

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Implementasi Kerja di Dalam Manajemen Mutu

1. Pengertian Manajemen Pengendalian Mutu

Manajemen mutu merupakan aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu, dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu.

Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figur pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi. Tanggung jawab mutu tidak cukup hanya dibebankan kepada bagian tertentu, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh individu perusahaan.

Seorang ahli manajemen Philip B. Crosby memperkenalkan empat dimensi manajemen mutu:

- a. Mutu: kesesuaian dengan kebutuhan
- b. Sistem pencapaian mutu: pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan
- c. Standar performansi: standar performansi perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi mutu adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*)

- d. Pengukuran: pengukuran performansi yang digunakan adalah biaya mutu (biaya inspeksi dan biaya pengujian)¹

Menurut Getsch dan Davis Mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan menurut Juran mutu adalah *fitness for use*/kesesuaian penggunaan. Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut dengan istilah mutu sesuai persepsi (*Quality in perception*).²

Kegiatan pengendalian mutu di suatu perusahaan mempunyai tujuan ganda, yakni selain untuk memperoleh mutu produk atau mutu jasa yang sesuai dengan standar, juga agar produk yang dijual sesuai dengan mutu yang dibutuhkan masyarakat, sehingga pengendalian mutu sebenarnya bertujuan untuk menjamin pangsa pasar yang dikuasai. Dalam upaya melaksanakan fungsi pengendalian mutu, umumnya setiap struktur organisasi perusahaan mempunyai unit untuk pengendalian mutu. Unit kerja pengendali mutu, yaitu berstatus bagian atau divisi. Dalam stuktur organisasi yang mapan, semua petugas (pegawai) di setiap unit kerja mempunyai tugas khusus tertentu sesuai dengan rincian kerja (*job description*) yang mereka punyai. Oleh karena itu, seyogianya setiap perusahaan harus memperhatikan kegiatan pengawasan mutu, mengingat perannya yang penting terhadap perusahaan dan nama baik serta kelangsungan hidup usaha.³

Pengendalian mutu merupakan suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan pemeliharaan dan pengembangan mutu dalam suatu organisasi sehingga dapat diperoleh servis dalam tingkat yang paling ekonomis dan memuaskan pelanggan. Pelanggan

¹ Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm.46

²Edwars Sallis, *Total Quality Management*, IRCiSoD, Yogyakarta, 2010, hlm. 50-52

³ Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu TQM*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2002, hlm. 78-79

adalah sosok yang dilayani, jadi perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk itu, setiap yang melaksanakan pengendalian mutu harus mengetahui ciri-ciri pelanggannya dan harus mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya.

Dalam pelaksanaan pengendalian mutu tidak hanya pihak manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi juga dibutuhkan komitmen dan peran secara aktif seluruh anggotanya. bahwa pengendalian mutu adalah suatu kegiatan meneliti, mengembangkan, merancang dan memenuhi kepuasan pelanggan, memberi pelayanan yang baik dimana pelaksanaannya melibatkan seluruh kegiatan dalam perusahaan mulai dari pimpinan teratas sampai karyawan pelaksana.⁴

2. Pengendalian Mutu dalam Perspektif Islam

Pengendalian (pengawasan) dalam islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengkoreksi yang salah, dan membenarkan yang Hak.⁵Pembagian pengendalian dalam ajaran Islam paling tidak terbagi menjadi dua hal:⁶

Pertama : pengendalian (*Control*) yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seperti yang tercantum dalam Al-Quran surat Al Mujaadilah Ayat:7

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا

⁴David Garvin, *Manajemen Mutu Terpadu*, Diterjemahkan oleh M.N Nasution, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hlm. 41

⁵Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah*, Madina Pustaka, Jakarta, 2000, hlm. 152

⁶Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dan Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2003, hlm. 156

أَكْثَرِ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيَّنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ

بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya : “Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (Al Mujaadilah : 7)

Kedua : pengendalian yang berasal dari luar diri sendiri, seperti yang dilakukan sistem sebuah lembaga atau institusi melalui pengawasan dari manajemen yang ada.

Pengendalian dalam Islam memiliki beberapa landasan, diantaranya : ⁷

- a) *Tawashaubil Haqq*, saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas.
- b) *Tawashaubis Sabri*, saling menasehati atas dasar kesabaran, dengan kata lain pengendalian yang dilakukan berulang-ulang.
- c) *Tawashaubil Marhamah*, saling menasehati atas dasar kasih sayang, yakni pengendalian dengan pendekatan secara personal dengan tujuan untuk pencegah (*Preventif*).

Jika etos kerja dimaknai dengan semangat kerja, maka etos kerja seorang Muslim bersumber dari visinya: meraih *Hasanah Fid Dunya* dan *Hasanah Fi Al-Akhirah* (kebaikan di dunia dan di akhirat). Jika etos kerja difahami sebagai etika kerja, sekumpulan karakter, sikap, mentalitas kerja, maka dalam bekerja, seorang Muslim senantiasa menunjukkan kesungguhan.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam Islam pengendalian (*Control*) merupakan hal yang paling diperhatikan agar suatu

⁷ Nana Herdiana, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 140

pekerjaan yang dilakukan oleh seorang muslim baik untuk kepentingan pribadi ataupun kerja dengan atas nama lembaga atau institusi agar proses pekerjaan yang dilakukan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

3. Sistem Manajemen Mutu

a. Persyaratan Umum

Untuk memimpin dan mengoperasikan organisasi perlu dilakukan pengelolaan yang sistematis dan dengan cara yang dapat dibuktikan.⁸ Kesuksesan organisasi didapatkan dari adanya penerapan dan pemeliharaan sistem manajemen mutu dengan melakukan peningkatan berkesinambungan kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

Organisasi harus membuat, mendokumentasikan, menerapkan, dan memelihara sistem manajemen mutu dan melakukan peningkatan berkelanjutan secara efektif sesuai dengan persyaratan standar internasional ini. Identifikasi dan pengelolaan proses juga harus dilakukan untuk memastikan persyaratan yang sesuai telah terpenuhi. Untuk menerapkan sistem ini, organisasi harus:

- 1) Mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu dan aplikasinya dalam organisasi.
- 2) Menentukan tahapan dan interaksi proses-proses tersebut.
- 3) Menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa baik proses operasi maupun proses-proses ini efektif.
- 4) Memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan proses-proses tersebut.
- 5) Memantau, mengukur, dan menganalisis proses-proses tersebut.

⁸ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO*, CV Teruna Grafika, Jakarta, 2003, hlm. 64

- 6) Mengambil tindakan yang diperlukan supaya memperoleh hasil yang telah direncanakan dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut.

Proses-proses tersebut harus dikelola oleh organisasi yang sesuai dengan persyaratan standar. Penerapan sistem manajemen mutu akan sangat efektif apabila setiap bagian dari organisasi memahami fungsi, tanggung jawab, dan keterkaitannya dengan bagian lain dalam sistem tersebut.

b. Persyaratan Dokumentasi

Dokumentasi memungkinkan adanya komunikasi tujuan dan konsistensi tindakan.⁹ Penggunaan dokumentasi memberikan masukan bagi: 1) pencapaian kesesuaian pada persyaratan pelanggan dan perbaikan mutu, 2) penyediaan pelatihan yang sesuai. Selain itu dokumen juga berfungsi sebagai:

- 1) Alat dalam penelusuran
- 2) Prasarana pemberian bukti yang objektif
- 3) Alat penilaian keefektifan dan kestabilan dari sistem manajemen mutu.

