

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Pengawasan

2.1.1 Pengertian Pengawasan

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukan tindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan.

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan sehingga, dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja karyawan dan menimbulkan rasa pada diri karyawan bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin

telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut George R. Terry (2005:232) menjelaskan bahwa : pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Menurut T. Hani Handoko (2003:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan , penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Siagian (2001:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Lubis (1998:153) mengidentifikasi pengawasan sebagai berikut :
Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Menurut Purwanto (2001:76) pengertian dari supervisi atau pengawasan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah
- b. Menertibkan arahan kegiatan pekerjaan
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasinya yang tengah berjalan

Menurut Moekidjat (1999:119) terdapat cirri-ciri pengawas yang efektif antara lain ;

- a. Ia memenuhi keinginan pegawai-pegawai bawahannya
- b. Ia selalu memberi keterangan yang sebaik-baiknya kepada pegawai-pegawainya
- c. Ia mengizinkan pegawai-pegawai bawahan menggunakan kebijaksanaan dan keputusan-keputusan.
- d. Ia tidak melampaui batas wewenang dari para ahli
- e. Membuka pintu selebarnya

Menurut Nawawi (1998:4) pengawasan dapat dibedakan dalam dua kelompok besar yaitu :

- a. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah di bidang pengawasan dalam membantu Presiden sebagai Administrator Pemerintahan yang tertinggi dalam mengendalikan administrasi negara. Dengan kata lain, fungsi pengawasan dilaksanakan oleh badan/organisasi/unit kerja yang volume dan beban kerja atau tugas pokoknya di bidang pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh badan ini terhadap aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan disebut sebagai pengawasan dari luar (ekstern).
- b. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya dalam mewujudkan manajemen yang sehat di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Pengawasan ini disebut sebagai pengawasan atasan langsung sebagai pelaksanaan fungsi pengawasan atasan langsung (pengawasan intern). Untuk melaksanakan tugas pengawasan ini,

setiap atasan langsung dapat melakukannya sendiri dan dapat pula menunjuk sejumlah pembantu, misalnya berupa tim tetap atau berkala.

2.1.2 Macam-Macam Pengawasan

Menurut Soewarno Handayani (2000:144) terdapat macam-macam pengawasan yakni ;

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawas bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat melakukan tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha ;

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan. Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya
- e. Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan Represiff

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan represif ini disebut post audit. Adapun pengawasan represif ini dapat digunakan system-sistem pengawasan sebagai berikut ;

- a. Sistem komperatif
- b. Sistem verikatif

- c. Sistem inspektif
- d. Sistem investigatif

Dari defenisi para ahli tersebut jelas bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua hal yang saling melengkapi. Lebih lanjut mengatakan bahwa didalam pengawasan terdapat dasar penggolongan dari pengawasan itu yakni :

- Waktu pengawasan
- Objek pengawasan
- Subjek pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan maka pengawasan itu dapat digolongkan atas ;

1. *Personal observation*
2. *Oral report* (laporan lisan)
3. *Written report* (laporan tertulis)
4. *Control by exception*

Adapun bentuk pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tiga cara :

- a. Pengawasan Langsung berupa :

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, hal ini menjadikan kontak langsung diantara yang mengawasi dengan yang diawasi.

- b. Pengawasan melalui laporan lisan adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan. Wawancara yang ditujukan kepada orang-orang yang diawasi dapat memberikan gambaran akan hal-hal yang akan diketahui.

c. Pengawasan tidak langsung berupa :

Laporan tertulis adalah merupakan suatu pertanggung jawaban si pekerja mengenai kegiatan/pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000:150) adapun syarat-syarat dari pengawasan antara lain ;

- a. Menentukan standar pengawasan baik dan dapat dilaksanakan
- b. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri
- c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Menurut SP Siagian (2008:113) sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pengawasan adalah ;

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana
2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana
3. Bahwa seseorang sungguh – sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin

5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar personal likes and dislikes
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan dan terutama keuangan

