

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Produktivitas

2.1.1 Pengertian dan Pengukuran Produktivitas

Didalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil (*input*). Pada umumnya rasio ini berupa bilangan rata-rata untuk mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang atau jasa seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku.

Pengertian produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah rasio daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik daripada hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja. (Muchdarsyah.S, 1997:16)

Pengukuran produktivitas adalah penilaian kuantitas atas perubahan produktivitas. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menilai apakah efisiensi produktivitas meningkat atau menurun. Pengukuran produktivitas dapat berupa actual atau prospektif. Pengukuran produktivitas actual memungkinkan manajer untuk menilai, memantau dan mengendalikan perubahan. Sedangkan pengukuran produktivitas melihat ke masa depan dan berguna sebagai input bagi pengambilan keputusan strategis

Metode pengukuran produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan cara produktivitas total dan produktivitas parsial. Produktivitas total dinyatakan dengan perbandingan antara *output* dan seluruh *input* atau sumber daya yang digunakan seperti tenaga kerja, modal, mesin, bahan baku, dan energi, sedangkan produktivitas parsial adalah pengukuran produktivitas untuk setiap sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Rumus perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Rasio Produktivitas} = \text{Output} : \text{Input}$$

(Hansen dan Mowen, 2001:1012)

Apabila *output* dan *input* dalam kuantitas fisik, maka akan diperoleh ukuran produktivitas operasional; dan apabila *output*

dan *input* dinyatakan dalam rupiah, maka disebut ukuran produktivitas keuangan.

2.1.2 Metode Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas dapat dilihat tiga bentuk, yaitu:

1. Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
2. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.
3. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil. (Thoby Mutis dan Vincent Gasperzs, 1994:106)

2.2 Kualitas / Mutu

2.2.1 Pengertian Kualitas / Mutu Produk

Mutu dapat didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung dari sudut pandang produksi. Didefinisikan mutu sebagai berikut:

Mutu adalah “derajat atau tingkat kesempurnaan”. Dalam hal ini, mutu adalah ukuran relatif dari kebendaan (*goodness*). (Hansen dan Mowen, 2000:5)

Mutu produk dan jasa dapat didefinisikan sebagai berikut:

Keseluruhan gabungan karakteristik dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. (Armand.V. Feigenbaum, 1992:7)

Kata kualitas pada dasarnya mengacu pada pengertian pokok berikut:

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan atau keunggulan produk yang memenuhi keinginan konsumen dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. (Thoby Mutis dan V. Gaspersz, 1994:3)

2.2.2 Dimensi Kualitas

Menurut Hansen dan Mowen (2001:963), kualitas suatu produk atau jasa merupakan sesuatu yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan akan delapan dimensi berikut:

1. Kinerja (*performance*)
adalah tingkat konsistensi dan kebaikan fungsi-fungsi produk
2. Estetika (*Esthetics*)
adalah berkaitan dengan penampilan produk-produk yang berwujud (misalnya, gaya dan kecantikan) sekaligus juga penampilan fasilitas, peralatan, personel, dan perlengkapan komunikasi yang berkaitan dengan jasa.
3. Kemampuan memberikan jasa (*serviceability*)
adalah berkaitan dengan kemudahan pemeliharaan dan/atau perbaikan suatu produk.
4. Bentuk (*Features*)

adalah karakteristik produk yang berbeda secara fungsional dari produk-produk sejenis.

5. Kemampuan untuk diandalkan (*reliability*)

adalah profitabilitas suatu produk atau jasa dalam melakukan fungsinya untuk jangka waktu tertentu.

6. Daya tahan (*durability*)

adalah sebagai jangka waktu berfungsinya produk.

7. Kesesuaian (*conformance*)

adalah suatu tolok ukur mengenai bagaimana suatu produk memenuhi spesifikasinya.

8. Kecocokan dengan kegunaan (*fitness for use*)

adalah kesesuaian suatu produk dengan fungsi-fungsinya seperti yang diiklankan.

