

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen (*management accounting*) merupakan cabang ilmu akuntansi yang berkepentingan terhadap proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, persiapan, penjabaran, dan komunikasi informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajer internal guna menentukan bagaimana sumberdaya diperoleh dan digunakan. Keberadaan akuntansi manajemen sebagai sumber informasi sangat dibutuhkan apalagi dalam perekonomian yang terus berkembang seperti sekarang ini. Informasi yang memenuhi persyaratan dalam hal kualitas, kuantitas dan waktu yang tepat dapat membantu manajemen dalam hal perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengendalian dan pengawasan proses produksi (*controlling*) serta pengambilan keputusan (*decision making*). Sistem akuntansi manajemen yang baik dapat menyediakan informasi yang menunjang keberhasilan perusahaan secara aktual dan tepat waktu.

### 2.2. Perencanaan dan Pengendalian

Perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan. Perencanaan (*planning*) merupakan awal dari fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk menetapkan rencana operasi yang sejalan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain membuat rencana, manajer juga menganalisa, menjabarkan dan mengkomunikasikan rencana tersebut ke tingkatan manajemen lainnya dengan menggunakan sistem dan prosedur yang sesuai.

Sedangkan pengendalian (*controlling*) adalah suatu usaha sistematis yang dilakukan untuk menjamin agar tujuan perusahaan dan manajemen dapat tercapai. Pengendalian merupakan tindak lanjut dari fungsi perencanaan, yang menetapkan standar pelaksanaan untuk mengukur pelaksanaan serta memberikan pedoman dan

bantuan kepada pihak manajemen untuk menjamin bahwa tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana. Pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, serta mengambil tindakan koreksi yang dianggap perlu.

### 2.3. Pengertian Biaya

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah biaya merupakan istilah umum yang sering digunakan secara luas, dimana istilah biaya (*cost*) seringkali digunakan dalam arti yang sama dengan istilah beban (*expense*) oleh karena itu harus diketahui terlebih dahulu pengertian dari biaya (*cost*) dan beban (*expense*).

Pengertian biaya (*cost*) adalah: "*Cost is the cash or cash-equivalent value sacrificed for goods and services that are expected to bring a current or future benefit to the organization.*" (Hansen dan Mowen 1997:28)

Jika diartikan, biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan dapat memberikan keuntungan untuk jangka pendek maupun jangka panjang bagi organisasi.

Sedangkan pengertian beban (*expense*) adalah sebagai berikut:

"... *the decrease in net assets as a result of the use of economic services in the creation of revenues or of the imposition of taxes by governmental units. Expense is measured by the amount of the decrease in assets or the increase in liabilities related to the production and delivery of goods and the rendering of services ... expense in its broadest sense includes all expired costs which are deductible from revenues.*" (Hammer et. Al. 1994:20-21)

Jika diartikan, beban (*expense*) adalah pengurangan aktiva netto akibat digunakannya jasa-jasa ekonomis untuk menciptakan pendapatan atau karena pengenaan pajak oleh badan-badan pemerintah. Beban dihitung menurut jumlah penggunaan aktiva dan pertambahan kewajiban yang berkaitan dengan produksi dan pengiriman barang serta pemberian jasa, dalam arti yang luas, beban mencakup semua biaya yang telah habis pakai yang dapat dikurangkan dan pendapatan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan sejumlah pengorbanan sumberdaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan beban adalah penggunaan barang dan jasa yang dibebankan atau dibandingkan (*imatched*) dengan pendapatan (*revenue*) untuk menentukan laba (*income*). Jadi dengan demikian setiap beban merupakan biaya tetapi belum tentu setiap biaya merupakan beban.

#### 2.4. Pengertian Biaya Produksi dan Harga Pokok Produksi

Pengertian biaya produksi (*production cost*) adalah: "*Production cost is usually defined as the sum of three cost elements: direct materials, direct labor, and factory overhead.*" (Hammer et. Al. 1994:30)

Jika diartikan, biaya produksi (*production cost*) adalah jumlah dari 3 (tiga) unsur biaya yaitu bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

Jadi biaya produksi adalah semua sumber-sumber ekonomi yang dikorbankan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang jadi. Jika biaya produksi pada periode berjalan dijumlahkan dengan persediaan awal barang dalam proses akan menghasilkan total barang dalam proses selama periode berjalan, lalu jika dikurangi dengan persediaan akhir barang dalam proses akan menghasilkan harga pokok produksi.

Biaya produksi (*production costs*) dapat diklasifikasikan, sebagai berikut:

- *Direct Manufacturing Costs*, umumnya biaya ini terdiri dari:

- a. Biaya Bahan Baku Langsung (*Direct Materials*)

Biaya bahan baku langsung (*direct materials*) adalah biaya atas bahan baku yang dipakai secara langsung dalam proses produksi untuk menghasilkan barang jadi dan yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produksi.

- b. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor*)

Biaya tenaga kerja langsung (*direct labor*) adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji para pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi untuk mengubah bahan baku langsung menjadi barang jadi.

*Indirect Manufacturing Costs (Manufacturing Overhead)*, terdiri dari:

a. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung (*Indirect Labor*)

Biaya tenaga kerja tidak langsung (*indirect labor*) adalah biaya yang dikeluarkan untuk pekerja yang tidak terlibat secara langsung dalam memproduksi suatu produk, tetapi dibutuhkan dalam proses produksi.

b. Biaya Bahan Pembantu atau Penolong (*Indirect Materials*)

Biaya bahan pembantu (*indirect materials*) adalah biaya bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya begitu kecil sehingga tidak dapat dianggap sebagai bahan baku langsung.

c. Biaya Produksi lain-lain

Biaya produksi lain-lain adalah biaya produksi yang tidak termasuk pada biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

## 2.5. Kualitas

### 2.5.1. Pengertian Kualitas

Pengertian yang tepat tentang kualitas (*quality*) memegang peranan penting dalam memberikan arah pada studi tentang kualitas dan usaha-usaha peningkatan kualitas.

Sebenarnya konsumen mengeluarkan uang bukan untuk barang atau jasa yang dibeli, tetapi untuk mencari solusi atas kebutuhan mereka, yang diharapkan dapat dipenuhi oleh penyediaan barang atau jasa. Barang atau jasa yang memiliki kualitas yang baik akan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.