Menurut T. Hani Handoko (2003:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan yaitu ;

a. Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan

Pengawasan ini dilakukan selama sesuatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan umpan balik juga dikenal *past action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standard ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat *histories*, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Lebih lanjut Situmorang dan Juhir (1998:31) menambahkan bahwa pengawasan atasan langsung dilakukan melalui unsur-unsur berikut ini :

- a. Penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi serta uraiannya yang jelas pula.
- b. Perincian kebijakan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
- c. Rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut dan hubungan kerja antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
- d. Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
- e. Pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan dan penyusunan pertanggungjawaban baik mengenai pengelolaan keuangan.
- f. Pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya

dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Menurut William Newman dalam T. Hani Handoko (2003:367) terdapat lima langkah prosedur penetapan sistem pengawasan yakni :

- a. Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang elass seperti pengurangan biaya over head atau meningkatkan pelayanan pelanggan., perlu dirumuskan lebih jelas seperti pengurangan biaya over head dengan 12% atau menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu tiga hari. Disamping itu hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.
- b. Menetapkan petunjuk. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting menejer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indfikator yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tindaka koreksi perlu diambil. Terdapat beerapa perkiraan apa hasil yang diinginkan tercapai atau tidak menurut Newman ;
 1. Pengukuran masukan, perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk merubah ataumengambil tindakan koreksi.
 2. Hasil-hasil pada tahap permulaan, bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan maka perlu dilakukan penilaian

kembali. Penjualan awal yang menggembirakan akan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.

3. Gejala-gejala, Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.
 4. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi normal. Perubahan yang tidak diharapkan seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau kekurangan bahan akan menunjukkan perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.
- c. Menetapkan standar petunjuk dan hasil akhir. Penetapan standar untuk petunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting prancangan proses pengawasan Tanpa penetapan standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.
 - d. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi petunjuk dan perbandingan petunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik apabila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepadasiapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu jaringan juga harus efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukan.
 - e. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

Menurut T. Hani Handoko (2003:363) Untuk mempermudah dalam pelaksanaan realisasi tujuan, maka harus melalui fase pelaksanaan. Proses pengawasan biasanya paling sedikit ada lima tahap yakni ;

1. Menetapkan standar pelaksanaan,
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan,
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan,
4. Perbandingan dengan standar evaluasi,
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

2.2 Kualitas

Pengertian atau definisi kualitas mempunyai cakupan yang sangat luas, relatif, berbeda-beda dan berubah-ubah, sehingga definisi dari kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat bergantung pada konteksnya terutama jika dilihat dari sisi penilaian akhir konsumen dan definisi yang diberikan oleh berbagai ahli serta dari sudut pandang produsen sebagai pihak yang menciptakan kualitas. Konsumen dan produsen itu berbeda dan akan merasakan kualitas secara berbeda pula sesuai dengan standar kualitas yang dimiliki masing-masing.

Begitu pula para ahli dalam memberikan definisi dari kualitas juga akan berbeda satu sama lain karena mereka membentuknya dalam dimensi yang berbeda. Oleh karena itu definisi kualitas dapat diartikan dari dua perspektif, yaitu dari sisi konsumen dan sisi produsen. Namun pada dasarnya konsep dari kualitas sering dianggap sebagai kesesuaian, keseluruhan ciri-ciri atau karakteristik suatu produk yang diharapkan oleh konsumen.

Adapun pengertian kualitas menurut *American Society For Quality* yang dikutip oleh Heizer & Render (2006:253): ”*Quality is the totality of features and characteristic of a product or service that bears on it’s ability to satisfy stated or implied need.*” Artinya kualitas/mutu adalah keseluruhan corak dan karakteristik dari produk atau jasa yang berkemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang tampak jelas maupun yang tersembunyi.