2.3 Biaya kualitas

2.3.1 Pengertian Biaya Kualitas

Pengertian biaya kualitas menurut adalah:

Biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah dan dengan "opportunity cost" dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat rendahnya kualitas. (Blocher/Chen/Lin, 2000:220)

Biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena kualitas yang buruk mungkin dan memang ada. (Hansen dan Mowen, 2001:966)

Pengertian biaya mutu adalah:

Biaya-biaya yang berkaitan dengan pendefinisian, penciptaan dan kendali mutu serta evaluasi dan umpan balik kesesuaian terhadap persyaratan mutu, keterandalan dan keamanan serta biaya-biaya lain yang berkaitan dengan akibat kegagalan untuk memenuhi persyaratan didalam pabrik dan ditangan pelanggan. (A.V Feigenbaum, 1992:101)

Biaya mutu adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena mutu yang buruk. (Supriyono, 1997:379)

2.3.2 Unsur-unsur Biaya Kualitas

Biaya kualitas/mutu ini biasanya digolongkan kedalam empat kategori yaitu:

1. Biaya Pencegahan (*Prevention Costs*)

adalah pengeluaran-pengeluaran yang dikeluarkan untuk mencegah terjadinya cacat kualitas. Biaya Pencegahan meliputi:

a. Perencanaan Kualitas

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan patokan rencana kualitas yang dihasilkan, rencana pemeriksaan dan rencana khusus dari jaminan kualitas

b. Pengendalian Proses

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk teknik pengendalian proses seperti grafik pengendalian yang memantau proses pembuatan dalam usaha mencapai kualitas produksi yang dikehendaki.

c. Desain dan Pengembangan Peralatan Informasi Kualitas

Merupakan biaya yang berkaitan dengan jumlah waktu yang dihabiskan untuk merancang dan mengembangkan pengukuran kualitas proses produksi dan kualitas produk, data, pengendalian dan peralatan-peralatan yang terkait.

d. Pelatihan Pengendalian Kualitas dan Pengembangan Kerja

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan, penyiapan, pelaksanaan penyelenggaraan dan pemeliharaan program latihan formal masalah kualitas.

e. Pengujian Desain Produk

Merupakan biaya untuk mengevaluasi produk praproduksi guna menguji kualitas, reliabilitas, dan aspek keamanan/keselamatan dari desain itu.

f. Pengembangan Sistem dan Manajemen

Merupakan biaya untuk merekayasa sistem kualitas secara menyeluruh beserta manajemen dukungan pengembangan sistem kualitas itu.

g. Biaya-biaya Pencegahan Lain

Merupakan biaya administrasi yang berkaitan dengan masalah kualitas serta biaya organisasional yang berkaitan dengan masalah kualitas.

2. Biaya Penilaian (*Appraisal Costs*)

Adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka pengukuran dan analisa data untuk menentukan apakah produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi.

a. Pengujian dan Pemeriksaan Material yang dibeli

Merupakan biaya untuk mengevaluasi mutu bahan-bahan yang dibeli dan biaya lainnya yang ada.

b. Pengujian "Laboratory acceptance"

Merupakan semua biaya pengujian untuk mengevaluasi mutu bahan yang dibeli.

c. Jasa-jasa Laboratorium dan Pengukuran Lain

Berkaitan dengan jasa pengukuran laboratorium, kalibrasi instrument dan reparasi serta pemantauan proses.

d. Pemeriksaan (*Inspeksi*)

Merupakan biaya untuk memeriksa produk di pabrik serta biaya supervisi.

e. Pengujian (*reting*)

Merupakan biaya untuk mengevaluasi performansi teknis dari produk di pabrik dan biaya-biaya supervisi yang berkaitan.

f. Penilaian pekerjaan

Merupakan biaya untuk menilai kualitas kerja.

g. Penyiapan untuk Pengujian atau Pemeriksaan

Merupakan biaya untuk menyiapkan produk dan peralatan yang berhubungan dengannya guna keperluan pengujian.

