produktivitas perusahaan melalui efisiensi dan efektifitas.

Sejak dikembangkan dan diterapkannya konsep Pengendalian Mutu Terpadu pada tahun 1989 PT Perkebunan Nusantara VIII telah menyelenggarakan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) seperti yang terlihat pada tabel 3.1.

Sejak tahun 1990 sampai 1993 perkembangan jumlah gugus dan fasilitator di PT Perkebunan Nusantara VIII mengalami peningkatan seperti yang terlihat dalam tabel 3.2.

3.2.2. Organisasi PMT di PT Perkebunan Nusantara VIII

Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan kelompok kecil pada suatu unit kerja, tetapi dalam pengorganisasiannya tidak cukup hanya di lingkungan kelompok kerja tersebut karena dalam pelaksanaannya mempunyai hubungan vertikal dan horizontal dalam organisasi perusahaan , sehingga organisasi PMT akan terkait dengan organisasi PT Perkebunan Nusantara VIII secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan pula adanya ketelibatan dan komitmen pihak manajemen dalam penerapan konsep PMT dan kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM). Oleh karenanya organisasi PMT yang berada di tingkat Pusat maupun Operasi / Perkebunan terdiri dari komponen-komponen (Gambar 3.2.2) :

- Komite Pengarah (Steering Committe)adalah Top Management
- Komite pelaksana (Organizing Committe) adalah Top dan Biddle Management.
- Fasilitator adalah Lower Management
- GKM (ketua dan anggota) adalah Lower Management dan karyawan.

Organisasi PMT tingkat Pusat di PT Perkebunan Nusantara VIII terdiri dari Steering Committe yang diketuai oleh Direktur Utama dan Wakil Dirut dengan sekretarisnya adalah Kabag Pengembangan Sumber Daya Manusia, Organizing Committe diketuai oleh Direktur Produksi. Sedangkan di tingkat operasional/ perkebunan Organizing Committe diketuai oleh Manajer Kebun, Wakil Ketua adalah Kepala Tanaman, sekretarisnya adalah Kepala Administrasi kebun serta beberapa fasilitator sesuai dengan GKM yang terdiri dari empat unit, yaitu : tanaman, pengolahan, tekhnik dan administrasi / keuangan.

Fungsi dan tugas organisasi PMT, masing-masing sebagai berikut :

1. Komite Pengarah

- Menentukan goals dan objective dari Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
- Menyusun dan membina tercapainya program kerja tahunan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) dan menyampaikan penghargaan kepada Gugus Kendali Mutu (GKM) yang telah berhasil.
- Mengembangkan organisasi Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
- Merumuskan kebijakan
- Mempromosikan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
- Mengendalikan Gugus Kendali Mutu (GKM)

2. Komite Pelaksana

- Melaksanakan program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) yang sesuai dengan falsafah perusahaan.
- Melaksanakan tujuan perusahaan sebagai penentu arah pelaksanaan program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)
- Mengusahakan tercapainya tujuan program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) dan melaksanakan langkah-langkah strategis program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), serta menerapkan secara konsisten pola kebijakan program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT).
- Mengengendalikan anggaran biaya operasional Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) dan menyelenggarakan bulan mutu serta konvensi Gugus Kendali Mutu (GKM).
- Melaksanakan program audit manajemen mutu secara konsisten dan melaksanakan jadwal pertemuan antar anggota tim.
- Menyusun dan membina tercapainya program kerja tahunan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) dan menyampaikan penghargaan kepada Gugus Kendali Mutu (GKM) yang berhasil.

3. **Fasilitator**
   - Memotivasi terbentuknya Gugus Kendali Mutu (GKM)
   - Mengkoordinasikan pertemuan-pertemuan Gugus Kendali Mutu (GKM)
   - Melatih Gugus Kendali Mutu (GKM)
   - Mengarahkan kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM)
   - Membantu Gugus Kendali Mutu (GKM)
4. **Ketua Gugus Kendali Mutu (GKM)**

- Mengoperasikan Gugus Kendali Mutu (GKM) dan mengkoordinasikan pertemuan-pertemuan Gugus Kendali Mutu (GKM)
- Mencatat masalah
- Membantu memilih masalah

