

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Kualitas/Mutu

Keberhasilan suatu proyek dapat diukur dengan penilaian atas biaya, mutu dan waktu. Kualitas menurut ISO 8402 adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar (Rothery, 1992). Kualitas memiliki banyak pengertian, adapun beberapa pengertian mengenai kualitas seperti berikut ini.

1. Soeharto (1995), kualitas adalah bentuk atau karakteristik produk (barang atau jasa) yang memenuhi dan mengutamakan apa yang diinginkan oleh pengguna jasa.
2. Hardjosoedarmo (2004), kualitas adalah karakteristik barang dan jasa yang ditentukan oleh pelanggan dan diperoleh melalui pengukuran proses serta melalui perbaikan yang berkelanjutan.
3. Feigenbaum (1991), kualitas merupakan keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture, dan quality control* dalam mana produk dan jasa tersebut dalam pemakaiannya akan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan.
4. Goetsch dan Davis (1994), membuat definisi kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah suatu karakteristik dari produk (barang atau jasa) yang diinginkan oleh pelanggan yang membutuhkan inovasi dan pengembangan secara terus-menerus. Oleh karena itu dapat dikatakan kualitas merupakan indikator kesuksesan suatu proyek konstruksi terutama oleh pengguna jasa terhadap produk dan jasa layanan penyedia jasa. Kualitas merupakan kunci dari metode dan teknik manajemen proyek konstruksi.

Terdapat beberapa dimensi dalam mengukur suatu kualitas suatu industri jasa. Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain :

1. *Communication*, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
2. *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
3. *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
4. *Knowing the customer*, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa.
5. *Tangibles*, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
6. *Reliability*, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.
7. *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.

8. *Competence*, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.
9. *Access*, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak atau pelanggan atau penerima jasa.
10. *Courtesy*, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Wiryodiningrat (1997), menyatakan kondisi eksisting mengenai keberhasilan penerapan mutu kerja kontraktor di lapangan dapat dinilai berdasarkan beberapa parameter, antar lain :

1. Biaya pelaksanaan (bermutu bila biaya sesuai/dibawah rencana)
2. Waktu pelaksanaan (bermutu bila pelaksanaan sesuai /dibawah rencana)
3. Karakteristik produk (bermutu bila sesuai gambar dan spesifikasi)
4. Keselamatan dan kesehatan kerja (bermutu bila tidak ada kecelakaan dan penyakit akibat kerja)
5. Semangat kerja (bermutu bila hubungan kerja ketiga unsur SDM dalam proyek tetap terjalin dengan baik).

2.2 Manajemen Kualitas

Manajemen merupakan usaha mencapai tujuan melalui orang lain. Dalam mencapai tujuan tersebut kegiatan manajemen mempunyai beberapa fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan

pengendalian (Ariani, 2008). Manajemen kualitas memiliki beberapa pengertian, antara lain :

1. Gazpersz (1997), manajemen kualitas dapat dikatakan sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.
2. Gaspersz (2001), manajemen kualitas merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.
3. Department of Trade and Industry, manajemen kualitas adalah *a set of co-ordinated activities to direct and control an organisation in order to continually improve the effectiveness and efficiency of its performance.*
4. Ariani (2008), manajemen kualitas merupakan proses perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian terhadap pelaksanaan prinsip kualitas dalam organisasi atau perusahaan.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, manajemen kualitas adalah semua aktivitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu.

Di dalam Ariani (2008), menyatakan ada beberapa orang ahli yang mampu memberikan kontribusi dalam perkembangan kualitas. Tiga orang ahli yang sangat terkenal dalam pengembangan filosofi kualitas adalah W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran. Masing-masing dari mereka mempunyai pendapat sendiri dalam mengembangkan filosofinya.

1. W. Edward Deming

Deming (1982) terkenal dengan filosofinya yang disebut sebagai *Deming's 14 Points* (Pike dan Barnes, 1996). *Deming's 14 Points* tersebut berisi :

- a. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.
- b. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
- c. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya.
- d. Mengakhiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
- e. Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus, kapanpun sistem produksi dan pelayanan.
- f. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
- h. Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan, ciptakan iklim yang mendukung inovasi.

