

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setiap kegiatan produksi sebuah perusahaan yang sudah menggunakan sisi teknologi pasti menggunakan mesin – mesin canggih untuk mendukung kegiatan produksi perusahaan tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk mempercepat kegiatan produksi demi memenuhi kebutuhan konsumen dan tentu saja untung meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan mempunyai beberapa definisi atau teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain :

Definisi mengenai pemeliharaan menurut O' Connor (2013: 407):

“Suatu kegiatan untuk memelihara dan menjaga fasilitas yang ada serta memperbaiki. Melakukan penyesuaian atau penggantian yang diperlukan untuk mendapatkan suatu kondisi operasi produksi agar sesuai dengan perencanaan yang ada.”

Selanjutnya pemeliharaan menurut Sofyan (2014: 94) :

“*Maintenance* adalah kegiatan untuk memelihara atau menjaga fasilitas atau peralatan produk dan mengadakan perbaikan atau penyesuaian atau pergantian yang diperlukan agar terdapat suatu kegiatan operasi produksi yang memuaskan sesuai apa yang direncanakan.”

Selanjutnya pemeliharaan menurut Agus (2015: 355): Pemeliharaan (*maintenance*) adalah suatu hal yang mutlak diperlukan didalam perusahaan apabila perusahaan akan bekerja dengan tingkat efesiensi yang tinggi.

Pemeliharaan menurut Manahan (2012: 247): Pemeliharaan merupakan semua aktivitas termasuk menjaga peralatan dan mesin selalu dapat melaksanakan pesanan pekerjaan.

Selanjutnya pemeliharaan menurut Sehwarat dan Narang (2013: 72): Pemeliharaan adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sehingga sesuai dengan standar (sesuai dengan standar fungsional dan kualitas).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan mengenai pemeliharaan (*maintenance*) dimana kegiatan tersebut bertujuan untuk menjaga, memelihara, memperbaiki, serta melakukan pergantian mesin sehingga kegiatan produksi dari perusahaan tidak terganggu atau bahkan berhenti untuk beberapa hari, dengan kata lain keberlangsungan operasional tetap berjalan. Tentu saja apabila kegiatan produksi perusahaan tidak terganggu akan menjadikan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Pemeliharaan (*Maintenance*)

Menurut pendapat Agus, (2015: 351) fungsi pemeliharaan adalah agar dapat memperpanjang umur ekonomis dari mesin dan peralatan produksi yang ada serta mengusahakan agar mesin dan peralatan produksi tersebut selalu dalam keadaan optimal dan siap pakai untuk pelaksanaan proses produksi. Dari keadaan mesin yang selalu optimal dan siap pakai maka keuntungan-keuntungan yang

akan diperoleh perusahaan dengan adanya pemeliharaan yang baik terhadap mesin,

1. Mesin dan peralatan produksi yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan akan dapat dipergunakan dalam jangka waktu panjang atau tidak cepat rusak sebelum waktunya.
2. Pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan berjalan dengan lancar.
3. Dapat menghindarkan diri atau dapat menekan sekecil mungkin terdapatnya kemungkinan kerusakan-kerusakan berat dari mesin dan peralatan produksi selama proses produksi berjalan.
4. Peralatan produksi yang digunakan dapat berjalan stabil dan baik, maka proses dan pengendalian kualitas proses harus dilaksanakan dengan baik pula demi mendukung kegiatan produksi.
5. Dapat dihindarkannya kerusakan-kerusakan total dari mesin dan peralatan produksi yang digunakan.
6. Apabila mesin dan peralatan produksi berjalan dengan baik, maka penyerapan bahan baku dapat berjalan normal.
7. Dengan adanya kelancaran penggunaan mesin dan peralatan produksi dalam perusahaan, maka pembebanan mesin dan peralatan produksi yang ada semakin baik.

2.1.1.3 Tujuan Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan pemeliharaan ini ditunjukkan terhadap fasilitas atau peralatan perusahaan dapat dipergunakan setiap hari untuk kegiatan produksi sesuai dengan

rencana, dan terhadap fasilitas yang sedang rusak maupun tidak mengalami kerusakan selama fasilitas atau peralatan perusahaan tersebut dipergunakan selama kegiatan produksi perusahaan.

Tujuan pemeliharaan menurut Sofyan (2014: 95) :

1. Mempertahankan kemampuan alat atau fasilitas peralatan guna memenuhi kebutuhan sesuai dengan target atau rencana produksi.
2. Menjaga agar kualitas atau hasil kerja konstruksi berada pada tingkat yang diharapkan guna memenuhi apa yang dibutuhkan produk itu sendiri dan menjaga agar kegiatan produksi tidak mengalami gangguan.
3. Untuk mengurangi pemakaian dan penyimpanan yang di luar batas dan menjaga modal yang diinvestasikan dalam perusahaan selama jangka waktu yang ditentukan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
4. Untuk mencapai tingkat biaya serendah mungkin, dengan melaksanakan kegiatan pemeliharaan secara efektif dan efisien secara keseluruhan.
5. Memperhatikan dan menghindari kegiatan-kegiatan operasi peralatan yang dapat membahayakan keselamatan kerja.
6. Mengadakan suatu kerja sama yang erat dengan fungsi-fungsi utama lainnya dari suatu perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu tingkat keuntungan (*return on investment*) yang sebaik mungkin dari total biaya yang terendah.

2.1.1.4 Jenis – jenis Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan pemeliharaan dalam suatu perusahaan sangat memegang peranan penting dalam kegiatan produksi perusahaan. Menurut Sofyan (2014: 95)

mengklasifikasikan jenis – jenis pemeliharaan (*maintenance*) ke dalam dua jenis, yaitu pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*) dan pemeliharaan perbaikan (*corrective maintenance*).

1. Pemeliharaan Pencegahan (*Preventive Maintenance*)

Pemeliharaan pencegahan kegiatan yang perlu dilakukan perusahaan untuk menjaga tingkat produksi perusahaan. Menurut Manahan (2012: 250) :

Pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*) merupakan kegiatan pemeliharaan atau perawatan untuk mencegah terjadinya kerusakan yang tidak terduga, yang menyebabkan fasilitas produksi mengalami kerusakan pada waktu yang digunakan dalam kegiatan produksi.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*) dilakukan oleh perusahaan dilakukan untuk mencegah kerusakan pada mesin untuk produksi perusahaan.

Menurut Sofyan (2014: 95) di dalam pemeliharaan membedakan *preventive maintenance* dengan *routine maintenance* dan *periodic maintenance*.

- a. *Routine maintenance* merupakan kegiatan pemeliharaan yang dilakukan secara rutin oleh pihak perusahaan setiap hari. Kegiatan seperti ini dapat dikategorikan dalam pengecekan mesin kendaraan, pembersihan maupun penyetelan.
- b. *Periodic maintenance* merupakan kegiatan pemeliharaan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu baik dalam jangka waktu minggu, bulan,

maupun tahun. Kegiatan seperti ini dapat dikategorikan dalam penggantian *spare part* kendaraan.

2. Pemeliharaan perbaikan (*corrective maintenance*)

Pada kegiatan produksi perusahaan yang menggunakan mesin – mesin canggih meskipun telah dirawat dengan teratur tetap saja akan terjadi kerusakan yang tidak terduga sebelumnya yang dapat menghambat kegiatan produksi perusahaan.