h. Uji dan Pemeriksaan Peralatan serta Material

Merupakan biaya yang berkaitan dengan biaya energi/listrik untuk pengujian peralatan utama, seperti minyak pelumas.

i. Audit Mutu

Merupakan biaya untuk melakukan audit terhadap mutu produk.

j. Pengesahaan dari Organisasi Lain

Merupakan biaya untuk memperoleh pengesahan bahwa produk yang dihasilkan telah layak digunakan.

k. Pemeliharaan dan Kalibrasi dan Uji Informasi Kualitas Peralatan Inspeksi

Merupakan biaya untuk melakukan pekerjaan kalibrasi dan pemeliharaan peralatan inspeksi serta alat uji informasi kualitas.

l. Peninjauan Ulang Rekayasa Produk dan Izin Pengapalan

Merupakan biaya untuk meninjau kembali dan memeriksa ulang data awal atas izin pengapalan produk tersebut.

m. Pengujian Lapangan

Merupakan biaya yang berkaitan dengan pengujian kualitas pasar, dengan pengujian kualitas dilapangan atau dipasar.

3. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Costs*)

adalah biaya yang dikeluarkan karena rendahnya kualitas yang ditemukan sejak penilaian awal sampai dengan pengiriman kepada pelanggan.

a. Afkiran (*scrap*)

Merupakan biaya kerugian yang terjadi pada waktu melakukan pekerjaan pemotongan (*scraping*) untuk memperoleh tingkat kualitas yang diinginkan.

b. Pekerjaan Ulang (*rework*)

Merupakan biaya tambahan kepada pekerja untuk melakukan pekerjaan ulang.

c. Biaya Proses

Biaya yang dikeluarkan untuk mendesain ulang produk proses, dan gagalnya produksi karena ada penyelesaian proses untuk perbaikan dan pengerjaan kembali.

d. Biaya Tindakan Koreksi

Biaya untuk waktu yang dihabiskan untuk menemukan penyebab kegagalan dan untuk mengoreksi masalah.

e. Biaya Ekspedisi

Biaya yang dikeluarkan untuk mempercepat operasi pengolahan karena adanya waktu yang dihabiskan untuk perbaikan dan pengerjaan kembali.

f. Biaya Pengadaan Bahan

Merupakan biaya tambahan yang muncul pada waktu melakukan penolakan dan keluhan pada bahan yang dibeli.

g. Biaya Inspeksi dan Pengujian Ulang

Gaji, upah, dan biaya yang dikeluarkan selama inspeksi ulang atau pengujian ulang produk-produk yang telah diperbaiki.

4. Biaya Kegagalan Eksternal (*external failure costs*)

adalah biaya yang terjadi dalam rangka meralat kualitas setelah produk sampai pada pelanggan, dan laba yang gagal diperoleh karena hilangnya peluang sebagai akibat adanya produk dan jasa yang tidak dapat diterima oleh pelanggan.

a. Pengaduan dalam masa jaminan

Merupakan biaya untuk mengatasi keluhan pelanggan pada masa jaminan yang berkaitan dengan perbaikan dan penggantian.

b. Pengaduan setelah masa jaminan berakhir

Merupakan biaya yang diterima untuk melakukan penyesuaian terhadap keluhan pelanggan setelah berakhirnya masa jaminan.

c. Pelayanan Produk

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memberikan jasa pelayanan terhadap produk yang dijual.

d. Biaya Pertanggungjawaban Produk

Merupakan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan adanya kebijaksanaan pertanggungjawaban perusahaan atas kegagalan kualitas produk yang dihasilkan.

e. Biaya Penarikan kembali

Merupakan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan adanya kebijaksanaan pertanggungjawaban perusahaan atas kegagalan kualitas produk yang dihasilkan.

Pada masing-masing kelompok biaya kualitas terdapat hubungan saling mempengaruhi satu sama lain. Perubahan pada satu komponen biaya kualitas akan mempengaruhi biaya kualitas yang lain. Misalnya biaya investasi pada biaya pencegahan dan biaya penilaian meningkat maka biaya kegagalan akan berkurang.