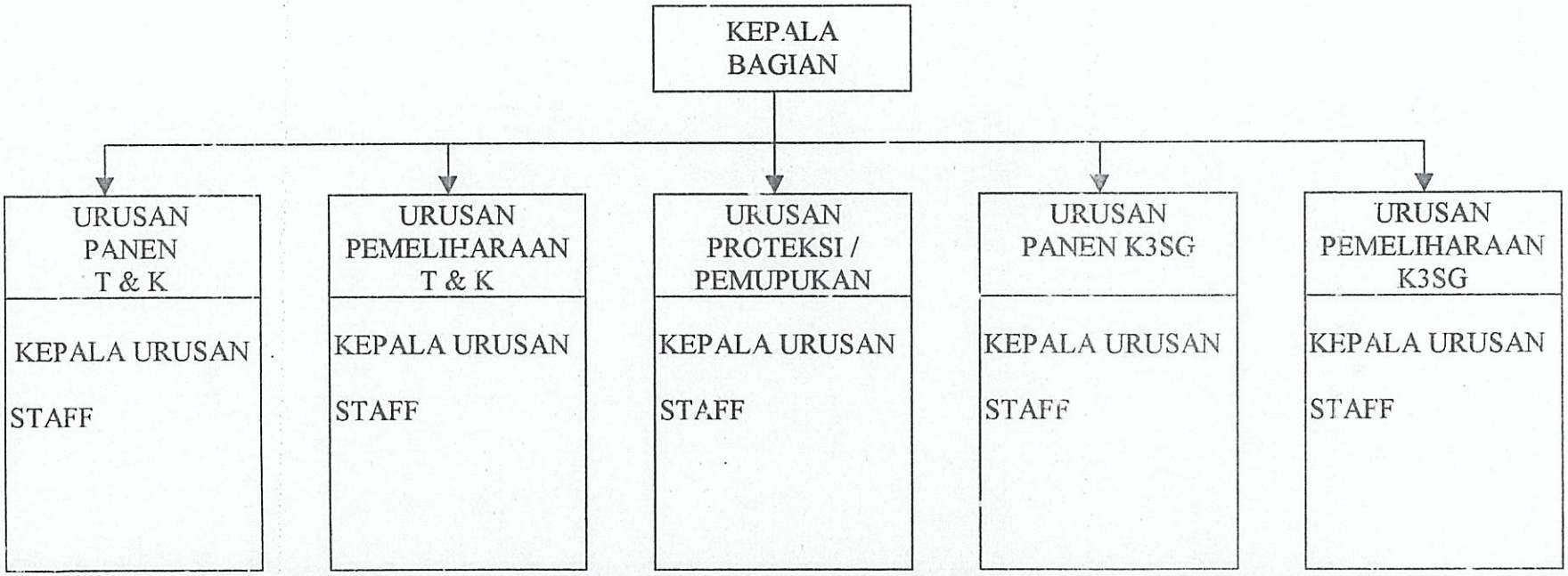
3. **Anggota Gugus Kendali Mutu (GKM)**

- Menghadiri pertemuan Gugus Kendali Mutu (GKM)
- Mengamati keadaan
- Merumuskan masalah
- Memilih masalah
- Menganalisa masalah
- Merumuskan pemecahan masalah
- Melaksanakan langkah-langkah pemecahan masalah
- Menentukan standar pemecahan masalah

Dalam melaksanakan fungsinya, Komite Pelaksana (organizing Committee) secara struktural dibantu oleh empat seksi, yaitu :

- Seksi Promosi
- Seksi Pendidikan dan Pelatihan
- Seksi Administrasi Gugus Kendali Mutu (GKM)
- Seksi Standarisasi Program Gugus Kendali Mutu (GKM)

STRUKTUR ORGANISASI BAGIAN TANAMAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII



3.2.3. Penerapan Sistem Pengendalian Mutu Terpadu di Perkebunan

Sampai tahun 1997 Gugus Kendali Mutu (GKM) melibatkan lebih dari 6000 orang. Setiap Gugus Kendali Mutu (GKM) mempunyai anggota antara 6 – 10 orang yang dipimpin oleh seorang ketua gugus. Khususnya di kelompok pemetikan, satu Gugus Kendali Mutu (GKM) berjumlah 7 – 10 orang dipimpin oleh seorang ketua gugus yang bertanggungjawab pada mandor petik. Setiap gugus mengadakan pertemuan sebanyak satu kali dalam sebulan atau dua kali dalam sebulan. Kecuali akan diadakan konvensi barulah dilaksanakan pertemuan satu kali seminggu. Setiap tiga bulan diadakan monitoring terhadap seluruh kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) di PT Perkebunan Nusantara VIII.

