

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Menurut Malayu (2016:219) Untuk mengenal Total *Quality Control* kita perlu mengetahui sejarah perkembangan TQC. Sejarah total *quality control* dari tahun 1920 sampai tahun 1978 terus saja berkembang karena penggunaan TQC memberikan banyak manfaat kepada perusahaan karena dapat meminimalisasi jumlah kerusakan produk. Dibawah ini adalah sejarah perkembangan dari TQC adalah tahun 1920 sampai tahun 1940 Pengendalian mutu (*quality control*) mulai dilakukan di Amerika Serikat terbatas pada produk pabrik, kemudian mulai tahun 1940 dilakukan dengan metode statistik. Tahun 1940 sampai tahun 1950 Penerapan pengendalian mutu dengan statistik dan mulai diadakan penelitian secara kelompok untuk mengendalikan mutu dimaksud.

Tahun 1950 sampai tahun 1955 Pengembangan pengendalian mutu dengan menekankan sebagai bagian integral dari pengendalian manajemen. Tahun 1955 sampai tahun 1960 Manajemen yang menekankan pada hasil/MBO (*management by objective* = MBS) dikembangkan untuk menggarisbawahi perencanaan strategis (*strategic planning*) dan pengembangan manajemen. Tahun 1960 sampai tahun 1965 Mulai diperkenalkan *Quality Control Circles* (QCC = GKM = gugus kendali mutu) sebagai penggalakan pemeriksaan dengan pengendalian mutu, agar seluruh karyawan tertinggi sampai dengan terbawah mempelajari metode statistik dan berpartisipasi aktif dalam pengendalian mutu. Tahun 1965 sampai tahun 1978 QCC gaya Jepang lebih dikenal dengan nama TQC yang menekankan PDCA (*Plan-Do-CheckAction*) pada seluruh tingkat organisasi oleh semua orang.

Menurut Ahyari dalam Hadi (2016:46) *Quality* atau kualitas merupakan suatu aktivitas (manajemen perusahaan) untuk menjaga dan mengarahkan agar kualitas produk dan jasa perusahaan dapat dipertahankan sebagaimana yang telah direncanakan.

Menurut Ariani dalam Hadi (2016:46) *Quality* atau kualitas yaitu dalam menentukan baik tidaknya kualitas suatu produk tidak hanya dikaitkan dengan kegunaan dari produk tersebut saja. Ada dua hal yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kualitas yaitu sifat-sifat fisik dan sifat-sifat kimia yaitu (a) Sifat-sifat fisik yaitu

berhubungan dengan kekuatan atau daya tahan dari suatu benda. (b) Sifat-sifat kimia yaitu berhubungan dengan reaksi kimia atau persenyawaan kimia yang timbul akibat dari terjadinya hubungan antara benda yang satu dengan benda yang lain.

Dua hal ini sangat penting kaitannya dengan perusahaan karena dapat menjadikan penilaian bagi perusahaan dan khususnya bagi konsumen terhadap kualitas barang yang didasarkan atas tujuan kegunaan atau pemakaian dari barang itu sendiri.

Menurut Ibrahim dalam Hadi (2016:45) *Control* atau pengawasan adalah jaminan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menurut Malayu (2016:220) Dasar total *quality control* adalah mentalitas dengan mengutamakan kualitas kerja. Mentalitas adalah kesediaan bekerja sungguh-sungguh, jujur dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Malayu (2016:221) Mentalitas dasar Total *Quality control* mencakup (a) Kerjasama dan Partisipasi Total, Agar karyawan mengetahui cara-cara dalam membangun sikap mental dasar di lingkungan pekerjaan masing-masing, tujuannya adalah (1) Berorientasi kepada tanggung jawab kelompok, (2) Bersedia membuat lebih/berpartisipasi dalam bidang yang berhubungan. (3) Menciptakan kesadaran kelompok. (4) Dapat saling menghargai antara golongan/tingkatan. (b) Berorientasi Kepada Mutu atau kualitas, Pada dasarnya kualitas mengacu kepada beberapa hal diantaranya adalah disesuaikan dengan permintaan, sistemnya adalah pencegahan sejak awal dikerjakan dengan benar, standarnya adalah tidak ada cacat/harus tidak ada kesalahan, ukurannya adalah biaya untuk mencapai kualitas.

Menurut Sinungan dalam Malayu (2016:222) pengendalian mutu terpadu ialah suatu sistem yang mengikut sertakan seluruh anggota baik tingkat pimpinan atau pelaksana dengan konsep dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan konsumen". Menurut Prawirasentono dalam Malayu (2016:222), pengendalian mutu terpadu adalah kegiatan terpadu mulai dari pengendalian standart mutu bahan, sampai standart pengiriman produk akhir konsumen, agar barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi mutu yang direncanakan.

Menurut Malayu (2016:222) Total *Quality Control* adalah suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas atau mutu-mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi,

sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua langganan.