Ada berbagai macam definisi kualitas tergantung dari aplikasi dan topiknya, dimana pada dasarnya kata kualitas mempunyai konsep dasar yang sama.

Definisi kualitas (*quality*), adalah: "*Quality is the degree or grade of excellence; in this sense, quality is a relative measure of goodness.*" (Hansen dan Mowen 1997:435)

Jadi jika diartikan, kualitas adalah derajat atau tingkat kecetnpumaan, dalam hal ini kualitas adalah ukuran relatif dari kebendaan.

Jadi pengertian kualitas adalah terpenuhinya harapan konsumen akan suatu produk, dimana produk tersebut dikerjakan hanya satu kali saja tanpa perbaikan yang berulang dan tanpa menunggu adanya keluhan dari konsumen. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa penekanan kualitas adalah untuk kepuasan konsumen.

### 2.5.2. Klasifikasi Kualitas

Secara umum kualitas (*quality*) suatu produk dapat dilihat dari 2 (dua) sudut pandang, yaitu:

#### a. Kualitas Desain (*Quality of Design*)

Kualitas desain (*quality of design*) merupakan suatu rincian atau spesifikasi dari suatu produk. Artinya fungsi dari produk sama, hanya desain produknya yang berbeda. Produk yang memiliki kualitas desain (*quality of design*) yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk yang memiliki kualitas desain (*quality of design*) yang lebih rendah akan memberikan kepuasan yang lebih besar kepada konsumen. Kualitas desain (*quality of design*) ini acapkali tercermin dari biaya yang diperlukan untuk memproduksi serta harga jual produk.

#### b. Kualitas Kesesuaian (*Quality of Conformance*)

Kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) merupakan suatu ukuran bagaimana sebuah produk dibandingkan dengan spesifikasi yang telah ditentukan dan bagaimana sebuah produk tersebut dapat mencapainya. Jika produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan dan kemampuan yang diharapkan maka produk tersebut dinyatakan berkualitas dan layak untuk dipergunakan, tetapi jika produk yang dihasilkan tidak memenuhi spesifikasi maka akan memmbulkan banyak masalah bagi perusahaan.

Kualitas desain (*quality of design*) digunakan untuk menentukan target pasar yang akan dimasuki oleh perusahaan. Bila pasar sudah ditentukan maka untuk memenangkan persaingan adalah dengan kualitas. Disinilah kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) menjadi penentu. Kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) yang tinggi menyebabkan total biaya menjadi rendah, karena biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan produk rusak atau cacat tidak ada lagi. Untuk itu kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) harus benar-benar

diperhatikan oleh pihak manajemen dengan mengadakan perencanaan dan pengawasan kualitas yang baik sejak awal.

Disamping ke dua jenis kualitas tersebut diatas ada penambahan satu klasifikasi kualitas (*quali(y)*), yaitu:

c. Kualitas Hasil (*Qualily ofPerformance*)

Kualitas hasil (*qualily ofperformance*) digunakan untuk menentukan bagaimana keberhasilan produk di pasar, seperti pelayanan purnajual produk, garansi, ketahanan uji dan sebagainya. *Kualitas hasil (quality ofperformance)* bersifat abstrak, oleh karena itu manajemen menterjemahkan dalam keuangan.

Dari ketiga golongan kualitas tersebut, kualitas kesesuaian (*quality of conformance*) seharusnya mendapat perhatian terbesar, karena masalah yang timbul dalam suatu perusahaan biasanya adalah pemborosan bahan baku, tenaga kerja, maupun waktu, yang disebabkan oleh ketidaksesuaian produk akhir dengan spesifikasi yang telah ditetapkan sehingga mengakibatkan perusahaan kehilangan penjualan, meningkatkan biaya dan menurunkan profitabilitas.

Jika para ahli berbicara tentang perbaikan kualitas (*quality*) berarti mengurangi timbulnya ketidaksesuaian. Kualitas (*quality*) berarti kesesuaian dengan spesifikasi artinya melakukan hal yang benar sejak awal (*doing it right thefirst time*).

## 2.6. Biaya Kualitas

### 2.6.1. Pengertian Biaya Kualitas

Pengertian biaya kualitas, adalah: "... *the cost necessary lu achieve quality, these costs exist because poor quality may or does exist.* " (Hansen dan Mowen 1997:437)

Jika diartikan, biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul untuk menjaga agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi produk atau biaya-biaya yang dikeluarkan akibat adanya produk yang telah terlanjur diproduksi dengan kualitas yang tidak sesuai dengan spesifikasi produk.

Jadi dapat disimpulkan bahwa biaya kualitas merupakan bagian dari biaya produksi. Biaya kualitas timbul karena adanya produk yang berkualitas buruk atau kemungkinan terjadinya produk yang berkualitas buruk. Dengan demikian, biaya

kualitas merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan penciptaan, identifikasi, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.

### 2.6.2. Klasifikasi Biaya Kualitas

Klasifikasi biaya kualitas telah banyak dikemukakan oleh para ahli dan pada umumnya pengklasifikasian tersebut tidak jauh berbeda.

Biaya kualitas dapat digolongkan menjadi 2 (dua) bagian utama meliputi:

#### a. Biaya Pengendalian (*The Cost of Control*)

Biaya pengendalian (*the cost of control*) diukur dalam dua segmen yaitu biaya pencegahan (*prevention costs*) dan biaya penilaian (*appraisal costs*).

#### b. Biaya Kegagalan Pengendalian (*Costs of Failure of Control*)

Biaya kegagalan pengendalian (*costs of failure of control*) juga diukur dalam dua segmen, yaitu biaya kegagalan internal (*internal failure costs*) dan biaya kegagalan eksternal (*external failure costs*).

Pada prinsipnya biaya kualitas (*quality costs*) dapat dibagi menjadi:

#### a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya pencegahan (*prevention costs*) adalah biaya yang timbul untuk mencegah agar proses produksi dari suatu produk atau jasa nantinya tidak menyimpang dari spesifikasinya. Biaya pencegahan meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan dan pelaksanaan.