Para ahli yang lainnya yang bisa disebut sebagai para pencetus kualitas juga mempunyai pendapat yang berbeda tentang pengertian kualitas, di antaranya adalah:

Joseph Juran mempunyai suatu pendapat bahwa ”*quality is fitness for use*” yang bila diterjemahkan secara bebas berarti kualitas (produk) berkaitan dengan enaknyanya barang tersebut digunakan (Suyadi Prawirosentono, 2007:5).

M. N. Nasution (2005:2) menjelaskan pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang lain antara lain:

Menurut Suyadi Prawirosentono (2007:5), pengertian kualitas suatu produk adalah “Keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan”.

Kualitas yang baik menurut produsen adalah apabila produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan kualitas yang jelek adalah apabila produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditentukan serta menghasilkan produk rusak. Namun demikian perusahaan dalam menentukan spesifikasi produk

juga harus memerhatikan keinginan dari konsumen, sebab tanpa memerhatikan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak akan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih memerhatikan kebutuhan konsumen.

Untuk menciptakan sebuah produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen tidak harus mengeluarkan biaya yang lebih besar. Maka dari itu, diperlukan sebuah program peningkatan kualitas yang baik, dengan tujuan menghasilkan produk yang lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*), dan dengan biaya lebih rendah (*at lower cost*) (Latief & Utami, 2009 : 67) . Kualitas yang baik menurut sudut pandang konsumen adalah jika produk yang dibeli tersebut sesuai dengan keinginan, memiliki manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan setara dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen. Apabila kualitas produk tersebut tidak dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, maka mereka akan menganggapnya sebagai produk yang berkualitas jelek.

Sifat khas mutu/kualitas suatu produk yang andal harus multidimensi karena harus memberi kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen, melalui berbagai cara. Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus mempunyai ukuran yang mudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Di samping itu harus ada ukuran yang bersifat kualitatif, seperti warna yang unik dan bentuk yang menarik. Jadi, terdapat spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu sama lain sangat bervariasi tingkat spesifikasinya.

Secara umum, dimensi kualitas menurut Garvin (dalam Gazperz, 2005:37) mengidentifikasi delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang, yaitu sebagai berikut :

a. Performa (*performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

b. Keistimewaan (*features*)

Merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.

c. Keandalan (*reliability*)

Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

d. Konformasi (*conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

e. Daya tahan (*durability*)

Merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu.

f. Kemampuan Pelayanan (*serviceability*)

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, keramahan/kesopanan, kompetensi, kemudahan serta akurasi dalam perbaikan.

g. Estetika (*esthetics*)

Merupakan karakteristik yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

Bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengonsumsi produk tersebut.

Kualitas produk secara langsung dipengaruhi oleh 9 bidang dasar atau 9M. Pada masa sekarang ini industri disetiap bidang bergantung pada sejumlah besar kondisi yang membebani produksi melalui suatu cara yang tidak pernah dialami dalam periode sebelumnya. (Feigenbaum,2002; 54) :

1. *Market (Pasar)*

Jumlah produk baru dan baik yang ditawarkan di pasar terus bertumbuh pada laju yang eksplosif. Konsumen diarahkan untuk mempercayai bahwa ada sebuah produk yang dapat memenuhi hampir setiap kebutuhan. Pada masa sekarang konsumen meminta dan memperoleh produk yang lebih baik memenuhi ini. Pasar menjadi lebih besar ruang lingkungannya dan secara fungsional lebih terspesialisasi di dalam barang yang ditawarkan. Dengan bertambahnya perusahaan, pasar menjadi bersifat internasional dan mendunia.. Akhirnya bisnis harus lebih fleksibel dan mampu berubah arah dengan cepat.

2. *Money (Uang)*

Meningkatnya persaingan dalam banyak bidang bersamaan dengan fluktuasi ekonomi dunia, telah menurunkan batas (marjin) laba. Pada waktu yang bersamaan, kebutuhan akan otomasi dan pemekanisan mendorong pengeluaran

biaya yang besar untuk proses dan perlengkapan yang baru. Penambahan investasi pabrik, harus dibayar melalui naiknya produktivitas menimbulkan kerugian yang besar dalam berproduksi disebabkan oleh barang cacat dan pengulangkerjaan yang sangat serius. Kenyataan ini memfokuskan perhatian pada manajer pada bidang biaya kualitas sebagai salah satu dari “titik lunak” tempat biaya operasi dan kerugian dapat diturunkan untuk memperbaiki laba.