Dalam Total *Quality Control* kesadaran karyawan mengenai kualitas harus selalu ditingkatkan sehingga dapat menimbulkan sikap loyalitas pada perusahaan. Adapun prinsip-prinsip kualitas antara lain (a) Kepuasan pemakai, jadi berorientasi pada pemakai, bukan pada standar. (b) Mencakup kualitas dari semua jenis pekerjaan. (c) Merupakan tanggung jawab setiap orang sehingga sejak awal harus dilaksanakan dengan benar.

Ada beberapa hal yang mencakup kualitas antara lain (a) Produk, orang dan aktivitas, (b) Biaya, (c) Pengiriman, (d) Keselamatan, (e) Moral.

Menurut Malayu (2016:222) Pencapaian tujuan atas kualitas yang direncanakan oleh perusahaan dalam proses produksi perlu dituntut dengan adanya pelaksanaan Total *Quality Control*. Adapun tujuan pelaksanaan Total *Quality Control* adalah sebagai berikut (a) Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien, (b) Perbaikan hubungan manusia serta mutu barang atau jasa. (c) Peningkatan moral, prakarsa dan kerjasama karyawan. (d) Pengembangan kemampuan tenaga kerja. (e) Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha.

Menurut Malayu (2016:223) dengan pelaksanaan Total *Quality Control* yang sebaik-baiknya, maka banyak manfaat yang bisa diperoleh antara lain:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan dan mencari alternatif pemecahan masalah.
- b. Meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi didalam kelompok kerja.
- c. Membiasakan berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik *quality control*.
- d. Peningkatan daya kreativitas.
- e. Peningkatan kepercayaan diri.
- f. Pengembangan perusahaan melalui akumulasi gagasan-gagasan perbaikan.
- g. Meningkatkan daya saing barang atau jasa yang dihasilkan.
- h. Memperbaiki hubungan perusahaan dengan karyawan.
- i. Partisipasi semua karyawan didalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- j. Konsumen akan memperoleh barang atau jasa yang berkualitas baik
- k. Konsumen akan mendapatkan kepuasan atas barang atau jasa.

- l. Konsumen akan memperoleh barang atau jasa yang memenuhi kesehatan dan keselamatan
- m. Konsumen akan menerima barang sesuai dengan pesannya.
- n. Pemerintah akan mendapatkan pajak-pajak.

Jika TQC dijalankan dengan baik oleh perusahaan maka manfaat dari TQC bisa dirasakan oleh perusahaan karena jika produk cacat berkurang maka keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan juga meningkat karena berkurangnya jumlah produk cacat. Jika perusahaan tidak melakukan TQC maka dampak yang dirasakan juga berpengaruh terhadap penghasilan yang diperoleh oleh perusahaan.

Menurut Malayu (2016:223), Adapun akibat jika tidak melakukan *Quality Control* antara lain (a) Barang-barang sebagian besar akan ditolak oleh konsumen karena tidak memenuhi standar kualitas. (b) Kesulitan-kesulitan dalam proses produksi disebabkan karena barang-barang yang cacat atau rusak. (c) Keterlambatan produksi yang akan menghabiskan banyak biaya.

Menurut Malayu (2016:224), Ada beberapa langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka penetapan standar kualitas adalah (a) Mempertimbangkan produk dari pesaing (b) Mempertimbangkan kegunaan terakhir atau fungsi terakhir dari produk (c) Kualitas produk harus sesuai dengan harga jual (d) Diperlukan team yang terdiri dari departemen penjualan, departemen teknik, departemen pembelian, departemen produksi dan departemen pemeriksaan dalam rangka menentukan bentuk standar produk yang dihasilkan. (f) Setelah ditentukan standar produknya maka perlu standar quality dari produk tersebut perlu dipelihara, yaitu dengan cara dilakukan pengamatan produksi.

Menurut Malayu (2016:225), Dalam pelaksanaan program Total *Quality Control* terdapat dua hal yang harus diperhatikan yaitu Dari Sisi Karyawan (a) Menciptakan suasana yang cocok. (b) Saling memberi informasi dan berkomunikasi. (c) Dijadikan program sukarela (d) Memberikan pengarahan dan latihan. (e) Bersikap terbuka dan positif. (f) Menyediakan waktu, sarana, fasilitas dan dana.

Dari Sisi Manajer (a) Mengajukan dan menjelaskan program Total *Quality Control* kepada pucuk pimpinan (b) Menjelaskan tujuan dan hasil yang akan dicapai (c) Mendapat dukungan dari pucuk pimpinan.