Sebuah prosedur terdokumentasi harus ditetapkan untuk menentukan kebutuhan pengendalian untuk:¹⁰

- 1) Memberikan persetujuan terhadap kecukupan dokumen sebelum diterbitkan
- 2) Meninjau dan memperbarui jika diperlukan dan menyetujui uraian dokumen
- 3) Memastikan bahwa perubahan dan status revisi dokumen terkini dapat teridentifikasi
- 4) Memastikan bahwa versi relevan dari dokumen yang berlaku tersedia di tempat pemakaiannya
- 5) Memastikan dokumen tersebut sah dan mudah diidentifikasi

⁹ Rudy Prihantoro, *Op. Cit*, hlm. 59

¹⁰ Rudi Suardi, *Op. Cit*, hlm. 70

- 6) Mencegah dokumen yang sudah tidak berlaku digunakan secara sengaja ataupun tidak sengaja, untuk itu dokumen yang sudah tidak berlaku harus diberi identifikasi pengesahannya.

Sistem manajemen mutu harus memiliki dokumentasi cukup yang pada dasarnya dapat diikuti dan dapat diperlihatkan kesesuaiannya dengan persyaratan yang ada dan efektif dalam pelaksanaannya, termasuk di dalamnya adalah dokumen untuk pemasok. Dokumen tersebut harus dapat diidentifikasi dan ditelusuri, karena itu harus ada jaminan bahwa personel yang berkepentingan memegang dokumen terbaru, satu hal yang penting adalah daftar induk dokumentasi harus dibuat, yang memuat identifikasi terhadap status revisi dokumen. Dokumentasi yang sesuai harus disiapkan untuk mencapai penerapan yang efektif dari sistem manajemen mutu. Dokumentasi menjadi paling efektif bila informasi terbaru dan benar tersedia pada tempat dan saat dimana dokumen tersebut dibutuhkan.

Beberapa pekerjaan yang harus dilakukan untuk mengendalikan dokumen antara lain:

- 1) Menetapkan prosedur pengendalian dokumen
- 2) Mengidentifikasi tanggung jawab dan wewenang
- 3) Menentukan pengendalian secara sentralisasi atau desentralisasi
- 4) Menjelaskan dokumen yang dikendalikan (manual mutu, prosedur, instruksi kerja)
- 5) Mengidentifikasi wewenang untuk meninjau ulang dan mengesahkan bagi jenis dokumen yang berbeda (sebagai aturan umum, tingkatan dokumen yang lebih tinggi, jabatan/tingkatan pengesah yang menandatangani juga lebih tinggi)
- 6) Menjelaskan sistem untuk pengendalian perubahan dan penanganan dokumen kadaluwarsa, dan
- 7) Memelihara daftar induk dari revisi terakhir/terkini.

4. Tahap – Tahap Penerapan Sistem Manajemen Mutu

Untuk organisasi yang sedang dalam proses penerapan atau bermaksud menerapkan sebuah sistem manajemen mutu, perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:¹¹

- a. Mengidentifikasi proses yang diperlukan untuk menerapkan sistem manajemen mutu yang efektif
- b. Memahami interaksi masing-masing proses
- c. Dokumentasi yang diperlukan untuk menjamin bahwa operasi dan pengendalian berjalan efektif

Berdasarkan fungsi kerja diatas, maka secara garis besar ada tiga bagian yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menerapkan manajemen mutu, yaitu:

- a. Tahap Perancangan
 - 1) Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai.
Sebagai langkah awal dalam menerapkan sistem manajemen mutu, perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan agar dapat direncanakan langkah-langkah yang dilaksanakan
 - 2) Mengidentifikasi hal-hal lain yang diharapkan
Setelah menetapkan tujuan utama dan harapan lainnya, terutama harapan dari pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan, perusahaan tersebut perlu membentuk sebuah tim sebagai mediator dalam mengkomunikasikan serta menjabarkan visi dan misi.
 - 3) Pemetaan proses
Dengan melakukan pemetaan proses, perusahaan akan tahu mana proses yang berfungsi sebagai realisasi, pendukung, atau proses manajemen

¹¹ Rudy Prihantoro, *Op. Cit*, hlm. 60

b. Tahap Pelaksanaan

1) Mengidentifikasi tindakan yang diperlukan.

Bila perusahaan telah mendapatkan gambaran menyeluruh tentang perbandingan sistem yang ada dengan sistem yang dipersyaratkan, agar lebih lengkap rencana harus diarahkan dengan mengidentifikasi tindakan yang akan dilaksanakan selanjutnya.

2) Mengimplementasikan rencana

Pada tahap ini, manajemen harus memberikan perhatian atas hasil-hasilnya untuk memastikan bahwa semua unsur sistem manajemen mutu cukup logis dan efektif. Oleh karena itu, manajemen puncak harus memberikan perhatian khusus pada:

- a) Kelemahan dan Kurang efektifnya dalam penerapan sistem manajemen mutu
- b) Tindakan-tindakan yang sulit, tidak efektif atau tidak mungkin dilaksanakan

c. Tahap Penilaian

1) Melakukan penilaian internal

Audit merupakan dasar utama dalam menilai sejauh mana sistem manajemen mutu yang dilaksanakan efektif dan sesuai.

2) Apakah sudah sesuai

Telah terjadi kesesuaian antara sistem perusahaan tersebut yang dijalankan dengan persyaratan standar.

5. Prinsip Manajemen Mutu

Prinsip manajemen mutu sebagaimana yang dikemukakan Masake Imae (1971) yang ditulis dalam bukunya berjudul 10 QC Maxims yang kemudian juga menjadi acuan dalam standar ISO 900. Inti sari dari delapan prinsip itu dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:¹²

¹² *Ibid*, hlm. 47

a. Terapkan PDCA dalam Setiap Tindakan

Pengendalian dan perbaikan mutu merupakan kegiatan yang berkelanjutan yang harus dijalankan secara sistematis dengan menerapkan pendekatan manajemen *plan, do, check and action* (PDCA) dari setiap karakteristik.

Menurut Raviato, proses pengendalian mutu adalah memutarakan siklus PDCA, yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. PDCA harus dilakukan oleh setiap personel dari seluruh bagian perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, hal ini yang menjadi dasar sikap personel dalam perusahaan. Menurut Hardjosoedharmo, siklus PDCA merupakan cara yang sistematis untuk menambah pengetahuan mengenai proses-proses dalam organisasi dan menambah pengetahuan untuk mengimplementasikan perubahan mutu serta bagaimana mengukurnya. Hakikatnya siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Siklus PDCA merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengendalian mutu harus dilakukan dengan maksimal pula. Caranya dengan menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal perlu langkah-langkah pada masing-masing tahapan, antara lain:¹³

- 1) Tahap perencanaan (*Plan*)
 - a) Harus ditentukan proses mana yang perlu diperbaiki, yaitu proses yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan pelanggan
 - b) Menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih
 - c) Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk memilih proses yang paling relevan dengan perusahaan.

¹³ *Ibid*, hlm. 5

- 2) Tahap pelaksanaan (*Do*)
 - a) Mengumpulkan informasi dasar tentang jalannya proses yang sedang berlangsung.
 - b) Melakukan perubahan yang dikehendaki untuk dapat diterapkan, dengan menyesuaikan keadaan nyata yang ada, sehingga tidak menimbulkan gejolak.
 - c) Kembali mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan telah membawa perbaikan atau tidak.

- 3) Tahap pemeriksaan (*Check*)

Menafsirkan perubahan dengan menyusun data yang sudah terkumpul dalam grafik. Grafik yang lazim dipakai dalam pengendalian mutu, yaitu analisis, merangkum serta menafsirkan data dan informasi untuk mendapatkan kesimpulan.

- 4) Tahap tindakan perbaikan (*Action*)

- 1) Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan, jika perubahan yang dilakukan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur yang baku.
- 2) Adanya pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan agar perubahan berjalan baik
- 3) Pengkajian apakah mempunyai efek negatif pada bagian lain atau tidak
- 4) Penentuan perubahan untuk menjaga agar seluruh karyawan melaksanakan apa yang diharapkan dalam prosedur yang telah digariskan.

