

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan bisnis meningkat semakin ketat meskipun berada dalam kondisi perekonomian yang cenderung tidak stabil. Hal tersebut memberikan dampak terhadap persaingan bisnis yang semakin tinggi dan tajam, baik di pasar domestic maupun di pasar internasional. Setiap usaha dalam persaingan tinggi dituntut untuk selalu berkompetisi dengan perusahaan lain di dalam industry yang sejenis. Salah satu cara agar bisa memenangkan kompetisi atau paling tidak dapat bertahan di dalam kompetisi tersebut adalah dengan memberikan perhatian penuh terhadap kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga bisa mengungguli produk yang dihasilkan oleh pesaing.

Permasalahan kualitas telah mengarah pada taktik dan strategi perusahaan secara menyeluruh dalam rangka untuk memiliki daya saing dan bertahan terhadap persaingan global dengan produk perusahaan lain. Kualitas suatu produk bukan suatu yang serba kebetulan (*occur by accident*) (Suryadi Prawirosentoso, 2007:5). Kualitas dapat diartikan sebagai tingkat atau ukuran kesesuaian suatu produk dengan pemakaiannya. Dalam arti sempit kualitas diartikan sebagai tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan (Juita Alisjahbana, 2005:10). Jadi, kualitas yang baik akan dihasilkan dari proses yang baik dengan standar kualitas yang telah ditentukan berdasarkan kebutuhan pasar. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses dan mampu bertahan pasti memiliki program mengenai kualitas, karena melalui program

kualitas yang baik akan dapat secara efektif mengeliminasi pemborosan dan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Tujuan utama dari suatu perusahaan pada dasarnya adalah untuk memperoleh laba yang optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Namun disamping itu, tuntutan konsumen yang senantiasa berubah menuntut perusahaan agar lebih fleksibel dalam memenuhi tuntutan konsumen yang dalam hal ini berhubungan langsung dengan seberapa baiknya kualitas produk yang diterima oleh konsumen. Hal ini menyebabkan perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya atau bahkan lebih baik lagi. Menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) terhadap kemampuan produk, manusia, proses dan lingkungan (La Hatani, 2007:35).

Kualitas dari produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan ditentukan berdasarkan ukuran-ukuran dan karakteristik tertentu. Suatu produk dikatakan berkualitas baik apabila dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atau dapat diterima oleh pelanggan sebagai batas spesifikasi, dan proses yang baik yang diberikan oleh produsen sebagai batas control. Produk yang berkualitas akan memberikan keuntungan bisnis bagi produsen, dan tentunya juga dapat memberikan kepuasan bagi konsumen dan menghindari banyaknya keluhan para pelanggan setelah menggunakan produk yang dibelinya.

Dengan memberikan perhatian pada kualitas akan memberi dampak yang positif kepada bisnis melalui dua cara yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz, 2002 dalam Juita Alisjahbana, 2005).

Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konfirmasi yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan. Dampak terhadap peningkatan pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Dengan memperhatikan aspek kualitas produk, maka tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal dapat terpenuhi sekaligus dapat memenuhi tuntutan konsumen akan produk yang berkualitas dan harga yang kompetitif.

Namun, meskipun proses produksi telah dilaksanakan dengan baik, pada kenyataannya seringkali masih ditemukan ketidaksesuaian antara produk yang dihasilkan dengan yang diharapkan, dimana kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar, atau dengan kata lain produk yang dihasilkan mengalami kerusakan/cacat produk. Hal tersebut disebabkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari berbagai faktor, baik yang berasal dari bahan baku, tenaga kerja maupun kinerja dari fasilitas-fasilitas mesin yang digunakan dalam proses produksi tersebut. Agar supaya produk yang dihasilkan tersebut mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan harapan konsumen, maka perusahaan harus melakukan kegiatan yang berdampak pada kualitas yang dihasilkan dan menghindari banyaknya produk yang rusak/cacat ikut terjual ke pasar.

Salah satu aktifitas dalam menciptakan kualitas agar sesuai standar adalah dengan menerapkan sistem pengendalian kualitas yang tepat, mempunyai tujuan dan tahapan yang jelas, serta memberikan inovasi dalam melakukan pencegahan dan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi perusahaan. Kegiatan

pengendalian kualitas dapat membantu perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya dengan melakukan pengendalian terhadap tingkat kerusakan produk (*product defect*) sampai pada tingkat kerusakan nol (*zero defect*).

Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi (M.N. Nasution, 2005:45). Oleh karenanya, kegiatan pengendalian kualitas tersebut dapat dilakukan mulai dari bahan baku, selama proses produksi berlangsung sampai pada produk akhir dan disesuaikan dengan standar yang ditetapkan.

Ada beberapa metode yang mengatur atau membahas mengenai kualitas dengan karakteristiknya masing-masing. Untuk mengukur seberapa besar tingkat kerusakan produk yang dapat diterima oleh suatu perusahaan dengan menentukan batas toleransi dari cacat produk yang dihasilkan tersebut dapat menggunakan metode pengendalian kualitas dengan menggunakan alat bantu statistic. Yaitu metode pengendalian kualitas yang dalam aktifitasnya menggunakan alat bantu statistic yang terdapat pada *Statistical Quality Control* (SQC), dimana proses produksi dikendalikan kualitasnya mulai dari awal produksi, Pada saat proses produksi berlangsung sampai dengan produk jadi. Sebelum dilempar ke pasar, produk yang telah diproduksi diinspeksi terlebih dahulu, dimana produk yang baik dipisahkan dengan produk yang jelek (*reject*).

Pengendalian kualitas dengan alat bantu statistik bermanfaat pula mengawasi tingkat efisiensi. Jadi, dapat digunakan sebagai alat untuk mencegah kerusakan dengan cara menolak (*reject*) dan menerima (*accept*) berbagai produk

yang dihasilkan mesin, sekaligus upaya efisiensi. Dengan menolak (menerima) produk, berarti bisa juga sebagai alat untuk mengawasi proses produksi sekaligus memperoleh gambaran kesimpulan tentang spesifikasi produk yang dihasilkan secara populasi umum. Bila gambarannya baik berarti proses produksi dapat berlangsung terus karena hasil produknya baik (Suryadi Prawirosentoso, 2007:5).

Tabel 1.1
Laporan Produksi PT. Prima Jaya A.M Bulan April 2015

No	Produk cacat (kg)	Jumlah sampel (kg)	Produk cacat (%)	Penyebab	Departemen
1	7,5	390	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
2	12,5	585	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
3	11	351	3	Bahan Baku Kurang Bagus	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
4	10	351	3	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
5	12,5	117	11	Kue patah (diakibatkan mesin yang baru nyala) (diakibatkan mesin	Perawatan fasilitas (<i>Maintenance and Facility</i>)

				yang baru nyala)	
6	8,5	390	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
7	25	312	8	tidak sesuai cetakan	Training
8	16,5	390	4	Bahan Baku Kurang Bagus	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
9	21,5	390	6	Kue patah (diakibatkan mesin yang baru nyala)	Perawatan fasilitas (<i>Maintenance and Facility</i>)
10	57,5	351	16	Kue patah (diakibatkan mesin yang baru nyala)	Perawatan fasilitas (<i>Maintenance and Facility</i>)
11	7	390	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
12	13	156	8	Kue patah (diakibatkan mesin yang baru nyala)	Perawatan fasilitas (<i>Maintenance and Facility</i>)
13	15,5	351	4	Bahan Baku Kurang Bagus	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
14	8	351	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
15	10	312	3	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)

16	10	390	3	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
17	6,5	390	2	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
18	15	390	4	Bahan Kurang Bagus	Baku	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
19	7	273	3	Bahan Kurang Bagus	Baku	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
20	10	234	4	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
21	12,5	390	3	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
22	10,5	195	5	tidak sesuai cetakan		Training
23	12	390	3	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
24	27	390	7	tidak sesuai cetakan		Training
25	16,5	429	4	Bahan Kurang Bagus	Baku	Jaminan Kualitas (<i>Quality Assurance</i>)
26	6,5	234	3	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
27	7	351	2	Kemasan Rapih	Tidak	Produksi (<i>Production</i>)
28	29	390	7	tidak sesuai cetakan		Training

29	7	312	2	Kemasan Tidak Rapih	Produksi (<i>Production</i>)
30	20,5	351	6	tidak sesuai cetakan	Training
Total	433	10296	134		
Rata-rata	14,43	343,20	4,47		

Sumber: PT. Prima Jaya A.M (data diolah), 2015

PT. Prima Jaya A.M. dalam pembuatan produksinya setiap hari tidak selancar yang diharapkan terdapat hal-hal yang mempengaruhi kualitas produk diantaranya kerusakan mesin, pekerja yang kurang teliti, metode yang salah.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Pengendalian Kualitas dengan Menggunakan Metode *Statistical Quality Control* Produk Kue astor Untuk Meminimumkan Produk Rusak Pada PT. Prima Jaya A.M. SUMEDANG”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengendalian kualitas produk kue astor yang dilakukan oleh PT. Prima Jaya A.M.?
2. Bagaimana pengendalian kualitas kue astor pada PT. Prima Jaya A.M. dengan menggunakan metode *Statistical Quality Control* yang terdiri dari diagram pareto, peta kendali, serta diagram sebab-akibat (*fish-bond chart*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengendalian kualitas produk kue astor yang dilakukan oleh PT. Prima Jaya A.M.
2. Pengendalian kualitas kue astor pada PT. Prima Jaya A.M. dengan menggunakan metode *Statistical Quality Control* yang terdiri dari diagram pareto, peta kendali, serta diagram sebab akibat (*fish-bond chart*).

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran, Yaitu antara penerapan dalam keadaan sebenarnya dengan teori yang didapat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Penulis

Dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam bidang manajemen khususnya manajemen operasi dan khususnya lagi di bidang pengendalian kualitas (*quality control*).

2. Perusahaan

Penulis berharap dari hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi yang cukup bagi perkembangan perusahaan selanjutnya baik dalam bentuk pemasukan yang bersifat korektif yaitu penyempurnaan yang telah ada maupun dalam bentuk masukan-masukan inovatif yaitu memberikan ide-ide baru untuk diterapkan pada perusahaan.

3. Pihak lain

Penulis berharap dengan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa lainnya, baik untuk menambah wawasan maupun sebagai referensi dan pengetahuan tentang manajemen operasi khususnya mengenai pengendalian kualitas.

1.5 Kerangka Pemikiran

Salah satu tujuan perusahaan dalam melakukan proses produksi adalah untuk menghasilkan suatu barang yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen, hal ini tidak mudah untuk dicapai, karena konsumen dewasa ini semakin kritis dan selektif dalam memilih suatu barang yang dapat lebih memuaskan keinginannya. Peningkatan kualitas tidak hanya dilakukan terhadap produk semata-mata tetapi juga terhadap kualitas sistem pelaksanaannya antara lain mencakup proses produksi, tenaga kerja, sarana, fasilitas, dan sistem manajemen.

Setiap perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha mempunyai tujuan untuk menghasilkan barang atau jasa, untuk itu perusahaan tersebut harus melakukan kegiatan produksi (Pangestu Subagyo, 2000:1). Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa produksi adalah kegiatan untuk mengubah input (sumber daya, manusia, bahan baku, peralatan dan sebagainya) menjadi output berupa barang dan jasa. Dalam pelaksanaan kegiatan produksi, diperlukan suatu pengelolaan dengan mengatur mengkoordinasikan penggunaan faktor-faktor produksi agar dapat mencapai tujuan dengan efisien. Pengelolaan faktor-faktor produksi ini dilakukan melalui manajemen produksi atau manajemen operasional.

Manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan menjadi keluaran.

Sedangkan menurut Schroeder (1993:55) adalah : Manajemen operasi adalah pengambilan keputusan dalam fungsi dan sistem operasi yang menghasilkan barang dan jasa.

Pemgertian manajemen operasi menurut Sofjan Assauri (2004:12) adalah : “kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain”.

Pengertian manajemen operasi dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi merupakan aktivitas manajemen yang menciptakan dan mengatur agar keuangan barang dan jasa dapat dihasilkan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan kemudian untuk dilaksanakan dalam suatu sistem terpadu.

Sebelum membahas mengenai pengendalian kualitas terlebih dahulu akan dijelaskan arti pengendalian dan kualitas. Sekarang ini kegiatan pengendalian merupakan pokok untuk tercapainya manajemen yang berhasil. Jika kegiatan pengendalian gagal maka akan menjadi penyebab utama bertambahnya biaya dan berkurangnya pendapatan perusahaan. Untuk itu pengendalian sangat dibutuhkan pada tiap-tiap kegiatan yang dilakukan agar semua kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian menurut J.M. Juran and Frank M. Gryna (1993:98) adalah : *“controlling is the process employed in order to meet standard. This process consist of observing actual performance, comparing this performance with same*

standard and than taking action if the observed performance is significantly different from the standard”.

Artinya: “pengendalian adalah suatu proses yang digunakan agar dapat mencapai standar. Proses ini terdiri dari pengamatan hasil akhir, membandingkan hasilnya dengan standar dan kemudian melakukan tindakan jika hasil akhir yang telah diamati berbeda dengan standar”.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian merupakan pengawasan terhadap suatu kegiatan yang telah dan sedang dilakukan agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Makin beragamnya jenis produk yang beredar di pasar akan membuat konsumen semakin selektif dalam memilih dan membeli suatu produk. Salah satu yang mempengaruhi keputusan pembelian tersebut adalah kualitas dari produk tersebut. Kualitas yang selalu diperhatikan oleh konsumen antara lain daya tahannya, kenyamanan, daya guna atau selera pribadi pemakaiannya.

Pengertian kualitas menurut Sofjan Assauri (2004:205) adalah: “faktor-faktor yang terdapat dalam suatu barang atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa barang atau hasil tersebut dimaksudkan atau dibutuhkan”.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2007:5), pengertian kualitas suatu produk adalah “Keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang

dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan”.

Kualitas yang baik menurut produsen adalah apabila produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan kualitas yang jelek adalah apabila produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi standar yang telah ditentukan serta menghasilkan produk rusak. Namun demikian perusahaan dalam menentukan spesifikasi produk juga harus memperhatikan keinginan dari konsumen, sebab tanpa memperhatikan itu produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak akan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih memperhatikan kebutuhan konsumen. Kualitas yang baik menurut sudut pandang konsumen adalah jika produk yang dibeli tersebut sesuai dengan keinginan, memiliki manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan setara dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen. Apabila kualitas produk tersebut tidak dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, maka mereka akan menganggapnya sebagai produk yang berkualitas jelek.

Kualitas tidak bisa dipandang sebagai suatu ukuran sempit yaitu kualitas produk semata-mata. Hal itu bisa dilihat dari beberapa pengertian tersebut di atas, dimana kualitas tidak hanya kualitas produk saja akan tetapi sangat kompleks karena melibatkan seluruh aspek dalam organisasi serta diluar organisasi.

Sifat khas mutu/kualitas suatu produk yang andal harus multidimensi karena harus memberi kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara. Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus

mempunyai ukuran yang mudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Di samping itu harus ada ukuran yang bersifat kualitatif, seperti warna yang unik dan bentuk yang menarik. Jadi, terdapat spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu sama lain sangat bervariasi tingkat spesifikasinya.

Setelah mengetahui pengertian kualitas, selanjutnya akan membahas mengenai pengertian pengendalian kualitas. Untuk melaksanakan pengendalian kualitas dalam suatu perusahaan, maka manajemen perusahaan harus dapat mengetahui beberapa faktor yang dapat menentukan atau setidaknya tidaknya terpengaruh terhadap baik atau tidaknya kualitas dari produk yang dihasilkan. Faktor-faktor tersebut misalnya bahan baku, tenaga kerja, mesin dan peralatan produksi yang digunakan dan lain sebagainya.

Menurut Sukanto Reksodiharjo dan Indriyo Gito Sudarmo (1984:231) adalah: pengendalian kualitas merupakan alat bantu bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah bahan yang rusak.

Sedangkan menurut Kaoru Ishikawa (1992:50) mengemukakan bahwa :Pengendalian kualitas adalah mengembangkan, mendesain, memproduksi dan memberikan jasa produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan bagi konsumen. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian kualitas merupakan suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, perbaikan kualitas dari berbagai kelompok dalam sebuah organisasi agar pemasaran dan

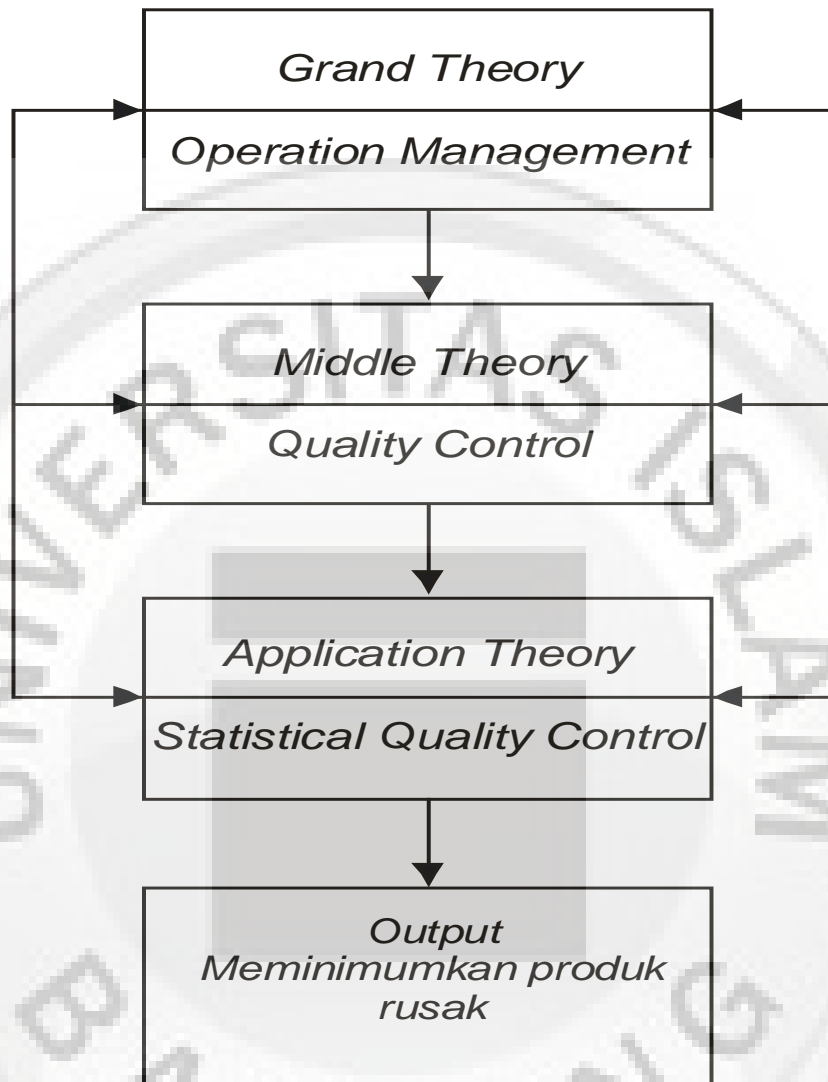
proses produksi berada pada tingkat yang paling ekonomis sehingga konsumen mendapatkan kepuasan yang maksimal.

Untuk menghasilkan pengendalian kualitas yang efektif, maka pengendalian terhadap kualitas suatu produk dapat dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian kualitas, karena tidak semua hasil produksi dengan standar yang telah ditetapkan, Menurut Sofjan Assauri (1998:219) mengemukakan bahwa pengertian dari *Statistical Quality Control* (SQC) sebagai berikut :

Statistical Quality Control (SQC) adalah suatu sistem yang dikembangkan untuk menjaga standar yang *uniform* dari kualitas hasil produksi, pada tingkat biaya yang minimum dan menerapkan bantuan untuk mencapai efisiensi.

Ada beberapa alat bantu pengendalian kualitas (*statistical quality control*), menurut Everet, Adam Jr and Ronald. J Ebert (1992:643) tujuh alat bantu dalam pengendalian kualitas:

1. Lembar pengumpulan data
2. Histogram
3. Diagram pareto
4. Diagram sebab-akibat
5. Stratifikasi
6. Grafik dan bagan peta pengendalian (*control chart and graph*)
7. Diagram pencar (*scatter diagram*)



Gambar 1.1

Bagan Kerangka Pemikiran