3. *Management (manajemen)*

Tanggung jawab kualitas telah didistribusikan antara beberapa kelompok khusus. Sekarang bagian pemasaran melalui fungsi perencanaan produknya, harus membuat persyaratan produk. Bagian perancangan bertanggung jawab merancang produk yang akan memenuhi persyaratan itu. Bagian produksi mengembangkan dan memperbaiki kembali proses untuk memberikan kemampuan yang cukup dalam membuat produk sesuai dengan spesifikasi rancangan. Bagian pengendalian kualitas merencanakan pengukuran kualitas pada seluruh aliran proses yang menjamin bahwa hasil akhir memenuhi persyaratan kualitas dan kualitas pelayanan, setelah produk sampai pada konsumen menjadi bagian yang penting dari paket produk total. Hal ini telah menambah beban manajemen puncak, khususnya bertambahnya kesulitan dalam mengalokasikan tanggung jawab yang tepat untuk mengoreksi penyimpangan dari standar kualitas.

4. *Man* (Manusia)

Pertumbuhan yang cepat dalam pengetahuan teknis dan penciptaan seluruh bidang baru seperti elektronika komputer menciptakan suatu permintaan yang besar akan pekerja dengan pengetahuan khusus. Pada waktu yang sama situasi ini menciptakan permintaan akan ahli teknik sistem yang akan mengajak semua bidang spesialisasi untuk bersama merencanakan, menciptakan dan mengoperasikan berbagai sistem yang akan menjamin suatu hasil yang diinginkan.

5. *Motivation* (Motivasi)

Penelitian tentang motivasi manusia menunjukkan bahwa sebagai hadiah tambahan uang, para pekerja masa kini memerlukan sesuatu yang memperkuat rasa keberhasilan di dalam pekerjaan mereka dan pengakuan bahwa mereka secara pribadi memerlukan sumbangan atas tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini membimbing ke arah kebutuhan yang tidak ada sebelumnya yaitu pendidikan kualitas dan komunikasi yang lebih baik tentang kesadaran kualitas.

6. *Material* (Bahan)

Disebabkan oleh biaya produksi dan persyaratan kualitas, para ahli teknik memilih bahan dengan batasan yang lebih ketat daripada sebelumnya. Akibatnya spesifikasi bahan menjadi lebih ketat dan keanekaragaman bahan menjadi lebih besar.

7. *Machine and Mechanization* (Mesin dan Mekanisasi)

Permintaan perusahaan untuk mencapai penurunan biaya dan volume produksi untuk memuaskan pelanggan telah mendorong penggunaan perlengkapan pabrik yang menjadi lebih rumit dan tergantung pada kualitas bahan yang dimasukkan ke dalam mesin tersebut. Kualitas yang baik menjadi faktor yang kritis dalam memelihara waktu kerja mesin agar fasilitasnya dapat digunakan sepenuhnya.

8. *Modern Information Metode* (Metode Informasi Modern)

Evolusi teknologi komputer membuka kemungkinan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengambil kembali, memanipulasi informasi pada skala yang tidak terbayangkan sebelumnya. Teknologi informasi yang baru ini menyediakan cara untuk mengendalikan mesin dan proses selama proses produksi dan mengendalikan produk bahkan setelah produk sampai ke konsumen. Metode pemrosesan data yang baru dan konstan memberikan kemampuan untuk memanejemeni informasi yang bermanfaat, akurat, tepat waktu dan bersifat ramalan mendasari keputusan yang membimbing masa depan bisnis.