- b. Kendalikan kegiatan sejak awal

Pengendalian mutu hendaknya dilakukan sejak awal atau sedini mungkin pada setiap proses, sebab keterlambatan pengendalian akan menjadi pemborosan waktu yang tidak perlu yang sebenarnya mampu dicegah.

c. Jangan Menyalahkan Orang Lain

Sikap menyalahkan orang lain tidak akan menyelesaikan masalah. Sebaliknya akan menimbulkan masalah baru. Bila ditemukan masalah, jangan mencari siapa yang bersalah. Tetapi pikirlah penyebab terjadinya masalah dan temukan langkah-langkah perbaikan.

d. Bertindak Berdasarkan Prinsip Prioritas

Prinsip prioritas adalah mengutamakan yang utama atau mendahulukan yang penting dalam melakukan suatu tindakan sebelum bertindak, pertimbangkan tingkat kepentingan dari apa yang akan dilakukan. Bila tindakan itu terkait dengan pemecahan masalah, prioritas hendaknya diberikan kepada masalah yang penting atau paling besar pengaruhnya dalam pencapaian tujuan.

e. Setiap Tindakan Perbaikan Diikuti Pencegahan

Tindakan koreksi adalah tindakan awal untuk menghilangkan fenomena dari suatu kondisi yang tidak diinginkan. Kondisi yang tidak diinginkan adalah masalah. Misalnya terjadi penyimpangan pengawasan bahan baku. Setelah penyimpangan dikoreksi, selanjutnya perlu dianalisa secara lebih teliti sampai ditemukan akar penyebab yang paling dalam. Bila akar penyebab telah dapat diidentifikasi, maka selanjutnya dipikirkan alternatif cara yang paling efektif untuk mencegah terulangnya masalah yang sama. Tindakan koreksi dan tindakan pencegahan idealnya dilakukan bersamaan terhadap suatu masalah.

Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengeliminasi penyebab terjadinya ketidak sesuaian agar masalah yang sama tidak terulang kembali. Tindakan yang diambil haruslah dengan dampak yang ditimbulkan.

Perusahaan harus memastikan langkah-langkah yang diambil untuk menghilangkan penyebab ketidak sesuaian, agar pencegahan yang diambil sesuai dampak potensi yang ditimbulkan. Fokus sistem manajemen mutu pada hakekatnya adalah mencegah terjadinya

kegagalan pada seluruh tahapan mulai *input*, proses sampai *output* akhir dengan pendekatan sistematis holistik, sinergi dan antisipatif.

f. Berbicara Berdasarkan Data

Data adalah dasar untuk melakukan suatu tindakan. Dalam penyelesaian masalah data menjadi landasan bertindak agar keputusan yang diambil tepat dan benar. Agar pemanfaatan data dapat tepat dan benar maka pendekatan statistik sangat dianjurkan dalam sistem manajemen mutu.

g. Perbaikan Diawali dengan Penetapan Sasaran

Tujuan dari suatu tindakan haruslah jelas dan ditentukan sejak awal agar afektivitas tindakan dapat dinilai secara objektif. Sistem manajemen mutu mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan (sasaran mutu), termasuk sasaran lainnya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian produk ditetapkan pada unit-unit fungsional pada berbagai tingkatan dalam perusahaan. Sasaran mutu dibuat spesifik dan sejalan dengan kebijakan mutu.

Sasaran perlu ditetapkan agar evaluasi keberhasilan dapat dilakukan setelah perbaikan. Dalam penetapan sasaran mutu biasanya digunakan prinsip “SMART”¹⁴

- 1) S (*Spesific*) : sasaran harus jelas dan spesifik (Sistematis)
- 2) M (*Measurable*) : sasaran harus dapat diukur (Terukur)
- 3) A (*Attainable*) : sasaran harus realistis dan mungkin dicapai (Dapat tercapai)
- 4) R (*Reasonable*) : harus ada alasan terhadap pemilihan sasaran (Masuk akal)
- 5) T (*Time*) : sasaran harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan (Berorientasi pada waktu)¹⁵

¹⁴ *Ibid*, hlm. 50

¹⁵ Eko Heryanto, BN Marbun, *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1987, hlm. 53

h. Biasakan Mencatat, Membuat Prosedur, dan Menetapkan Standar

Menyediakan prosedur tertulis dan penetapan standar mutu dari hasil kerja harus dijadikan kebiasaan dalam setiap kegiatan, sehingga tindakan pengendalian dan peningkatan mutu dapat lebih konsisten dan mudah dilakukan.

B. Implementasi Kerja di Dalam Sistem Pengendalian Mutu

1. Pengertian Sistem Pengendalian Mutu

Sebuah sistem adalah suatu rangkaian pola kerja aktivitas manusia dan atau mesin yang berinteraksi, yang diarahkan untuk beroperasinya bahan, informasi, energi, untuk mencapai tujuan atau sasaran khusus. Sedangkan Sistem pengendalian mutu adalah struktur kerja operasi pada seluruh perusahaan atau pabrik yang disepakati, didokumentasi dalam prosedur-prosedur teknis manajerial yang terpadu dan efektif untuk membimbing tindakan-tindakan yang terkoordinasi dari tenaga kerja, informasi perusahaan, serta pabrik melalui cara yang terbaik dan paling praktis untuk menjamin kepuasan pelanggan akan mutu dan biaya mutu yang ekonomis.

Secara umum, sistem pengendalian adalah susunan komponen-komponen fisik yang dirakit sedemikian rupa sehingga mampu mengatur sistemnya sendiri atau sistem di luarnya. Sistem *control* adalah proses pengaturan atau pengendalian terhadap satu atau beberapa besaran variable (variabel, parameter) sehingga berada pada suatu harga range tertentu. Menurut Pakpahan, dalam bukunya Rudi Prihantoro yang berjudul “konsep pengendalian mutu” sistem *control* atau teknik kendali adalah teknik pengaturan, sistem pengendalian, atau sistem pengontrolan.¹⁶

Secara umum ada empat aspek yang berkaitan dengan sistem pengendalian, yaitu masukan, keluaran, sistem dan proses. Masukan (*input*) adalah rangsangan dari luar yang diterapkan ke sebuah sistem

¹⁶ *Ibid*, hlm. 13

kendali untuk memperoleh tanggapan tertentu dari sistem pengaturan. Keluaran (*output*) adalah tanggapan sebenarnya yang didapatkan dari suatu sistem kendali. Tanggapan ini bisa sama dengan masukan atau mungkin juga tidak sama dengan tanggapan pada masukannya.

Pendekatan sistem terhadap mutu dimulai dari prinsip dasar pengendalian mutu, yaitu bahwa kepuasan pelanggan tidak dapat dicapai dengan berkonsentrasi pada salah satu pabrik atau perusahaan saja (kerekayasaan rancangan, analisis keterandalan, perlengkapan pemeriksa mutu, pencarian gangguan penyebab penolakan, pendidikan operator dan telaah tentang kemampuan pemeliharaan) yang terpenting dalam setiap fase, tetapi pencapaian lebih bergantung pada seberapa baik dan saksama tindakan-tindakan mutu ini bekerja secara sendiri dan bekerja sama.

Sistem pengendalian mutu merupakan landasan pengendalian mutu yang selalu menyediakan tempat arus aktivitas produk yang saling berkaitan. Dalam pengendalian mutu, yang menyebabkan masalah adalah hilangnya salah satu atau lebih aktivitas dari sistem pengendalian mutu. Sistem pengendalian mutu membantu perusahaan untuk memberikan perhatian pengendalian terhadap mutu secara kontinu dan terpadu pada semua aktivitas utama.

Sistem pengendalian mutu yang modern adalah hasil dari rancangan, instalasi dan pemeliharaan yang disiplin dan berstruktur dari serangkaian tindakan pengendalian mutu oleh manusia, dan informasi yang sungguh-sungguh dapat menjamin mutu pelanggan dan membuat biaya mutu yang rendah bagi pabrik dan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, sistem itu memerlukan implementasi terperinci dan penuh dari aktivitas-aktivitas perusahaan dalam tindakan mutu aktual perusahaan dan pabrik dan penetapan yang teliti dan teratur tentang keefektifan tindakan-tindakan yang akan diambil.

Sebagaimana yang diterapkan pada pengendalian mutu aktivitas-aktivitas sistem ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Rekayasa Sistem adalah proses teknologi untuk menciptakan dan membangun struktur sistem pengendalian mutu manusia, mesin, informasi yang efektif.
- b. Manajemen Sistem adalah proses administratif untuk menjamin operasi yang efektif dari sistem pengendalian mutu.
- c. Ekonomi Sistem adalah, khususnya yang menyertakan biaya mutu, yaitu daya yang paling efektif pada isi manusia, informasi dari sistem pengendalian mutu.
- d. Pengukuran Sistem, khususnya yang berkenaan dengan audit sistem dan penetapan mutu pelanggan, adalah proses evaluasi keefektifan yang dengannya sistem pengendalian mutu mencapai tujuan dan sasarnya.

2. Karakteristik Sistem Pengendalian Mutu

Ada 4 (empat) karakteristik sistem pengendalian mutu yang sangat penting:¹⁷

- a. Sistem pengendalian mutu mewakili titik pandang untuk memikirkan cara kerja pengendalian mutu yang sebenarnya dan bagaimana pengambilan keputusan tentang mutu dapat dilakukan sebaik-baiknya. Titik pandang ini merupakan aktivitas pengendalian mutu utama seperti halnya proses kerja yang kontinu, dimulai dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan berhasil hanya jika pelanggan puas dengan cara produk atau jasa perusahaan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Hal ini merupakan proses-proses yang penting bagi pengendalian mutu dalam hal bagaimana setiap orang dan setiap komponen organisasi bekerja dengan baik, secara individu maupun bersama-sama.
- b. Sistem pengendalian mutu menyajikan landasan bagi pemikiran yang mendalam melalui dokumentasi yang menyajikan identifikasi kunci dari sistem pengendalian, membuat aktivitas mutu dan

¹⁷ *Ibid*, hlm. 17

hubungan antara manusia-mesin-informasi secara terpadu dan berkelanjutan serta membuat aktivitas tertentu yang dilaksanakan dan disampaikan ke seluruh perusahaan. Sistem pengendalian dengan cara spesifik membuat manajer, ahli teknik, dan analisis dapat memvisualisasi siapa, apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana kerja pengendalian mutu dan keputusan yang diambil karena sistem pengendalian ini akan mempengaruhi seluruh ruang lingkup pabrik atau perusahaan.

- c. Landasan untuk membuat ruang lingkup aktivitas pengendalian dapat dikelola secara realistis karena sistem pengendalian ini memungkinkan manajemen dan karyawan perusahaan memusatkan perhatiannya pada aktivitas mutu dalam memenuhi persyaratan pelanggan hingga kepuasan pelanggan.
- d. Sistem pengendalian ini merupakan dasar bagi rekayasa hierarki dari perbaikan tingkat kepentingan yang sistematis, pada seluruh aktivitas pengendalian mutu yang utama dari perusahaan tersebut.

3. Prinsip – Prinsip Sistem Pengendalian Mutu

Ada beberapa prinsip yang merupakan landasan bagi perancangan sistem pengendalian mutu, yaitu sebagai berikut:¹⁸

- a. Rekayasa sistem pengendalian mutu berkaitan dengan teknologi.

Rekayasa sistem pengendalian mutu ini mengidentifikasi persyaratan-persyaratan mutu produk dan jasa yang efektif dan ekonomis berdasarkan teknologi yang tersedia untuk memenuhi persyaratan-persyaratan mutu, kendali-proses, dan informasi. Istilah teknologi (perangkat keras), yaitu yang berhubungan dengan perlengkapan informasi yang berkaitan dengan elektronik. Rekayasa juga dapat berupa teknologi perencanaan dan kendali yang berhubungan dengan manusia, prosedur mutu dan rekayasa kendali-

¹⁸ *Ibid*, hlm. 23

- proses yang relevan, seperti penelitian, tinjauan rancangan, audit kendali-proses dan bidang yang serupa.
- b. Rekayasa sistem pengendalian mutu berkaitan dengan persyaratan-persyaratan waktu. Rekayasa ini berkaitan dengan aktivitas sistem, kerja dalam sistem pengendalian mutu untuk perbaikan sistem yang lebih praktis.
 - c. Rekayasa sistem mutu berdasar kemampuan faktor manusia, prosedur, peralatan, informasi dan keuangan. Rekayasa ini sangat dengan konsentrasi eksklusif pada pendekatan-pendekatan yang bersifat prosedur kerja atau perancangan prosedur teknis.
 - d. Rekayasa sistem pengendalian mutu secara khusus membuat pengukuran “umpan-balik” yang membuat sistem pengendalian mutu dapat dievaluasi waktu beroperasi. Secara eksplisit rekayasa ini membuat beberapa pengukuran ekonomi dan keefektifan mutu menyeluruh yang akan digunakan.
 - e. Rekayasa sistem pengendalian mutu membangun struktur sistem pengendalian mutu yang diperlukan secara objektif dan dapat bekerja untuk audit sistem.

Dengan demikian, proses rekayasa sistem pengendalian mutu menyertakan usaha teknis yang sangat ketat. Sistem ini tidak hanya dibatasi para ahli teknik sistem mutu, tetapi pada semua individu yang terlibat dalam sistem pengendalian mutu seperti karyawan pabrik/perusahaan atau manajer yang terlibat dalam mengembangkan berbagai aktivitas mutu.

4. Aktivitas Utama Sistem Pengendalian Mutu

Suatu sistem pengendalian mutu yang sudah direkayasa dan dikelola untuk mencapai tujuan-tujuan mutu memiliki aktivitas sebagai berikut:

- a. Kebijakan dan tujuan pengendalian mutu yang tegas dan spesifik
- b. Orientasi yang kuat kepada pelanggan
- c. Semua aktivitas untuk mencapai kebijakan dan tujuan mutu

- d. Aktivitas terpadu di seluruh organisasi
- e. Pembagian tugas karyawan yang jelas untuk pencapaian mutu
- f. Identifikasi mutu yang jelas
- g. Tahapan pemrosesan dan kendali mutu yang spesifik dan efektif
- h. Perhatian dan motivasi mutu dengan berbagai pelatihan dan pendidikan
- i. Biaya mutu yang standar
- j. Keefektifan tindakan korektif
- k. Kendali mutu secara terus-menerus, analisis hasil dan pengembangan standar baru
- l. Audit periodik terhadap aktivitas sistem.

C. Implementasi Kerja Departemen *Quality Control* Dalam Pengawasan Bahan Baku

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi organik yang keempat dan yang terakhir daripada manajemen, George R. Terry Ph.D, berpendapat bahwa bila ketiga fungsi organik manajemen yang terdahulu telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka hanya sedikit saja yang diperlukan pengawasan (*controlling*). Tetapi sebaliknya ia berpendapat, bahwa dalam kenyataan memang tidak pernah terjadi “perencanaan”, “pengorganisasian” maupun “penggerakan” tersebut dilakukan secara 100% efektif. Dapat dipastikan adanya kekurangan-kekurangan, kesalahan-kesalahan, penyimpangan-penyimpangan dan sebagainya yang tak mungkin dielakkan. Karena itulah pengawasan senantiasa diperlukan sekali, justru agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya benar-benar dapat dicapai.¹⁹

Dalam pengertiannya Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung

¹⁹ Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta, 1988, hlm. 123

pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan tersebut.²⁰

Dari definisi tersebut terlihat bahwa pengawasan diselenggarakan pada waktu kegiatan operasional sedang berlangsung. Berarti (a) orientasi waktu pelaksanaan pengawasan sekarang; (b) sasaran pengawasan terbatas pada keterkaitannya dengan rencana; (c) sifat pengawasan pada dasarnya adalah preventif.²¹

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan tujuan yang telah digariskan semula.²²

Dengan demikian pengertian pengawasan meliputi segala kegiatan penelitian, pengamatan dan pengukuran terhadap jalannya operasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, penafsiran dan perbandingan hasil yang dicapai dengan standar yang diminta, melakukan tindakan koreksi penyimpangan, dan perbandingan antara hasil (*Output*) yang dicapai dengan masukan (*Input*) yang digunakan.

²⁰ Sumar'in, *Konsep Kelembagaan Bank Syariah*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 97

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 258

²² Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 43

Pada dasarnya pengawasan merupakan tindak lanjut (*follow up*) dari fungsi terdahulu. Pengawasan adalah proses mencakup beberapa hal, yakni²³ :

- (1) Penentuan “*apa*” yang akan dicapai atau dituju oleh organisasi
- (2) Penentuan “*apa*” yang harus dipegang sebagai pedoman, yakni standar
- (3) Penelaahan “*apa*” yang sedang dilakukan saat ini dan penganalisisannya lebih lanjut
- (4) Penentuan (tindakan) “*apa*” yang harus diambil sebagai langkah perbaikan bila ternyata kegiatan tersebut menyimpang dari rencana yang telah dibakukan dalam standar.

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang *built in* ketika menyusun sebuah program. Tujuannya adalah seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau yang dianggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dan system pengawasan yang baik.

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *Punishment* (hukuman) dan *Reward* (imbalan). Seorang karyawan melakukan kerjanya dengan baik sebaiknya diberikan *reward*. Untuk *reward* tidak mesti materi, tetapi dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan)

Demikian pula, karyawan yang melakukan kerjaan berbagai kesalahan, bahkan hingga yang merugikan perusahaan diberi *punishment*. Bentuk *punishment* pun bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, kors, bahkan hingga pemecatan (*Resign*). *Reward* dan *Punishment* itu merupakan pengawasan yang sangat penting.²⁴

²³ Marwan Asri dan John Suprihant, *Manajemen Perusahaan Pendekatan Operasional*, BPFE, Yogyakarta, hlm. 44-45

²⁴ Nana Herdiana, *Op. Cit*, hlm. 137

2. Langkah – langkah Pengawasan

Untuk suatu pengawasan tidak ada suatu resep yang mujarab. Yang menjadi titik perhatian dalam suatu pengawasan adalah sasaran yang hendak dicapai dan disesuaikan pelaksanaannya dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan. “standar” adalah alat-alat penting sekali untuk manajemen yang dapat dipergunakan dalam berbagai cara dan untuk berbagai keperluan. Standar adalah suatu ukuran yang terdiri dari sejumlah perincian atas dasar mana antara lain seorang manajer melaksanakan pengawasan tersebut.

Alat pengukur tersebut harus ditetapkan lebih dahulu sebelum para pelaksana (bawahan) melaksanakan pekerjaannya dan mereka harus benar-benar mengetahui standar yang dipergunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya. Pada umumnya dalam rencana-rencana yang telah ditetapkan itulah terdapat standar-standar yang dipergunakan menilai suatu pekerjaan. Standar penting sekali untuk diketahui oleh para pelaksana karena kalau tidak demikian arah pekerjaan mereka menjadi tidak menentu. Di samping itu para pelaksana harus mengerti benar apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian dalam proses pengawasan itu harus ada 3 syarat penting :

- a. Standar ditetapkan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan (bawahan) melaksanakan pekerjaan.
- b. Para pelaksana (bawahan) benar-benar mengetahui standar yang dipergunakan atasannya untuk menilai prestasi kerja mereka
- c. Para pelaksana (bawahan) harus mengerti benar apa yang menjadi tanggung jawabnya.²⁵

Pengawasan perlu dilakukan pada tahap demi tahap agar penyimpangan yang terjadi dapat segera diperbaiki. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengadakan pengawasan adalah:²⁶

²⁵ Susilo Martoyo, *Op. Cit*, hlm. 130

a. Menciptakan Standard

Standard yang dibuat biasanya didasarkan pada suatu kondisi atau kemampuan kerja yang normal. Bentuk standard dapat dibedakan ke dalam dua macam, yaitu standard kuantitatif dan standard kualitatif. Standard kuantitatif merupakan suatu standard yang dinyatakan di dalam satuan-satuan tertentu. Sedangkan standard kualitatif dapat berupa pendapat umum.

b. Membandingkan Kegiatan yang Dilakukan dengan Standard

Langkah kedua ini dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh adanya penyimpangan yang telah terjadi. Kecuali itu, langkah kedua ini dapat pula dipakai untuk mengetahui adanya gejala-gejala tentang semakin besarnya penyimpangan yang mungkin terjadi.

c. Melakukan Tindakan Koreksi

Langkah ketiga ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan segala kegiatan. Kebijaksanaan serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan rencana atau standarnya. Urutan-urutan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam pengambilan tindakan koreksi ini adalah:

- 1) Menghayati masalah-masalah yang dihadapi
- 2) Mencari kemungkinan-kemungkinan untuk mengatasi atau memperbaiki adanya kesalahan
- 3) Mengadakan penilaian terhadap berbagai kemungkinan tersebut
- 4) Menentukan cara-cara untuk mengadakan koreksi yang paling tepat

Dalam mengadakan pengawasan dengan melakukan langkah-langkah diatas, perlu terlebih dulu mencari informasi yang dibutuhkan tersebut meliputi informasi tentang kemajuan yang telah dicapai. Informasi tersebut akan diperoleh setelah kegiatan-kegiatan sudah dilakukan.

²⁶ Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo W, *Pengantar Bisnis Modern Edisi Ketiga*, Liberty, Yogyakarta, 1993, hlm. 123

3. Syarat – Syarat Pengawasan yang Baik

Untuk menjalankan pengawasan yang baik, diperlukan beberapa syarat yakni:²⁷

- a) Pengawasan harus mendukung sifat dan kebutuhan kegiatan (aktivitas)
- b) Pengawasan harus melaporkan setiap penyimpangan yang terjadi dengan segera
- c) Pengawasan harus mempunyai pandangan ke depan
- d) Pengawasan harus obyektif, teliti dan sesuai dengan standard yang digunakan
- e) Pengawasan harus luwes/fleksibel
- f) Pengawasan harus serasi dengan pola organisasi
- g) Pengawasan harus ekonomis
- h) Pengawasan harus mudah dimengerti
- i) Pengawasan harus diikuti dengan perbaikan/koreksi

4. Prinsip – Prinsip Pengawasan atau *Controlling*

Supaya sistem pengawasan dapat menjadi efektif, harus dipenuhi beberapa prinsip yaitu:²⁸

- 1) Alat pengawasan harus sesuai dengan sifat dan kebutuhan dari setiap kegiatan yang ada, maksudnya masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tersendiri yang berbeda dengan sistem pengawasan dibagian lain.
- 2) Alat-alat pengawasan harus mampu melaporkan dengan segera setiap penyimpangan yang terjadi. Sehingga secepat mungkin dapat diambil tindakan perbaikan, supaya pelaksanaan kerja dapat sesuai dengan apa yang direncanakan

²⁷ *Ibid*, hlm.124

²⁸ H Siagian, *Management Suatu Pengantar*, Penerbit Alumni, Bandung, 1983, hlm. 115

- 3) Alat-alat pengawasan harus bersifat luwes, maksudnya dapat tetap dipergunakan walaupun terjadi perubahan-perubahan dalam rencana atau timbul hal-hal yang tidak terduga
- 4) Alat-alat pengawasan harus dapat dimengerti oleh orang-orang yang akan melakukannya. Kesederhanaan dan kesanggupan untuk menyesuaikan alat-alat pengawasan adalah merupakan syarat mutlak untuk sistem pengawasan yang berhasil baik
- 5) Alat-alat pengawasan harus menjamin tindakan perbaikan. Suatu sistem pengawasan yang baik, disamping dapat mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang ada, namun harus dapat juga memberitahukan dimana penyimpangan itu terjadi, siapa yang bertanggung jawab terhadapnya, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya
- 6) Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.²⁹
- 7) Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- 8) Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

5. Pengawasan Bahan Baku

Guna atau perlunya pemeriksaan (*inspection*) dalam kedatangan bahan baku yang dikirim dari supplier, diantaranya adalah :

- a. Pengontrolan (*control*) untuk tujuan proses-proses akan selalu perlu dilakukan beberapa pemeriksaan (*inspection*)
- b. Penerimaan (*acceptance*) sehubungan dengan prosedur-prosedur pemeriksaan guna mengamati (memonitor) kelompok-kelompok barang untuk dapat menentukan apakah akan diterima atau ditolak.³⁰

Terdapat beberapa hal yang sebaiknya dikerjakan oleh manajemen perusahaan agar bahan baku yang diterima perusahaan yang

²⁹ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2000, hlm. 174

³⁰ Sofjan Assauri, *Management Produksi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1977, hlm. 311

bersangkutan dapat dijaga kualitasnya.³¹ Beberapa hal tersebut antara lain adalah :

a. Seleksi Sumber Bahan³²

Langkah yang cukup penting dilaksanakan untuk pengendalian kualitas bahan baku ini adalah seleksi dari sumber bahan, atau supplier-supplier perusahaan. Seleksi disini meliputi unsur-unsur kualitas bahan yang diberikan atau dipasarkan, kemampuan pengiriman dalam waktu yang tepat serta kontinuitas dalam waktu yang panjang, serta penentuan harga jual yang umum atau bahkan rendah. Untuk melaksanakan seleksi sumber bahan ini dapat dilaksanakan dengan mempergunakan beberapa cara, antara lain:

1) Pengalaman Hubungan Pada Waktu Yang Lalu

Dari pembelian-pembelian perusahaan pada waktu-waktu yang lalu dapat diperoleh pengalaman-pengalaman perusahaan tentang karakteristik dan kebiasaan masing-masing supplier. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam masalah ini adalah kualitas bahan yang ditawarkan, presentase kerusakan bahan pada pengiriman bahan, keterlambatan pengiriman bahan dan lain sebagainya. Atas dasar pengalaman-pengalaman ini perusahaan dapat memilih supplier yang paling baik untuk perusahaan berikut harga jual yang paling murah dari supplier-supplier yang termasuk kategori baik tersebut.

2) Evaluasi Dengan Daftar Pertanyaan

Untuk perusahaan yang belum banyak pengalaman terhadap supplier maka sangat sulit untuk memilih supplier tersebut oleh Karena pembelian-pembelian yang telah lalu belum dapat menunjukkan pola, kebiasaan dan karakter dari supplier yang bersangkutan. Masalah macam ini akan timbul pula apabila ada supplier baru yang menawarkan bahan, padahal perusahaan

³¹ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi Pengendalian Produksi*, BPFE, Yogyakarta, 2002, hlm. 264

³² Agus Ahyari, *Efisiensi Persediaan Bahan*, BPFE, Yogyakarta, 1999, hlm. 118

belum mengetahui kebiasaan dan karakteristik supplier tersebut. Dalam keadaan seperti ini maka perusahaan dapat mengadakan evaluasi dengan jalan memberikan daftar pertanyaan tentang supplier dan hal-hal lain yang berhubungan dengan supplier tersebut. Atas dasar daftar pertanyaan tersebut diadakan evaluasi terhadap supplier sehingga akhirnya perusahaan dapat memilih untuk menggunakan atau menolak supplier yang bersangkutan.

3) Penelitian Kualitas Supplier

Cara lain yang dapat dilaksanakan untuk menyelenggarakan seleksi sumber bahan ini adalah dengan jalan mengadakan penelitian kualitas supplier. Dari penelitian kualitas supplier ini didapatkan data yang lengkap tentang karakteristik supplier, kebiasaan supplier dan data lain yang diperlukan perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan dapat memilih supplier dengan data yang cukup lengkap. Kebaikan atau kelebihan pemilihan supplier dengan jalan penelitian kualitas supplier ini adalah perusahaan akan mendapatkan data dan informasi yang cukup lengkap sehingga penentuan penerimaan supplier dapat dilaksanakan dengan lebih baik. kriteria-kriteria standard untuk evaluasi hendaknya disusun dengan jelas sehingga hasil penelitian merupakan hasil yang obyektif mungkin dan tidak terdapat penyimpangan-penyimpangan yang cukup berarti.

b. Pemeriksaan Dokumen Pembelian

Apabila salah satu supplier sudah dipilih atau ditentukan sebagai supplier perusahaan, maka pada umumnya untuk keperluan pemeriksaan lebih lanjut adalah dengan mendasarkan diri pada kontrak atau order pembelian. Kualitas yang diinginkan perusahaan, jadwal pengiriman yang telah ditentukan serta harga dari masing-masing jenis bahan baku ini akan resmi ditulis di dalam kontrak pembelian atau lampirannya, sebagai referensi dari surat perjanjian

jual beli antara supplier dan perusahaan. Referensi ini akan berfungsi sebagai data yang resmi dan syah dari hubungan jual beli antara supplier dan perusahaan tersebut. Penulisan informasi-informasi tersebut dengan lengkap dan benar merupakan perletakan dasar-dasar yang cukup buat dalam pengendalian kualitas bahan baku ini, serta dapat dinilai sebagai usaha untuk menghindari adanya masalah-masalah dalam pengendalian kualitas ini pada saat-saat berikutnya. Beberapa pertimbangan dalam masalah ini antara lain adalah kebenaran dari referensi yang telah diberikan oleh supplier kepada perusahaan pada saat bahan tersebut diterima oleh perusahaan. Hal-hal yang perlu dilihat kebenarannya ini adalah tingkat harga bahan, waktu pengiriman, spesifikasi bahan serta kualitas dari bahan itu sendiri. Dengan mengadakan pemeriksaan kembali secepatnya terhadap dokumen pembelian ini maka perusahaan akan dapat menghindarkan diri atau paling tidak akan mengurangi terjadinya masalah-masalah kualitas bahan pada waktu-waktu berikutnya

c. Pemeriksaan Penerimaan Barang³³

Pemeriksaan penerimaan bahan merupakan suatu hal yang cukup besar arti dan fungsinya dalam pengendalian kualitas bahan baku ini. Apabila dokumen-dokumen pembelian tersebut cukup lengkap, maka pemeriksaan penerimaan bahan ini akan merupakan rangkaian dalam pengendalian kualitas bahan dengan dokumen-dokumen pembelian tersebut di mana hubungan keduanya sangat erat. Secara umum pemeriksaan bahan ini akan meliputi beberapa hal yang berhubungan dengan penerimaan bahan baku perusahaan, di mana kadang-kadang masing-masing kegiatan tersebut mempunyai hubungan yang erat dengan kegiatan-kegiatan lain yang berbeda. Walaupun demikian dengan perencanaan dan koordinasi yang baik maka pemeriksaan penerimaan ini akan sangat besar fungsinya bagi pengendalian kualitas bahan baku dalam perusahaan.

³³ *Ibid*, hlm. 121

Beberapa masalah yang dibicarakan sehubungan dengan pemeriksaan penerimaan bahan ini adalah:

1) Rencana Pemeriksaan

Dalam hubungannya dengan prosedur penerimaan bahan dari masing-masing perusahaan, pada umumnya perusahaan memasukkan unsur pemeriksaan bahan yang diterima ini di dalam salah satu mata rantai prosedur penerimaan bahan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam rencana pemeriksaan ini antara lain adalah:

- a) Pola umum pemeriksaan yang akan dilaksanakan, serta karakteristik pemeriksaan untuk setiap tahap pemeriksaan.
- b) Diskripsi yang jelas dan terperinci dari teknik-teknik khusus yang dipergunakan dalam setiap tahap pemeriksaan.
- c) Petunjuk-petunjuk penyusunan dan pemilikan sample untuk pemeriksaan.
- d) Daftar alat-alat khusus yang dipergunakan dalam setiap tahap pemeriksaan.
- e) Penggunaan alat peraga khusus dalam hubungannya dengan bahan-bahan yang harus diperiksa dengan alat tersebut.
- f) Petunjuk-petunjuk tentang frekuensi dan tipe dari contoh bahan yang harus diperiksa dalam laboratorium pemeriksaan, terutama untuk kepentingan analisa terhadap bahan-bahan kimia.

Sebagaimana dalam petunjuk kerja yang lain, maka yang perlu diperhatikan adalah bahwa petunjuk-petunjuk tersebut dapat diterapkan atau dilaksanakan, serta apabila ada perbedaan spesifikasi produk maka akan dipergunakan petunjuk kerja yang lain yang sesuai dengan produk atau bahan tersebut.

2) Pemeriksaan Dasar

Dimaksudkan dengan pemeriksaan dasar ini adalah pemeriksaan yang dilaksanakan untuk bahan yang sama sekali

baru baik bentuk, jenis maupun kegunaannya atau pemeriksaan bahan yang sama (bahan yang sudah ada) tetapi ditawarkan oleh supplier baru. Untuk pemeriksaan semacam ini pada umumnya dilaksanakan dengan lebih teliti apabila dibandingkan dengan pemeriksaan biasa. Berbagai aspek yang diteliti dari bahan-bahan tersebut pada umumnya juga lebih banyak. Hal tersebut dilaksanakan oleh karena pada bahan atau supplier yang baru ini tidak/belum diketahui pola umumnya, sedangkan untuk bahan dan supplier yang lama pola tersebut sudah dapat diketahui oleh perusahaan.

3) Pemeriksaan Sample

Pemeriksaan sample ini dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan di dalam melaksanakan pengendalian kualitas dari bahan baku. Hal ini dilaksanakan oleh karena banyaknya jumlah bahan yang harus diperiksa serta adanya kemungkinan penggunaan sample dalam pemeriksaan tersebut. Dengan demikian diharapkan hasil pemeriksaan yang dilaksanakan cukup memadai di samping biaya pemeriksaan dapat ditekan seminimal mungkin. Pemeriksaan sample bahan ini mempunyai beberapa keuntungan yang lebih banyak apabila dibandingkan dengan penerimaan sample pada produk akhir perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan sample ini maka kualitas bahan baku ke dalam proses produksi, sehingga hal ini akan memperkecil kemungkinan adanya penurunan kualitas produk akhir yang disebabkan oleh kualitas bahan baku yang rendah.

4) Catatan Pemeriksaan

Dari hasil pemeriksaan tersebut di atas pada umumnya dibuat laporan atau catatan pemeriksaan, yang ini akan sangat berguna sebagai sumber informasi dari dalam perusahaan. Dari catatan pemeriksaan ini akan dapat diketahui karakteristik serta kebiasaan dari supplier bahan, sehingga perusahaan akan

mempunyai data pengalaman dengan masing-masing supplier tersebut. Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dengan selalu menyusun catatan pemeriksaan tersebut antara lain adalah:

- a) Data historis dari masing-masing supplier tentang karakteristik dan kebiasaan supplier tersebut yang bersifat nyata. Dari data ini perusahaan dapat menentukan tingkat keketatan pemeriksaan terhadap masing-masing supplier, mungkin sangat ketat, biasa atau longgar
 - b) Informasi tentang urutan masing-masing supplier ditinjau dari kepentingan perusahaan
 - c) Adanya trend atau perkembangan-perkembangan yang tidak menguntungkan perusahaan akan segera dapat diketahui
- d. Penjagaan Gudang Fasilitas Penyimpanan

Setelah bahan baku tersebut diterima perusahaan pada umumnya segera dimasukkan ke dalam gudang-gudang perusahaan atau fasilitas penyimpanan bahan yang lain untuk menunggu dipergunakan dalam proses produksi. Pemeriksaan secara periodik terhadap bahan baku yang disimpan ini sangat diperlukan untuk menjaga agar bahan baku ini tidak mengalami penurunan kualitas selama penyimpanan.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Penulisan identitas yang jelas bagi masing-masing gudang dan isinya untuk menjaga agar jangan sampai terjadi kekeliruan bahan atau pencampuran bahan baku
- 2) Pembungkusan atau pengepakan yang cukup baik agar tidak terjadi kerusakan-kerusakan selama masa tunggu tersebut, misalnya penurunan kualitas, penurunan berat, atau kerusakan-kerusakan yang lain

- 3) Pengadaan rotasi pengambilan bahan untuk mencegah terjadinya penungguan yang tidak merata berikut akibat-akibat negatif yang lain
- 4) Untuk bahan-bahan yang mempunyai batas waktu penggunaan, maka batas waktu tersebut harus ditulis dengan jelas untuk menjaga agar jangan sampai bahan baku tersebut tidak dapat dipergunakan lagi oleh karena lewat batas waktu atau kadaluwarsa

Pemeriksaan gudang ini pada umumnya dilaksanakan secara berkala, misalnya sebulan satu kali, satu bulan dua kali dan lain sebagainya tergantung kepada sifat dan jenis bahan baku serta kepentingan perusahaan yang bersangkutan

D. Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari duplikasi dan penelitian terhadap objek yang sama serta untuk menghindari anggapan adanya plagiasi terhadap karya tertentu, maka perlu dilakukan kajian terhadap karya-karya yang pernah ada. Penelitian yang berkaitan dengan *quality control* ataupun pengendalian mutu memang bukan untuk yang pertama kali, sebelumnya sudah ada penelitian yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut. Sekaligus juga akan ditunjukkan beberapa perbedaan dan persamaan fokus serta aspek yang akan diteliti antara kajian yang akan dilakukan dengan kajian-kajian terdahulu. Diantara penelitian yang sudah pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Ayunita Kusuma Wardani, (2015) yang berjudul “Efektivitas Pelaksanaan *Quality Control* Pada Bagian Produksi PT INDOHAMAFISH di Pengambengan”, menjelaskan meskipun telah menerapkan *quality control* dalam setiap produksinya, namun PT Indomafish belum mengetahui tingkat efektivitas dari pelaksanaan *quality control* yang diterapkan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya pengukuran efektivitas pelaksanaan *quality control* tersebut. Hal

ini dikarenakan jika *quality control* yang telah digunakan berjalan efektif dan pelaksanaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan maka akan sangat kecil kemungkinan adanya kegagalan dalam memproduksi produk. Maka terdapat persamaan dalam penelitian ini, yaitu strategi dalam menghasilkan produksi yang berkualitas sama-sama menggunakan / menerapkan *quality control*. Sedangkan dari segi perbedaan, jurnal ini dalam proses produksinya menggunakan sistem HACCP didasarkan pada tujuh prinsip, yaitu: (a) melakukan suatu analisis bahaya, (b) mengidentifikasi titik pengendalian kritis, (c) menetapkan *critical limit*, (d) melakukan pemantauan, (e) melakukan tindakan perbaikan, (f) melakukan verifikasi penerapan program HACCP secara berkala, dan (g) mendokumentasikan dan mengendalikan hasil pemantauan terhadap penerapan program HACCP.

2. Yuliyarto, Yanuar Surya Saputra, (2014) yang berjudul “Analisis *Quality Control* Pada Produksi Susu Sapi di CV CITA NASIONAL GETASAN”, menjelaskan permasalahan yang sering terjadi adalah produktivitas sapi perah yang rendah, bahkan kualitas susu yang tidak memenuhi standar industri pengolahan susu. Produktivitas yang rendah bisa disebabkan oleh bercampurnya susu dengan air pada saat transfer dari proses ke pengemasan, kemasan bocor dan kerusakan mesin produksi, pengambilan sampel, penyusutan, distribusi yang meliputi kontaminasi udara atau suhu dan keterlambatan penanganan. Proses pengemasan di CV Cita Nasional bertujuan untuk mengawetkan produk akhir susu pasteurisasi, terutama untuk mencegah kontaminasi oleh mikroorganisme dan mencegah kerusakan fisik. Kerusakan fisik yang mungkin terjadi pada produk susu pasteurisasi adalah kehilangan air. Hal ini berpengaruh pada kuantitas dan kualitas sehingga diperlukan upaya untuk mencegah terjadinya jenis misdruk dalam produksi susu yaitu dengan adanya pengendalian kualitas produksi (*quality control*). Maka terdapat persamaan dalam penelitian ini, yaitu membahas tentang *quality control*, yaitu mengembangkan, mendesaian, memproduksi produk

bermutu yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan pelanggannya. Sedangkan dari segi perbedaan jurnal ini dalam menerapkan *quality control* menggunakan alat bantu yaitu *Statistical Quality Control* (SQC) dan *Statistical Process Control* (SPC). Adapun langkah-langkahnya dengan mengumpulkan data menggunakan *check sheet*, *diagram pareto*, *Fishbone Diagram* dan peta kendali.

3. Edi Purnomo, (2006) yang berjudul “Pengaruh *Quality Control* Terhadap Tingkat Kerusakan Produk Pada PT FILMA UTAMA SOAP SURABAYA”, menjelaskan *production control* ini menjamin barang dibuat secara ekonomis dengan metode yang lebih baik dan tepat waktu serta dapat dipertanggungjawabkan. Pengawasan kualitas merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk yang rusak bila diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah yang rusak. Maka terdapat persamaan dalam penelitian ini, yaitu strategi dalam meminimalisir kerusakan produk sama-sama menggunakan / menerapkan *quality control*. Sedangkan dari segi perbedaan jurnal ini dalam *production control* untuk operasi produksi menggunakan beberapa variabel yaitu *Routing*, *Loading*, *Dispatching* dan *Follow Up*. Kesemuanya itu bertujuan untuk membantu tercapainya operasi produksi yang efisien, membantu merencanakan prosedur pekerjaan yang kacau dan sembarangan sehingga dapat lebih sederhana.
4. Dyah Agustin Wulandari, Indah Wahyuni Abida, Akhmad Farid, (2009) yang berjudul “Kualitas Mutu Bahan Mentah dan Produk Akhir Pada Unit Pengalengan Ikan Sardine di PT KARYA MANUNGGAL PRIMA SUKSES MUNCAR SURABAYA”, menjelaskan kesegaran bahan mentah sangat penting dalam industry perikanan. Kesegaran adalah tolak ukur untuk membedakan ikan yang jelek dan bagus kualitasnya. Berdasarkan kesegarannya, ikan dapat digolongkan menjadi empat kelas mutu, yaitu ikan dengan kesegaran baik sekali (prima), kesegaran masih baik, kesegaran mulai mundur (sedang), dan ikan yang sudah tidak segar lagi. Kualitas bahan baku meliputi kenampakan secara visual dan jumlah

mikroba yang terkandung dalam tubuh ikan. Bahan baku yang prima akan sangat menentukan kualitas produk akhir pada proses pengalengan ikan sardine. Maka terdapat persamaan dalam penelitian ini, yaitu dalam mengembangkan usaha dan mempertahankan usaha yang dijalani, PT KARYA MANUNGGAL PRIMA sangat menekankan mutu/kualitas bahan baku yang baik dan berstandar dalam menghasilkan suatu produk, yaitu ikan sardine. Karena bahan baku yang baik /berkualitas akan menghasilkan produk yang baik dan berkualitas pula. Sedangkan dari segi perbedaan jurnal ini dalam menghasilkan produk yang berkualitas menggunakan sistem HACCP, tetapi belum terlaksana dengan baik sehingga diperlukan perbaikan, baik GMP dan SSOP pada unit.

5. Izzatul Yazidah, Muslichah Erma Widiana, Anggraini Rahmasari, (2007) yang berjudul “Pengaruh *Quality Control*, Pemilihan Bahan Baku dan Manajemen Resiko Terhadap Kualitas Produk Pada CV RINJANI MAJU BERSAMA SIDOARJO”, menjelaskan pelaksanaan *quality control* pada perusahaan ini yakni, CV Rinjani Maju Bersama Sidoarjo, diantaranya adalah *input*, *proses*, dan *output*, dari ketiga pelaksanaan *quality control* tersebut selama ini dijalankan oleh CV. Rinjani Bersama Sidoarjo yang bertujuan untuk menciptakan produk yang berkualitas tinggi, walaupun sudah berjalan akan tetapi *quality control* pada perusahaan ini masih sering menemui kendala. Pemilihan bahan baku juga dirasa sangat penting karena dari hasil pemilihan bahan baku yang baik akan menghasilkan tembakau dengan grade tertinggi yang disukai dan banyak dicari oleh pelanggan. Manajemen risiko juga sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat terhindar dari risiko kebangkrutan dan tidak ada bisnis Berjaya selamanya, maka dari itu manajemen risiko juga sangat penting dalam CV. Rinjani Maju Bersama agar perusahaan ini dapat memperoleh barang yang memiliki kualitas yang bagus atau mengurangi risiko yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Maka terdapat persamaan dalam penelitian in, yaitu dalam mengembangkan usaha dan mempertahankan usaha yang dijalani,

CV RINJANI MAJU BERSAMA memprioritaskan pemilihan bahan baku terhadap kualitas produk. Sedangkan dari segi perbedaan dalam jurnal ini tujuan utamanya adalah ingin mengetahui seberapa pengaruhnya *quality control*, pemilihan bahan baku dan Manajemen Risiko terhadap kualitas produk.

E. Kerangka Berfikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian ini, maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian dengan memfokuskan beberapa langkah. Untuk itu langkah yang pertama adalah perencanaan standar yaitu merencanakan standar sebagai sebuah patokan untuk mempermudah para penginspeksi agar tercapainya sebuah tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu dan mengembangkan rencana aktivitas pengawasan. Langkah kedua pengecekan barang, dilakukan pada setiap kedatangan bahan baku. Tujuannya adalah mengetahui apakah bahan baku yang dikirim dari supplier sudah sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan apa tidak serta diperiksa kembali kesesuaiannya. Dan pengecekan diperlukan untuk memastikan kualitas bahan baku tersebut. Dapat juga menentukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dengan jalan membandingkan penyelenggaraan kegiatan, selanjutnya melakukan analisis dan tentukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan serta melakukan tindakan pembetulan atau pengoreksian terhadap penyelenggaraan yang salah dan buatlah kesimpulan yang salah.

Langkah ketiga yaitu proses pengevaluasian supplier, melakukan pengevaluasian supplier merupakan mengevaluasi hasil dari pengecekan pada setiap kedatangan bahan baku. Tujuannya adalah untuk mengetahui *track record* supplier itu sendiri dalam jangka waktu tertentu. Melihat *track record* yang ada, maka departemen *quality control* dapat menyimpulkan bahwa supplier itu sudah bagus apa tidak dalam memenuhi kebutuhan bahan baku. Langkah keempat pengontrolan supplier yaitu tindakan yang dilakukan pada setiap kedatangan bahan baku. pengontrolan dilakukan setelah

pengevaluasian supplier, tujuannya adalah untuk mengamati supplier itu sendiri dalam menyuplay/mengirim bahan baku apakah sudah sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan atau tidak. Serta pengontrolan bertujuan agar hal-hal yang tidak sesuai dengan spesifikasi tidak terulang kembali dan agar bahan baku yang dikirimkan dari supplier benar-benar dalam kondisi yang baik dan berkualitas. Dan langkah yang terakhir adalah tujuan / target ataupun sasaran yaitu suatu bahan baku yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan.



Gambar 2.1**Alur Kerangka Berfikir**