Menurut O' Connor (2013: 401), Pemeliharaan perbaikan (*corrective maintenance*) merupakan kegiatan perawatan yang dilakukan setelah mesin atau fasilitas produksi mengalami gangguan atau kerusakan sehingga tidak dapat berfungsi dengan baik.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pemeliharaan perbaikan (*corrective maintenance*) yang dilakukan oleh pihak perusahaan terhadap mesin-mesin atau peralatan perusahaan yang digunakan untuk kegiatan produksi semata - mata dilakukan untuk tetap menjaga keberlangsungan dari kegiatan produksi perusahaan.

2.1.1.5 Tugas Pemeliharaan (*Maintenance*)

Peranan pemeliharaan (*maintenance*) mesin sangat penting bagi sebuah perusahaan, dimana pemeliharaan mesin produksi memegang kunci dari kegiatan produksi perusahaan. Apabila mesin yang digunakan untuk kegiatan produksi mengalami kerusakan baik kerusakan kecil ataupun besar maka pada saat itu pula kegiatan produksi dari perusahaan akan terhenti sampai proses perbaikan selesai.

Dalam setiap kegiatan operasinal maupun produksi yang dilakukan oleh perusahaan tidak akan terlepas dari langkah - langkah untuk melakukan kegiatan pemeliharaan tersebut secara maksimal. Adapun tugas serta kegiatan dari pemeliharaan (*maintenance*) yang dapat digolongkan oleh Sofyan (2014: 140) menjadi :

1. Inspeksi (*Inspection*).
2. Kegiatan Teknik (*Engineering*).
3. Kegiatan Produksi (*Production*).
4. Pekerjaan Administrasi (*Clerical Work*).
5. Pemeliharaan Bangunan (*House Keeping*).

Ad 1. Inspeksi (*Inspection*)

Kegiatan pemeriksaan secara rutin pada fasilitas dan peralatan yang mendukung kegiatan operasi atau produksi secara maksimal. Maksud dari kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak perusahaan adalah demi tercapainya kelancaran produksi maupun operasi perusahaan.

Ad 2. Kegiatan Teknik (*Engeneering*)

Kegiatan percobaan atas peralatan pabrik yang baru dibeli dilakukan demi melihat kemampuan mesin tersebut, serta pengembangan peralatan yang perlu diganti dan penelitian terhadap kemungkinan untuk pengembangan. Dalam kegiatan-kegiatan seperti ini perusahaan harus mampu menyelidiki sebab - sebab terjadinya kerusakan pada peralatan atau mesin tertentu yang digunakan untuk kegiatan produksi perusahaan dan usaha untuk mengawasi peralatan tersebut.

Ad 3. Kegiatan produksi (*Production*)

Kegiatan dari pemeliharaan (*maintenance*) yang dilakukan perusahaan sebenarnya yaitu memperbaiki kerusakan pada peralatan atau mesin yang digunakan untuk kegiatan produksi. Kegiatan ini dimaksudkan agar kegiatan peralatan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan untuk diperlukan usaha perbaikan segera jika terdapat kerusakan pada peralatan.

Ad 4. Pekerjaan Administrasi (*Clerical Work*)

Kegiatan yang berhubungan dengan pencatatan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan apabila terjadi dalam melakukan pekerjaan pemeliharaan (*maintenance*) mesin produksi dan biaya - biaya yang berhubungan dengan pemeliharaan (*maintenance*) mesin produksi, penggantian komponen yang dibutuhkan untuk memperbaiki mesin produksi serta tentang apa yang telah dikerjakan, waktu dilakukannya inspeksi, dan perbaikan serta lamanya perbaikan tersebut. Kegiatan ini termasuk penyusunan kembali rencana perusahaan dari jadwal untuk pemeliharaan peralatan atau kejadian-kejadian yang penting dari bagian pemeliharaan (*maintenance*).

Ad 5. Pemeliharaan Bangunan (*House Keeping*)

Kegiatan untuk menjaga agar gedung tetap terpelihara dan pemeliharaan peralatan lain yang tidak termasuk kegiatan teknik dan produksi operasi bagian pemeliharaan (*maintenance*).

2.1.2 Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas merupakan bagian dari perencanaan dan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan baik perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa. Hal ini karena setiap perusahaan yang fokus terhadap pelanggan, maka harus juga fokus terhadap mutu dari produk yang dihasilkannya, ini dikarenakan mutu/kualitas akan begitu mempengaruhi terhadap produktivitas reputasi perusahaan, keunggulan bersaing, dan juga loyalitas konsumen. Pengendalian mutu ini berperan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, selain itu juga berperan untuk mengurangi bahkan menghilangkan kegagalan produk.

Berikut akan dibahas beberapa hal yang berhubungan dengan pengendalian kualitas, yang diawali dengan pengertiannya.

2.1.2.1 Pengendalian

Pengendalian merupakan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan dalam organisasi terhadap komponen organisasi dan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara terus menerus dan berkesinambungan agar semua dapat berfungsi secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Maman (2015: 342) bahwa : “Pengendalian adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan atas pelaksanaan kerja sehingga apa yang direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.”

Menurut Sofyan (2014: 290) bahwa: “Pengendalian adalah kegiatan pemeriksaan dan pengawasan atas kegiatan yang telah dan sedang dilakukan agar kegiatan-kegiatan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan untuk membandingkan hasil pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

2.1.2.2 Proses Pengendalian

Pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan disamping itu merupakan hal yang penting pula untuk menentukan rencana kerja yang akan datang.

Pengendalian dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Pendapat tentang pengendalian banyak dilakukan oleh para ahli, antara lain menurut pendapat Malayu (2012: 225), proses pengendalian atau *control* dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Menentukan standar-standar atau dasar untuk melakukan control
2. Mengukur pelaksanaan kerja
3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan deviasi
4. Melakukan tindakan-tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi) agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana

Adapun langkah-langkah proses pengendalian menurut Supriyono (2011: 10) adalah sebagai berikut :

1. menentukan objek-objek yang akan diawasi
2. menetapkan standar sebagai alat ukur pengawasan atau yang menggambarkan pekerjaan yang dikehendaki
3. menentukan prosedur, waktu dan teknik yang digunakan
4. membandingkan antara hasil kerja dengan standar untuk mengetahui apakah ada perbedaan melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap suatu penyimpangan.

2.1.2.3 Tipe – Tipe Pengendalian

Secara konsep pengendalian tersebut memiliki banyak tipe, menurut Hani (2012: 361) ada tiga tipe pengendalian, yaitu : pengendalian pendahuluan (*steering control*); pengendalian *concurrent*, dan pengendalian umpan balik.

1. Pengendalian Pendahuluan (*Steering control*)

Mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengendalian *concurrent*

Proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu, atau syarat tertentu harus terpenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*double check*” yang menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengendalian umpan balik

Pengendalian umpan balik dikenal juga sebagai *past action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

2.1.2.4 Kualitas

Dengan semakin banyaknya perusahaan yang berkembang di Indonesia sekarang ini. Maka bagi manajemen, kualitas produk menjadi lebih penting dari sebelumnya. Kualitas produk juga sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena konsumen menjadi semakin kritis dalam memilih produk. Mereka akan membandingkan antara biaya yang akan mereka keluarkan dengan manfaat yang didapat dari produk tersebut. Persaingan yang sangat ketat ini menjadikan pengusaha semakin menyadari pentingnya kualitas produk agar dapat bersaing dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

Gaspersz (2010: 5) menjelaskan.