9. *Mounting Product Requirement* (Persyaratan Proses Produksi)

Kemajuan yang pesat dalam perancangan produk, memerlukan pengendalian yang lebih ketat pada seluruh proses pembuatan produk. Meningkatnya persyaratan prestasi yang lebih tinggi bagi produk menekankan pentingnya keamanan dan keterandalan produk.

2.3 Pengendalian Kualitas

2.3.1. Pengertian Pengendalian Kualitas

Persaingan di dunia usaha yang semakin ketat dewasa ini mendorong perusahaan untuk lebih mengembangkan pemikiran-pemikiran untuk memperoleh cara yang efektif dan efisien dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan suatu cara yang dapat mewujudkan terciptanya kualitas yang baik pada produk yang dihasilkannya serta menjaga konsistensinya agar tetap sesuai dengan tuntutan pasar yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian kualitas (*quality control*) atas aktivitas proses yang dijalani. Pengendalian kualitas merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan.

Dalam menjalankan aktivitas, pengendalian kualitas merupakan salah satu teknik yang perlu dilakukan mulai dari sebelum proses produksi berjalan, pada saat proses produksi, hingga proses produksi berakhir dengan menghasilkan produk akhir. Pengendalian kualitas dilakukan agar dapat menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang sesuai dengan standar yang diinginkan dan direncanakan, serta memperbaiki kualitas produk yang belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan sedapat mungkin mempertahankan kualitas yang telah sesuai. Ada beberapa pengertian tentang pengendalian kualitas antara lain :

- 1) Menurut Sofjan Assauri (1998:210) pengendalian mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu/kualitas dari barang yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan perusahaan.

- 2) Menurut Vincent Gasperz (2005:480), “*Quality control is the operational techniques and activities used to fulfill requirements for quality*”
- 3) Pengendalian kualitas merupakan alat penting bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan, mempertahankan kualitas, yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah barang yang rusak (Reksohadiprojo, 2000 :245).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian kualitas adalah suatu teknik dan aktivitas/tindakan yang terencana yang dilakukan untuk mencapai, mempertahankan dan meingkatkan kualitas suatu produk dan jasa agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan dapat memenuhi kepuasan konsumen.

2.3.2. Tujuan Pengendalian Kualitas

Tujuan dari pengendalian kualitas menurut Sofjan Assauri (1998:210) adalah:

1. Agar barang hasil produksi dapat mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan.
2. Mengusahakan agar biaya inspeksi dapat menjadi sekecil mungkin.
3. Mengusahakan agar biaya desain dari produk dan proses dengan menggunakan kualitas produksi tertentu dapat menjadi sekecil mungkin.
4. Mengusahakan agar biaya produksi dapat menjadi serendah mungkin.

Tujuan utama pengendalian kualitas adalah untuk mendapatkan jaminan bahwa kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang

telah ditetapkan dengan mengeluarkan biaya yang ekonomis atau serendah mungkin.

Pengendalian kualitas tidak dapat dilepaskan dari pengendalian produksi, karena pengendalian kualitas merupakan bagian dari pengendalian produksi. Pengendalian produksi baik secara kualitas maupun kuantitas merupakan kegiatan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena semua kegiatan produksi yang dilaksanakan akan dikendalikan, supaya barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dimana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi diusahakan serendah-rendahnya.

Pengendalian kualitas juga menjamin barang atau jasa yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan seperti halnya pada pengendalian produksi. Dengan demikian antara pengendalian produksi dan pengendalian kualitas erat kaitannya dalam pembuatan barang.

2.3.3. Pendekatan Pengendalian Kualitas

Untuk melaksanakan pengendalian di dalam suatu perusahaan, maka manajemen perusahaan perlu menerapkan melalui apa pengendalian kualitas tersebut akan dilakukan. Hal ini disebabkan, faktor yang menentukan atau berpengaruh terhadap baik dan tidaknya kualitas produk perusahaan terdiri dari beberapa macam misal bahan bakunya, tenaga kerja, mesin dan peralatan produksi yang digunakan, di mana faktor tersebut akan mempunyai pengaruh yang berbeda, baik dalam jenis pengaruh yang ditimbulkan maupun besarnya pengaruh yang ditimbulkan. Dengan demikian agar pengendalian kualitas yang dilaksanakan dalam perusahaan tepat mengenai sarannya serta meminimalkan biaya

pengendalian kualitas, perlu dipilih pendekatan yang tepat bagi perusahaan. (Ahyari, 1990:225-325) :