Dalam penerapan Gugus Kendali Mutu (GKM), pengendalian kualitas tidak terlepas dari proses produksi / budidaya, pemetikan dan pengolahan teh yang dilaksanakan secara berkesinambungan untuk memperoleh peningkatan efisiensi dan efektifitas. Proses yang efektif dan efisien di perkebunan, secara garis besarnya dimulai dari pemetikan pucuk, proses pengolahan kemudian menghasilkan teh yang bermutu prima dengan harga jual yang tinggi dan harga pokok yang rendah sehingga diharapkan akan memperoleh profitabilitas yang tinggi. Untuk mendukung proses tersebut, peningkatan produktivitas, keterampilan tenaga kerja perlu dilaksanakan dengan mengaktifkan seluruh karyawan melalui Gugus Kendali Mutu (GKM). Proses tersebut merupakan proses yang mendasar bagi kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM). Gugus Kendali Mutu (GKM) yang dilaksanakan di perkebunan dapat terbentuk di setiap tahapan proses tersebut dan setiap Gugus Kendali Mutu (GKM) dapat menyusun tema dari

setiap permasalahan yang selalu dapat timbul dalam kegiatan kerjanya yang selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Gugus Kendali Mutu (GKM) pada kegiatan budidaya*

Proses kegiatan budidaya meliputi :

- Perluasan penanaman areal tanaman baru
- Rehabilitasi tanaman
- Perawatan kebun meliputi pemberian herbisida, insektisida, pemupukan dan pemangkasan.

Bagi kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) diharuskan memiliki dan membuat jadwal pelaksanaan yang dilakukan sesuai waktu yang telah ditentukan dan yang penting dilakukan adalah menghindari serangan hama holopeltis dan blisterblight sehingga penyemprotannya terjadwal setiap seiesai pemetikan dengan interval +/- 10 hari.

2. *Gugus Kendali Mutu (GKM) pada kegiatan pemetikan*

Untuk mendapatkan pemetikan pucuk yang baik, maka diperlukan jadwal pemetikan. Jarak waktu pemetikan pertama dengan pemetikan berikutnya biasanya 7 – 12 hari atau pada musim hujan 7 – 10 hari, sedangkan pada musim kemarau jaraknya sampai 12 hari, atau kegiatan pemetikan tergantung pada kondisi tanaman itu sendiri.

Pemetikan bersyaf dan masing-masing pemetik hanya menempati satu baris teh saja agar memudahkan dalam pengwasan. Pemetik teh dikelompokan sebanyak 10 orang atau sejumlah anggota Gugus Kendali Mutu (GKM). Areal yang dikerjakannya biasanya 10 x 20 M (satu patok), dan dilakukan patok demi patok. Kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) ini dipimpin oleh seorang ketua

gugus yang turut membantu mandor petik dalam pengwasan. Ketua kelompok pemetik/ketua gugus berada di tengah syaf anggotanya. Ketua gugus menganjurkan untuk saling mengoreksi antar pemetik supaya sekali-kali melihat bekas petikannya, agar bila ada yang terlewat segera deberitahukan kepada yang bersangkutan. Dalam proses pemetikan ini mandor petik selalu berada di belakang pemetik memeriksa bekas pemetikan dan hasil kerja kelompok yang dipimpinnya. Jika ada yang salah atau pucuk yang terlewat segera diperintahkan untuk diulangi oleh Gugus Kendali Mutu (GKM) yang bersangkutan.

Pemetikan pucuk yang baik adalan pucuk + 2 daun (P + 2), pucuk + 3 daun (P + 3), dan burung muda. Akan tetapi pada kenyataannya sering pula terpetik pucuk + 4 daun (P + 4), burung tua, dan daun muda. Penimbangan dilakukan setiap kali selesai pemetikan yang dilakukan tiga kali sehari. Penimbangan pucuk diatur dengan cara pemetik dikelompokkan menjadi minimal satu kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) yang datang ke tempat penimbangan secara berturut-turut.

Analisis hasil pemetikan dilakukan pada setiap kali penimbangan, langkah kerjanya sebagai berikut :

2.1. Diambil 500 gram daun teh secara acak

2.2. Dilakukan sortasi (pemilihan) menjadi enam bagian sesuai dengan jenis hasil petikan

2.3. Setiap bagian dilakukan penimbangan untuk menentukan berat per bagian dalam persentase.

2.4. Kemudian dikelompokkan menjadi dua kelompok yakni kelompok I (mutu terbaik : P + 2, P + 3, burung muda) dan kelompok II (mutu

kurang baik : P + 4, burung tua , daun muda), semakin tinggi prosentase kelompok I maka semakin baik mutu hasil petikan, demikian sebaliknya

Apabila hasil analisis kurang baik (prosentase kelompok II lebih besar), maka kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) tersebut langsung mendapat teguran dan pengarahan.

3. *Gugus Kendali Mutu (GKM) pada proses pengolahan*

Setelah dilakukan analisis hasil petikan , maka dilakukan proses pengolahan teh hitam orthodoks sebagai berikut :.