2.4 Analisa dan Laporan Biaya Kualitas

2.4.1 Perhitungan Biaya Kualitas

Agar dapat mengetahui secara pasti mengenai jumlah pengeluaran yang telah dilakukan untuk menjaga dan

mempertahankan kualitas, manajemen perlu melakukan perhitungan total biaya kualitas. Pada tahap selanjutnya, informasi tentang biaya kualitas akan dipakai manajemen sebagai dasar perencanaan biaya kualitas pada periode berikutnya.

Rumus perhitungan total biaya mutu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Biaya Mutu} &= (\text{Biaya Pengendalian}) + (\text{Biaya Kegagalan}) \\ &= (\text{Biaya pencegahan} + \text{Biaya penilaian}) \\ &\quad + (\text{Biaya kegagalan internal} + \text{Biaya} \\ &\quad \text{kegagalan eksternal}) \quad (\text{Roger. Schroeder,} \\ &\quad \text{1995:182}) \end{aligned}$$

2.4.2 Pengumpulan dan Pelaporan Informasi Biaya Kualitas

Dalam pembuatan laporan biaya kualitas, data yang diperlukan banyak tersedia melalui sistem akuntansi perusahaan. Informasi tentang biaya kualitas dapat diperoleh dari rekening (akun) biaya kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, laporan biaya, permintaan pembelian, laporan pengerjaan ulang, memo kredit dan memo debit, laporan laba/rugi, dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan kualitas produk. Apabila data akuntansi tidak dapat memberikan angka yang pasti, data biaya kualitas dapat diperoleh melalui estimasi.

Setelah data diperoleh, dilakukan pembuatan formulir pelaporan biaya kualitas yang memenuhi persyaratan di perusahaan. Penggabungan beberapa laporan tentang biaya kualitas yang terkonsolidasi adalah penting bagi manajer *quality control* untuk menunjukkan biaya kualitas apa saja dan bagaimana biaya itu digunakan.

Penggunaan dan pelaporan informasi biaya kualitas tersebut dapat dikatakan identik dengan penentuan biaya kualitas. Penentuan biaya kualitas terdiri dari dua tahap, yaitu mengidentifikasi unsur-unsur biaya kualitas dan membuat struktur pelaporan biaya kualitas.

Laporan yang tertera tentang biaya kualitas yang terjadi harus dikeluarkan secara berkala, yaitu mingguan, bulanan, atau kuartalan sesuai dengan kebutuhan. Laporan ini menyertakan elemen-elemen biaya kualitas dan dasar pembandingnya. Laporan biaya kualitas berisi informasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan produk cacat. Biaya-biaya tersebut meliputi biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Tabel berikut adalah contoh format laporan biaya kualitas.

Tabel 2.1

Contoh Format Pelaporan Biaya Kualitas

Jenis Biaya	Besar Biaya (Rp)	% dari HPP
Biaya Pencegahan		
- Pelatihan Karyawan	Xxx	%
- Perencanaan Kualitas	Xx	%
- Research & Development	Xxx	%
- Rekayasa Keandalan	Xx	%
Total Biaya Pencegahan	Xxxx	%
Biaya Penilaian		
- Pemeriksaan Bahan	Xx	%
- Pengujian Produk	Xx	%
- Pengetesan	Xx	%
- Laboratorium	Xx	%
Total Biaya Penilaian	Xxx	%
Biaya Kegagalan Internal		
- Sisa bahan/scrap	Xx	%
- Perbaikan	X	%
- Pengerjaan Kembali	X	%
- Penghentian mesin	X	%
Total Biaya Kegagalan Internal	Xx	%
Biaya Kegagalan Eksternal		
- garansi	Xx	%
- keluhan Konsumen	X	%
- Kerusakan transportasi	Xx	%
- Penarikan Kembali Produk	X	%
Total Biaya Kegagalan Eksternal	Xx	%
Total Biaya Kualitas	XXXX	%

Sumber: Blocher/Chen/Lin, (2001:226)

Informasi biaya kualitas dapat memberikan berbagai macam manfaat yang dapat digunakan:

1. Mengidentifikasi peluang laba (penghematan biaya dapat meningkatkan laba)
2. Mengambil keputusan *capital budgeting* dan keputusan investasi lainnya
3. Menekan biaya pembelian dan biaya yang berkaitan dengan pemasok
4. Mengidentifikasi pemborosan dalam aktivitas yang tidak dikehendaki pelanggan.

5. Menentukan apakah biaya kualitas telah didistribusikan secara tepat.
6. Penentuan tujuan dalam anggaran dan perencanaan laba.
7. Mengidentifikasi masalah-masalah kualitas.
8. Dijadikan sebagai alat manajemen strategi untuk mengalokasikan sumber daya dalam perumusan dan pelaksanaan strategi.
9. Dijadikan sebagai ukuran penilaian kinerja yang objektif.
(Menurut Fandy Tjiptono, 2000:40)

2.4.3 Analisis Biaya Kualitas

Setelah biaya kualitas diidentifikasi dan disusun, biaya tersebut kemudian dianalisis dan menjadikannya sebagai dasar untuk mengambil tindakan yang tepat. Proses analisis terdiri atas pemeriksaan setiap unsur biaya dalam hubungannya dengan unsur-unsur biaya lainnya dari waktu ke waktu, yaitu membandingkan operasi satu bulan dengan operasi beberapa bulan sebelumnya.

Biaya kualitas itu sendiri tidak menyajikan informasi yang cukup untuk dianalisis. Diperlukan dasar pengukuran yang menghubungkan biaya kualitas dengan beberapa aspek bisnis yang peka terhadap perubahan. Dasar-dasar pengukuran yang dapat digunakan untuk menganalisis biaya kualitas adalah:
(Supriyono, 1997:390)

1. Hasil Penjualan Produk Bersih

Analisis biaya kualitas dengan menggunakan dasar perbandingan hasil penjualan produk bersih akan digunakan untuk mengetahui persentase biaya kualitas yang dikeluarkan terhadap hasil penjualan produk. Dengan dibandingkannya biaya tersebut dari periode ke periode akan dapat diketahui kecenderungan besarnya biaya kualitas yang dikeluarkan dan mengetahui hubungannya dengan tingkat penjualan produk yang dicapai oleh perusahaan. Apabila jumlah penjualan mengalami penurunan dibanding dengan jumlah produk dan variasi penjualan bersifat musiman, indeks ini tidak banyak bermanfaat untuk analisa jangka pendek. Indeks ini juga sangat dipengaruhi oleh perubahan harga jual dan perubahan harga pasar yang ada

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dasar biaya tenaga kerja langsung digunakan karena peka terhadap naik turunnya kegiatan usaha perusahaan. Dasar ini tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan-perubahan harga bahan, oleh banyaknya produk akhir, oleh penjualan produk yang terlambat atau oleh jadwal pembuatan produk jangka panjang, tetapi dipengaruhi oleh mekanisasi yang

menyebabkan pengurangan operator. Dengan mengadakan analisa memakai dasar perbandingan ini dapat diketahui hubungan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan dengan besarnya tingkat aktivitas perusahaan.

3 Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Kecenderungan besarnya persentase biaya kualitas terhadap harga pokok produksi dari periode ke periode juga akan dapat diketahui dengan mengadakan perbandingan secara rutin sehingga nantinya akan dapat merencanakan biaya kualitas pada periode berikutnya, apakah akan lebih besar atau lebih kecil.

2.4.4 Biaya Kualitas dan Produktivitas

Sistem biaya kualitas dinilai oleh banyak pihak mampu meningkatkan pendapatan bersih perusahaan dari berbagai sisi, antara lain dari pelanggan yang selalu melakukan pembelian ulang, pembeli baru, pelanggan yang berpindah dari produk lain, dan efisiensi biaya produksi secara *agregat*. Sektor konsumen tidak bisa dipungkiri merupakan sektor yang sangat penting, karena konsumen dewasa ini sangat

mempertimbangkan kualitas, dan tidak ragu meninggalkan suatu produk karena ketidakpuasan atas kualitas produk tersebut. Menambahkan alasan terbesar seorang pelanggan meninggalkan produk suatu perusahaan adalah karena unsur ketidakpuasan (32%), dan sikap perusahaan yang tidak berubah dari waktu ke waktu serta cenderung tidak berusaha untuk semakin memuaskan pelanggan (68%). (Thoby Mutis dan Vincent Gasperzs, 1994:7)

Manajemen menggunakan biaya kualitas untuk mencapai peningkatan kualitas, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan profitabilitas. Biaya Kualitas akan berjalan seiring dengan produktivitas perusahaan. Menambahkan berkurangnya pengerjaan ulang karena menurunnya produk cacat membawa implikasi berkurangnya tenaga kerja dan bahan yang digunakan untuk menghasilkan output yang sama (Hansen dan Mowen, 2000:31). Penurunan unit cacat memperbaiki mutu, sementara penurunan input meningkatkan produktivitas. Peranan kualitas dalam meningkatkan produktivitas selanjutnya akan meningkatkan profitabilitas, dapat disajikan dalam bentuk diagram sederhana sebagai berikut:

Peningkatan mutu & performance produk	Peningkatan reputasi perusahaan	Peningkatan pangsa pasar dan harga	Peningkatan Profit
---------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--------------------

2.5 Konsep Biaya Kualitas Optimum

Pada dekade lalu, peningkatan kualitas diasumsikan selalu diikuti dengan peningkatan biaya. Tiga kategori pandangan/konsep yang berkembang pada saat ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas makin tinggi berarti biaya makin tinggi. Manfaat tambahan dari peningkatan kualitas tidak dapat menutupi biaya tambahan.
2. Biaya peningkatan kualitas lebih rendah daripada penghematan yang dihasilkan. Penghematan diperoleh dari pengurangan pengerjaan ulang, produk cacat, dan biaya langsung yang berkaitan dengan kerusakan.
3. Biaya kualitas merupakan biaya yang besarnya melebihi biaya yang terjadi bila produk dihasilkan secara benar dari saat pertama produksi. Para pendukung filosofi *Total Quality Management* menganut konsep ini.

Secara Umum, biaya kualitas total sangat dipengaruhi oleh hubungan saling mempengaruhi antara komponen-komponen biaya kualitas tersebut. Biaya pengendalian meningkat seiring dengan peningkatan kualitas, sedangkan biaya kegagalan mengalami penurunan. Pandangan ini, dimana terjadi saling mempengaruhi

antara komponen-komponen biaya kualitas, sering dinamakan dengan pandangan tradisional.

Secara teoritis, keseimbangan distribusi biaya kualitas yang optimal untuk jumlah biaya kualitas total yang minimum tercapai pada titik perpotongan antara biaya pencegahan dan biaya penilaian dengan biaya kerusakan tetapi dalam praktek sangat sulit untuk menentukan titik keseimbangan optimal ini karena tidak ada tolak ukur yang pasti mengenai berapa jumlah biaya kualitas dan bagaimana komposisi masing-masing biaya kualitas yang tepat untuk suatu perusahaan. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat mengabaikan penentuan target biaya kualitas tersebut, karena adanya pegangan yang dapat digunakan, yaitu hendaknya penurunan biaya artinya, apabila kenaikan biaya pencegahan dan biaya penilaian lebih kecil persentasenya dibandingkan dengan penurunan biaya kerusakan yang terjadi, maka program peningkatan kualitas dapat dikatakan efektif.

Pandangan kontemporer memberikan perubahan hubungan biaya mutu (Hansen dan Mowen, 2000:14). Perubahan penting adalah bahwa biaya pengendalian tidak meningkat tanpa batas ketika mendekati kondisi tanpa cacat. Biaya pengendalian dapat naik kemudian turun ketika mendekati kondisi tanpa cacat.

2.6 Pengendalian Biaya Kualitas

Pelaporan biaya kualitas tidak saja cukup untuk menjamin bahwa biaya-biaya tersebut terkendalikan. Pengendalian yang baik mensyaratkan standar dan suatu ukuran atas biaya sesungguhnya sehingga kinerja dapat diukur dan tindakan-tindakan koreksi dapat dilakukan jika perlu.

Ada tiga tahap dalam proses pengendalian, yaitu:

1. Penentuan standar biaya atau anggaran sebagai pembandingan
2. Pengukuran biaya yang sesungguhnya terjadi
3. Pembandingan biaya sesungguhnya dengan standar atau anggaran.

Pembandingan biaya yang sesungguhnya dengan standar atau anggaran dilakukan dengan cara:

1. Penentuan selisih atau penyimpangan pelaksanaan dengan standar
2. Analisa faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan
3. Tindakan-tindakan perbaikan terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan.

Laporan kinerja kualitas mempunyai dua bagian penting yaitu biaya sesungguhnya dan biaya standar. Selisih keduanya digunakan untuk:

1. Mengevaluasi Kinerja manajerial
2. Menyediakan tanda-tanda kemungkinan timbulnya masalah-masalah yang berhubungan

Laporan kinerja kualitas dapat menyediakan umpan balik sehingga para manajer dapat mengevaluasi perilakunya sendiri dan melakukan koreksi jika perlu. Laporan ini juga mendorong manajer untuk:

1. Mengidentifikasi berbagai biaya yang seharusnya disajikan dalam suatu laporan kinerja
2. Mengidentifikasi tingkat kinerja suatu kualitas
3. Memulai berpikir tentang tingkat kinerja kualitas yang seharusnya dicapai.

2.6.1 Pengukuran Standar Biaya Kualitas

Kualitas dapat diukur berdasarkan biayanya. Perusahaan menginginkan agar biaya kualitas turun, namun dapat mencapai kualitas yang lebih tinggi, setidaknya sampai dengan tingkat tertentu. Bila standar kerusakan nol dapat dicapai, maka perusahaan masih harus menanggung biaya pencegahan dan penilaian/defeksi.

"Setiap perusahaan dapat menyusun anggaran untuk menentukan besarnya standar biaya kualitas setiap kelompok

atau elemen secara individual sehingga biaya kualitas total yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan” (Hansen dan Mowen, 2001:970). Agar standar tersebut dapat tercapai, maka perusahaan harus dapat mengidentifikasi perilaku setiap elemen biaya kualitas setiap individual.

2.6.2 Jenis-jenis Laporan Biaya Kinerja Kualitas

Laporan kinerja kualitas dapat mengukur realisasi kemajuan atau perkembangan peningkatan kualitas dalam suatu perusahaan.

Empat jenis kemajuan yang juga dapat diukur dan dilaporkan adalah sebagai berikut:

1. Laporan standar interm, laporan ini menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan standar atau sasaran periode sekarang.
2. Laporan tren suatu periode, menyajikan kemajuan yang berhubungan dengan kinerja kualitas tahun terakhir
3. laporan trend periode ganda, menunjukkan kemajuan sejak awal mula program penyempurnaan kualitas
4. Laporan jangka panjang, berisikan kemajuan yang berhubungan dengan standar atau sasaran jangka panjang.

Tabel 2.2
Contoh laporan kinerja standar interim

PT Cintanusa			
Laporan Kinerja Standar Interim: Biaya Mutu			
Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya	Biaya # Dianggarkan	Selisih
Biaya Pencegahan:			
Biaya tetap:			
Pelatihan mutu	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx R
Perekayasaan mutu	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp x
Jumlah	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp xx.xxx R
Biaya Penilaian:			
Biaya tetap:			
Inspeksi bahan	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx L
Penerimaan produk	xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx L
Penerimaan proses	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx R
Jumlah	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp xx.xxx L
Kegagalan Internal:			
Biaya variabel:			
Sisa	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx R
Pengerjaan kembali	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx L
Jumlah	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp x.xxx R
Kegagalan Eksternal:			
Biaya tetap:			
Keluhan Pelanggan	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x
Biaya variabel:			
Garansi (jaminan)	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx R
Reparasi	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx L
Jumlah	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp x.xxx R
Jumlah Biaya Mutu	Rp xxx.xxx	Rp xxx.xxx	Rp x.xxx R
Persentase dari penjualan##	xx,xx %	xx,xx %	x,xx % R
Keterangan: # Anggaran fleksibel berdasarkan penguatan sesungguhnya			
## Penjualan Sesungguhnya Rp. Xxx xxx			

Sumber: Supriyono, (1997:404)

Tabel 2.3
Contoh Laporan Kinerja Biaya Mutu, Trend Satu Tahun

PT Cintanusa			
Laporan Kinerja: Biaya Mutu, Trend Satu tahun Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Sesungguhnya 1993	Biaya Sesungguhnya 1992	Selisih
Biaya Pencegahan:			
Biaya tetap:			
Pelatihan mutu	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx L
Perekayasaan mutu	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx xxx L</u>
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx xxx L</u>
Biaya Penilaian:			
Biaya tetap:			
Inspeksi bahan	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx L
Penerimaan produk	xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx L
Penerimaan proses	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp x.xxx L</u>
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx L</u>
Kegagalan Internal:			
Biaya variabel:			
Sisa	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx R
Pengerjaan kembali	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx L</u>
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp x.xxx L</u>
Kegagalan Eksternal:			
Biaya tetap:			
Keluhan Pelanggan	Rp xxx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx L
Biaya variabel:			
Garansi (jaminan)	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp x.xxx R
Reparasi	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp x.xxx L</u>
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx L</u>
Jumlah Biaya Mutu	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp x.xxx L</u>
Persentase dari penjualan#	xx,xx %	xx,xx %	x,xx % L
Keterangan:			
# Penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu Rp x.xxx.xx			

Sumber: Supriyono, (1997:406)

Tabel 2.4
Contoh Laporan Kinerja Jangka Panjang
PT Cintanusa
Laporan Kinerja Jangka Panjang
Tahun 1993

Kelompok	Biaya Sesungguhnya	Biaya Ditargetkan	Selisih
Biaya Pencegahan:			
Biaya tetap			
Pelatihan mutu	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx R
Perekayasaan mutu	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u> R
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u> R
Biaya Penilaian:			
Biaya tetap			
Inspeksi bahan	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx	Rp xx.xxx R
Penerimaan produk	xx.xxx	Rp -	Rp xx.xxx R
Penerimaan proses	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u> R
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xx.xxx</u> R
Kegagalan Internal:			
Biaya variabel			
Sisa	Rp xx.xxx	Rp -	Rp xx.xxx R
Pengerjaan kembali	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp -</u>	<u>Rp xx.xxx</u> R
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp -</u>	<u>Rp xxx.xxx</u> R
Kegagalan Eksternal:			
Biaya tetap:			
Keluhan Pelanggan	Rp xx.xxx	Rp -	Rp xx.xxx R
Biaya variabel:			
Garansi (jaminan)	Rp xx.xxx	Rp -	Rp xx.xxx R
Reparasi	<u>Rp xx.xxx</u>	<u>Rp -</u>	<u>Rp xx.xxx</u> R
Jumlah	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp -</u>	<u>Rp xxx.xxx</u> R
Jumlah Biaya Mutu	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u>	<u>Rp xxx.xxx</u> R
Persentase dari penjualan [#]	xx,xx %	xx,xx %	x,xx % R
Keterangan:			
[#] Penjualan sesungguhnya untuk tahun 1993 sebesar Rp xxx.xxx			

Sumber: Supriyono, (1997:412)