Dalam melaksanakan TQC ternyata tidak semudah yang difikirkan pasti ada beberapa kendala yang akan ditemui selama melaksanakan atau menjalankan program TQC, adapun kendala dari pelaksanaan program Total *Quality Control* Menurut Malayu (2016:225) antara lain (a) Kendala dari Bawahan yaitu Adanya ketidaksetujuan, Merasa dimanfaatkan oleh pimpinan, Merasa sebagai beban tambahan, Adanya sikap mengapa saya harus menolong atau membantu perusahaan, Tidak dijalankan/dilakukan ditempat kerjanya, Tidak ada waktu untuk berkelompok (*circle*) (b) Kendala dari Atasan yaitu Atasan tidak mendukung gagasan Total *Quality Control*, Sangat sibuk, Kurangnya kewenangan yang dimiliki, Belum memahami secara jelas pengertian Total *Quality Control*, Atasan menganut sentralisasi wewenang.

Menurut Suwanto Pada prinsipnya (2013:23), Proses produksi yang terdapat didalam suatu perusahaan dibedakan menjadi dua macam proses produksi, yaitu proses produksi yang terputus-putus (*intermittent process*) dan proses produksi yang terus - menerus (*continuous process*).

Menurut Suwanto (2013:23), Pengawasan kualitas pada kedua proses itu sama, yaitu ada penentuan standar kualitas, terdapat pemeriksaannya, tujuan daripada pengawasan kualitas tersebut agar pemeriksaan biayanya rendah dan menghemat. Selain kesamaan tersebut terdapat perbedaan yaitu karena yang satu berdasarkan pesanan maka setiap waktu perlu ditentukan standar untuk pesanan tertentu.

Perusahaan yang mempunyai proses produksi yang terus menerus dilakukan berdasarkan ramalan penjualan. Hal ini disebabkan karena kegiatan produksi tidak dilakukan berdasarkan pesanan, melainkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau pasar dan dalam jumlah yang besar, serta berulang-ulang.

Adapun langkah-langkah perencanaan produksi yang dilakukan dalam perusahaan yang mempunyai proses produksi secara terus - menerus adalah (a) Membuat ramalan penjualan (*sales forecasting*). (b) Membuat *masterschedule* yang didasarkan atas ramalan penjualan. (c) Setelah *masterschedule* dibuat, selanjutnya dilakukan perencanaan yang lebih teliti.

Perusahaan pabrik yang mempunyai proses produksi yang terputus-putus dilakukan berdasarkan jumlah pesanan (*order*) yang diterima, maka jumlah produksinya biasanya sedikit atau relatif sedikit. Perencanaan produksi yang dibuat tidak berdasarkan

ramalan penjualan (*sales forecasting*), tetapi terutama didasarkan atas pesanan-pesanan yang masuk.

Perencanaan produksi dibuat untuk menentukan kegiatan produksi yang perlu dilakukan bagi pengerjaan setiap pesanan yang masuk. Ramalan penjualan ini membantu untuk dapat memperkirakan pesanan (*order*) yang akan diterima, sehingga dapat diperkirakan dan ditentukan penggunaan mesin dan peralatan yang ada agar mendekati optimum pada masa yang akan datang.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:7) Pengawasan adalah jaminan dari hasil kegiatan pemeriksaan, penilaian, pengoreksian dan pengendalian terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilakukan atau hasil yang akan dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan atau apa yang akan direncanakan.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:8) Pengawasan kualitas adalah suatu kegiatan atau aktivitas pemeriksaan dan analisa yang dilakukan terhadap bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi sehingga dengan jalan pemeriksaan yang teliti diharapkan produk yang dihasilkan dapat sesuai dengan kualitas standart yang telah ditetapkan berdasarkan spesifikasi-spesifikasi yang ada atau dengan kata lain menjaga agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan kualitas produk yang diharapkan.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:10) Bahwa kualitas standart adalah kualitas suatu produk yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan yang telah di pertimbangkan oleh perusahaan. Dalam perusahaan industri pembuatan standart diambil dari produk yang sudah dibuat oleh perusahaan dengan ketentuan bahan dan proses yang sesuai dengan rencana. Selain hal-hal tersebut juga mempertimbangkan kerja mesin dari proses pembuatan barang atau produk. Sehingga perusahaan mengetahui beberapa bahan yang dibutuhkan, kualitas dari bahan yang dibutuhkan, lama proses dari produksi, kerja mesin produksi serta kualitas produk atau barang yang dihasilkan. Perusahaan dapat menetapkan kualitas dari produk dengan membandingkan produk yang dihasilkan dengan standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:12) bahwa tujuan pengawasan kualitas adalah menjamin barang hasil produksi dapat mencapai kualitas yang telah ditetapkan dengan biaya yang seminimum. Dengan keadaan yang sedemikian maka harga barang hasil produksi dapat relatif murah. Dan hal tersebut akan membuat perusahaan

dapat lebih baik dalam melayani konsumen atau biasa dikatakan dapat bersaing dengan produk dari perusahaan lain. Harga relatif murah serta kualitas yang stabil dapat membuat konsumen memilih produk tersebut.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:12) Jelaslah bahwa di samping ditujukan untuk merencanakan kegiatan-kegiatan *wanufacture* pada waktu yang akan datang, perencanaan produk juga ditujukan untuk pengawasan. Di dalam merencanakan tadi, tidak sekedar membuat rencana sebagai petunjuk, tetapi juga membantu sebagai dasar untuk dibandingkan dengan hasil aktualnya sebagai dasar untuk kontrol pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara efisien, dan dengan biaya yang minimal.