- i. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim, atau kelompok.
- j. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
- k. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara terus-menerus melembagakan metode perbaikan. Menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*), tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.
- l. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
- m. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
- n. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.

2. Philip B. Crosby

Ahli manajemen kualitas kedua ini, menyatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian dengan syarat atau spesifikasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan. Ia juga memperkenalkan empat hal penting dalam manajemen kualitas. Crosby (1979) memperkenalkan keempat hal penting dalam manajemen kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Keempat fungsi tersebut adalah :

- a. Definisi kualitas : kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan.
- b. Sistem pencapaian kualitas : merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan.

- c. Standar kinerja : standar kinerja perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi kualitas adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*).
- d. Pengukuran : pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya kualitas. Dalam kenyataannya. Crosby menekankan biaya kualitas seperti biaya pembuangan dan pengerjaan ulang terhadap produk yang cacat, biaya persediaan, biaya inspeksi dan pengujian.

3. Joseph M. Juran

Ahli manajemen kualitas ketiga, Juran (1962) memperkenalkan tiga proses kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Ketiga proses kualitas tersebut adalah sebagai berikut ini.

a. Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu adalah :

- 1) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
- 3) Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 4) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- 5) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

b. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut :

- 1) Menilai kerja kualitas aktual.
- 2) Membandingkan kinerja dengan tujuan.
- 3) Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

c. Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus-menerus.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah :

- 1) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
- 2) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
- 3) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.

Di dalam Tjiptono dan Diana (2001), terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap sistem manajemen kualitas. Faktor-faktor manajemen kualitas sebagai berikut ini.

1. Fokus pada pelanggan.

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam manajemen kualitas, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas.

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat

menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Ada beberapa unsur penting di dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu :

- a. Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi.
- b. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting, membeli berkali-kali, dan puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi.
- c. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi.

2. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan tidak hanya sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

3. Kepemimpinan dan kerjasama tim.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang digunakan. Gibson et al. (1991) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Goetsch dan Davis (1994) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Dari definisi-definisi tersebut pada hakikatnya mengandung kesamaan, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami.

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam manajemen kualitas. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Ada kesepakatan terhadap misi tim.
 - b. Semua anggota mantaati peraturan tim yang berlaku.
 - c. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.
 - d. Orang beradaptasi terhadap perubahan.
- ### 4. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif. Definisi ini mencakup dua hal, yaitu penentuan pilihan dan pemecahan masalah.

Penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang penting di dalam manajemen kualitas. Pendekatan ilmiah merupakan suatu cara sistematis bagi setiap individu dan tim untuk setiap memahami proses. Menurut Juran, 85% masalah manajemen adalah dalam sistemnya dan hanya 15% diakibatkan masalah sumber daya manusia. Oleh karena itu esensi manajemen kualitas adalah memadukan masalah-masalah sistem dan sumber daya manusia sekaligus.

Terdapat tiga hal penting dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan, yaitu :

- a. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
 - b. Peranan informasi dalam proses pengambilan keputusan.
 - c. Pentingnya kreativitas dalam proses pengambilan keputusan.
5. Pelatihan.

Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis.

Agar tetap bertahan dalam pasar modern, perusahaan harus dapat bersaing secara global. Untuk dapat berbisnis dalam skala global, perusahaan harus memperoleh sertifikasi ISO 9000. Pelatihan menjadi syarat untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 tersebut. Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan, yaitu :

- a. Kualitas angkatan kerja yang ada.
 - b. Persaingan global.
 - c. Perubahan yang cepat dan terus-menerus.
 - d. Masalah-masalah alih teknologi.
 - e. Perubahan keadaan demografi.
6. Patok duga (*benchmarking*).

Menurut Pawitra (1994), patok duga didefinisikan sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus di mana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul. Tujuan patok duga adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan patok duga tersebut.