3.1. Transportasi dan penerimaan pucuk

3.2. Pelayuan

3.3. Penggilingan

3.4. Fermentasi

3.5. Pengeringan

3.6. Sortasi

3.7. Pengepakan

3.8. Pembuatan peti dan pengangkutan / pengiriman.

Hasil pengolahan / produksi menghasilkan 15 jenis teh yang terdiri dari : BOP (Broken Orthodok Pekoe) 16 %,BOPF (Broken Orthodok Pekoe Fanning) 15,1%, PF (Pekoe Fanning) 12,4%, Dust 9,3%, BP(Broken Pekoe) 2,3%, BT (Broken Tea) 9,7%, PF (Pekoe Fanning) II 6,8%, Dust II 4,9%, BT (Broken Tea) II 1%, BP (Broken Pekoe) A 1,9%, BP (Broken Pekoe) II 3,7%, Dust IV 2,6%, RMIT (Row Material Instant Tea) 5,1%, BM (Broken Mixed) 6,8%, dan Bohea 2,4%. Prosentase merupakan prosentase produk atas keseluruhan hasil produksi.

3.3. Gugus Kendali Mutu (GKM)

Data hasil penelitian dengan menggunakan tekhnik wawancara dan observasi terhadap gugus kendali mutu tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut, secara umum responden menilai cukup baik mengenai frekuensi pertemuan, lamanya penyelesaian masalah dalam satu siklus, jumlah kehadiran dan jumlah masalah yang diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini dikemukakan oleh sebagian kelompok responden dengan alasan, antara lain : dengan seringnya ber – GKM, akan dapat memecahkan /menyelesaikan lebih bayak masalah, dapat menambah wasasan bagi para anggota, agar dapat menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan yang diharapkan, dapat meningkatkan rasa kebersamaaan di antara para anggota .

Namun bagi sebahagian lain dari responden, frekuensi pertemuan ini masih sangat tergantung pada ada tidaknya rencana konvensi Gugus Kendali Mutu (GKM) yang ditetapkan baik oleh perkebunan yang bersangkutan maupun oleh Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII . Biasanya kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) frekuensinya akan meningkat menjelang diselenggarakannya konvensi. Hal ini terutama ditemukan pada Gugus Kendali Mutu (GKM) yang dinilai kurang aktif.

Kurangnya frekuensi pertemuan ini dikemukakan dengan berbagi alasan, antara lain, agar anggota tidak merasa jemu atau bosan, dan sulitnya menciptakan kesempatan berkumpul karena lokasi rumah yang berjauhan, bahkan masih ada yang menilai bahwa seringnya pertemuan dilakukan akan membuang waktu percuma, hal ini dikarenakan kurang efektifnya pertemuan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan tekhnik wawancara terhadap para steering committee (SC), organizing committee(OC), dan fasilitator PMT/GKM di perkebunan sampel dan di kantor pusat mengenai Gugus Kendali Mutu adalah sebagai berikut :

Dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan saat wawancara langsung maupun tidak langsung mengenai Gugus Kendali Mutu (GKM) dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Pertemuan rutin diatur pada hari yang tetap dengan tidak mengganggu pekerjaan dengan frekuensi pertemuan yang disesuaikan dengan kemampuan anggota yang sebaiknya tidak terlalu sering agar tidak membosankan, meskipun ada juga yang mengusulkan untuk melakukan pertemuan delapan kali dalam sebulan agar cukup waktu untuk mengumpulkan bahan/data mengenai suatu permasalahan dan dapat lebih efektif menghasilkan berbagai pemecahan masalah.
2. Gugus Kendali Mutu (GKM) dianggap perlu untuk menciptakan " zero defect", yaitu upaya untuk meminimalkan atau menghilangkan sama sekali kesalahan-kesalahan kerja, sehingga hasil kerja mencapai sasaran yang optimal. Oleh karenanya masalah-masalah yang dibahas harus cukup berbobot dan berdampak pada proses kegiatan perusahaan dan dalam waktu satu tahun diharapkan akan tercipta tiga sampai enam siklus penyelesaian masalah. Namun beberapa mengusulkan untuk kurang dari jumlah tersebut agar kualitas penyelesaian masalah lebih baik.
3. Beberapa alasan aktifnya Gugus Kendali Mutu (GKM) dikemukakan antara lain karena adanya konvensi dan merupakan suatu keharusan karena

tuntutan keadaan selain juga karena adanya partisipasi dari manajemen, adanya manfaat dari Gugus Kendali Mutu (GKM) sebagai sarana waskat, motivasi, pembinaan dan peningkatan moral dan etos kerja serta Gugus Kendali Mutu (GKM) dirasakan perlu demi meningkatkan kualitas kerja guna mencapai peoduktivitas kerja yang tinggi.

4. Masih terdapat anggapan bahwa tidak aktifnya Gugus Kendali Mutu (GKM) karena tidak adanya rencana konvensi di tingkat pusat maupun kebun, tidak ada atau kurangnya dukungan manajemen di mana pihak manajemen dianggap masih kurang perduli dan kurang motivasi untuk mengembangkan Gugus Kendali Mutu (GKM) sehingga dianggap masih kurang pengarahan dan pembinaan, Gugus Kendali Mutu (GKM) masih dianggap sebagai beban tambahan kerja, keterbatasan pengetahuan dari tenaga kerja, lokasi yang saling berjauhan dari anggota Gugus Kendali Mutu (GKM) dan berbagai alasan tekhnis lainnya.

5. Kesulitan yang dihadapi dalam menerapkan PMT/GKM antara lain dikemukakan adanya latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang masih rendah dari para pekerja, kesulitan dalam menyesuaikan waktu yang masih lemah terhadap pentingnya Gugus Kendali Mutu (GKM), sikap ewuh pakewuh antara atasan dan bawahan, belum terbiasa dengan sikap yang terbuka dalam mengemukakan dan menerima pendapat, dan alasan lainnya seperti dikemukakan sebelumnya.

3.4. Tekhnik Kendali Mutu

Data hasil penelitian terhadap tekhnik kendali mutu yang digunakan dalam PMT/GKM di PT Perkebunan Nusantara VIII dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa penilaian penulis atas tekhnik kendali mutu yang digunakan masih kurang, hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain, belum jelasnya informasi mengenai DELTA (delapan langkah tujuh alat) yang diterapkan ke dalam siklus PDCA (plan, do,check, action), kurangnya informasi dan pemahaman mengenai setiap tekhnik kendali mutu yang dapat digunakan, sehingga umumnya mereka kurang mengenal istilah-istiiah dari tekhnik kendali mutu, latar belakang pendidikan yang rata-rata masih rendah (umumnya tamatan SD atau SMP) sehingga sulit memahami tekhnik-tekhnik yang memerlukan pengertian yang cukup baik, serta kesulitan mengaplikasikan tekhnik tersebut ke dalam jenis pekerjaan yang ditekuninya.

Tekhnik kendali mutu yang digunakan umumnya, tekhnik-tekhnik yang masih sederhana, yang mudah dimengerti dan diaplikasikan ke dalam pekerjaan masing-masing. Tekhnik yang umumnya digunakan adalah diagram sebab akibat, yaitu diagram untuk merumuskan sebab-sebab timbulnya permasalahan. Dalam perumusan masalah pun umumnya tidak menggunakan data statistik melainkan hanya dengan menggunakan check sheet, karenanya perumusan masih bersifat kualitatir.

Namun bagi kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) yang aktif dan bahkan sangat aktif, kemampuan pemahaman akan tekhnik kendali mutu ini lebih baik, dan dapat menerapkan DELTA ke dalam siklus PDCA dengan cukup baik. Kelompok Gugus Kendali Mutu (GKM) ini biasanya yang dapat tampil dalam

konvensi, baik yang diselenggarakan oleh perkebunan maupun kantor pusat atau bahkan konvensi regional.

Adapun data hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan wawancara langsung maupun tidak langsung terhadap para steering committee (SC), organizing committee (OC), dan fasilitator PMT/GKM di perkebunan sampel dan di kantor pusat mengenai pemahaman tekhnik kendali mutu adalah sebagai berikut :

Siklus PDCA (plan, do, check, action) yang diterapkan ke dalam Delta (delapan langkah dan tujuh alat) dilaksanakan sepenuhnya bagi sebahagian kecil kelompok yang memang sangat aktif melaksanakan Gugus Kendali Mutu (GKM), serta sering tampil dalam konvensi yang diadakan di perkebunan atau kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VIII, bahkan konvensi tingkat regional/nasional. Namun umumnya karena keterbatasan dari anggota Gugus Kendali Mutu (GKM) itu sendiri seringkali delta tersebut tidak dilaksanakan sepenuhnya, biasanya hanya dengan menggunakan empat alat dan empat langkah pemecahan masalah. Hal ini disesuaikan dengan kemampuan anggota Gugus Kendali Mutu (GKM), serta kebutuhan di dalam kelompok . Kesulitan yang seing ditemui, yaitu pada saat menerapkan metode statistik ke dalam masalah yang ditemui di tempat kerja.