Kegiatan pengawasan *Quality Control* yang diharapkan dalam perusahaan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai guna untuk menghadapi persaingan yang semakin hari semakin ketat terutama dalam perkembangan dunia industri. Maka penting sekali pengawasan *Quality Control* itu dilaksanakan dan menjadikan suatu yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan proses produksi.

Menurut Suwanto (2013:24), Pengawasan *Quality Control* dalam perusahaan mempunyai tujuan yaitu (a) Agar barang hasil produksi mencapai standart mutu yang telah ditetapkan, yang dimaksud adalah barang hasil produksi yang dihasilkan perusahaan dapat mencapai standart mutu yang telah ditetapkan perusahaan, yang sesuai dengan selera konsumen.(b)Mengusahakan biaya produksi menjadi serendah mungkin, yaitu perusahaan harus berusaha menekan biaya, dalam kegiatan proses produksi agar dapat serendah mungkin.(c) Mengusahakan produk yang dihasilkan selesai tepat waktu. Dalam kegiatan proses produksi yang dihasilkan perusahaan hendaknya dapat selesai tepat waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan dan direncanakan sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Suwanto (2013:24), Kegiatan pengawasan mutu yang sangat luas karena semua pengaruh terhadap mutu harus diperhatikan. Secara garis besarnya pengawasan mutu dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu (a) Pengawasan selama pengolahan, Banyak pengawasan secara mutu yang berkenaan dengan proses yang teratur contohnya atau dengan sampel dari hasil yang diambil pada jarak waktu yang sama dan diajukan pengecekan statistik untuk melihat apakah proses dimulai baik atau tidaknya. Pengawasan terhadap proses atas bahan baku. Perlu di ingat bahwa dari proses harus

dengan teratur. (b) pengawasan atas barang yang telah diselesaikan, Walaupun telah diadakan pengawasan kualitas dalam tingkat-tingkat proses tetapi hal ini belum dapat menjamin bahwa tidak ada hasil yang rusak atau kurang baik. Untuk menjaga agar barang-barang produksi yang rusak atau tidak keluar atau lolos dari pabrik sampai konsumen, maka diperlukan pengawasan atas barang hasil produksi.

Menurut Suwanto (2013:24) Pengawasan kualitas merupakan fungsi yang penting dalam perusahaan. Oleh karena itu setiap pabrik mempunyai pengawasan yang dilakukan oleh pengawas. Setiap orang atau bagian yang berhubungan dengan kegiatan produksi mempunyai tanggung jawab langsung atas pelaksanaan pekerjaan dan sesuainya barang hasil dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Adapun tugas-tugas dari pengawasan terhadap proses produksi adalah (a) Pengawasan atas bahan-bahan rusak (b) Pengawasan atas kegiatan macammacam tingkatan produksi. (c) Pengawasan produksi akhir. (c) Penyelidikan atas barang-barang yang timbul.

Menurut Syarif dalam Malayu (2016:224) bahwa gugus *Total Quality Control* adalah suatu kelompok kecil dari bidang pekerjaan yang sejenis dalam organisasi yang mengadakan pekerjaan secara suka rela diluar jam kerja tertentu. Sedangkan menurut pendapat Ishikawa dalam Malayu (2016:224), bahwa gugus *Total Quality Control* adalah kelompok kerja yang secara suka rela mengadakan kegiatan pengendalian mutu ditempat kerja mereka sendiri.

Menurut Heny (2013:2) Dengan melalui gugus *Total Quality Control* ini diharapkan mutu produksi yang dihasilkan dapat ditingkatkan dan tingkat kerusakan dapat ditekan sekecil mungkin dan keadaan mutu produk dapat diketahui sejak dini. Ide dasar dilaksanakannya gugus *Total Quality Control* perusahaan secara menyeluruh sebagai berikut (a) Turut membantu perbaikan dan pengembangan perusahaan. (b) Menghargai kemanusiaan dan mengembangkan yang sesuai dan pantas. (c) Menggunakan kemampuan sepenuhnya dan bila perlu menggali kemampuan yang tak terbatas.

Menurut Heny (2013:2) Ada 9 macam pedoman kegiatan dalam gugus *Total Quality Control* adalah (a) Pengembangan diri, (b) Kesukarelaan, (c) Kegiatan kelompok, (d) Partisipasi karyawan, (e) Pemanfaatan teknik-teknik kendali mutu, (f) Kegiatan yang berhubungan erat dengan tempat kerja, (g) Vasilitas dan kesinambungan dalam kegiatan kendali mutu. (h) Pengembangan bersama (i) Kesadaran akan pentingnya kendali mutu.