Terdapat beberapa asas patok duga (Pawitra, 1994), yaitu :

- a. Patok duga merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
- b. Fokus dari kegiatan patok duga diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainya.
- c. Praktik patok duga berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya.
- d. Kegiatan patok duga perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, yang tepat tentang apa yang akan dipatok duga,

pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

7. Perbaikan berkesinambungan.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan.

Pelaksanaan proses perbaikan berkesinambungan meliputi :

- a. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- b. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- c. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Perbaikan berkesinambungan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan harus menjadi komitmen perusahaan. Perbaikan berkesinambungan merupakan suatu proses berkesinambungan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memenuhi kebijakan dan mencapai tujuan organisasi.

2.3 Daya Saing

Daya saing memiliki beberapa pengertian sebagai berikut :

1. Sumihardjo (2008), memberikan penjelasan istilah daya saing, yaitu kata daya memiliki makna kekuatan dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dari yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

2. Rangkuti (2003), menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
3. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses dinyatakan bahwa, daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, daya saing adalah kemampuan dari seseorang/organisasi/institusi untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan seseorang/organisasi/institusi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.

2.4 Kontraktor

Kontraktor adalah orang atau badan yang menerima pekerjaan dan menyelenggarakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan biaya yang telah ditetapkan berdasarkan gambar rencana dan peraturan dan syarat-syarat yang ditetapkan. Kontraktor dapat berupa perusahaan perseorangan yang berbadan hukum atau sebuah badan hukum yang bergerak dalam bidang pelaksanaan pekerjaan (Ervianto, 2003).

Ervianto (2003), menyatakan hak dan kewajiban kontraktor adalah :

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan gambar rencana, peraturan, dan syarat-syarat, risalah penjelasan pekerjaan (*aanvullings*) dan syarat-syarat tambahan yang telah ditetapkan oleh pengguna jasa.
2. Membuat gambar-gambar pelaksanaan yang disahkan oleh konsultan pengawas sebagai wakil dari pengguna jasa.
3. Menyediakan alat keselamatan kerja seperti yang diwajibkan dalam peraturan untuk menjaga keselamatan pekerja dan masyarakat.
4. Membuat laporan hasil pekerjaan berupa laporan harian, mingguan dan bulanan.
5. Menyerahkan seluruh atau sebagian pekerjaan yang telah diselesaikannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.5 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Daya Saing

Menurut Grant (1991, dalam Asa, dkk, 2008), daya saing didefinisikan sebagai hasil atas pemahaman secara menyeluruh dari aspek eksternal dan internal yang memberikan pengaruh kuat terhadap perusahaan. Penerapan total sistem manajemen mutu melalui rencana peningkatan kualitas yang dituangkan dalam *Strategic Quality Management* (SQM) merupakan salah satu pemahaman perusahaan secara internal dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan.

Dissanayaka (2001, dalam Asa, dkk, 2008) berpendapat salah satu manfaat sertifikasi SMM ISO 9001:2000 adalah terjadinya daya saing perusahaan. Sedangkan Landin (2000, dalam Asa, dkk, 2008) mengungkapkan bahwa penerapan manajemen mutu ISO 9000 mampu meningkatkan daya saing

kontraktor. Ungkapan yang sama juga dikuatkan Jaafari (2006, dalam Asa, dkk, 2008), sistem manajemen mutu ISO 9000, TQM, BPR dan *Benchmarking* secara positif dapat mempengaruhi peningkatan daya saing perusahaan.

Menurut Fandy & Diana (2001), perspektif TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian konsumen terhadap perusahaan.

Perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driven*. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan *customer value*. Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Dengan demikian kualitas dan profitabilitas berhubungan erat. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya.

Kualitas dapat mengurangi biaya yang akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan. Secara sederhana manfaat dari kualitas yang superior antara lain, loyalitas pelanggan yang lebih besar, pangsa pasar yang lebih besar, harga saham yang lebih tinggi, harga yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih besar.

Semua manfaat di atas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat *customer driven*.