1) Pendekatan Bahan Baku

Di dalam perusahaan, umumnya baik dan buruknya kualitas bahan baku mempunyai pengaruh cukup besar terhadap kualitas produk akhir, bahkan beberapa jenis perusahaan pengaruh kualitas bahan baku yang digunakan untuk melaksanakan proses produksi sedemikian besar sehingga kualitas produk akhir hampir seluruhnya ditentukan oleh bahan baku yang digunakan. Bagi beberapa perusahaan yang memproduksi suatu produk dimana karakteristik bahan baku akan menjadi sangat penting di dalam perusahaan tersebut. Dalam pendekatan bahan baku, ada beberapa hal yang sebaiknya dikerjakan manajemen perusahaan agar bahan baku yang diterima dapat dijaga kualitasnya.

a) Seleksi Sumber Bahan baku (Pemasok)

Untuk pengadaan bahan baku umumnya perusahaan melakukan pemesanan kepada perusahaan lain (sebagai perusahaan pemasok). Pelaksanaan seleksi sumber bahan baku dapat dilakukan dengan cara melihat pengalaman hubungan perusahaan pada waktu yang lalu atau mengadakan evaluasi pada perusahaan pemasok bahan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau dapat lebih diteliti dengan melakukan penelitian kualitas perusahaan pemasok.

b) Pemeriksaan Dokumen Pembelian

Setelah menentukan perusahaan pemasok, hal berikutnya yang perlu dilaksanakan adalah pemeriksaan dokumen pembelian yang ada. Oleh

karena itu dokumen pembelian nantinya menjadi referensi dari pembelian yang dilaksanakan tersebut, maka dalam penyusunan dokumen pembelian perlu dilakukan dengan teliti. Beberapa hal yang diperiksa meliputi tingkat harga bahan baku, tingkat kualitas bahan, waktu pengiriman bahan, pemenuhan spesifikasi bahan.

c) **Pemeriksaan Penerimaan Bahan**

Apabila dokumen pembelian yang disusun cukup lengkap maka pemeriksaan penerimaan bahan dapat didasarkan pada dokumen pembelian tersebut. Beberapa permasalahan yang perlu diketahui dalam hubungannya dengan kegiatan pemeriksaan bahan baku di dalam gudang perusahaan antara lain rencana pemeriksaan, pemeriksaan dasar, pemeriksaan contoh bahan, catatan pemeriksaan dan penjagaan gudang.

2) Pendekatan Proses Produksi

Pada beberapa perusahaan proses produksi akan lebih banyak menentukan kualitas produk akhir. Artinya di dalam perusahaan ini meskipun bahan baku yang digunakan untuk keperluan proses produksi bukan bahan baku dengan kualitas prima, namun apabila proses produksi diselenggarakan dengan sebaik-baiknya maka dapat diperoleh produk dengan kualitas yang baik pula. Pengendalian kualitas produk yang dihasilkan perusahaan tersebut lebih baik bila dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan proses produksi yang disesuaikan dengan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan. Pada umumnya pelaksanaan pengendalian kualitas proses produksi di dalam perusahaan dipisahkan menjadi 3 tahap :

a) Tahap persiapan

Pada tahap ini akan dipersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan pengendalian proses tersebut. Kapan pemeriksaan dilaksanakan, berapa kali pemeriksaan proses produksi dilakukan pada umumnya akan ditentukan pada tahap ini.

b) Tahap Pengendalian Proses.