### **2.1.1. Akuntansi Manajemen**

Menurut Rudianto (2013:9), Akuntansi Manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkan ditunjukkan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi. Itu berarti informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi manajemen sebuah entitas dipakai oleh pihak internal perusahaan itu sendiri untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen organisasi tersebut.

Menurut Sujarweni (2015:5), Akuntansi Manajemen merupakan salah satu bidang ilmu dari akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:7), Akuntansi Manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklarifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Akuntansi Manajemen adalah sistem akuntansi atau salah satu ilmu akuntansi yang hasil atau outputnya mempengaruhi dalam pengambilan keputusan bagi pihak internal atau manajerial.

Menurut Aripin dan Negara (2021:3), Akuntansi Manajemen ialah sistem akuntansi yang mempunyai tujuan untuk menampilkan laporan keuangan untuk kepentingan pihak internal organisasi atau perusahaan, seperti manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, dan pihak internal lainnya.

Menurut Hasibuan & Annam (2021:2), Akuntansi manajemen merupakan proses pengidentifikasian dan pengklasifikasian informasi akuntansi untuk kepentingan pengambilan keputusan ekonomik oleh pihak internal perusahaan. Definisi mengenai Akuntansi Manajemen secara lengkap dan luas diberikan oleh *Management Accountant Practice Commitee* yaitu proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, penyiapan, dan komunikasi informasi finansial yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi, pengendalian dalam suatu organisasi, serta untuk menjamin ketepatan penggunaan sumber-sumber dan pertanggungjawaban atas sumber-sumber tersebut.

### **2.1.2. Pengertian dan Klasifikasi *Quality Control***

*Quality Control* atau biasa juga disingkat dengan QC yang artinya yaitu pengendali mutu. QC sangatlah dapat diperlukan dalam berbagai sektor industri, mulai dari suatu manufaktur hingga sebuah produksi tangan.

Menurut Ishikawa dalam Herawan (2011:6), Pengendalian mutu atau *Quality Control* adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin.

Prinsip Dasar *Quality Control*:

1. Kualitas yaitu untuk dapat memenuhi keinginan sesuai yang di harapkan oleh pelanggan, yaitu dengan memberikan barang serta *service* yang akan memuaskan.
2. *Quality Control* ialah Top Manajemen sampai dengan seluruh karyawan yang benar-benar merasakan dan menyadari bahwa *Quality* ini merupakan jiwa dari suatu perusahaan.
3. Langkah awal yang harus dapat dilakukan dalam meneliti *Quality Control* yaitu dengan menggunakan *Plan-Do-Action* atau juga disebut sebagai *Deming Circle*.

### **2.1.3. Total *Quality Control***

Menurut Suseno (2022:309) Pengendalian kualitas (*quality control*) merupakan sebuah proses yang perlu dilakukan pada saat sebelum proses produksi dimulai, pada saat proses produksi berjalan, hingga saat proses produksi telah selesai dilakukan. Kegiatan pengendalian kualitas merupakan salah satu fungsi yang terpenting dari suatu perusahaan karena dengan adanya pengendalian kualitas, produk yang dihasilkan berkualitas baik dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pelaksanaan pengendalian kualitas dalam suatu perusahaan dimaksudkan untuk mencerminkan spesifikasi standar yang telah ditetapkan dalam produk atau hasil akhir.

Menurut Malayu (2016:222) Total *Quality Control* adalah suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas atau mutu-mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi,

sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua langganan.

Menurut Mariyanti (2021:2) Total *Quality Control* atau pengendalian mutu terpadu dilakukan dengan jalan melaksanakan kegiatan pengawasan baik selama proses produksi atau pengawasan atas hasil barang produksi.

Menurut Walujo, Koesdijati & Utomo (2020:6) Kualitas atau mutu pada dasarnya difungsikan sebagai senjata dalam persaingan serta dipergunakan memberikan jaminan (*assurance*) kepada pelanggan (*user*). Kualitas diharapkan mampu dijadikan indikator keberhasilan dari sebuah rekayasa. Serta mengurangi variasi produk, kualitas akan memberikan dampak peningkatan *profitable*.

Kualitas produk dapat dilihat dengan kemampuan suatu produk untuk menjalankan fungsinya, termasuk daya tahan, ketepatan waktu operasi, perbaikan waktu serta atribut lainnya yang bernilai. Kualitas memainkan peran penting dalam industri manufaktur, karena berfungsi sebagai kriteria untuk menilai kesiapan sebuah industri.

Menurut Noormadaniah (2021:15) Tujuan *Quality Control* berarti memenuhi kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan. Pentingnya pelaksanaan *quality control* ini bertujuan supaya meminimalisir kerusakan dan kerugian akibat produk yang cacat dalam proses produksi. Pelaksanaan *quality control* ini juga bertujuan untuk memastikan mutu yang dihasilkan dari produk yang dihasilkan baik sampai ketangan konsumen.

Pendekatan Total *Quality Control* menciptakan rasa percaya diri pada karyawan dan kemungkinan perusahaan menemukan kegagalan secara dini sebelum menjadi suatu bencana, setiap karyawan dibiasakan berbicara kepada karyawan yang lain dengan penuh kejujuran, terbuka dan saling membantu (Yulia, 2017:520).

Menurut Supriyadi (2021:23), Pengendalian kualitas merupakan salah satu teknik yang perlu dilakukan mulai dari sebelum proses produksi berjalan, pada saat proses produksi, hingga proses produksi berakhir dengan menghasilkan produk akhir. Pengendalian kualitas dilakukan agar dapat menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang sesuai dengan standar yang diinginkan dan direncanakan, serta memperbaiki kualitas produk yang belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan sebisa mungkin mempertahankan kualitas yang sesuai.

Pengendalian kualitas (*Quality Control*) sangatlah penting karena dapat menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. Kegiatan pengendalian kualitas (*Quality Control*) yang kurang efektif yang terus-menerus dapat mengakibatkan banyaknya produk yang rusak atau cacat, target produksi tidak dapat dicapai baik segi kualitas maupun kuantitas.

Pengendalian kualitas merupakan teknik yang dilakukan mulai dari proses sebelum dimulainya produksi, jalannya proses produksi sampai akhir proses produksi. Pengendalian kualitas dilakukan untuk menghasilkan produk yang memenuhi standar yang diinginkan dan direncanakan, serta untuk meningkatkan kualitas produk yang tidak memenuhi standar yang ditentukan agar sebisa mungkin dapat mencapai kualitas yang memadai. Karena apabila perusahaan memiliki kualitas yang baik, maka perusahaan tersebut dapat dikatakan sudah memenuhi standar yang di rencanakan dan diinginkan.

Menurut Nursyamsi & Momon (2022:2701). Kualitas produk merupakan kemampuan suatu produk untuk menjalankan fungsinya, termasuk daya tahan, ketepatan waktu operasi, perbaikan waktu serta atribut lainnya yang bernilai. Kualitas memainkan peran penting dalam industri manufaktur, karena berfungsi sebagai kriteria untuk menilai kesiapan industry. Dalam proses produksi suatu perusahaan sering dijumpai ketidaksesuaian dengan standar produk yang dihasilkan yaitu produk yang dihasilkan rusak atau cacat. Perusahaan perlu melakukan perbaikan untuk menghindari dan mengurangi cacat produk. Produk cacat adalah produk yang tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

Menurut Kurniawan (2021:585) Kerusakan produk yang tidak sesuai standar merupakan masalah utama bagi setiap perusahaan, karena permasalahan tersebut akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan akibat meningkatnya biaya produksi dan nilai jual produk yang semakin rendah.

Standar kualitas untuk mendapatkan produk akhir dengan kualitas yang baik maka perlu dilakukan sortasi terhadap produk akhir. Sortasi merupakan salah satu cara dalam menjaga kualitas produk sehingga dapat dihasilkan kualitas baik yang dapat disukai oleh konsumen. Sortasi bertujuan untuk meneliti kembali produk dan memisahkan produk yang berkualitas baik dengan produk yang tidak baik dengan gambaran seperti berikut roti

patah, tidak mengembang, terdapat noda hitam. Sortasi produk akhir dilakukan oleh bagian pengemasan.

#### **2.1.4. Konsep Kaizen**

Menurut Mulyadi dalam Heny (2013:1) bahwa produk rusak adalah produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan, yang secara ekonomis tidak dapat diperbaiki menjadi produk yang baik. Produk rusak berbeda dengan sisa bahan, Karena sisa bahan merupakan bahan yang mengalami kerusakan dalam proses produksi yang telah menyerap biaya bahan, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik.

Proses produksi suatu kegiatan merubah suatu produk (bahan mentah), menjadi produk setengah jadi atau produk jadi yang memiliki nilai ekonomis lebih tinggi, dalam proses produksi kemungkinan akan timbul produk cacat atau rusak sulit dihindari.

Faktor-faktor yang sangat berperan dalam memperoleh kualitas produksi yang baik, dimana yang menjadi faktor pendorong adalah sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya keuangan yang baik. Produk rusak atau gagal produksi timbul karena sifat tidak normal produksi, penyebab utamanya kurang telitinya para pekerja, yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Produk rusak dibedakan menjadi 2 macam yaitu (a) Produk rusak tidak dapat dijual lagi, perlakuannya sama seperti produk yang hilang pada akhir proses yaitu produk rusak perhitungan unit ekuivalen dan harga pokok produk rusak menambah harga pokok selesai. (b) Produk rusak dapat dijual lagi. Ada 3 macam perlakuannya antara lain (1) Hasil penjualan produk rusak dicatat sebagai pengaruh biaya produksi. (2) Kerugian produk rusak dicatat sebagai elemen biaya *overhead* pabrik. (3) Hasil penjualan dicatat sebagai pendapatan luar usaha.

Pengendalian kualitas produk adalah kegiatan untuk memastikan apakah kebijakan dalam hal mutu (standar) dapat tercermin dari 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 kebijakan perusahaan.

Pendekatan *Kaizen*, *Kaizen* merupakan istilah dari bahasa Jepang, *kai* berarti perubahan dan *zen* berarti baik. Jadi, *Kaizen* mengandung pengertian melakukan

perubahan agar lebih baik secara terus-menerus dan tiada berkesudahan. Aspek perbaikan dalam *kaizen* mencakup orang dan proses. Bila filosofi *Kaizen* diterapkan, maka semua aspek organisasi harus diperbaiki sepanjang waktu.

Meminimalisir kerusakan produk adalah kegiatan untuk meminimalisir produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan yang secara ekonomis tidak dapat diperbaiki menjadi produk yang baik.

Dalam pendekatan *kaizen* terdapat beberapa konsep, adapun konsep *kaizen* meliputi beberapa hal Menurut Fandy dalam Firman (2013:5), yakni (1) Konsep 3 M (*Muda, Mura, dan Muri*), Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mencapai efisiensi. (a) *muda* diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan. (b). *Mura* diartikan sebagai pengurangan perbedaan. (c) *Muri* diartikan sebagai pengurangan ketegangan.(2) Gerakan *Kaizen* Lima Langkah (5-S) Gerakan 5-S memperoleh namanya dari inisial lima kata Jepang yang dimulai dengan huruf S: *seiri, seiton, seiso, seiketsu* dan *shitshuke*. Adapun penjelasannya antara lain adalah (a) *Seiri* (memisah-misahkan), *Seiri* berarti memisah-misahkan berkas-berkas atau barang-barang dalam beberapa kategori. Barang-barang yang tidak sering kita gunakan sehingga dapat diletakkan di tempat yang jauh dari tempat kerja kita, dan barang-barang yang tidak pernah digunakan dapat disingkirkan atau dihapus. Dengan seiring ini kita dapat menghemat tempat dan dapat menciptakan tempat kerja yang nyaman sehingga akan meningkatkan efisiensi. (b) *Seiton* (penataan), Dengan *seiton* ini kita mengatur secara baik, perbekalan kantor, alat-alat, dokumen, suku cadang, buku dan lain-lainnya untuk membuat pencariannya kembali menjadi efisien dan efektif. (c) *Seiso* (pembersihan), Dalam istilah 5-S, berarti membuang sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Pembersihan merupakan salah satu bentuk dari pemeriksaan. (d) *Seiketsu* (pemantapan), Dalam istilah 5-S, pemantapan berarti terus menerus dan secara berulang-ulang memelihara pemeliharaan, penataan dan pembersihannya. Dengan demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan. (e) *Shitshuke* (disiplin) Dalam istilah 5-S, ini berarti menanamkan (atau memiliki) kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Dalam hal ini, penekanannya adalah untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik.

Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*plan, do, check action*) sebagian sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *kaizen*. Hal ini berguna dalam mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standar. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses *kaizen* Menurut Imai dalam Firman (2013:9). Langkah-langkah dalam penyusunan yaitu dengan menggunakan Konsep 5 W + 1 H yang merupakan salah satu pola pikir dalam kegiatan *kaizen* adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5 W + 1 H (*what, who, why, where, when* dan *how*). Adapun indikator faktor penyebab kegagalan kualitas produk antara lain adalah (a) *Man* (manusia), (b) Lingkungan, (c) *Machine* (mesin), (d) *Methode* (metode).

Pabrik Rotiku adalah salah satu perusahaan yang menjual produk roti. Dalam menjalankan bisnisnya perusahaan telah menerapkan manajemen mutu yang baik dan sesuai dengan standart mutu yang berlaku untuk menjamin kualitas produk. Pada tahun 2010, Rotiku hadir sebagai produsen roti untuk memenuhi kebutuhan bahan baku pembuatan roti yang sehat. Melihat antusiasme masyarakat yang kian meningkat, perusahaan mantap berdedikasi pada produk roti menjadi Roti srikaya mashita di tahun 2010. Semua produk yang perusahaan hasilkan telah melalui proses baik dan standar mutu yang ditetapkan untuk didistribusikan secara luas ke seluruh cabang bogor.

Standar kualitas untuk mendapatkan produk akhir dengan kualitas yang baik maka perlu dilakukan sortasi terhadap produk akhir. Sortasi merupakan salah satu cara dalam menjaga kualitas produk sehingga dapat dihasilkan kualitas baik yang dapat disukai oleh konsumen. Sortasi bertujuan untuk meneliti kembali produk dan memisahkan produk yang berkualitas baik dengan produk yang tidak baik dengan gambaran seperti berikut roti patah,tidak mengembang,terdapat noda hitam. Sortasi produk akhir dilakukan oleh bagian pengemasan.

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya Pabrik Rotiku telah menerapkan sistem pengendalian kualitas produksi. Perusahaan telah menerapkan manajemen mutu yang baik dan sesuai dengan pedoman standar mutu yang berlaku. Untuk menjamin kualitas produk, Pabrik Rotiku berbagai program dilakukan seperti pemantauan kualitas yang dilakukan di setiap tahapan proses produksi secara terus menerus untuk tetap memenuhi persyaratan produksi yang baik.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

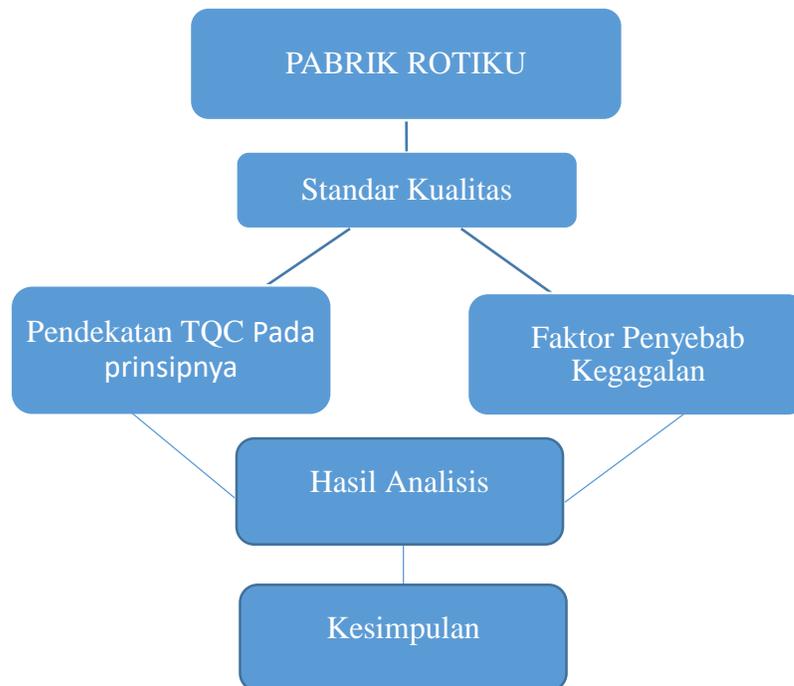
No	Nama Peneliti	Judul skripsi dan analisis	Hasil penelitian
1	Adita Nurkholiq (2019)	Analisis Pengendalian Kualitas ( <i>Quality Control</i> ) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk.	Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan pengendalian kualitas ( <i>quality control</i> ) dalam meningkatkan kualitas produk pada produk santan klatu dari mulai bahan baku, proses produksi, dan produk jadi telah sesuai dengan standar operasional perusahaan dan spesifikasi PT. Pacific Eastern Coconut Utama.
2	Jumriani (2019)	Analisis Implementasi <i>Quality Control</i> pada Produksi Gula PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar Kabupaten Takalar.	Hasil Analisis menunjukkan bahwa pada produksi gula yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas khususnya pada jenis yang diteliti. Sehingga perusahaan tetap dapat bersaing secara kompetitif. Langkah awal adalah bagaimana implementasi <i>Quality Control</i> (pengawasan kualitas) pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO) PABRIK GULA TAKALAR dalam menanggulangi penyebab dalam suatu kegagalan proses produksi.
3	Diniaty (2019)	Analisis Pengendalian Mutu ( <i>Quality Control</i> ) CPO (Crude Palm Oil) Pada PT. XYZ	Hasil analisis dibandingkan dengan standar pengendalian mutu yang ditetapkan BSN melalui SNI 01-2901-2006. Berdasarkan analisis diagram histogram untuk kadar asam lemak bebas, kadar air, dan kadar kotoran tidak terdapat data yang berada di luar batas. Berdasarkan hasil analisis grafik kendali pengendalian mutu CPO ( <i>Crude Palm Oil</i> ), jumlah sampel untuk kadar asam lemak bebas, kadar air dan kadar kotoran menurut peta kontrol $\bar{X}$ dan R tidak terdapat data yang berada diluar batas kendali, setelah melakukan revisi terhadap peta kendali $\bar{X}$ dan R. Berdasarkan hasil analisis diagram sebab akibat yaitu dilakukan observasi lapangan dan wawancara terhadap lima faktor yang mempengaruhi pengendalian mutu CPO ( <i>Crude Palm Oil</i> ). Faktor itu sendiri meliputi bahan baku, manusia dan metode kerja.

4	Fadhlirobby (2022)	Analisis Pengendalian Kualitas ( <i>Quality Control</i> ) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk (Studi Kasus Rumah Produksi Tempe Azaki).	Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa kegagalan produk hampir 0% atau nihil karena metode produksi yang diterapkan menggunakan pengendalian kualitas yang ketat.
---	--------------------	--	--

Sumber: Penelitian Terkait (2022)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2019:95), Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: (Penulis, 2022)