“Kualitas adalah totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan”.

Adapun menurut Heizer dan Render (2011: 171) adalah:

“Kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas atau mutu adalah keseluruhan karakteristik dan sifat dari produk yang tercermin dalam aspek pemasaran, proses produksi dan pemeliharaan sehingga produk tersebut mampu memberikan kepuasan kepada konsumen dalam menggunakan barang atau jasa yang diproduksi tersebut

2.1.2.6 Pengertian Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Dengan semakin banyaknya perusahaan yang berkembang di Indonesia saat ini, maka bagi manajemen, kualitas produk menjadi lebih penting dari

sebelumnya. Persaingan pangsa pasar yang sangat ketat menjadikan pengusaha semakin menyadari pentingnya produk agar dapat bersaing dan mendapat pangsa pasar yang lebih besar. Perusahaan membutuhkan suatu cara yang dapat mewujudkan terciptanya kualitas yang baik pada produk yang dihasilkannya serta menjaga konsistensinya agar tetap sesuai dengan tuntutan pasar yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian kualitas (*quality control*) atas aktivitas proses yang dijalani.

Dalam menjalankan aktivitas, pengendalian kualitas merupakan salah satu teknik yang perlu dilakukan mulai dari sebelum proses produksi berjalan, pada saat proses produksi, hingga saat proses produksi berakhir dengan menghasilkan produk barang berupa barang atau jasa yang sesuai dengan standar yang diinginkan dan direncanakan, serta memperbaiki kualitas produk yang belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan bisa mempertahankan kualitas yang telah sesuai

Menurut Agus (2015: 238) mengemukakan bahwa:

“Pengendalian kualitas merupakan suatu kegiatan terpadu dalam perusahaan dimana aktivitasnya untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk perusahaan dapat dipertahankan sebagaimana yang telah direncanakan.”

Menurut Sofyan (2014: 210) mengemukakan bahwa :

“Pengendalian kualitas adalah kegiatan untuk memastikan apakah kebijaksanaan dalam hal mutu (standar) dapat tercermin dalam hasil akhir. Dengan kata lain pengawasan mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas dari barang yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan perusahaan”

Sedangkan menurut Reksohadiprojo (2010: 245) bahwa:

“Pengendalian kualitas merupakan alat penting bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah barang yang rusak”.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian kualitas merupakan suatu kegiatan yang menyeluruh dan terpadu dari tindakan pengambilan keputusan kapan dan bagaimana cara menjalankan proses dengan menggunakan keputusan yang tepat untuk menjamin bahwa produk sesuai dengan yang direncanakan.

2.1.2.7 Tujuan Pengendalian Kualitas (*Quality control*)

Menjaga kualitas dalam semua bidang bisnis merupakan tugas berat. Menjadi lebih sulit lagi apabila pelanggan mengubah persepsinya tentang kualitas. Perubahan dalam gaya hidup dan kondisi ekonomi secara drastis dapat mengubah persepsi pelanggan atas kualitas. Kesuksesan sebuah bisnis tergantung pada akurasi persepsinya tentang harapan konsumen dan kemampuannya menjembatani kesenjangan antara harapan dan kemampuan operasi.

Menurut Sofyan (2014: 299) dapatlah dikatakan bahwa tujuan dari pengawasan mutu adalah:

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

4. Mengusahakan agar biaya produksi dapat menjadi serendah mungkin.

Tujuan utama pengendalian kualitas adalah untuk mendapatkan jaminan bahwa kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan dengan mengeluarkan biaya yang ekonomis atau serendah mungkin.

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

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

2.1.2.8 Tahapan – tahapan Dalam Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Untuk memperoleh hasil pengendalian kualitas yang efektif, maka pengendalian terhadap kualitas suatu produk dapat dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian kualitas, karena tidak semua hasil produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Suyadi (2013: 72), terdapat beberapa standar kualitas yang bisa ditentukan oleh perusahaan dalam upaya menjaga *output* barang hasil produksi, dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Sofyan (2014:; 299) kegiatan pengendalian kualitas sangat luas, karena semua pengaruh terhadap mutu harus dimasukkan dan diperhatikan. Secara garis besar pengawasan mutu dapat dibedakan atau dikelompokkan ke dalam dua tingkatan, yaitu pengawasan selama pengolahan (proses) dan pengawasan dari hasil yang telah diselesaikan.

1. Pengawasan selama pengolahan (proses)

Banyak cara-cara pengawasan mutu yang berkenaan dengan proses yang teratur. Contoh – contoh atau sampel dari hasil diambil pada jarak waktu yang sama, dan dilanjutkan dengan pengecekan statistik untuk melihat apakah proses dimulai dengan baik atau tidak. Apabila mulainya salah, maka keterangan kesalahan ini dapat diteruskan kepada pelaksana semula untuk penyesuaian kembali. Perlu diingat bahwa pengawasan dari proses haruslah berurutan dan teratur.

2. Pengawasan atas barang hasil yang telah diselesaikan

Walaupun telah diadakan pengawasan mutu dalam tingkat-tingkat proses, tetapi hal ini tidak dapat menjamin bahwa tidak ada hasil yang rusak atau kurang baik ataupun tercampur dengan hasil yang baik. Untuk menjaga agar supaya barang-barang hasil yang cukup baik atau yang paling sedikit rusaknya, tidak keluar atau lolos dari pabrik sampai ke konsumen/pembeli, maka diperlukan adanya pengawasan atas barang hasil akhir/produk selesai. Adanya pengawasan seperti ini biasanya tergantung dari jenis produknya, ada yang dapat langsung diperbaiki ada pula yang tidak dapat langsung diperbaiki atau perbaikan dengan segera.

2.1.2.9 Faktor – faktor Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Menurut Douglas C. Montgomery (2011: 26) dan berdasarkan beberapa literatur lain menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan adalah:

1. Kemampuan proses
2. Spesifikasi yang berlaku
3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima
4. Biaya kualitas
 - a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)
 - b. Biaya Deteksi/ Penilaian (*Detection/Appraisal Cost*)
 - c. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)
 - d. Biaya Kegagalan Eksternal (*Eksternal Failure Cost*)

Ad.1 Kemampuan proses

Batas-batas yang ingin dicapai haruslah disesuaikan dengan kemampuan proses yang ada. Tidak ada gunanya mengendalikan suatu proses dalam batas-batas yang melebihi kemampuan atau kesanggupan proses yang ada.

Ad.2 Spesifikasi yang berlaku

Spesifikasi hasil produksi yang ingin dicapai harus dapat berlaku, bila ditinjau dari segi kemampuan proses dan keinginan atau kebutuhan konsumen yang ingin dicapai dari hasil produksi tersebut. Dalam hal ini haruslah dapat dipastikan dahulu apakah spesifikasi tersebut dapat berlaku dari kedua segi yang telah disebutkan di atas sebelum pengendalian kualitas pada proses dapat dimulai.