Dalam tahap ini, upaya yang dilakukan adalah mencegah agar jangan sampai terjadi kesalahan proses yang mengakibatkan terjadinya penurunan kualitas produk. Apabila terjadi kesalahan proses produksi maka secepat mungkin kesalahan tersebut diperbaiki sehingga tidak mengakibatkan kerugian yang lebih besar atau barang dalam proses tersebut dikeluarkan dari proses produksi dan diperlakukan sebagai produk yang gagal.

c) Tahap Pemeriksaan Akhir

Pada tahap ini merupakan pemeriksaan yang terakhir dari produk yang ada dalam proses produksi sebelum dimasukkan ke gudang barang jadi atau dilempar ke pasar melalui distributor produk perusahaan.

3) Pendekatan Produk Akhir

Pendekatan produk akhir merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya dengan melihat produk akhir yang menjadi hasil dari perusahaan tersebut. Dalam pendekatan ini perlu dibicarakan langkah yang diambil untuk dapat mempertahankan produk sesuai dengan standar kualitas yang berlaku. Pelaksanaan pengendalian kualitas

dengan pendekatan produk akhir dapat dilakukan dengan cara memeriksa seluruh produk akhir yang akan dikirimkan kepada para distributor atau toko pengecer. Dengan demikian apabila ada produk yang cacat atau mempunyai kualitas di bawah standar yang ditetapkan, maka perusahaan dapat memisahkan produk ini dan tidak ikut dikirimkan kepada para konsumen.

Untuk masalah kerusakan produk, perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat bagi peningkatan kualitas produk akhir serta kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Oleh sebab itu perusahaan harus mengumpulkan informasi tentang berbagai macam keluhan konsumen. Kemudian diadakan analisa tentang berbagai kelemahan dan kekurangan produk perusahaan sehingga untuk proses berikutnya kualitas produk dapat lebih dipertanggungjawabkan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	M. Fajar Wulan	Analisis pengendalian Mutu (Quality Control) CPO (Crude Palm Oil) Pada PT. Buanna Wira Subur Sakti Kabupaten Panser.	Pengendalian mutu, sebab akibat dan peta kendali	Dari hasil grafik kendali penendalian mutu Crude Palm Oil (CPO) sampel pada asam lemak bebas, kadar air, dan kadar kotoran masih terdapat penyimpangan kualitas dan dari diagram sebab akibat factor penyebab penyimpangan kualitas adalah bahan baku,

				metode kerja, serta manusia.
2.	Ni Kadek Yuliasih, 2014	Analisis Pengendalian Kualitas Produk Pada Perusahaan Garmen Wana Sari Tahun 2013	Pengendalian kualitas, penyebab kecacatan produk dan solusi pengendalian kualitas	Pengendalian kualitas pada PT. Garmen Wana Sari belum efektif sehingga belum mampu menendalikan tingkat kerusakan Bad Cover. Hal ini ditunjukkan dalam titik-titik P-Chart yang berada diluar batas Upper Control Limmit (UCL) dan Lower Control Limmit. Penyebab kerusakan atau kecacatan produk pada perusahaan Garmen Wana Sari yaitu disebabkan oleh bahan baku, manusia, method dan lingkungan.
3.	Darsono, 2013	Analisis pengendalian kualitas produksi dalam upaya Mengendalikan tingkat kerusakan produk	produksi, produk dan kualitas	Hasil penelitian dari uji mean ditunjukkan nilai t hitung = 31,400 > t tabel = 2,00 dan sig. = 0,000 < α = 0,05, dengan demikian rata-rata (mean) sebesar 1,806 adalah signifikan. Kesimpulan hipotesis 2 (H2) bahwa tingkat kerusakan produk yang terjadi bersifat signifikan mempengaruhi proses produksi tidak terbukti.

2.5. Hipotesis

Bertitik tolak dari perumusan masalah diatas dan di kaitkan denga teori yang ada, maka peneliti mengangkat hipotesis sebagai berikut : “Diduga pengendalian

kualitas produk pada PT. Riau Crumb Rubber Faktory (RICRY) Pekanbaru dalam kategori cukup baik.”



Dokumen ini adalah Arsip Miitik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau