

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori Terkait Kontrol Kualitas dan Daya Saing

1. Pengendalian (*controlling*)

a. Pengertian Pengendalian (*controlling*)

Menurut Earl P. Strong, *controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plans* (pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana).

Menurut Harold Koontz, *control is measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished* (pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara).

Menurut G.R.Terry, pengendalian dapat diartikan sebagai proses penentuan, pelaksanaan, perbaikan yang sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Tujuan pengendalian sebagai berikut:

- 1) Supaya proses yang dikerjakan sesuai dengan patokan yang sudah direncanakan sebelumnya.
- 2) Memperbaiki ketika ada ketidaksesuaian.
- 3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kerusakan serta memperbaikinya. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.¹

Pengendalian dalam islam bertujuan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu Alquran

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 241-242.

menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain, sebagai upaya mengingatkan jika terjadi kesalahan sebagai manusia. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَالْعَصْرِ ١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ٣

Artinya: “Demi masa, Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”. (Al-asr 1-3).

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa apabila manusia tidak merugi semasa hidupnya maka ia harus beriman dengan menjalankan semua perintah Allah SWT dan menjauhi semua larangan-Nya, dan beramal kebajikan dengan berusaha memberikan manfaat kepada orang lain, selain beriman dan beramal baik manusia harus saling nasihat-menasihati untuk selalu mentaati kebenaran dan selalu sabar menghadapi hawa nafsu.

Dalam Hadis Nabi disebutkan :

عن أبي ذرٍّ قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة وخالق الناس بخلق حسن.

Artinya: “Dari sahabat Abu Dzar, Rasulullah SAW bersabda: bertakwalah kepada Allah di mana saja berada, dan gantilah yang jelek dengan yang baik, dan bergaullah dengan orang lain dengan akhlak yang bagus”. (Darimi).

Hadis tersebut mengajarkan seseorang harus berbuat yang terbaik dengan perbuatan yang baik juga, maka diperlukan adanya pengendalian baik dari diri sendiri, namun layaknya manusia yang penuh dengan kesalahan maka diperlukan pengendalian dari orang lain dengan cara saling memberikan nasihat antar sesama, sebagaimana hadis berikut:

عن جرير بن عبد الله قال بايعت رسول الله صلى الله عليه وسلم على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم

Artinya: “ Dari sahabat Jarir bin Abdillah berkata: aku baiat pada rasulullah SAW untuk menegakkan salat, mengeluarkan zakat, dan saling menasihati sesama saudara sesama muslim.” (Bukhori).

Dari kedua hadis di atas dapat diketahui bahwa pengendalian dibagi menjadi dua, pengendalian dari diri sendiri yang bersumber dari kepercayaan dan keimanan kepada Allah SWT. Manusia yakin bahwa Allah SWT pasti mengendalikan (mengawasi) hamba-Nya maka ia akan berhati-hati dalam melakukan perbuatan (ibadah). Kemudian pengendalian dari orang lain yaitu pengendalian yang dilakukan oleh orang lain untuk memastikan tingkah laku orang tersebut tidak melanggar aturan. Seperti pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan.²

Jenis-jenis pengendalian:

- 1) Pengendalian karyawan (*personnel control*), pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan. Misalnya apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tata kerja, disiplin, absensi, dan sebagainya.
- 2) Pengendalian keuangan (*financial control*), pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.
- 3) Pengendalian produksi (*production control*), pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.
- 4) Pengendalian waktu (*time control*), pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
- 5) Pengendalian teknis (*technical control*), pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang

² Ilfi Nur Diana, *Hadis-hadis Ekonomi*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), 166-169.

bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

- 6) Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*), pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.
- 7) Pengendalian penjualan (*sales control*), pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.
- 8) Pengendalian inventaris (*inventory control*), pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.
- 9) Pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*), pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:

- 1) Membuat standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.
- 2) Menilai pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
- 3) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
- 4) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana. Rencana juga harus dinilai ulang dan dianalisis kembali, apakah sudah benar-benar realistis atau tidak. Jika belum benar atau realistis maka rencana itu harus diperbaiki

b. Cara-cara pengendalian

- 1) Pengendalian langsung

Pengendalian langsung langsung adalah Pengendalian yang dilakukan sendiri secara langsung oleh manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang berlangsung atau sudah

selesai untuk mengetahui apakah dikerjakan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

Kebaikannya:

- a) Jika ada kesalahan dapat diketahui sedini mungkin, sehingga perbaikannya dilakukan dengan cepat.
- b) Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dengan atasan, sehingga akan memperdekat hubungan antara atasan dengan bawahannya.
- c) Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.
- d) Akan tertampung sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.
- e) Akan menghindari timbulnya kesan laporan “asal bapak senang” (ABS).

Keburukannya:

- a) Waktu seorang manajer banyak tersita, sehingga waktu untuk pekerjaan lainnya berkurang, misalnya perencanaan dan lain-lainnya.
- b) Mengurangi inisiatif bawahan, karena mereka merasa bahwa atasannya selalu mengamatinya.
- c) Ongkos semakin besar karena adanya biaya perjalanan dan lain-lainnya.

Pengendalian langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat (*on the spot observation*), dan laporan di tempat (*on the spot report*). Manajer yang mempunyai tugas-tugas yang kompleks tidak mungkin melakukan pengendalian langsung sebanyak mungkin maka untuk tugas pengendalian ini dilakukan dengan pengendalian tidak langsung.

2) Pengendalian tidak langsung

Pengendalian tidak langsung adalah Pengendalian jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

Kebaikannya:

- a) Waktu manajer untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya semakin banyak, misalnya perencanaan, kebijaksanaan, dan lainnya.
- b) Biaya Pengendalian relatif kecil.
- c) Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaan.

Keburukannya:

- a) Laporan kadang-kadang kurang objektif, karena ada kecenderungan untuk melaporkan yang baik-baik saja.
 - b) Jika ada kesalahan-kesalahan terlambat mengetahuinya, sehingga perbaikannya pun juga terlambat.
 - c) Kurang menciptakan hubungan-hubungan antara atasan dengan bawahan.
- 3) Pengendalian berdasarkan pengecualian

Pengendalian berdasarkan pengecualian adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.³

2. Kualitas

a. Pengertian Kualitas

K Ishikawa berpendapat bahwa kualitas atau kualitas berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.

Menurut ISO 9000:2000 yang mengatur definisi dan kosakata mendefinisikan kualitas sebagai: *“derajat/tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan”*. Maksud derajat/tingkat di sini berarti selalu ada peningkatan setiap saat. Sedangkan karakteristik

³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 244-246.

pada istilah tersebut berarti hal-hal yang dimiliki produk, yang dapat terdiri dari berbagai macam, antara lain:

- 1) Karakteristik fisik (elektrikal, mekanikal, biologikal), seperti *handphone*, mobil, dan rumah.
- 2) Karakteristik perilaku (kejujuran, kesopanan), seperti rumah sakit, dan perbankan.
- 3) Karakteristik sensori (bau, rasa), seperti minuman, dan makanan.⁴

Menurut Juran, kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan atas lima ciri utama berikut:

- 1) Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan
- 2) Psikologi, yaitu citra rasa atau status
- 3) Waktu, yaitu kehandalan
- 4) Kontraktual, yaitu adanya jaminan
- 5) Etika, yaitu sopan santun, ramah atau jujur

Kecocokan penggunaan suatu produk adalah apabila produk mempunyai daya tahan penggunaannya lama, produk yang digunakan akan meningkatkan citra atau status konsumen yang memakainya, produknya tidak mungkin rusak, adanya jaminan kualitas (*quality assurance*) dan sesuai etika bila digunakan. Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang ramah tamah, sopan santun serta jujur, yang dapat menyenangkan atau memuaskan pelanggan.

Kecocokan penggunaan produk seperti dikemukakan di atas memiliki dua aspek utama, yaitu:

- 1) Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan

Ciri-ciri produk berkualitas tinggi apabila memiliki ciri-ciri produk yang khusus atau

⁴ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000:2000: Penerapannya untuk mencapai TQM*, (Jakarta: penerbit PPM, 2003), 3-4.

istimewa, berbeda dari produk pesaing dan dapat memenuhi harapan atau tuntutan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

2) Bebas dari kelemahan

Suatu produk berkualitas tinggi apabila di dalam produk tidak terdapat kelemahan, tidak ada yang cacat sedikit pun. Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil (*yield*) dan meningkatkan utilisasi kapasitas produksi serta memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa.

Menurut Crosby, menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu penyesuaian dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila produk tersebut diproduksi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk akhir.

Deming, menyatakan, bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan atau permintaan pasar. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan.

Feigenbaum, menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas

apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

Menurut Garvin dan Davis, menyatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi yang selalu berubah yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Keinginan konsumen pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.⁵

Pengelolaan kualitas berdasarkan prinsip TQM tersebut meliputi tahapan berikut:

- 1) Perencanaan kualitas. Perencanaan untuk kualitas harus dimulai sebelum suatu produk dirancang. Guna mendapat hasil terbaik, perusahaan dapat diundang untuk berpartisipasi dalam perencanaan. Dalam

⁵ M Nur Nasution, *Manajemen Kualitas Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 1-3.

tahap ini, manajer harus menetapkan kinerja kualitas yaitu keistimewaan kinerja yang ditawarkan suatu produk dan keandalan kualitas yaitu konsistensi kualitas produk dari satu unit ke unit berikutnya.

- 2) Pengorganisasian kualitas. Tahap ini berarti bahwa perusahaan menanamkan keyakinan bahwa produksi barang dan jasa yang berkualitas hanya dapat dilakukan dengan seluruh upaya dari semua bagian atau departemen dalam organisasi. Kualitas tidaklah semata-mata menjadi tanggung jawab departemen kualitas dari manajemen operasi melainkan seluruh pihak dalam organisasi dalam rangka memberikan produk terbaik bagi konsumen.
- 3) Pengarahan kualitas. Di sini berarti bahwa manajer harus memotivasi karyawan di seluruh perusahaan untuk mencapai tujuan kualitas. Manajer harus membantu karyawan mengetahui bagaimana mereka dapat mempengaruhi kualitas dan bagaimana kualitas mempengaruhi pekerjaan mereka maupun perusahaan. Oleh karena itu manajer sebagai pemimpin harus secara kontinu mencari cara-cara membantu pengembangan orientasi kualitas dengan melatih karyawan, mendorong keterlibatan dan mengkaitkan kompensasi terhadap kualitas kerja. Apabila manajer berhasil melakukan semua itu maka karyawan akhirnya akan menerima *quality ownership* yaitu prinsip manajemen kualitas total yang berkeyakinan bahwa kualitas menjadi milik setiap orang yang menciptakannya bersamaan dengan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Pengendalian kualitas. Dalam proses produksi barang maupun jasa, manajer harus dapat menetapkan standar dan pengukuran kualitas secara spesifik sehingga mampu mendeteksi

kesalahan dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.⁶

b. Dimensi Kualitas

Dalam melakukan penilaian terhadap kualitas, konsumen akan mempertimbangkan berbagai dimensi kualitas yaitu:

- 1) *Performance* atau kinerja, merupakan karakteristik pengoperasian produk yang utama, misalnya dimensi performance TV adalah kejelasan gambar dan kejernihan suara.
- 2) *Features* adalah karakteristik tambahan bagi suatu produk, misalnya layanan *delivery* dari Pizza Hut.
- 3) *Reliability* adalah konsistensi prestasi produk selama periode tertentu misalnya daya tahan baterai laptop dalam periode pemakaian 24 jam.
- 4) *Conformance* adalah kemampuan produk dalam memenuhi standar tertentu.
- 5) *Durability* adalah tingkat keawetan produk misalnya baterai Enegizer yang dapat dipakai lebih lama dibandingkan produk pesaingnya.
- 6) *Serviceability* adalah kemudahan produk untuk direparasi misal ketersediaan suku cadang sepeda motor Honda.
- 7) *Aesthetic* adalah dimensi keindahan, rasa, bau suatu produk, misalnya kelembutan dan rasa es krim Walls.
- 8) *Perceived quality* adalah image kualitas yang diciptakan melalui pemasaran, merek dan reputasi misalnya reputasi Honda untuk sepeda motor.⁷

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas

Kualitas dipengaruhi oleh faktor yang akan menentukan bahwa suatu barang dapat memenuhi tujuannya. Oleh karena itu, kualitas merupakan tingkatan pemusatan suatu barang. Tingkat kualitas tersebut ditentukan beberapa faktor antara lain:

⁶ Farida Akbarina, *Pengantar Bisnis*, (Malang: Polinema Press, 2018), 131-132.

⁷ Farida Akbarina, *Pengantar Bisnis*, 130-131.

1) Fungsi suatu barang

Suatu barang yang dihasilkan hendaknya memperhatikan fungsi untuk apa barang tersebut digunakan atau dimaksudkan, sehingga barang-barang yang dihasilkan harus dapat benar-benar memenuhi fungsi tersebut. Kualitas yang hendak dicapai sesuai dengan fungsi. Salah untuk apa barang tersebut digunakan atau dibutuhkan, tercermin pada spesifikasi dari barang tersebut, seperti kecepatan, tahan lamanya, kegunaannya, berat, bunyi, mudah tidaknya perawatan dan kepercayaannya.

2) Wujud luar

Satu faktor yang penting dan sering digunakan oleh konsumen dalam melihat suatu barang pertama kalinya adalah wujud luar barang itu. Meskipun barang yang dihasilkan secara teknis atau mekanis telah maju, tetapi bila wujud luarnya kuno atau kurang dapat diterima, maka hal ini dapat menyebabkan barang tersebut tidak diminati oleh konsumen, karena dianggap kualitasnya kurang memenuhi syarat. Faktor wujud luar yang terdapat suatu barang tidak hanya terlihat dari bentuk, tetapi juga dari warna, susunan (seperti pembungkusan), dan hal-hal lainnya.

3) Biaya kualitas

Umumnya biaya dan harga suatu barang akan dapat menentukan kualitas barang tersebut. Hal ini terlihat dari barang-barang yang mempunyai harga yang mahal, dapat menunjukkan bahwa kualitas barang tersebut tinggi. Sebaliknya barang-barang yang mempunyai harga yang murah dapat menunjukkan bahwa kualitas barang tersebut rendah. Ini terjadi karena biasanya untuk mendapatkan kualitas yang baik dibutuhkan biaya yang lebih mahal.⁸

⁸ Sofjan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi revisi*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2008), 293-294.

d. Manfaat Memproduksi Produk Berkualitas

Walaupun banyak yang menganggap bahwa mencapai produk yang berkualitas adalah pemborosan semata namun dapat dibuktikan bahwa membuat produk yang berkualitas akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Ada dua keuntungan yang akan didapat yaitu *market gain* dan *cost saving*.

Market gain (peningkatan pasar) dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama-tama, akan terjadi peningkatan performansi, *feature*, dan *reliability*. Misalnya pada perusahaan keramik akan terjadi produk keramik yang semakin kuat dan mudah menempel sehingga akan terjadi peningkatan reputasi kualitas produk. Di sini produk keramik itu akan semakin dikenal dan diakui sebagai keramik yang mudah dipasang dan tidak mudah retak. Kemudian, kedua akan terjadi peningkatan pangsa pasar karena produk semakin terkenal atau bisa juga terjadi peningkatan harga produk karena permintaan produk semakin besar. Produk keramik itu dapat dijual semakin luas karena memenuhi persyaratan di daerah itu, atau karena permintaan semakin besar, perusahaan dapat meningkatkan harga keramik itu. Peningkatan harga akan menyebabkan peningkatan keuntungan. Peningkatan pangsa pasar dapat diikuti peningkatan volume produksi dan peningkatan efisiensi produksi, yang pada akhirnya terjadi peningkatan keuntungan. Selain itu peningkatan pangsa pasar juga bisa langsung mengakibatkan peningkatan keuntungan.⁹

e. Pengendalian Kualitas

Kontrol kualitas merupakan proses untuk menentukan apakah kualitas barang atau jasa yang dihasilkan sesuai tingkat kualitas yang diharapkan dan mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan pada poses produksi. Kualitas produksi perlu diperbaiki setelah membandingkan dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan pada

⁹ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000:2000: Penerapannya untuk mencapai TQM*, 7-8.

berbagai waktu dari aktifitas produksi meliputi: pada saat menentukan desain atas rancangan produk, pada saat pelaksanaan proses produksi, pada saat aktivitas monitoring, dan pada akhir proses produksi.¹⁰

Menurut Yusuf Qardhawi, pengendalian kualitas produksi dalam pandangan ekonomi islam mengajarkan kepada seluruh produsen bahwa kegiatan produksi harus selalu dalam lingkaran halal.¹¹

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Baqarah, 168:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا
خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ١٦٨

Artinya: "Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu." (Al-Baqarah 168).¹²

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia diperintah untuk memakan makanan yang halal, halal secara lahir dan halal cara memperolehnya. Selain halal juga yang berkualitas baik (sehat, bergizi, aman). Dan janganlah mengikuti caranya syaitan yang selalu menjerumuskan manusia ke dalam kesesatan. Sementara dalam hadis nabi disebutkan:

عن ابن عمر قال قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
التَّاجِرُ الْأَمِينُ الصَّدُوقُ الْمُسْلِمُ مَعَ الشَّهَدَاءِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ.

Artinya: "Dari sahabat Ibnu Umar RA berkata, Rasulullah SAW bersabda: seorang pedagang muslim yang jujur dan amanah (terpercaya) akan (dikumpulkan) Bersama para Nabi, orang-orang shiddiq, dan orang-

¹⁰ Muhammad Husni Mubarak, *Pengantar Bisnis*, 144.

¹¹ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 1997), 117-118.

¹² Al-Quran Surat Al-Baqarah Ayat 168, *Al-quran dan Terjemahannya*, (Jakarta: DEPAG RI, 1987), 41.

orang yang mati syahid pada hari kiamat (nanti). (Ibnu Majah, Al-Hakim, Ad-Daruquthni, dan At-Tirmidzi).¹³

Hadis di atas menjelaskan bahwa seorang pedagang yang jujur dan amanah besok kelak di hari kiamat akan ditempatkan bersama para Nabi, orang-orang shidiq, dan orang yang mati syahid. Jujur dan amanah di sini maksudnya adalah jujur dalam menawarkan produk ke konsumen mengenai kualitas, dan harga produk tersebut supaya ada keterbukaan diantara konsumen dan menghindari adanya ketidakpuasan diakhir.

Bertolak dari standar kualitas barang, dapat ditentukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Standar kualitas bahan baku yang akan digunakan.
- 2) Standar kualitas proses produksi (mesin dan tenaga kerja yang melaksanakan).
- 3) Standar kualitas barang setengah jadi.
- 4) Standar kualitas barang jadi.
- 5) Standar administrasi, pengepakan, dan pengiriman produk akhir tersebut sampai ke tangan konsumen.¹⁴

Produk dan jasa harus selalu diperiksa agar sesuai dengan standar-standar yang telah diterapkan dan agar satuan-satuan yang rusak dapat disingkirkan. Pemeriksaan produk selama diproses juga menghindarkan perusahaan dari pengerjaan satuan-satuan yang sebenarnya telah rusak. Dengan jenis pemeriksaan ini organisasi dapat menghemat berbagai biaya. Adapun pengendalian kualitas dapat melalui berbagai tindakan sebagai berikut:

- 1) Pengujian (*testing*) dan inspeksi

Suatu jenis khusus inspeksi, untuk memeriksa apakah produk memenuhi standar atau tidak, adapun pengujian hanya menyangkut kegiatan untuk melihat dan mengukur produk. Pengujian

¹³ Ardito Bhinadi, *Muamalah Syar'iyah Hidup Barokah*, Yogyakarta: Deepublish, 2018, 19.

¹⁴ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Kualitas Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*, 71.

mungkin “*performance*” atau “*operating test*” dengan berbagai alat uji, ataupun berupa “*destructive test*”, di mana komponen-komponen produk dibongkar untuk melakukan tes terhadap masing-masing komponen. Dalam *operating test* dikenal juga istilah “*burn in test*”, yaitu suatu tes di mana produk dioperasikan dalam kondisi ekstrim untuk menyeleksi komponen berkualitas rendah. Bentuk tes lainnya adalah suatu analisis kimiawi terhadap sampel produk. Tidak semua tes dapat dielakkan. Sebagai contoh metoda sinar-X dan *operating test* biasanya adalah tidak merusak.

2) Pemeriksaan barang-barang yang dibeli

Sebelum produksi barang-barang harus diperiksa untuk mengetahui apakah jenis dan kuantitas sesuai dengan yang dipesan sehingga barang-barang yang tidak memuaskan dan rusak dapat dikembalikan ke pemasok dan barang baru didapatkan secara cepat. Pemeriksaan ini bisa dihilangkan jika barang datang dari para penyedia yang telah terbukti dapat dipercaya dan barang-barangnya telah melalui pemeriksaan ketat dalam pabrik penyedia (pemasok). Perusahaan juga dapat menempatkan seorang dari pemeriksanya dalam pabrik penyedia untuk mengamati kegiatan pemeriksaan penyedia terhadap barang-barangnya sebelum dikirim. Progam-progam “inspeksi sumber” atau “penjagaan pada sumber” atau *cerfied supplier*” ini meningkatkan kepastian bahwa hanya kumpulan barang yang baik akan dikirim. Dan ini menghemat inspeksi ganda dan pemborosan biaya transportasi karena kumpulan barang salah dikirim dan kemudian dikembalikan.

3) Pemeriksaan barang dalam proses

Para pemeriksa dalam kenyataannya sedikit melakukan semua pemeriksaan selama produksi berjalan. Setiap pekerja telah cukup memeriksa pekerjaannya secara benar. Bila terjadi penyimpangan, para penyedia akan mencoba untuk membetulkan situasi. Para pekerja biasanya

juga mungkin menemukan pekerjaan jelek yang datang dari proses pekerjaan sebelumnya dan memberitahukannya kepada para pemeriksa.

Inspeksi rutin biasanya tidak diarahkan oleh para penyedia departemen produksi, tetapi melapor ke kepala pemeriksa yang bertanggung jawab kepada manajer pabrik atau direktur Pengendalian kualitas. Pemisahan rantai komando ini penting karena, sebagai pedoman umum, hal itu merupakan gagasan baik untuk memisahkan inspeksi dari produksi.

Sehubungan dengan metode yang digunakan untuk memeriksa barang dalam proses, inspeksi akhir terhadap produk harus dilakukan oleh suatu departemen pemeriksaan *independent* yang tidak melaporkan ke penyedia produksi. Inspeksi akhir, tidak seperti inspeksi dalam proses, sering termasuk *performance test*, pemeriksaan barang dalam proses dapat juga dilakukan melalui pengembangan peralatan-peralatan inspeksi otomatis yang dipasang pada mesin-mesin.¹⁵

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, di mana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi diusahakan serendah-rendahnya. Pengendalian kualitas juga

¹⁵ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 207-209.

menjamin barang atau jasa yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan seperti halnya pada pengendalian produksi. Dengan demikian antara pengendalian produksi dengan pengendalian kualitas erat kaitannya dalam memproduksi barang.¹⁶

Secara umum tujuan pengendalian kualitas sebagai berikut:

- 1) Produk akhir mempunyai spesifikasi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
- 2) Agar biaya desain produk, biaya inspeksi, dan biaya proses produksi dapat berjalan secara efisien.

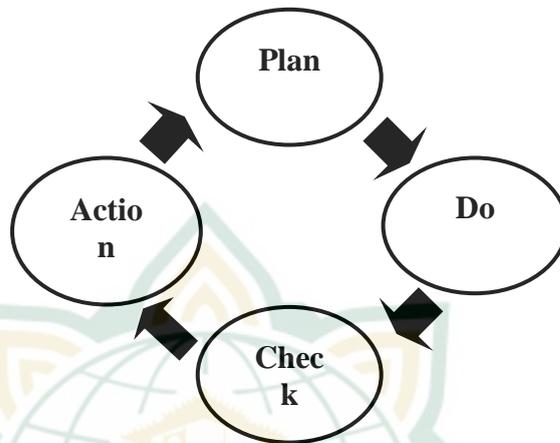
Jika keduanya dapat terlaksana, yakni produk yang dihasilkan berkualitas baik dengan harga jual yang logis, maka perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya.¹⁷

f. Metode *Plan Do Check Action* (PDCA)

Metode *plan do check action* (PDCA) merupakan metode dalam mengendalikan kualitas yang dikenalkan oleh Dr. W. Edwards Deming yang kemudian sering disebut dengan siklus Deming. Metode ini adalah proses perbaikan yang secara terus-menerus dilakukan perbaikannya. Siklus PDCA biasanya digunakan menguji dan menerapkan perubahan-perubahan untuk memperbaiki kinerja produk, proses, atau suatu sistem yang berdampak pada kesuksesan di masa depan. Siklus PDCA ditunjukkan pada gambar 1.1 :

¹⁶ Sofjan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi revisi*, 292.

¹⁷ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Kualitas Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*, 76.



Nasution, menjelaskan tahap-tahap pada siklus PDCA dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan rencana (*Plan*) adalah merencanakan perincian dan menetapkan standar proses yang baik.
- b. Melaksanakan rencana (*Do*) adalah menerapkan rencana-rencana yang telah dikemukakan pada tahap rencana dan diterapkan secara bertahap, serta melakukan perbaikan dengan sebaik mungkin agar target yang direncanakan terpenuhi.
- c. Memeriksa kembali (*Check*) adalah pengecekan hasil dari perbaikan dengan target yang sudah ditentukan. Bila target sudah tercapai maka tahap proses bisa dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu tahap *Action*. Bila proses tidak memenuhi target yang diinginkan maka proses digulirkan kembali pada tahap perencanaan untuk merencanakan kembali kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai target yang ditentukan.
- d. Melakukan tindakan (*Action*) adalah melakukan penyesuaian terhadap suatu proses bila diperlukan yang didasari dari hasil analisis yang sudah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Penyesuaian ini dilakukan dalam rangka mencegah timbulnya kembali masalah yang diselesaikan. Dan mengemukakan permasalahan apalagi yang akan

dilakukan setelah perbaikan masalah pada masalah sebelumnya terselesaikan.¹⁸

3. Produksi

a. Pengertian Produksi

Kahf memberikan pendapat tentang kegiatan produksi dalam perspektif islam sebagai usaha manusia untuk memperbaiki tidak hanya kondisi fisik materialnya, tetapi juga moralitas, sebagai sarana untuk mencapai tujuan hidup yaitu kebahagiaan dunia dan akhirat.¹⁹ Produksi dalam islam tidak dapat dipisahkan dari kemandirian umat. Untuk itu hendaknya umat memiliki berbagai kemampuan, keahlian dan prasarana yang memungkingkan terpenuhnya kebutuhan spiritual dan material, juga terpenuhnya kebutuhan pengembangan peradaban. Seperti pada al-Qashas 77:

وَأَتَّبِعْ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الْدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنْ
الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي
الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ٧٧

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Al-Qashas 77).²⁰

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT memerintahkan untuk kepada hamba-Nya untuk mencari kesejahteraan di dunia (harta) dengan apa

¹⁸ Cepi Kurniawwan, Hery Hamdi Azwir, “Penerapan Metode PDCA untuk Menurunkan Tingkat Kerusakan Mesin Pada Proses Produksi Penyalutan,” *Journal of Industrial Engineering, Scientific Journal on Research and Application of Industrial system*, vol. 3, No. 2, 2019, 107.

¹⁹ Misbahul Ali, “Prinsip Dasar Produksi Dalam Ekonomi Islam,” *Jurnal Lisan Al-Hal*, vol 7, No.1, 2013, 22.

²⁰ Misbahul Ali, “Prinsip Dasar Produksi Dalam Ekonomi Islam,” 27-28.

yang telah dianugerahkan Allah sebagai sarana menuju kebahagiaan akhirat. Dan tak lupa melakukan kebaikan antar sesama dan jangan menimbulkan kerusakan di dunia dengan melampaui batasan-batasan yang ditetapkan Allah. Dalam hadis nabi disebutkan:

عن الزبير بن العوام قال قال رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَأَنْ يَحْمَلَ الرَّجُلُ حَبْلًا فَيَحْتَطِبَ بِهِ ثُمَّ يَجِيءَ فَيُضِعُهُ فِي السُّوقِ فَيُبِيعَهُ ثُمَّ يَسْتَعْنِي بِهِ فَيَنْفِقَهُ عَلَى نَفْسِهِ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ.

Artinya: “dari sahabat Zubair bin Awwam berkata, Rasulullah bersabda: seseorang yang membawa seutas tali kemudian memanggul kayu bakar dan membawa ke pasar lalu menjual dan ia hidup berkecukupan untuk menafkahi dirinya itu lebih baik dari memintaminta pada manusia diberi atau tidak diberi”. (Ahmad).

Hadis ini menjelaskan bahwa islam sangat menghargai seseorang yang berusaha keras untuk mencari rejeki untuk memenuhi kebutuhan ekonominya dari pada harus memintaminta kepada orang lain yang mana semua yang ada di bumi sebagai ladang untuk mencari kesejahteraan sebagai anugerah terbesar yang diberikan oleh Allah.²¹

Meredith, mengemukakan bahwa operasi atau produksi adalah suatu proses mengubah input-input menjadi output-output yang bermanfaat dan dengan menambah nilai pada beberapa hal. Kegiatan ini sebenarnya merupakan fungsi utama dari setiap organisasi.

Misalnya, perusahaan Motorola mengambil sejumlah input dari lingkungannya, seperti komponen-komponen dan bahan-bahan baku dari pemasok, dan kemudian mentransformasikannya untuk menambah nilai kemudian menghasilkan output (seperti telepon tanpa kabel), yang dapat dijual untuk mendapatkan

²¹ Ilfi Nur Diana, *Hadis-hadis Ekonomi*, 32-33.

keuntungan. Proses konversi yang terjadi ini disebut sistem produksi. Jadi proses transformasi adalah langkah penambahan nilai dalam proses produksi. Penambahan nilai ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

- 1) *Alter* (mengubah), yaitu pengubahan sesuatu secara struktural yang dapat beruoa perubahan secara fisik. Proses ini merupakan dasar dari industri manufaktur seperti barang dipotong, dicap, dibentuk, diassembling, dan lain sebagainya. Potong rambut, operasi penyakit, pengaturan hawa ruangan, ataupun penambahan gelar seseorang juga merupakan proses alterasi.
- 2) *Transport*, sesuatu menjadi lebih bernilai bila dialokasikan pada tempat tertentu daripada tempat di mana saat ini ia berada. Misalnya bunga yang dikirim sebaga tanda ucapan selamat, sampah yang dibuang ke tempat pembuangan akhir dan daur ulang, dan lain sebagainya.
- 3) *Store*, (penyimpanan), yaitu penambahan nilai melalui penyimpanan dalam lingkungan yang terlindung dalam beberapa periode waktu. Misalnya binatang kesayangan disimpan di kandang selama ditinggal tamasya; menginap di motel selama tugas di luar kota; menyimpan bahan-bahan masakan di lemari es, dan lain sebagainya.
- 4) *Inspect* (memeriksa), sesuatu menjadi lebih bernilai bila kita memahami milik kita. Misalnya melakukan pemeriksaan kesehatan secara berkala, adanya jaminan pembelian suatu produk, dan lain sebagainya.²²

Untuk melakukan aktivitas mentransformasikan input menjadi output, juga diperlukan manajemen. Manajemen ini diperlukan untuk mengatur dan mengkoordinasikan faktor-

²² Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, 197-198.

faktor produksi untuk meningkatkan nilai dan benefit dari barang dan jasa yang dihasilkan agar efisien, melalui pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan orang-orang di dalam organisasi.

Menurut T, Hani Handoko, manajemen produksi dan operasi dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan Pengendalian sistem-sistem produktif. Kegiatan-kegiatan tersebut secara ringkas diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pemilihan: keputusan strategis yang menyangkut pemilihan proses melalui apa berbagai barang dan jasa akan diproduksi atau disediakan.
- 2) Perancangan: menyusun rencana yang menyangkut kreasi, dan metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
- 3) Pengorganisasian: keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar *forecast* permintaan dan keputusan-keputusan *schedulling* pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.
- 4) Pengendalian: produsen-produsen yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyedia jasa.
- 5) Pembaharuan: implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam sistem produktif berdasarkan perubahan-perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional, teknologi, dan manajemen.²³

Adapun manajemen produksi merupakan suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengatur, mengendalikan orang-orang untuk mencapai suatu hasil produksi yang diinginkan. Yang harus diingat oleh bagian produksi untuk melaksanakan tanggungjawab secara maksimal

²³ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, 199

dalam menempatkan setiap keputusan yang dibuat secara tepat dan tepat sasaran. Bidang produksi mempunyai lima tanggungjawab keputusan utama, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, kualitas atau kualitas.

Ada beberapa bentuk tantangan yang dihadapi oleh manajer produksi di masa yang akan datang, yaitu:

- 1) Harus mampu menciptakan produk yang bisa memuaskan konsumen. Pada saat ini dan yang akan datang sikap kritis dan persaingan semakin tinggi sehingga konsumen betul-betul menginginkan produk yang mampu memberi kepuasan, sementara pilihan produk yang ditawarkan pasar sangat beragam. Sehingga seorang manajer produksi dituntut mampu melihat realita serta mengaplikasikannya pada produk ciptaan.
- 2) Manajer produksi lebih mengutamakan efisiensi dan efektifitas dalam pekerjaan. Konsep *just in time* merupakan salah satu rujukan yang harus diikuti oleh para manajer produksi dalam rangka menghasilkan produk atau menerima order dengan jangka waktu pengerjaan yang tepat waktu, dan bahan baku yang tepat.
- 3) Perubahan teknologi yang begitu tinggi mengharuskan manajer produksi untuk bisa memberikan pembaruan terhadap setiap teknologi yang dimiliki. Termasuk perubahan dalam menerapkan software dan hardware yang modern. Dengan begitu alokasi dana untuk pengembangan teknologi menjadi sangat diperlukan.²⁴

Manajemen produksi dan operasi pada umumnya selalu terkait dengan produktivitas. Justifikasi pada pelaksanaan kegiatan sistem

²⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Produksi dan Operasi*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 2-6.

operasi yang produktif dapat dilakukan berdasarkan beberapa karakteristik:

- 1) Efisien, yang menyangkut pengertian output per satuan input, seringkali disebut sebagai produktivitas dan diukur dalam satuan output yang dihasilkan per jam. Efisien berarti *doing the thing right*.
- 2) Efektivitas, yaitu menyangkut kebenaran dalam melakukan suatu proses. Seringkali disebut sebagai *doing the right thing*.
- 3) Kualitas, merupakan indikator yang menunjukkan tingkat keberhasilan kinerja dari output.
- 4) Tingkat keandalan dalam penyediaan output, yang berkaitan dengan waktu pengiriman kepada pelanggan.
- 5) Fleksibilitas, menyangkut mudah tidaknya proses lain yang berbeda, juga menunjukkan kecepatan memberikan respon positif dalam pembuatan produk baru atau perubahan volume output.²⁵

b. Alasan Penting Memproduksi Produk Berkualitas

Alasan penting memproduksi produk berkualitas, yakni:

- 1) Konsumen yang membeli produk berdasarkan kualitas, umumnya dia mempunyai loyalitas produk yang besar dibandingkan dengan konsumen yang membeli berdasarkan harga.
- 2) Pola pikir bisnis yang masih tradisional, bahwa memproduksi barang berkualitas maka harga akan lebih tinggi. Fakta menunjukkan bahwa cara berproduksi untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi akan meningkatkan jumlah produksi, mengurangi penggunaan material dan mengurangi biaya.
- 3) Menjual barang tidak berkualitas, akan mengakibatkan pengembalian barang dari konsumen, atau biaya untuk memperbaikinya

²⁵ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, 199-200.

menjadi besar, selain memperoleh citra tidak baik, belum lagi kecelakaan yang diderita konsumen akibat pemakaian produk berkualitas rendah. Jadi berdasarkan ketiga alasan di atas, memproduksi produk berkualitas akan jauh memberikan keuntungan bagi produsen dibandingkan dengan menghasilkan produk berkualitas rendah.²⁶

4. Daya Saing

a. Konsep Daya Saing

Konsep daya saing tidak lepas dari persoalan persaingan. Akhmad Mujahidin mengemukakan persaingan sebagai perseteruan atau perlawanan antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan harga, kualitas barang atau jasa yang baik yang ditawarkan kepada konsumen.²⁷ Dalam pandangan islam persaingan diperbolehkan dengan cara bersaing (berlomba-lomba) secara baik, tidak saling menjatuhkan sesama pesaing. Seperti pada Al-Baqarah 148:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ١٤٨

Artinya: “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (Al-Baqarah 148).²⁸

Ayat di atas menjelaskan bahwa persaingan untuk tujuan kebaikan diperbolehkan asalkan tidak melanggar batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh agama. Persaingan di sini bukan untuk saling

²⁶ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Kualitas Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus Dan Analisis*, 2-3.

²⁷ Akhmad Mujahidin, *Ekonomi Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 27.

²⁸ Titik Pramitasari, “Implementasi Etika Bisnis Islam dalam Menghadapi Persaingan Bisnis,” (Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019), 41-42.

menjatuhkan tetapi saling berkerja sama untuk saling melengkap. Dalam hadis Nabi disebutkan:

عن ابي هريرة ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال
 اِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ اكْذِبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحْسَبُوا
 وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَنَافَسُوا وَلَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَبَاغَضُوا
 وَلَا تَدَابَرُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا.

Artinya: “Dari Abu Hurairah bahwasannya Rasulullah SAW bersabda: jauhilah prasangka karena sesungguhnya prasangka itu pembicaraan yang paling dusta, jangan mencari-cari kesalahan, jangan saling memata-matai, jangan saling mendengki, jangan saling iri, jangan saling membenci, jangan saling bermusuhan, dan jadilah hamba-hamba Allah yang bersaudara. (Muslim).

Hadis di atas menjelaskan bahwa seorang pebisnis tidak diperbolehkan mencari kejelekan barang dagangan orang lain, berburuk sangka, memata-matai, mendengki, iri hati, dan saling bermusuhan dengan bisnis orang lain.²⁹

Persaingan di bidang kualitas atau kualitas produk (*product quality*) menyebabkan banyak perusahaan menerapkan cara-cara baru di bidang manajemen kualitas (*quality management*).³⁰ Keunggulan bersaing kompetitif adalah suatu kekuatan yang dimiliki perusahaan atas produk atau jasa dilihat dari pasar targetnya lebih baik dibandingkan kompetitor terdekat. Saban Echdar, memberikan pendapat mengenai unsur dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yakni :

- 1) Harga atau Nilai

Produsen dituntut menghasilkan produk atau jasa yang unggul dengan biaya rendah, harga dan nilai dibanding produk atau jasa pesaing.

- 2) Menyenangkan konsumen

²⁹ Mardani, *Hukum Bisnis Syariah*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), 27.

³⁰ M Syamsul Maarif, Hendri Tanjung, *Manajemen Operasi*, (Bogor: Grasindo, 2003), 68.

Kepuasan konsumen adalah yang paling utama dengan selalu menawarkan pelayanan dan kualitas produk yang baik. Misalnya, pelayanan dan komunikasi yang menarik tanpa kritik atau jika ada kritik harus segera ditanggapi.

3) Pengalaman konsumen

Setelah konsumen senang dan puas terhadap pelayanan yang diberikan, maka akan menumbuhkan pengalaman dibenak konsumen, sehingga konsumen sulit berpaling ke pesaing.

4) Atribut produk yang dapat dicatat

Sebaiknya sebuah produk yang dihasilkan haruslah mempunyai keunikan tersendiri, dan keunikan-keunikan yang melekat pada produk. Manfaatnya adalah agar produk atau jasa dapat ditingkatkan dari atribut sebelumnya dan dapat dikenal baik oleh konsumen maupun para karyawan.

5) Keistimewaan layanan yang unik

Jika sudah mencapai posisi unggul, hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana keistimewaan layanan yang unik, dapat diberikan kepada konsumen seperti halnya memberikan garansi, diskon, dan lain-lain.³¹

Tambahan, memberikan pendapat bahwa daya saing perusahaan dapat ditentukan oleh beberapa faktor, seperti keahlian pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan input-input lainnya seperti energi, dan bahan baku. Menurut Lynch, sumber keunggulan bersaing organisasi yaitu: diferensiasi, biaya rendah, pemasaran *niche* (pengisi relung pasar), kinerja tinggi dari

³¹ Sudaryono, *Manajemen Pemasaran Teori dan Implementasi*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 274-275.

teknologi, kualitas, integrasi vertikal, pelayanan, sinergi, budaya, dan gaya kepemimpinan.³²

Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing UKM menurut Metcalf, Ramlogan, dan Uyarra dalam Flood sebagai berikut :

- 1) Efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. UKM seringkali mengabaikan faktor ini karena rendahnya pengalaman pekerja. Efektivitas penggunaan sumber daya akan memberikan dampak pada efisiensi. Misalnya dengan memperhatikan kualitas bahan baku, proses dan produk, maka efisiensi biaya akan tercapai.
- 2) Keinginan untuk pengembangan. UKM tentu memiliki keinginan untuk bertumbuh, meningkatkan kapasitas produksi yang disertai dengan peningkatan investasi. Namun hal ini bukan hal yang mudah, karena harus didukung oleh kekuatan permodalan yang dimiliki.
- 3) Kemampuan meningkatkan teknologi dan organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi. Teknologi yang digunakan adalah teknologi sederhana, sesuai dengan kemampuan operasional UKM.³³

Faktor-faktor utama untuk mengimbangi daya saing pasar adalah sebagai berikut:

- 1) Ancaman pesaing baru, kuat atau lemah.
- 2) Ancaman produk atau jasa substitusi, kuat atau lemah.
- 3) Tingginya persaingan di antara produk yang ada, kuat atau lemah.
- 4) Kekuatan tawar-menawar antar pembeli atau pelanggan, kuat atau lemah.
- 5) Kekuatan tawar-menawar antar pembeli atau pelanggan, kuat atau lemah.

³² Lila Bismala, dkk., *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, 8.

³³ Lila Bismala, dkk., *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, 10.

6) Daya tarik kemampu-labaan pasar target, kuat atau lemah.

Agar dapat menentukan apakah produk atau jasa pesaing dapat dikenali, strategi dalam memenangkan persaingan dapat tercapai, seorang wirausaha sebaiknya dapat menjawab tujuh pertanyaan berikut: siapakah pesaing baru yang kini ikut bespekulasi, sumber-sumber daya apakah yang mereka kendalikan, apakah kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan mereka, bagaimana mereka merespon pada keputusan berspekulasi baru untuk masuk industri, bagaimana merespon berbagai spekulasi baru, siapa lagi yang mungkin mampu mengobservasi dan mengeksploitasi peluang yang sama, apakah ada cara untuk boleh memilih potensi-potensi atau pesaing aktual atau sebenarnya dengan alami, penggabungan, atau persekutuan.³⁴

Muhammad Karebet Widjajakusuma memberikan pendapat bahwa ada tiga unsur yang harus diperhatikan pada persaingan bisnis yang sehat menurut islam sebagai berikut:

- 1) Dalam islam bersaing adalah memberikan yang terbaik dalam bisnis bukan untuk mematikan pesaing atau hanya sekadar memenangkan persaingan.
- 2) Memberikan pelayanan terbaik (*service excellent*), tidak memberikan suap, tidak memanipulasi produk, jujur dengan kualitas produk, dan tidak diperkenankan memberikan fasilitas khusus pada seseorang atau sekelompok bisnis misalnya tentang teknologi, informasi pasar, pasokan bahan baku, dan penghapusan pajak.
- 3) Produk yang dipersaingkan harus halal, tidak diperkenankan membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing, dan

³⁴ Sudaryono, *Manajemen Pemasaran Teori dan Implementasi*, 278-279.

tempat yang digunakan harus bebas dari hal-hal yang diharamkan, dan tidak memberikan pelayanan yang mengundang maksiat.³⁵

Henry Mintzberg mengemukakan strategi persaingan bisnis yaitu, strategi diferensiasi yang dibagi menjadi lima, yaitu:

1) Diferensiasi melalui harga

Strategi yang digunakan dengan membuat produk yang biayanya rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar dari pada pesaing.

2) Diferensiasi melalui citra pasar

Bertujuan untuk membuat nama baik perusahaan dibenak konsumen.

3) Diferensiasi melalui desain produk

Strategi dengan menciptakan fitur produk dan desain yang sesuai permintaan pasar atau konsumen. Setiap perusahaan jika ingin terus berkembang dan bersaing dalam persaingan harus jeli terhadap situasi dan perkembangan dalam dunia bisnis.

4) Diferensiasi melalui kualitas

Strategi dengan memberikan kualitas dan kinerja produk yang tinggi dan harga bersaing.

5) Diferensiasi melalui pendukung produk

Strategi dilakukan dengan menekankan pelayanan kepada konsumen.³⁶

b. Jenis Persaingan

Melihat pada kondisi sekarang terdapat empat persaingan yang terjadi di perusahaan yaitu:

- 1) *Speed* (kecepatan), cepat adaptasi merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan untuk bersaing dalam hal kecepatan (*speed*). Perusahaan yang beradaptasi terlalu lama akan ditinggal oleh pesaingnya. Hal selanjutnya adalah

³⁵ Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 97-98.

³⁶ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 155-156.

keterkaitan yang erat dengan informasi. Hal ini berlaku bagi organisasi bisnis. Siapa yang memiliki akses yang sangat kuat dengan lembaga-lembaga tertentu, maka akan cepat menentukan arah persaingan ke depan.

- 2) *Flexibility* (fleksibilitas), strategi yang dapat ditempuh adalah memproduksi banyak jenis dan variasi produk. Akibatnya, mesin yang digunakan dapat dipakai untuk membuat berbagai variasi tersebut, hal ini menyebabkan fleksibilitas mesin dapat tercapai. Yang kedua adalah mengenalkan produk baru di pasar. Produk baru tersebut dapat merupakan produk yang benar-benar baru, atau modifikasi dari produk lama. Yang ketiga dalam hal fleksibilitas adalah merespon kebutuhan konsumen.
- 3) *Quality* (kualitas), karena kualitas bergantung pada kaca mata pelanggan, maka persaingan melalui kualitas ini dicapai dengan cara menyenangkan pelanggan, atau memberi kepuasan lebih daripada yang diharapkan pelanggan. Kualitas suatu produk dimulai dari proses perencanaan strategis yaitu dengan perencanaan sumber daya manusianya, kemudian perencanaan berikutnya adalah perencanaan bahan baku. Ketatnya proses dalam menyeleksi bahan baku sangat dianjurkan untuk produk-produk unggulan ekspor. Perencanaan berikutnya adalah perencanaan teknologi yang digunakan. Dengan demikian penampakan produk tersebut sudah bagus terlebih dahulu. Akhirnya kualitas akan terkait dengan keuntungan. Produk yang berkualitas dalam kaca mata pelanggan akan memiliki *turn over* (perputaran) yang singkat. Perputaran yang singkat akan membuat volume yang terjual menjadi besar. Oleh karena itu, margin yang diambil untuk volume yang jumlahnya besar, akan membuat keuntungan semakin meningkat. Jika keuntungan meningkat, maka kesejahteraan karyawan juga harus

meningkat. Jika kesejahteraan meningkat, maka kualitas produk akan lebih baik lagi, karena karyawan termotivasi dalam bekerja.

- 4) *Cost* (biaya), efisiensi tidak memperkenankan adanya pemborosan. Pemborosan harus dihapuskan karena tidak sesuai dengan falsafah manajemen yaitu efektif dan efisien. Oleh karena itu untuk menghilangkan pemborosan, organisasi terlebih dahulu melakukan investasi dalam bentuk; memperbaiki fasilitas dan peralatan, merampingkan operasi serta melakukan pelatihan dan pengembangan.³⁷

c. Dimensi daya saing

Menurut Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin dimensi daya saing sebagai berikut:

- 1) Dimensi kualitas, pada dimensi ini, sasaran proses produksi ialah membuat produk sebaik mungkin sesuai dengan kebutuhan konsumen yang akan dijawab. Secara umum seorang produsen dapat saja membuat produk dengan desain yang sangat canggih sehingga kualitasnya sangat baik, tetapi mungkin harganya mahal di mata konsumen. sebaliknya dapat pula memproduksi dengan desain yang sederhana sehingga kualitasnya rendah. Sehubungan dengan itu level kualitas produk yang akan diproduksi harus diawali dengan penentuan pelanggan sasaran serta spesifikasi persyaratan kualitas pelanggan sasaran yang bersangkutan.
- 2) Dimensi biaya, dimensi biaya tersebut memiliki target bagaimana membuat produk tertentu dengan biaya yang murah (*cost minimalization*). Namun demikian, orientasi biaya minimum hanya dapat dilakukan pada produk yang tergolong komoditas, yaitu yang tidak memiliki diferensiasi dengan produk-produk saingan lainnya.

³⁷ M Syamsul Maarif, Hendri Tanjung, *Manajemen Operasi*, 69-72.

- 3) Dimensi kecepatan menyerahkan (*speed of delivery*), dimensi tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mendistribusikan produk atau jasa lebih cepat dari pada pesaing.
- 4) Dimensi keandalan penyerahan (*reliability of delivery*), dimensi tersebut berkaitan dengan kemampuan untuk menyerahkan pesanan tepat waktu sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen.³⁸

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini ada, beberapa penelitian yang hampir serupa diantaranya:

1. Penelitian oleh Ni Kadek Ratna Sari Dan Ni Ketut Purnawati, 2018 yang berjudul “Analisis Pengendalian Kualitas Proses Produksi Pie Susu Pada Perusahaan Pie Susu Barong Di Kota Denpasar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh perusahaan Pie Susu Barong di kota Denpasar dalam mengendalikan kualitas produk fokus dengan bantuan statistik dan pengeluaran biaya kualitas. Sedangkan peneliti hanya fokus pada pengendalian kualitas pada proses produksi yang bisa menjadi kekuatan dalam bersaing tanpa ada bantuan statistika.³⁹
2. Penelitian oleh Tantri Windarti, 2014 yang berjudul “Pengendalian Kualitas Untuk Meminimasi Produk Cacat Pada Proses Produksi Besi Beton”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian kualitas pada proses produksi besi beton ditujukan untuk meminimasi produk cacat dengan metode *sig sigma*. Sedangkan peneliti membahas tentang pengendalian kualitas yang dilakukan oleh Pengrajin Rebana dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing usaha.⁴⁰

³⁸ Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin, *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 42-44.

³⁹ Ni Kadek Ratna Sari dan Ni Ketut Purnawati, “Analisis Pengendalian Kualitas Proses Produksi Pie Susu Pada Perusahaan Pie Susu Barong Di Kota Denpasar”, *E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 7*, No. 3, (2018).

⁴⁰ Tantri Windarti, “Pengendalian Kualitas Untuk Meminimasi Produk Cacat Pada Proses Produksi Besi Beton”, *J@TI Undip Vol. IX*, No. 3, (2014).

3. Penelitian oleh Darsono, 2013 yang berjudul “Analisis Pengendalian Proses Produksi dalam Upaya Mengendalikan Kerusakan Produk pada PT. Albata Semarang”. Pada penelitian tersebut aktivitas pengendalian kualitas secara berlapis yang dilakukan oleh PT. Albata Semarang selama berproduksi dapat menekan tingkat kerusakan hasil produksi dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Sedangkan peneliti menganalisis tentang pengendalian kualitas dalam berproduksi dalam upaya meningkatkan daya saing usaha.⁴¹
4. Penelitian oleh Dimas Hendika Wibowo, Zainul Arifin, dan Sunarti, 2015 yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo)”. Dalam penelitian tersebut berfokus pada strategi pemasaran Batik Diajeng Solo dalam meningkatkan daya saing UMKM. Sedangkan peneliti berfokus pada strategi kontrol kualitas pada proses produksi Bedug di Pengrajin Rebana Nailil Muna Serni Jepara.⁴²
5. Penelitian oleh Viza Muttoharoh, Rahma Nurjanah, dan Candra Mustika, 2018 yang berjudul “Daya Saing dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Ekspor Kopi Arabika Indonesia di Pasar Internasional”. Dalam penelitian tersebut daya saing dan faktor-faktor yang mempengaruhi (produksi, kurs) sangat signifikan mempengaruhi Ekspor Kopi Arabika di Pasar Internasional. Sedangkan dalam penelitian ini daya saing usaha pada Pengrajin Rebana Nailil Muna Serni Jepara berfokus pada pengendalian kualitas produksi Bedug.⁴³

⁴¹ Darsono, “Analisis Pengendalian Proses Produksi dalam Upaya Mengendalikan Kerusakan Produk pada PT. Albata Semarang”, *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, No.35, (2013).

⁴² Dimas Hendika Wibowo dkk, “Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 29, No.1*, (2015).

⁴³ Viza Muttoharoh, “Daya Saing dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Ekspor Kopi Arabika Indonesia di Pasar Internasional”, *e-Jurnal Perspektif Ekonomi dan Pembangunan Daerah Vol. 7, No. 3*, (2018).

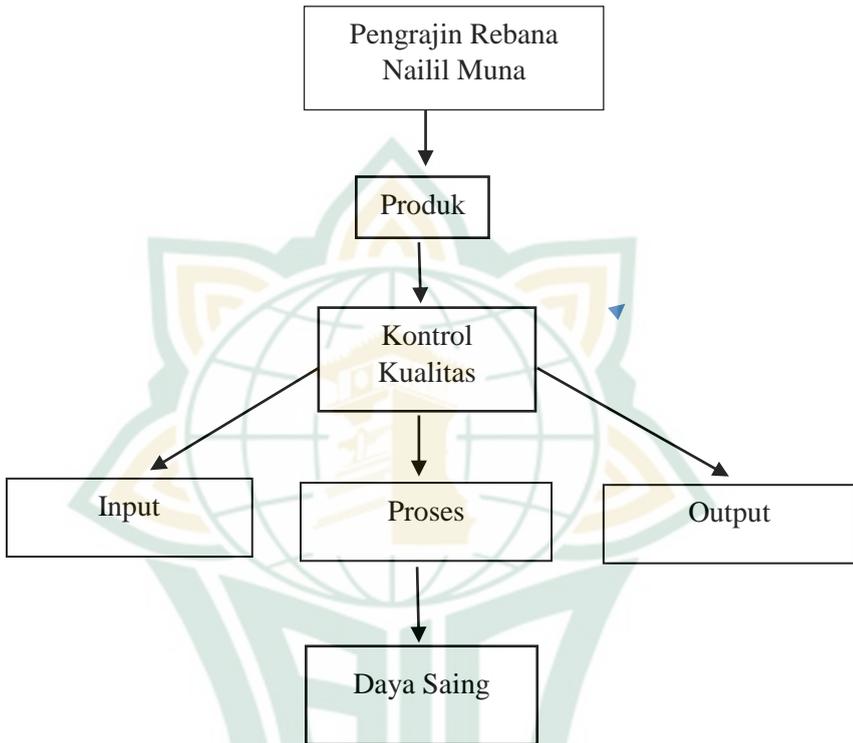
6. Penelitian oleh Suharman, Moko Nugroho, Muhammad Wisnu Muq'asfa, dan Hari Wisnu Murti (2018) yang berjudul "Inovasi, Teknologi, dan Peningkatan Daya Saing Industri". Dalam penelitian tersebut upaya peningkatan daya saing industry dilakukan dengan berlandaskan atas potensi SDA, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, struktur persaingan dan strategi pemasaran (ruang lingkup makro). Sedangkan peneliti meneliti tentang upaya meningkatkan daya saing usaha pada Pengrajin Rebana Nailil Muna Serni Jepara dengan analisis kontrol kualitas produksi.⁴⁴

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan penjelasan yang bersifat sementara terhadap suatu permasalahan yang timbul di suatu tempat dan akan menjadi suatu objek penelitian penulis yang disusun berdasarkan dari tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka berfikir yang digunakan penulis yaitu berupa bagan, yang merupakan bentuk pemaparan dalam mengembangkan kerangka berfikir terhadap suatu penelitian yang akan diteliti, menjelaskan dari potensi dan permasalahan yang akan dihadapi, dengan cara penyampaian dari permasalahan yang diteliti penulis. Disini penulis meneliti tentang Analisis Kontrol Kualitas Produksi Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Studi Kasus Pada Pengrajin Rebana Nailil Muna Serni Jepara. Adapun dari pemaparannya diatas dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut :

⁴⁴ Suharman dkk, "Inovasi, Teknologi, Dan Peningkatan Daya Saing Industri", *Prosiding Seminar Nasional I Hasil Litbangyasa Industri*, Palembang, (2018).

Gambar 1.2
Kerangka Berfikir



Pada Pengrajin Rebabana Nailil Muna, dalam kegiatan bisnisnya ingin meningkatkan daya saing. Di sini, peneliti mulai menganalisis kontrol kualitas dalam produksi untuk meningkatkan daya saing usaha. Kontrol kualitas sangat penting dilaksanakan pada waktu; sebelum proses, sedang proses, dan proses akhir, supaya produk yang dihasilkan benar-benar produk yang berkualitas. Jika dalam kegiatan produksi kualitas diperhatikan maka akan menghasilkan produk yang berkualitas dan proses produksi akan terkendali dan minim proses kerusakan. Produk yang berkualitas akan menarik konsumen untuk membeli produk dan menjadi daya kuat menghadapi persaingan usaha. Daya saing adalah kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha, dengan memiliki kekuatan perusahaan bisa

menang dalam bersaing dan pada akhirnya konsumen tertarik untuk membeli produk. Karena semakin tinggi dan seringnya kontrol kualitas dalam produksi dilakukan, maka tingkat kerusakan produk akan menurun dan proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga konsumen merasa puas dan jadi kekuatan dalam bersaing. Jadi bisa dikatakan, kontrol kualitas produksi dan daya saing tersebut sangat penting dan saling keterkaitan bagi Pengrajin Rebana Nailil Muna untuk mengembangkan usahanya.