Ad.3 Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima

Tujuan dilakukan pengendalian suatu proses adalah dapat mengurangi produk yang berada di bawah standar seminimal mungkin. Tingkat pengendalian yang diberlakukan tergantung pada banyaknya produk yang berada di bawah standar yang dapat diterima.

Ad.4 Biaya kualitas

Biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan produk dimana biaya kualitas mempunyai hubungan yang positif dengan terciptanya produk yang berkualitas.

a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya kerusakan produk yang dihasilkan.

b. Biaya Deteksi/Penilaian (*Detection/Appraisal Cost*)

Adalah biaya yang timbul untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas

sehingga dapat menghindari kesalahan dan kerusakan sepanjang proses produksi.

c. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar (pelanggan atau konsumen).

d. Biaya Kegagalan Eksternal (*Eksternal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang terjadi karena produk atau jasa tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan atau konsumen.

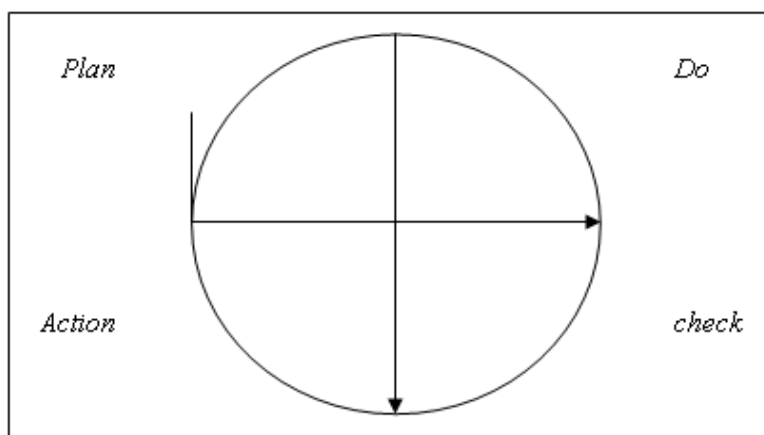
2.1.2.10 Langkah – langkah Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas harus dilakukan melalui proses yang terus-menerus dan berkesinambungan. Menurut Deming W. Edwards, (2011: 64), Proses pengendalian kualitas tersebut dapat dilakukan salah satunya dengan melalui penerapan PDCA yang diantaranya :

1. *Plan*
2. *Do*
3. *Check*
4. *Action*

PDCA (*plan – do – check – action*) diperkenalkan oleh Dr. W. Edwards Deming, seorang pakar kualitas ternama berkebangsaan Amerika Serikat, sehingga siklus ini disebut siklus deming (*Deming Cycle/ Deming Wheel*).

Siklus PDCA umumnya digunakan untuk mengetes dan mengimplementasikan perubahan-perubahan untuk memperbaiki kinerja produk, proses atau suatu sistem di masa yang akan datang.



Sumber : Deming W. Edwards, (2011: 64)

Gambar 2.1
Langkah-langkah dalam Pengendalian Kualitas

Penjelasan dari tahap-tahap dalam siklus PDCA adalah sebagai berikut oleh (Nasution, 2011:32):

1. Mengembangkan rencana (*Plan*)

Merencanakan spesifikasi, menetapkan spesifikasi atau standar kualitas yang baik, memberi pengertian kepada bawahan akan pentingnya kualitas produk, pengendalian kualitas dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

2. Melaksanakan rencana (*Do*)

Rencana yang telah disusun di implementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat tercapai.

3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*Check*)

Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Membandingkan kualitas hasil produksi dengan standar yang telah ditetapkan, berdasarkan penelitian diperoleh data kegagalan dan kemudian ditelaah penyebab kegagalannya.

4. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*Action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Untuk melaksanakan pengendalian kualitas, terlebih dahulu perlu dipahami beberapa langkah dalam melaksanakan pengendalian kualitas.

Menurut Roger G. Schroeder (2012:173) untuk mengimplementasikan perencanaan, pengendalian dan pengembangan kualitas diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan karakteristik (atribut) kualitas.
2. Menentukan bagaimana cara mengukur setiap karakteristik.
3. Menetapkan standar kualitas.
4. Menetapkan program inspeksi.
5. Mencari dan memperbaiki penyebab kualitas yang rendah.
6. Terus-menerus melakukan perbaikan.

Sedangkan siklus pengendalian kualitas menurut Wignjosuebrotto, (2012:

171) yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan
- 2) Menetapkan metode
- 3) Pelaksanaan pendidikan dan latihan
- 4) Pelaksanaan proses pekerjaan
- 5) Pemeriksaan
- 6) Tindakan-tindakan

Ad.1 Menetapkan tujuan

Perusahaan dapat menjalankan kegiatannya dengan menggunakan manajemen berdasarkan tujuan, namun sebelumnya perusahaan harus lebih dahulu menetapkan kebijakan-kebijakan, yang ditentukan oleh pemimpinnya dengan suatu kebijakan yang dikeluarkan yang mempunyai dasar pemikiran dan data pendukung yang jelas.

Ad.2 Menetapkan metode

Dalam menentukan suatu metode, perusahaan harus membuatnya menjadi suatu peraturan dan memasukannya ke dalam teknologi perusahaan. Perusahaan hendaknya melakukan pematokan terhadap pola kerja yang dilakukannya. Hal ini tentu saja adalah upaya dari standarisasi kerja yang harus dilaksanakan agar perusahaan dapat melakukan proses kerja dengan baik melalui penerapan metode yang digunakan.

Ad.3 Pendidikan dan pelatihan

Dalam melaksanakan tugas, fungsi operasional suatu perusahaan, maka dilakukan suatu pelatihan dan pendidikan yang diperuntukan bagi semua warga perusahaan. Hal ini akan sangat mempengaruhi proses kerja mereka, dimana dengan peningkatan pendidikan dan pelatihan diharap terjadinya prestasi dan perbaikan kerja sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan secara tepat. Pendidikan dan pelatihan ini menjadi semacam bekal bagi para pekerja dan bagi suatu perusahaan akan dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan.

Ad.4 Pelaksanaan proses pekerjaan

Pelaksanaan pekerjaan hendaknya mengikuti prosedur, peraturan dan standar yang telah ditetapkan dalam sebuah proses kerja. Pelaksanaan proses pekerjaan ini tentu diatur sedemikian rupa oleh para petinggi perusahaan, agar yang digariskan dalam standar kerja yang ditetapkan dapat dipenuhi dengan baik.

Ad.5 Pemeriksaan / inspeksi

Untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang disusun maka diperlukan suatu inspeksi atau pemeriksaan, sehingga diketahui kemungkinan timbulnya kesalahan dan kekurangan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah faktor-faktor ini dimengerti dengan jelas sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga faktor-faktor penyebab penyimpangan tersebut dapat ditangani.

Ad.6 Tindakan-tindakan

Tindakan-tindakan diambil untuk mencegah terjadinya penyimpangan ataupun kesalahan yang ditemukan dalam sebuah inspeksi yang dilakukan sebelumnya sehingga didapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.3 Keunggulan Bersaing

Kemajuan di berbagai bidang telah membuat banyak pilihan dalam banyak hal bagi konsumen. Alternatif-alternatif produk disajikan kepada konsumen tanpa henti, bahkan mungkin tidak akan pernah berhenti selama proses-proses inovasi terus berlangsung. Harga rendah dan kualitas tinggi sudah merupakan standar produsen, tidak dapat dijadikan senjata untuk meraih keunggulan. Begitupula dengan perusahaan manufaktur yang juga harus mempunyai kekuatan baru untuk bersaing kompetitif. Kekuatan inilah disebut oleh Porter sebagai *competitive advantages* atau keunggulan bersaing. Berikut ini pendapat para ahli mengenai keunggulan bersaing sebagai berikut:

Day dan Wesley dalam Freddy (2014: 9) mengartikan bahwa “Keunggulan bersaing merupakan suatu mode yang dinamis untuk keunggulan-keunggulan yang akan membuat perusahaan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata industri sejenis.”

Menurut Hery Prasetya dan Fitri Lukiastruti (2012:24) “Keunggulan bersaing dapat diartikan menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan yang unik atas pesaing lain”.

Persaingan dalam sebuah perusahaan seperti bersaing untuk mendapatkan pasar, bersaing meningkatkan penjualan, bersaing untuk mengeluarkan produk yang baru dengan kualitas baik, bersaing dalam hal menentukan harga jual, bersaing dalam mendapatkan bahan baku yang murah, bersaing dalam hal manajemen perusahaan, dalam hal pemasaran dan lain-lainnya. Contoh-contoh diatas sering terjadi dalam dunia bisnis dalam kehidupan sehari-hari, baik bisnis yang produk akhirnya berupa jasa (pelayanan) ataupun yang produk akhirnya berupa barang.

2.1.3.1 Ruang Lingkup Keunggulan Bersaing

Menurut Van Assen yang disadur Ellitan dan Anatan (2013:24). Menjelaskan keunggulan bersaing dipengaruhi oleh beberapa elemen pokok. Elemen-elemen pokok tersebut meliputi:

1. *Costumer Prosperity*

Untuk mendefinisikan kebutuhan riil konsumen, perusahaan harus mampu menjual solusi dan bukan produk. Untuk mewujudkan solusi tersebut membutuhkan pemahaman tentang kebutuhan konsumen dan pembuatan produk atau jasa untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen. Untuk mencapai kepuasan konsumen diperlukan tambahan pelayanan atau dukungan yang bersifat teknis melalui penambahan produk komplementer yang mungkin disediakan oleh kompetitor lain.

2. *People and Information*

Skill dan pengetahuan yang diperlukan meliputi pengetahuan dan pengalaman tentang produk, kebutuhan konsumen dan kebutuhan akan pelayanan. Sedangkan informasi dari pelanggan yang harus kita ketahui meliputi informasi tentang produk, perusahaan, upgrade produk, instruksi, spesifikasi, analisa data, maupun pentingnya pendidikan dari perusahaan.

3. *Cooperation*

Perubahan tuntutan yang pesat, tuntutan konsumen akan produk yang spesifik menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kerjasama, baik di dalam maupun antar perusahaan. Kerjasama diharapkan mampu memberikan tambahan pelayanan, info dan logistik yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen.

4. *Fitness for Change*

Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengambil keuntungan dari perubahan yang ada. Untuk itu perusahaan perlu mendefinisikan secara jelas apa visi dan misi perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

Porter, yang kemudian disadur oleh Freddy (2014:12) memberikan gambaran tentang kekuatan yang akan mempengaruhi keunggulan bersaing. Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing tersebut adalah:

1. Ancaman pendatang baru

Intensitas persaingan dalam industri akan meningkat bila industri tersebut mudah untuk dimasuki perusahaan baru. Lebih buruk lagi, menurut Porter,

pendatang baru tersebut akan mengurangi potensi-potensi profit pada industri lama. Hal ini disebabkan pendatang baru tersebut membawa kapasitas baru sehingga ia mencari pangsa pasar dan menurunkan *margin* supaya dapat bersaing dengan perusahaan lama. Penurunan *margin* yang dilakukan pendatang baru ini kemudian akan memaksa perusahaan lama untuk turut menurunkan *margin* yang kemudian berujung potensi profit pada industri bersangkutan.

2. Ancaman produk pengganti

Kemajuan teknologi yang semula menjadi *barrier of entry* bagi sebuah industri kini justru menjadi kunci untuk masuknya pesaing baru dalam suatu industri tersebut. Produk pesaing ini bisa jauh berbeda dengan produk dari industri lama namun memiliki karakteristik fungsi yang sama dengan produk lama tersebut. Inilah yang disebut produk pengganti atau *product substitute*. Dampak dari tekanan produk pengganti ini dapat terjadi *product decline* atau penurunan kualitas produk. Hal ini disebabkan produk substitusi biasanya memiliki nilai tertentu sehingga perusahaan lama berupaya menerapkan harga rendah untuk dapat bersaing namun seringkali penurunan harga ini dinilai konsumen sebagai penurunan kualitas meskipun hal itu belum tentu terjadi.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar dengan pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya bila terdapat sejumlah besar pemasok, hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik atau bila pengalihan bahan baku menjadi sangat mahal. Untuk mengatasi hal ini yang

harus dilakukan produsen dan pemasok adalah saling membantu dengan harga yang wajar, menerapkan metode *just in time delivery*, mengurangi biaya inventari serta mengupayakan kemampuan laba jangka panjang. Semua ini akan sulit dilakukan tanpa adanya visindari komitmen yang sama antar perusahaan dengan pemasoknya.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Persaingan dalam suatu industri dapat dipengaruhi kekuata ini bila persaingan dalam industri itu terkonsentrasi, persaingan terjadi dalam ukuran yang besar dan volume pembelian konsumen besar. Selain itu bila produk yang dijual merupakan produk yang standar dan tidak terdeferensiasi. Hal-hal yang menjadi faktor penentu transaksi dalam kondisi seperti ini adalah harga jual, cakupan garansi dan paket tambahan yang lebih besar.

5. Persaingan sesama industri

Intensitas persaingan biasanya meningkat bila terjadi peningkatan jumlah pesaing, para pesaing memiliki kesamaan ukuran dan kapabilitas usaha, penurunan permintaan produk atau pemotongan harga. Persaingan sesama industri ini sudah lazim terjadi dan biasana merupakan persaingan yang paling penting. Apabila persaingna antar perusahaan semakin intensif maka keuntungan perusahaan akan semakin menurun dan industri-industr tersebut tidak akan menarik lagi.

Kelima faktor-faktor tersebut menurut Freddy (2014: 52) akan mempengaruhi kemampuan laba suatu industri. Hal ini karena kelimanya akan mempengaruhi harga yang ditawarkan perusahaan, biaya yang harus dikeluarkan

juga investasi yang harus ditanamkan untuk dapat memenangkan persaingan. Kelima faktor tersebut merupakan karakteristik ekonomi dan teknik suatu industri. Pada dasarnya setiap industri memiliki struktur keunikan tersendiri sehingga menurut Porter keunggulan bersaing masing-masing perusahaan itu.

2.1.3.3 Analisis Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing suatu perusahaan pada dasarnya merupakan suatu aset perusahaan sehingga keberadaannya harus diketahui dan dimanfaatkan dalam rangka memenangkan persaingan. Craven (2010: 276) mengungkapkan bahwa ada dua model yang dapat digunakan untuk menganalisis keunggulan bersaing ini. Kedua model tersebut adalah:

1. Customer-oriented analysis

Konsumen menjadi fokus analisis metode ini. Cakupan analisis ini terbagi menjadi dua yaitu sudut pandang konsumen yang mencakup penentuan pelanggan, identifikasi nilai yang mereka butuhkan, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya dan identifikasi faktor yang menjadi dasar pandangan pelanggan terhadap superioritas perusahaan. Sudut pandang yang kedua adalah suatu sudut pandang internal perusahaan yang mencakup berbagai level unit bisnis, industri, pangsa pasar dan kategori produk.

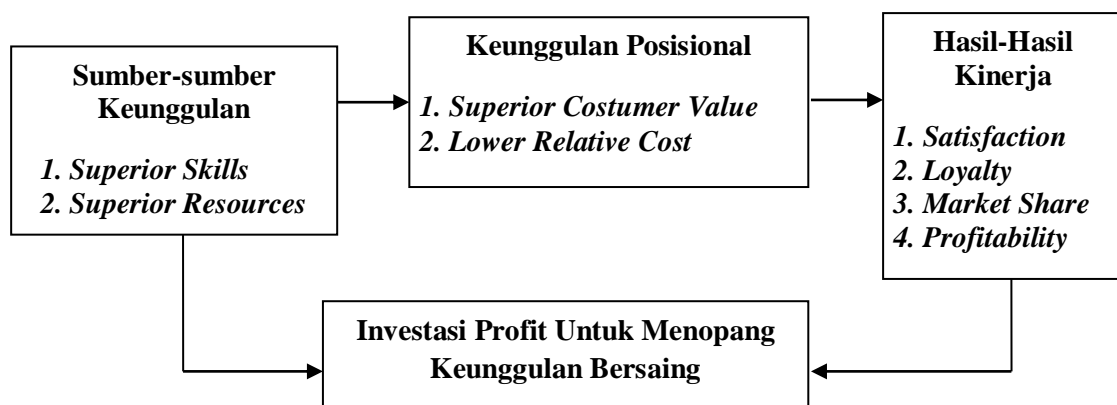
2. Competitor-centered analysis

Metode *Competitor-centered analysis* merupakan metode yang sering dipakai oleh perusahaan dalam persaingan yang sifat *rival among competitor*-nya sangat kuat. Teknik ini menjadi dua yaitu *value chain analysis* dan

benchmarking. Kedua teknik ini sebenarnya dapat merupakan proses yang berkelanjutan.

2.1.3.4 Sumber-sumber Keunggulan Bersaing

Cravens (2010: 277) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses seperti terlihat pada gambar 2.2 yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.



Sumber: Cravens (2010: 277)

Gambar 2.2
Elemen-Elemen Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan membutuhkan keunggulan bersaing, terutama dalam menyangkut *skill* dan *superior sources*, menurut Cohen (2011: 150) keunggulan bersaing dengan kategori *skill* dapat diperoleh dari:

1. Pengetahuan yang spesifik tentang pasar dan kebutuhan konsumen
2. Keahlian desain
3. Keahlian aplikasi

4. Keahlian dagang
5. Keahlian dalam penguasaan teknologi yang sesuai
6. Kapasitas desain sistem
7. Keahlian dalam kecepatan merespons dan kebiasaan yang fleksibel.

Sedangkan dari *superior sources competitive advantage* dapat diperoleh dari:

1. Pemusatan distribusi
2. Kemampuan untuk menarik modal
3. Hubungan bisnis
4. Sistem manufaktur dan distribusi yang rendah biaya
5. Kapasitas dan kapabilitas produksi
6. Kepemilikan bahan atau kemampuan untuk memiliki sumber daya
7. Terdapat hubungan yang lama dengan supplier.

2.1.3.5 Cara-cara Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing

Menurut teori Strategi dinamis dari Porter yang disadur Cahyono (2014: 169) mengemukakan bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan dalam persaingan bila tiga kondisi sudah dipenuhi yaitu:

- **Pertama**, tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperhatikan posisi terkuat di pasar.
- **Kedua**, tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan serta diperbaharui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

- **Ketiga**, perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan “reputasi merk” dengan biaya produksi yang rendah. Kompetensi khusus ini harus dikembangkan terus secara dinamis.

Selain mengemukakan teori strategis dinamis ini, dalam karyanya yang terkenal “*Competitive Strategy*” Porter yang disadur Cahyono (2014: 175) mengemukakan strategi perusahaan untuk dapat bersaing dengan teori strategi generiknya, yaitu:

1. Strategi biaya rendah

Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa, keunggulan biaya berasal dari:

- Pengerjaan berskala ekonomis
- Teknologi milik sendiri
- Akses Preferensi ke bahan baku

Agar perusahaan memiliki biaya yang lebih rendah dari pada pesaing, dapat diraih dengan menempatkan posisi yang menguntungkan. Keunggulan ini bisa dicapai dengan cara antara lain:

- a. Melakukan kerja sama dengan pemasok
- b. Mampu melakukan penekanan biaya dalam bidang riset dan pengembangan.
- c. Efisiensi dalam operasi perusahaan.

Apabila berhasil, strategi biaya rendah akan menempatkan perusahaan pada kekuatan dalam lingkungan persaingan, sehingga dapat mewujudkan keuntungan yang lebih tinggi.

Adapun kekuatannya adalah:

- a. Memiliki posisi biaya yang rendah dapat meyakinkan lawan untuk tidak menimbulkan perang harga.
- b. Perusahaan yang memiliki biaya rendah akan terlindung dari tekanan yang ditimbulkan konsumen yang menginginkan harga yang lebih rendah.
- c. Produsen yang memiliki biaya yang rendah berada pada posisi terbaik untuk menggunakan penetapan harga untuk membandingkan dengan produsen barang pengganti.
- d. Perusahaan pemimpin dalam hal biaya bisa saja menggunakan semua bentuk strategi atau sama sekali tidak menggunakan strategi.
- e. Pemotongan biaya penting untuk menghilangkan sifat produk yang merugikan.

2. Diferensiasi

Strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dapat dihargai oleh konsumen.

Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk antara lain :

- Diferensiasi produk
- Diferensiasi dalam pendekatan pemasaran

- Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi
- Diferensiasi citra produk

Pada hakikatnya diferensiasi adalah mencoba menciptakan berbagai bentuk produk yang unik atau pelayanan yang bermanfaat bagi pelanggan. Untuk itu, perusahaan harus dapat mendiferensiasikan penawarannya dari penawaran para pesaingnya. Ada beberapa parameter penting yang didefernsiasikan, yaitu:

- a. Bentuk produksi (*product feature*): adalah karakteristik yang melengkapi fungsi dasar atau kegunaan utama suatu produk.
- b. Pelayanan purna jual (*after sales service*): kenyamanan dan kualitas dari pelayanan dapat merupakan faktor yang kritis dalam menentukan produk yang dipilih pelanggan.
- c. Kesan yang layak (*desirable image*): kesan ini dapat diekspresikan dalam lambang atau media tulis dan suasana.
- d. Reputasi perusahaan (*reputation of firm*): reputasi yang berbeda dapat dijadikan suatu komponen penting dalam penjualan.
- e. Penemuan teknologi (*technological innovation*): keunggulan teknologi merupakan dasar untuk merebut persaingan antar perusahaan.

3. Fokus

Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Terdapat dua fokus yaitu:

- Fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.
- Fokus Diferensiasi, dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya yaitu pembeli dengan pelayanan paling baik yang berbeda dengan yang lainnya.

Tabel 2.2
Strategi Generik Terhadap Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing		
	Biaya rendah	Diferensiasi
Target luas	1. Kepemimpinan dalam biaya	2. Diferensiasi
Target sempit	3. Fokus biaya	4. Fokus diferensiasi

Sumber: Cahyono (2014: 176)

Pada lingkungan usaha saat ini, perusahaan telah mencari keunggulan baru dalam persaingan, yaitu bergerak lebih cepat terhadap pesaing. Tanggapan yang cepat ada cepat ada berbagai bentuk yaitu membuat produk baru, memperbaiki sebuah produk dan membuat produk sesuai dengan keinginan konsumen. Para pelaku dunia usaha menyadari kualitas dan *cost of leadership* tidak lagi cukup untuk memuaskan konsumen. Karena itulah bergerak lebih cepat dipilih sebagai strategi keunggulan.

Keunggulan dalam tanggapan yang cepat terdiri dari beberapa bentuk, yaitu :

- a. Pengembangan produk baru: perusahaan harus mampu membuat ide-ide baru dan menawarkan lebih cepat sebelum pesaing mendahului.
- b. Memperkuat keberadaan produk: yaitu kecepatan dalam meningkatkan produk secara rutin.

- c. Penyerahan dari produk pesanan: kecepatan perusahaan dalam menangani pesanan pelanggan merupakan kunci keberhasilan.
- d. Menjawab pertanyaan pelanggan: memberikan jawaban secara sederhana namun mudah dipahami terhadap pertanyaan pelanggan merupakan keunggulan nyata
- e. Dalam waktu yang singkat perusahaan mampu menanggapi pasar, sehingga dapat menghindari perusahaan dari persaingan.
- f. Perusahaan mampu memberikan tanggapan yang cepat dan jawaban yang cepat pula dari dan ke penyalur.

Dalam persaingan yang ketat ini, perusahaan-perusahaan berlomba dalam menciptakan keunggulan dalam menghadapi persaingan. Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan yang unggul akan lebih banyak menarik minat konsumen. Karena itu dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu keunggulan yang istimewa akan memiliki daya saing yang kuat.

Treacy dan Wiersema dalam Cahyono (2014: 249), menyarankan agar bisnis bisa memimpin pasar harus menempuh salah satu dari tiga strategi yang disebut nilai disiplin untuk menyerahkan nilai pelanggan superior, yaitu sebagai berikut:

1. Operation excellence

Bisnis menyediakan nilai superior dengan memimpin industri dalam harga dan kenyamanan. Perusahaan melayani konsumen yang menghendaki produk yang berkualitas dengan mudah dan murah.

2. *Customer intimacy*

Perusahaan menyediakan nilai superior dengan mengsegmentasikan pasarnya secara tepat lalu membuat produk persis seperti yang dibutuhkan segmen sasaran. Dibuat database pelanggan secara rinci untuk mengsegmentasikan dan menyasarkan (*targeting*), dan memberdayakan tenaga pemasaran untuk menanggapi dengan cepat kebutuhan pelanggan. Melayani pelanggan yang bersedia membayar premium untuk memperoleh apa yang mereka kehendaki, segala sesuatu dilakukan untuk membangun kesetiaan jangka panjang dan menangkap nilai pelanggan seumur hidup.

3. *Product leadership*

Perusahaan memberikan nilai superior dengan menawarkan arus kontinu produk terbaru yang membuat produk sendiri dan pesaing “*aus*”. Melayani konsumen yang menghendaki “*state of the art product*”, tanpa mempedulikan biaya dalam harga atau ketidaknyamanan.

2.1.4 Pengaruh Pemeliharaan Alat dan *Quality Control* terhadap Keunggulan Bersaing

Dalam menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu mengembangkan strategi – strategi terbaik untuk dikembangkan. Terciptanya keunggulan bersaing pada suatu perusahaan pasti didorong pula dengan pemeliharaan alat produksi yang dipelihara setiap saat agar kegiatan produksi perusahaan dapat terus berfungsi secara optimal, karena apabila hal tersebut tidak diperhatikan dan diawasi akan berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Selain itu *Quality Control* atau pengendalian kualitas perlu lebih di

tingkatkan agar mutu produk bisa lebih baik dan juga agar konsumen merasa puas dengan kualitas barang atau produk yang di hasilkan oleh perusahaan.

Namun dengan pemeliharaan alat yang baik sehingga dapat memperlancar pengendalian kualitas yang baik sehingga dapat mampu menciptakan produksi yang sesuai dengan tujuam perusahaan untuk dapat bisa memenuhi selera dan kebutuhan konsumen tentu menimbulkan persaingan, yang memang terbilang cukup ketat, sehingga perusahaan harus mampu menciptakan strategi – strategi jitu agar mampu menciptakan keunggulan bersaing.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa kajian pustaka sebagai landasan berfikir, yang mana kajian pustaka yang penulis gunakan adalah beberapa hasil penelitian orang lain. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan Pemeliharaan (*maintenance*), dan Pengendalian kualitas (*quality control*), dan Keunggulan Bersaing Perusahaan.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu Yang Berkaitan Dengan Masalah Penelitian

Nama	Judul	Hasil	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Khairul Ahmadi (2016)	Pengaruh pengembangan produk dan pengendalian kualitas produk terhadap keunggulan bersaing pada “EnBe” Production di Sukoharjo	hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial Pengendalian kualitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.	eJournal Administrasi Bisnis, 2016, 4 (4): 923-936 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.-unmul.ac.id	Variabel Bebas : Pengendalian kualitas (<i>quality control</i>) Variabel terikat: Keunggulan Bersaing	Tidak ada Variabel Pemeliharaan Mesin Objek Penelitian di “Enbe” Production di Sukoharjo

Nama	Judul	Hasil	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ummu Habibah, Sumiati (2016)	Pengaruh Pengendalian Kualitas Dan Harga Terhadap Keunggulan bersaing pada PT.Mitra Unggul Pusaka Segati Pelalawan)	Ada pengaruh signifikan antara pengendalian kualitas terhadap keunggulan bersaing.	Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Diponegoro. http://eprints.unip.ac.id/42925/	Adanya variabel Pengendalian Kualitas (<i>Quality Control</i>) sebagai variabel bebas Dan Keunggulan bersaing sebagai variabel terikat	Tidak adanya variabel Pemeliharaan Mesin Objek penelitian pada PT. Mitra Unggul Pusaka Segati Pelalawan
Achmad Ridwan (2017)	Analisis Pengaruh Pemeliharaan Mesin–Mesin Produksi Terhadap keunggulan produk Pada PT. Nusira Crumb Rubber Medan	Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemeliharaan mesin terhadap keunggulan produk.	<i>Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 2 No. 8 (2017)</i>	variabel pemeliharaan mesin sebagai variabel bebas Dan keunggulan produk sebagai variabel terikat	Tidak adanya variabel <i>Quality Control</i> Dan obejek penelitian pada PT. Nusira Crumb Rubber Medan
Maria Retno Budi Astuti (2015)	Pengaruh Pemeliharaan Mesin, Pengendalian Mutu dan harga pada keunggulan bersaing Pada PT. Tunggal Jaya Plastik Industry	Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemeliharaan mesin, pengendalian mutu dan harga terhadap keunggulan bersaing.	<i>ISSN 2337 – 523X .Bhirawa, Vol.2. No.2. edisi Desember 2015</i>	Variabel bebas: pemeliharaan mesin, pengendalian mutu dan harga. serta variabel terikat: keunggulan Bersaing.	Dan obejek penelitian pada PT. Tunggal Jaya Plastik Industry.

2.2 Kerangka Pemikiran

Didalam persaingan disektor ekonomi, terutama didalam bidang industri, perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lainnya baik dalam maupun luar negeri. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang baik yang sesuai standar kualitas produk yang dipasarkan, untuk itu perusahaan harus mampu

mencapai standar tersebut dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dan memberikan apa yang diinginkan konsumen.

Dalam menghasilkan produk yang baik memerlukan pengolahan yang efektif dan melakukan proses yang efisien, supaya menghasilkan produk yang diinginkan yang sesuai dengan standar. Untuk setiap pengolahan produk yang baik sangat diperlukan manajemen dalam memproduksi produk yang terbaik. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui dasar yang kuat tentang manajemen operasi/produksi.

Menurut Sofyan, (2014: 134), *maintenance* dapat diartikan sebagai kegiatan untuk memelihara atau menjaga fasilitas atau peralatan pabrik dan mengadakan perbaikan atau penyesuaian atau pergantian yang diperlukan supaya terdapat suatu keadaan operasi produksi yang memuaskan sesuai dengan apa yang di rencanakan.

Dalam setiap kegiatan operasional maupun produksi yang dilakukan oleh perusahaan tidak akan terlepas dari langkah - langkah untuk melakukan kegiatan pemeliharaan tersebut secara maksimal. Adapun tugas serta kegiatan dari pemeliharaan (*maintenance*) yang dapat digolongkan oleh Sofyan (2014: 140) menjadi: pemeliharaan pencegahan (*Preventive Maintenance*) dan Pemeliharaan Perbaikan (*Corrective Maintenance*).

Secara umum pemeliharaan alat bertujuan untuk memperpanjang usia mesin yang dimiliki serta mengusahakan agar alat tersebut selalu dalam keadaan optimal dan siap pakai untuk pelaksanaan proses produksi. Jadi pemeliharaan

memiliki fungsi yang sangat penting dalam memperlancar proses produksi sehingga menghasilkan produk yang unggul. Oleh sebab itu, pemeliharaan alat wajib dilakukan perusahaan agar mampu melakukan proses produksi dengan lancar dan menghasilkan kualitas terbaik serta unggul dibanding perusahaan lain.

Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Achmad Ridwan (2017), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemeliharaan mesin terhadap keunggulan produk.

Adapun hal lain yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan untuk dapat menunjukkan keunggulan bersaing adalah pengendalian kualitas (*Quality Control*). Pengendalian yang dapat dilakukan oleh perusahaan salah satunya yaitu dengan melakukan pengendalian kualitas (*Quality Control*). Menurut Agus (2015: 238) mengemukakan bahwa: “Pengendalian kualitas (*Quality Control*) merupakan suatu kegiatan terpadu dalam perusahaan dimana aktivitasnya untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk perusahaan dapat dipertahankan sebagaimana yang telah direncanakan.”

Menurut Douglas C. Montgomey (2011: 26) faktor - faktor dalam pengendalian kualitas (*quality control*) adalah sebagai berikut : Kemampuan Proses, Spesifikasi yang berlaku, Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima dan biaya kualitas.

Dengan melakukan pengendalian kualitas (*quality control*) kita dapat mencari faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan-penyimpangan ini terjadi

dan cara untuk menanggulangnya, sehingga diharapkan jumlah persentasi produk cacat yang menyimpang jauh dari standar dapat kita kurangi dan diharapkan efisiensi perusahaan dapat meningkatkan seiring dengan menurunnya jumlah produk cacat. Disamping itu melalui kegiatan pengendalian kualitas (*quality control*) diharapkan dapat dihasilkan suatu kualitas produk yang konsisten sehingga mampu bersaing dipasaran dengan produk dari perusahaan lain.

Dari pendapat tersebut dapat dilihat pengaruh *Quality Control* terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kotler (2012: 109) bahwa semakin baik kualitas produk yang dihasilkan maka akan memberikan kesempatan kepada konsumen untuk memilih produk tersebut dibanding produk lain. Pendapat ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khairul Ahmadi (2016), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Pengendalian kualitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Pemeliharaan alat produksi merupakan faktor yang menjadi penentu perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing, Dengan adanya pemeliharaan alat produksi dapat memperlancar proses *Quality Control* suatu produk sehingga dapat bisa bersaing dengan produk - produk yang lainnya.

Menurut Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti (2012: 24) “Keunggulan bersaing dapat diartikan menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan yang unik atas pesaing lain”.

Treacy dan Wiersema dalam Cahyono (2014: 249), menyarankan agar bisnis bisa memimpin pasar harus menempuh salah satu dari tiga strategi yang

disebut nilai disiplin untuk menyerahkan nilai pelanggan superior yaitu, *operation excellence*, *customer intimacy*, dan *product leadership*.

Pemeliharaan alat dan Pengendalian Kualitas sangat penting sebagai alat untuk operasional. Pemeliharaan mesin yang baik akan turut menghasilkan produk yang baik dan tepat waktu sehingga dapat bersaing di pasaran. Sedangkan standar kualitas yang diterapkan lewat Pengendalian Kualitas yang baik bisa memberikan penilaian terhadap suatu produk sehingga akan membentuk suatu identitas produk yang mampu unggul dalam persaingan dengan produk lain. Dalam konteks operasional, perusahaan menitik beratkan pada konsep peningkatan eksistensi produk untuk memaksimalkan fungsi dalam alat produksi yang digunakan perusahaan, dalam hal ini memberikan rangsangan terhadap keunggulan bersaing.

Dalam hal nya pengaruh Pemeliharaan alat dan Pengendalian Kualitas terhadap keunggulan bersaing. Pemeliharaan alat produksi merupakan faktor yang menjadi penentu perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing, Dengan adanya pemeliharaan alat produksi dapat memperlancar proses Pengendalian Kualitas suatu produk sehingga dapat bisa bersaing dengan produk - produk yang lainnya.. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maria Retno Budi Astuti (2015), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemeliharaan mesin, pengendalian mutu dan harga terhadap keunggulan bersaing.

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016: 51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang

diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu : **“Pemeliharaan Alat Batik dan Pengendalian Kualitas Berpengaruh Secara Simultan dan Parsial Terhadap Keunggulan Bersaing pada Galeri Batik Deden Tasikmalaya”**.