#### b. Biaya Penilaian (*Appraisal Cost*)

Biaya penilaian (*appraisal costs*) adalah biaya yang timbul untuk mendeteksi apakah produk-produk yang telah dihasilkan apakah ada yang tidak sesuai dengan spesifikasinya. Tujuan utama biaya penilaian adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan.

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

Biaya kegagalan internal (*internal failure costs*) adalah biaya yang timbul akibat barang atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi dan yang terdeteksi sebelum barang dikirim ke konsumen.

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

Biaya kegagalan eksternal (*external failure costs*) adalah biaya yang timbul akibat barang atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi dan yang terdeteksi setelah barang dikirim ke konsumen. Biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang paling membahayakan karena dapat menyebabkan reputasi yang buruk, kehilangan pelanggan, bahkan penurunan pangsa pasar bagi perusahaan.

Pada tabel 2.1 dibawah ini ditampilkan contoh biaya kualitas berdasarkan jenisnya.

Tabel 2.1 Contoh Biaya Kualitas Berdasarkan Jenisnya

<i>Prevention Cost</i>	<i>Appraisal Cost</i>
- <i>Quality Engineering</i>	- <i>Inspection and Testing Raw Materials</i>
- <i>Quality Training Program</i>	- <i>Packaging Inspection</i>
- <i>Quality Planning</i>	- <i>Supervising Appraisal Activities</i>
- <i>Quality Reporting</i>	- <i>Product Acceptance</i>
- <i>Quality Revolution and Selection</i>	- <i>Process Acceptance</i>
- <i>Quality Audits</i>	- <i>Inspection and Test Equipment</i>
- <i>Quality Circles</i>	- <i>Outside Endorsements</i>

<i>Internal Failure Cost</i>	<i>External Failure Cost</i>
- <i>Scrap</i>	- <i>Lost Sales</i>
- <i>Rework</i>	- <i>Return and Allowance</i>
- <i>Downtime</i>	- <i>Warranties</i>
- <i>Re-Inspection</i>	- <i>Repair</i>
- <i>Re-testing</i>	- <i>Customer Dissatisfaction</i>
- <i>Design Changes</i>	- <i>Complaint Adjustment</i>

(Sumber: Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997, hal 437)

Dengan adanya pengklasifikasian biaya kualitas tersebut, maka dapat diketahui bahwa biaya pencegahan dan biaya penilaian terjadi sebelum adanya kesalahan. Sedangkan biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang dikeluarkan akibat adanya kesalahan.

Komposisi biaya kualitas pada tiap perusahaan berbeda-beda. Namun para ahli percaya bahwa keseimbangan optimal tercapai pada tingkat dimana biaya pencegahan dan biaya penilaian berpotongan dengan biaya kegagalan. Hal ini terjadi karena semakin besar biaya pencegahan dan biaya penilaian maka akan menurunkan biaya kegagalan. Usaha peningkatan kualitas harus terus menerus dilakukan selama penurunan biaya kegagalan masih lebih besar daripada kenaikan biaya pencegahan dan biaya penilaian.

Ada beberapa tingkat *defect optimal* bagi perusahaan sehingga perusahaan mampu menghasilkan total biaya kualitas yang minimum. Hal ini dianggap sebagai standar kualitas bagi perusahaan, yang berarti mengizinkan timbulnya *defect* dalam proses produksi.

Standar kualitas yang lebih baik adalah tidak mengizinkan adanya *defect*. Memuaskan pelanggan melalui kualitas produk dan pelayanan akan memberikan keunggulan komparatif yang sangat membantu perusahaan dalam meraih pangsa pasar yang lebih luas dan menciptakan konsumen yang setia. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus menetapkan hal ini sebagai target yang harus dicapai.

Karena peningkatan kualitas memakan waktu yang lama maka standar peningkatan kualitas dari satu periode ke periode berikutnya harus dibuat sehingga manajemen dapat menggunakan laporan kinerja kualitas untuk menaksir kemajuan yang dibuat sementara ini. Untuk itu dibuat laporan interim dimana didalamnya mencakup penerapan sasaran kualitas untuk setiap periode dan kemudian dibandingkan dengan hasil aktualnya. Kemajuan yang dicapai harus diinformasikan kepada manajer dan para karyawan dengan tujuan agar memperoleh keyakinan yang dibutuhkan untuk mencapai standar tersebut.

Tetapi distribusi optimal dari keempat kategori biaya kualitas diatas sulit ditentukan karena pendistribusian tersebut belum ada ukuran yang pasti hanya berdasarkan pertimbangan subyektif manajemen yang masuk akal. Total biaya kualitas sangat mempengaruhi prestasi perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas

serta mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dengan dilakukannya pengendalian terhadap biaya kualitas akan memberikan penghematan yang sangat berarti terhadap total biaya operasi perusahaan secara keseluruhan.

### 2.6.3. Pengukuran Biaya Kualitas

Pengukuran biaya kualitas dapat dibagi dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

#### a. *Financial Measures*

*Financial measures* adalah biaya yang dikeluarkan akibat adanya pekerjaan yang salah atau untuk mencegah adanya kesalahan diestimasi dan dikumpulkan untuk dikategorikan sebagai total biaya kualitas.

#### b. *Non Financial Measures*

*Non financial measures* adalah merupakan tambahan informasi tentang kualitas yang meliputi jumlah barang cacat, kerusakan mesin, jumlah pengaduan pelanggan, jumlah dan frekuensi keterlambatan pengiriman, jumlah produksi, tingkat kepuasan konsumen, dan lain sebagainya.

Pengukuran terhadap kualitas mutlak dilakukan oleh suatu perusahaan karena mempunyai peranan yang sangat penting dalam pengendalian kualitas. Tujuan mengidentifikasi dan menganalisis biaya kualitas adalah untuk membantu menyediakan informasi bagi pihak manajemen dan bagian lain yang bertanggungjawab dalam mengidentifikasi besarnya biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

Ada 2 (dua) wawasan penting dalam pengukuran biaya kualitas, yaitu:

- a. Pengukuran biaya kualitas yang menyatakan besarnya biaya kualitas pada tiap kategori membantu manajer dalam menaksir pengaruh keuangan perusahaan.
- b. Pengukuran biaya kualitas yang menunjukkan distribusi biaya kualitas tiap kategori membantu manajer dalam menaksir biaya yang berhubungan dengan setiap kategori. Dimana pihak yang bertanggungjawab secara langsung dalam pengukuran kualitas adalah departemen pengendalian mutu dan departemen akuntansi.

Departemen pengendalian mutu melaksanakan pengukuran atas kualitas fisik produk seperti pengendalian bahan baku, barang dalam proses sampai dengan

pengendalian barang jadi. Pengukuran biaya kualitas yang dilakukan secara rutin menyebabkan tingkat kerusakan produk akan makin kecil dan efisiensi biaya meningkat.

Departemen akuntansi juga melakukan pengukuran dan pelaporan biaya kualitas karena departemen akuntansi bertanggungjawab terhadap sistem biaya sehingga departemen akuntansi seharusnya juga bertanggungjawab terhadap peningkatan dan pelaksanaan sistem biaya kualitas. Dengan adanya departemen akuntansi yang melakukan pengukuran dan pelaporan biaya kualitas maka kinerja dari departemen pengendalian mutu dapat dinilai lebih obyektif sehingga terjadi pengendalian internal yang lebih baik karena departemen akuntansi merupakan departemen yang terpisah secara administrasi dan operasi dari departemen-departemen yang lain.

Pengukuran biaya kualitas dilakukan dengan cara pengumpulan semua data keuangan yang berhubungan dengan biaya kualitas yang telah dikeluarkan oleh perusahaan. Secara periodik atau terus menerus biaya kualitas yang terjadi akan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika selisih perbandingan tersebut lebih besar biaya aktual daripada anggaran maka selisih biaya itu disebut selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika selisih perbandingan biaya aktual lebih kecil dibandingkan anggarannya maka selisih tersebut dinamakan selisih yang menguntungkan (*favorable*). Untuk menunjang pelaksanaan pengendalian kualitas diperlukan pengukuran dan pengendalian terhadap laporan biaya kualitas yang bertujuan untuk memudahkan pengawasan dan menganalisa penyebab terjadinya penyimpangan.

#### 2.6.4. Pelaporan dan Pengendalian Informasi Biaya Kualitas

Untuk menunjang pengendalian kualitas diperlukan pengukuran dan pengendalian terhadap laporan biaya kualitas yang bertujuan untuk memudahkan pengawasan dan penyebab rendahnya tingkat laba.

Ada beberapa 4 (empat) jenis laporan biaya kualitas, yaitu:

##### a. *Interim Standard Report*

*Inierim standard report* adalah suatu jenis laporan biaya kualitas yang menunjukkan kemajuan perusahaan dalam mengendalikan pengeluaran biaya kualitas periode sekarang. Laporan ini menggunakan standar yang berubah tiap periodenya sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Tabel 2.2 pada halaman 20 memperlihatkan contoh laporan biaya kualitas bentuk *interm standar report*.

Laporan ini membandingkan biaya kualitas yang dikeluarkan dengan biaya kualitas yang dianggarkan pada tiap periodenya sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Laporan ini digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam melaksanakan biaya kualitas yang dianggarkan dan mengukur kemajuan yang telah dicapai selama periode berjalan.

b. *Multiple Period TrendReport*

Laporan biaya kualitas bentuk *multiple period trend report* disajikan dalam bentuk grafik yang menunjukkan perubahan biaya kualitas baik secara total maupun individu sejak dimulainya program peningkatan pengendalian kualitas sampai sekarang. Laporan ini menggunakan standar berdasarkan prestasi rata-rata perusahaan pada beberapa periode berturut-turut atau menggunakan kecenderungan atau trend prestasi perusahaan dalam beberapa periode sebelumnya. Untuk lebih memperjelas mengenai laporan biaya kualitas bentuk *multiple period trend report* dapat dilihat pada tabel 2.3 dibawah ini.

Tabel 2.3 Contoh Laporan Biaya Kualitas - *Muhiple Period Trend*

JENSEN PRODUCT COMPANY PERFORMANCE REPORT : QUALITY COSTS - MULTIPLE PERIOD TREND For the year ended March 31, 1995			
Year	Quality Costs	Actual Sales	Cost as a percentage of sales
1991	\$ 462,000	\$ 2,200,000	21.00%
1992	\$ 423,000	\$ 2,350,000	18.00%
1993	\$ 412,500	\$ 2,750,000	15.00%
1994	\$ 406,000	\$ 2,800,000	14.50%
1995	\$ 333,000	\$ 2,800,000	11.89%

(Sumber: Hansen, Don R dan Mar\anno M Mowcn, 1997)

Tabel 2.2 Contoh Laporan Biaya Kualitas - *Inlerim Standard Report*

JENSEN PRODUCT COMPANY INTERIM STANDARD PERFORMANCE REPORT : QUALITY COSTS For the year ended March 31, 1995				
	Actual Costs	Budgeted Costs	Variance	
<b>Prevention Costs</b>				
<i>Fixed :</i>				
Quality Training	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ (5,000)	<i>Unfav</i>
Reliability Engineering	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ -	
<b>Total Prevention Costs</b>	<b>\$ 115,000</b>	<b>\$ 110,000</b>	<b>\$ (5,000)</b>	<b><i>Unfav</i></b>
<b>Appraisal Costs</b>				
<i>Variable :</i>				
Material Inspection	\$ 20,000	\$ 28,000	\$ 8,000	<i>Fav</i>
Product Acceptance	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 5,000	<i>Fav</i>
Process Acceptance	\$ 38,000	\$ 35,000	\$ (3,000)	<i>Unfav</i>
<b>Total Appraisal Costs</b>	<b>\$ 68,000</b>	<b>\$ 78,000</b>	<b>\$ 10,000</b>	<b><i>Fav</i></b>
<b>Internal Failure Costs</b>				
<i>Variable :</i>				
Scrap	\$ 50,000	\$ 44,000	\$ (6,000)	<i>Unfav</i>
Rework	\$ 35,000	\$ 36,500	\$ 1,500	<i>Fav</i>
<b>Total Internal Failure Costs</b>	<b>\$ 85,000</b>	<b>\$ 80,500</b>	<b>\$ (4,500)</b>	<b><i>Unfav</i></b>
<b>External Failure Costs</b>				
<i>Fixed :</i>				
Customer Complaints	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ -	
<i>Variable :</i>				
Warranty	\$ 25,000	\$ 20,000	\$ (5,000)	<i>Unfav</i>
Repair	\$ 15,000	\$ 17,500	\$ 2,500	<i>Fav</i>
<b>Total External Failure Costs</b>	<b>\$ 65,000</b>	<b>\$ 62,500</b>	<b>\$ (2,500)</b>	<b><i>Unfav</i></b>
<b>Total Quality Costs</b>	<b>\$ 333,000</b>	<b>\$ 331,000</b>	<b>\$ (2,000)</b>	<b><i>Unfav</i></b>
<b>Percentage of Actual Sales</b>	<b>11.89%</b>	<b>11.82%</b>	<b>-0.07%</b>	<b><i>Unfav</i></b>
<i>Actual sales of</i>	<b>\$ 2,800,000</b>			

(Sumber. Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997)

c. *One Year Trend Report*

Laporan biaya kualitas bentuk *one year trend repori* adalah suatu jenis laporan biaya kualitas yang membandingkan biaya kualitas aktual berdasarkan prestasi periode sekarang dengan periode sebelumnya. Laporan biaya kualitas bentuk *one year trend report* akan membantu pihak manajemen dalam melakukan

penafsiran kecenderungan jangka pendek program peningkatan kualitas yang sedang dilakukan untuk melihat kemajuan yang telah dicapai.

Untuk lebih memperjelas mengenai laporan biaya kualitas bentuk *oneyear trend report* maka dapat dilihat pada Tabel 2.4 di bawah ini.

Tabel 2.4 Contoh Laporan Biaya Kualitas - *One Year trend Report*

JENSEN PRODUCT COMPANY PERFORMANCE REPORT : QUALITY COSTS - ONE YEAR TREND For the year ended March 31, 1995				
	Actual Costs	Actual Costs	Variance	
<b>Prevention Costs</b>				
Fixed :				
Quality Training	\$ 35,000	\$ 36,000	\$ 1,000	Fav
Reliability Engineering	\$ 80,000	\$ 120,000	\$ 40,000	Unfav
<b>Total Prevention Costs</b>	<b>\$ 115,000</b>	<b>\$ 156,000</b>	<b>\$ 41,000</b>	<b>Fav</b>
<b>Appraisal Costs</b>				
Variable :				
Material Inspection	\$ 20,000	\$ 33,600	\$ 13,600	Fav
Product Acceptance	\$ 10,000	\$ 16,800	\$ 6,800	Fav
Process Acceptance	\$ 38,000	\$ 39,200	\$ 1,200	Fav
<b>Total Appraisal Costs</b>	<b>\$ 68,000</b>	<b>\$ 89,600</b>	<b>\$ 21,600</b>	<b>Fav</b>
<b>Internal Failure Costs</b>				
Variable :				
Scrap	\$ 50,000	\$ 48,000	\$ (2,000)	Unfav
Rework	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 5,000	Fav
<b>Total Internal Failure Costs</b>	<b>\$ 85,000</b>	<b>\$ 88,000</b>	<b>\$ 3,000</b>	<b>Fav</b>
<b>External Failure Costs</b>				
Fixed :				
Customer Complaints	\$ 25,000	\$ 33,000	\$ 8,000	Fav
Variable :				
Warranty	\$ -25,000	\$ 23,000	\$ (2,000)	Unfav
Repair	\$ 15,000	\$ 16,400	\$ 1,400	Fav
<b>Total External Failure Costs</b>	<b>\$ 65,000</b>	<b>\$ 72,400</b>	<b>\$ 7,400</b>	<b>Fav</b>
<b>Total Quality Costs</b>	<b>\$ 333,000</b>	<b>\$ 406,000</b>	<b>\$ 73,000</b>	<b>Fav</b>
<b>Percentage of Actual Sales</b>	<b>11.89%</b>	<b>14.50%</b>	<b>2.61%</b>	<b>Fav</b>
Actual sales of	\$ 2,800,000			

(Sumber: Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997)

d. *Long Range Report*

*Long range report* membandingkan biaya kualitas yang dikeluarkan dengan biaya kualitas yang ditargetkan yaitu biaya yang diharapkan terealisasi bila kondisi efisiensi tercapai. Dalam keadaan ini biaya kualitas yang dikeluarkan hanya biaya pencegahan dan biaya penilaian sedangkan biaya kegagalan tidak ada. Contoh laporan biaya kualitas dapat dilihat pada tabel 2.5 di bawah ini.

Tabel 2.5 Contoh Laporan Biaya Kualitas - *Long Range Report*

JENSEN PRODUCT COMPANY LONG RANGE PERFORMANCE REPORT For the year ended March 31, 1995				
	Actual Costs	Target Costs <sup>a)</sup>	Variance	
<b>Prevention Costs</b>				
Fixed :				
Quality Training	\$ 35,000	\$ 15,000	\$ (20,000)	Unfav
Reliability Engineering	\$ 80,000	\$ 40,000	\$ (40,000)	Unfav
<b>Total Prevention Costs</b>	<b>\$ 115,000</b>	<b>\$ 55,000</b>	<b>\$ (60,000)</b>	<b>Unfav</b>
<b>Appraisal Costs</b>				
Variable :				
Material Inspection	\$ 20,000	\$ 5,000	\$ (15,000)	Unfav
Product Acceptance	\$ 10,000	\$ -	\$ (10,000)	Unfav
Process Acceptance	\$ 38,000	\$ 10,000	\$ (28,000)	Unfav
<b>Total Appraisal Costs</b>	<b>\$ 68,000</b>	<b>\$ 15,000</b>	<b>\$ (53,000)</b>	<b>Unfav</b>
<b>Internal Failure Costs</b>				
Variable :				
Scrap	\$ 50,000	\$ -	\$ (50,000)	Unfav
Rework	\$ 35,000	\$ -	\$ (35,000)	Unfav
<b>Total Internal Failure Costs</b>	<b>\$ 85,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (85,000)</b>	<b>Unfav</b>
<b>External Failure Costs</b>				
Fixed :				
Customer Complaints	\$ 25,000	\$ -	\$ (25,000)	Unfav
Variable :				
Warranty	\$ 25,000	\$ -	\$ (25,000)	Unfav
Repair	\$ 15,000	\$ -	\$ (15,000)	Unfav
<b>Total External Failure Costs</b>	<b>\$ 65,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (65,000)</b>	<b>Unfav</b>
<b>Total Quality Costs</b>	<b>\$ 333,000</b>	<b>\$ 70,000</b>	<b>\$ (263,000)</b>	<b>Unfav</b>
Percentage of Actual Sales	11.89%	2.50%	-9.39%	Unfav
<sup>a)</sup> Actual sales of	\$ 2,800,000			

(Sumber: Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997)

Laporan biaya kualitas dibuat dengan menggunakan penjualan aktual sebagai dasar pengukuran yang dilakukan dengan jalan membandingkan masing-masing jenis biaya kualitas dengan penjualan aktual yang berhasil direalisasi pada periode yang bersangkutan.

Diharapkan total biaya kualitas setiap periodenya tidak melebihi 2,5% dari penjualan aktual yang berhasil direalisasi pada setiap periodenya sesuai dengan standar yang digunakan oleh perusahaan.

Dengan adanya standar ini, pihak manajemen perusahaan diharapkan selalu berusaha agar total biaya kualitas setiap periodenya sesuai dengan standar tersebut, sehingga dapat terjadi efisiensi dalam penggunaan biaya kualitas.

Setelah menerima laporan biaya kualitas dari suatu periode berjalan maka pihak manajemen harus melakukan pengendalian biaya kualitas. Hal ini untuk memastikan apakah pelaksanaan pengendalian biaya kualitas itu sesuai dengan yang direncanakan.

Jika pelaksanaan pengendalian biaya kualitas tidak sesuai dengan yang direncanakan, maka perlu dicari penyebabnya untuk kemudian diambil tindakan koreksi dan perbaikan yang tepat agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama sehingga akan tercapai efisiensi biaya produksi.

Ada beberapa keuntungan yang didapat dari pelaporan biaya kualitas, yaitu:

- Laporan biaya kualitas digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan pengendalian kualitas secara keseluruhan.
- Berdasarkan laporan tersebut, perusahaan dapat mengembangkan program untuk meningkatkan kualitas dan menurunkan total biaya dengan jalan mengerti efek saling pengaruh antara biaya pencegahan dan biaya kegagalan.
- Dengan mempersiapkan suatu laporan sekali dalam setahun, sebuah perusahaan dapat membuat manajer dan pekerja untuk tetap bekerja sesuai dengan sasaran kualitas.

Umumnya perusahaan membuat anggaran untuk setiap awal periode sehingga pada akhir periode dapat diukur kemajuan-kemajuan yang telah dicapai selama periode berjalan, yaitu dengan cara membandingkan laporan biaya aktual dengan anggaran. Laporan biaya kualitas dengan menggunakan standar prestasi

periode sebelumnya akan membantu pihak manajemen dalam menaksir kecenderungan jangka pendek program peningkatan kualitas.

Sedangkan dalam menentukan standar jangka panjang, pihak manajemen menerapkan suatu standar yang mengacu pada pencapaian tahap efisiensi yaitu diharapkan mampu menghilangkan semua kegagalan, baik kegagalan internal maupun kegagalan eksternal. Pada tahap ini bukan berarti tidak terdapat pengeluaran biaya kualitas, hanya diharapkan pengeluaran biaya pencegahan dan biaya penilaian saja. Hal ini terjadi apabila produk cacat yang menyebabkan timbulnya biaya kegagalan dapat dihindarkan.

#### 2.6.5. Hubungan Pengendalian Biaya Kualitas Terhadap Profitabilitas Perusahaan

Banyak perusahaan percaya bahwa kualitas dan peningkatan profitabilitas mempunyai hubungan yang erat. Hal ini terlihat dari standar kualitas yang tinggi akan menyebabkan peningkatan kepuasan pelanggan, sehingga produk laku terjual, akibatnya akan meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan serta mengurangi jumlah retur, dimana kesemuanya ini menyebabkan biaya yang dikeluarkan menjadi lebih efisien sehingga mengakibatkan laba perusahaan meningkat.

Apabila kualitas produk yang dihasilkan kurang baik maka perlu dilakukan produksi ulang, bahkan bila tingkat kerusakannya terlalu tinggi maka produk tersebut akan dibuang, dimana hal ini merupakan kerugian bagi perusahaan. Dengan pertimbangan tersebut maka pihak manajemen perlu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

Selain itu bila perusahaan mampu menyediakan barang atau jasa dengan kualitas yang baik akan dapat mengambil pangsa pasar pesaing yang tidak dapat memberikan kualitas yang sama. Hal ini akan meningkatkan volume penjualan dan laba perusahaan.

Kepercayaan konsumen atas sebuah produk merupakan masukan penting bagi perusahaan untuk mempertahankan tingkat kualitas yang telah ada, bahkan harus terus berupaya meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Salah satu alasan perusahaan dalam melaksanakan pengendalian biaya kualitas adalah untuk meningkatkan laba. Dimana tujuan utama perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang dapat dihitung dengan rumus:

$$I \text{ (income)} = TR \text{ (total revenue)} - TC \text{ (total cost)} \quad (2.1)$$

Dimana:

$$TR \text{ (total revenue)} = P \text{ (price)} \times Q \text{ (quantity)} \quad (2.2)$$

$$TC \text{ (total cost)} = \text{Biaya produksi} + \text{Biaya non produksi} \quad (2.3)$$

Dalam meningkatkan laba, perusahaan dihadapkan pada 2 pilihan yaitu untuk meningkatkan pendapatan atau mengurangi biaya yang dikeluarkan, dimana cara kedua inilah yang sering digunakan karena dianggap *controllable*. Jadi jika biaya yang dikeluarkan berkurang maka profit dengan sendirinya akan meningkat.

Pengendalian biaya kualitas merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan karena untuk mencapai profitabilitas yang tinggi dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektifitas penggunaan sumberdaya yang dimiliki. Dengan peningkatan kualitas maka dapat mengurangi biaya kualitas.

Persentase biaya produksi (termasuk didalamnya biaya kualitas) yang cenderung menurun akan menggembirakan pihak manajemen karena berarti perusahaan dapat menghemat pengeluaran biaya produksi, yang juga berarti terjadinya peningkatan laba.

Perusahaan juga berupaya untuk meningkatkan kualitas produk disertai dengan penghematan biaya kualitas yang dilakukan dengan cara penggunaan sumberdaya secara efektif dan efisien.

Perusahaan harus menyadari bahwa untuk meningkatkan kualitas produk diperlukan partisipasi dan kerjasama dari seluruh anggota perusahaan, oleh karena itu pihak manajemen harus melatih karyawannya agar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki meningkat.

Kualitas barang atau jasa sangat penting bagi perusahaan karena mempengaruhi:

a. *Company's Reputation*

Reputasi perusahaan sangat berkaitan dengan kualitas produk yang dihasilkan.

Bila kualitas produk jelek, maka reputasi perusahaan juga jelek. Suatu perusahaan

yang bereputasi jelek harus bekerja dua kali lebih berat untuk menghapus citra buruk tersebut.

b. *Costs and Market Share*

Peningkatan kualitas menyebabkan peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya.

c. *Product Liability*

Suatu perusahaan yang mendesain dan menghasilkan produk yang cacat harus bertanggungjawab atas kerusakan dan kerugian yang ditimbulkan, untuk itu dituntut tanggung jawab dari seluruh anggota perusahaan.

d. *The International Implications*

Pada masa ini kualitas menjadi perhatian internasional, sehingga secara efektif menimbulkan persaingan dalam ekonomi global. Produk dengan kualitas yang rendah dapat merugikan perusahaan dan negara dimana mempunyai implikasi yang kuat terhadap neraca pembayaran. Tak satupun negara dewasa ini yang dapat bertahan tanpa melakukan ekspor dan impor.

## **2.7. Pengendalian Kualitas**

### **2.7.1. Pengertian Pengendalian Kualitas**

Pengendalian kualitas merupakan suatu aktivitas manajemen untuk menjaga, mencegah serta mengarahkan proses produksi supaya tidak terjadi kesalahan atas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pengendalian kualitas dijalankan dengan melakukan pengukuran kualitas hasil aktual dan membandingkannya dengan standar kualitas yang telah ditetapkan lalu melakukan tindakan atas perbedaannya.

Usaha pengendalian kualitas merupakan usaha pencegahan yang dilaksanakan sebelum terjadi kesalahan, mengarahkan agar kesalahan kualitas tersebut tidak terjadi, atau dengan kata lain melakukan pengawasan atas kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu dimungkinkan untuk melakukan pengendalian setiap proses produksi untuk mencapai produk yang 1(X)% bebas cacat. Sehingga tidaklah cukup hanya sekedar mencari kerusakan untuk kemudian diperbaiki atau memeriksa

kualitas produk pada akhir produksi tetapi akan lebih baik jika memonitor seluruh proses produksi dan memberi kesempatan pekerja untuk *'make the product right the first time'*, sehingga kesalahan dapat dideteksi dan dikoreksi pada sumbernya. Perlunya pengendalian dalam setiap proses bukan berarti setiap pekerja diawasi oleh seorang pengawas, tetapi pekerja menjadi pengawas bagi dirinya sendiri.

Jaminan kualitas merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk menyakinkan bahwa pengendalian kualitas dikerjakan secara efektif. Ada beberapa keuntungan yang akan dicapai bila melakukan pengendalian kualitas, antara lain:

- Meningkatkan kualitas produk atau jasa
- Meningkatnya produktivitas
- Meningkatkan usaha
- Menurunkan biaya produksi
- Menentukan dan meningkatkan pemasaran produk atau jasa
- Menurunkan harga produk dan jasa
- Memperbaiki serta menjamin pengiriman produk yang tepat waktu
- Membantu manajemen perusahaan

Jadi dengan kata lain pengendalian kualitas dapat memberikan hasil yang baik dalam hal kualitas, harga pengiriman dan penjualan.

### 2.7.2. Ruang Lingkup Pengendalian Kualitas

Dalam suatu perusahaan kegiatan pengendalian kualitas sangat luas oleh karena itu segala sesuatu yang mempengaruhi kualitas harus dimasukkan dan diperhatikan. Secara garis besar ruang lingkup pengendalian kualitas meliputi:

#### a. Pengendalian kualitas terhadap bahan baku

Pengendalian ini dilaksanakan pada saat bahan baku tersebut diterima. Pengendalian ini lazimnya dilaksanakan oleh bagian penerimaan yang melakukan pengecekan secara teliti atas kualitas bahan baku yang diterima. Bahan baku yang sekiranya tidak dapat dipergunakan dalam proses produksi dengan sendirinya harus dikembalikan (di *return*).

Selain itu, perlu melihat kontrak dari pemasok berdasarkan kualitas dan waktu pengiriman serta harga yang ditawarkan.

Sehingga mungkin kecacatan bahan baku akan diketahui sebelum proses produksi berkelanjutan yang bila dibiarkan nantinya akan menghasilkan produk yang tidak sempurna.

b. Pengendalian kualitas terhadap proses produksi.

Pengendalian ini dilakukan dengan menetapkan apa, bilamana, dan dimana dilaksanakannya pengendalian tersebut. Pengendalian kualitas terhadap proses produksi meliputi:

- Pengendalian informal

Dilakukan oleh pekerja dalam rangka melaksanakan tugasnya, dimana bila suatu kegiatan baru dilaksanakan, maka komponen pertama yang dihasilkan akan diinspeksi untuk menjamin komponen tersebut memenuhi spesifikasi.

- Pengendalian formal

Pengendalian ini dilakukan oleh pihak yang bertanggungjawab khusus. Pengendalian ini merupakan langkah lebih lanjut, sebab bila melakukan pemeriksaan pada tiap tahapan proses produksi tentunya tidak akan ekonomis, karena itu dilakukan inspeksi patrol dimana petugas berjalan dari mesin ke mesin sambil melakukan inspeksi.

c. Pengendalian kualitas terhadap hasil selesai.

Pengendalian kualitas terhadap hasil selesai dilaksanakan pada saat barang tersebut selesai diproduksi. Pengendalian ini lazimnya dilaksanakan oleh bagian pengepakan barang yang melakukan pengecekan secara teliti atas kualitas barang jadi yang hendak dikirim ke konsumen. Barang jadi yang sekiranya cacat dapat dikembalikan ke bagian proses produksi untuk dilakukan perbaikan atau bahkan dibuang apabila barang jadi tersebut dinyatakan sudah tidak bisa diperbaiki.

Suatu produk yang merupakan komponen dari suatu perakitan yang sulit diganti atau yang dapat mengakibatkan kerusakan lain, hendaknya diinspeksi seluruhnya sebelum perakitan dilakukan. Juga hendaknya dilakukan inspeksi sebelum barang dimasukkan dalam suatu proses produksi sehingga bila proses produksi selesai tidak akan ada lagi kerusakan atau kekeliruan.

Pengendalian ini harus dilakukan oleh orang yang benar-benar ahli dalam bidangnya. Barang-barang harus diinspeksi dengan menggunakan standar ukuran, tes-tes kegiatan atau alat-alat lain yang dapat menjamin ketaatan pada spesifikasi.

Bila hal itu tidak dilaksanakan secara teliti akan dapat mengakibatkan kerusakan sehingga akan menimbulkan penolakan produk oleh konsumen.

Pengendalian kualitas meliputi ketiga hal tersebut diatas karena dikuatirkan perusahaan akan terperangkap dalam cara kerja yang tidak efisien bila pengendalian hanya dilakukan pada hasil akhir saja. Kecenderungan untuk memilih pendekatan mana yang lebih diprioritaskan tergantung dari kondisi perusahaan. Bila faktor yang menentukan kualitas produk adalah bahan bakunya maka pengendalian dititikberatkan pada pengendalian bahan baku. Sehingga dapat dikatakan kegiatan pengendalian meliputi beberapa pendekatan yang harus dijalankan sedini mungkin, tergantung pada kondisi perusahaan yang bersangkutan. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan harus memilih salah satu pendekatan saja tetapi harus menjalankan ketiga pendekatan secara bersamaan.

## **2.8. Pandangan Tentang Kualitas**

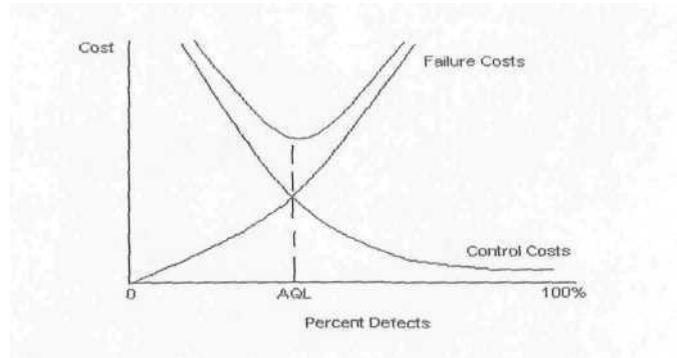
Pandangan tentang standar kualitas dapat disebut sebagai konsep dasar dalam pengendalian kualitas. Terdapat 2 (dua) pandangan tentang kualitas, yaitu:

a. *Traditional view* atau *Acceptable Quality Level (AQL)*

Pandangan tradisional atau *acceptable quality level* menyatakan bahwa terdapat *trade off* antara biaya yang dikeluarkan untuk mencapai *quality level* dengan tingkatan kualitas yang dicapai. Artinya semakin tinggi *quality level* yang diminta, maka semakin tinggi pula biaya yang dikeluarkan untuk mencapainya, sehingga usaha untuk mencapai kualitas harus berhenti pada titik optimal antara biaya kualitas dengan tingkatan kualitas. Hal ini dapat diilustrasikan dalam gambar 2.1 pada halaman 30.

Pandangan ini menggunakan standar kualitas dengan suatu batas toleransi atas produk cacat yang dihasilkan dan dijual dalam batas tertentu dengan menggunakan prosentase sebagai angka toleransi. Batas toleransi kerusakan produk antar perusahaan sangatlah berbeda, tergantung pada kebijakan masing-masing perusahaan.

Gambar 2.1 *Trade Off* Biaya Kualitas Menurut Pandangan Tradisional

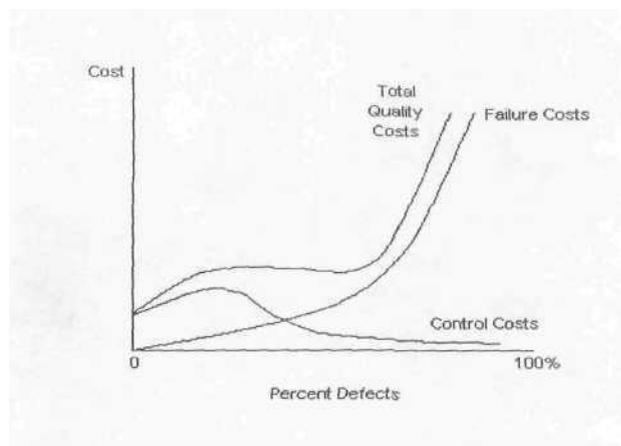


(Sumber: Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997, hal 442)

b. *Contemporary View* atau *Total Quality Control*

Pandangan *contemporary* berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat kualitas yang dicapai akan diiringi dengan penurunan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tingkatan tersebut. *Total quality control* dapat diilustrasikan pada gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2 *Trade Q/f*Biaya Kualitas Menurut Pandangan *Total Quality Control*



(Sumber: Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 1997, hal 443)

Hal tersebut dapat terjadi bila melakukan "*doing it right the first time*" bukannya mengerjakan dengan salah untuk kemudian dikerjakan kembali, membuang bagian yang rusak, dan lain sebagainya.

Tujuan *total quality control* adalah untuk mencapai proses produksi dan produk yang *defects free*. Dimana tujuan ini tidak bisa dicapai begitu saja, melainkan harus secara terus menerus melakukan perubahan ke arah target, usaha ini disebut sebagai *continous improvement*.

*Total quality control* dapat dirangkum dalam tiga poin utama, yaitu:

a. Tanggung Jawab Terhadap Kualitas

Pandangan tradisional mengatakan bahwa kualitas merupakan masalah dan tanggung jawab bagian produksi sedangkan dalam *total quality control* kualitas merupakan masalah dan tanggung jawab semua anggota perusahaan.

b. Desain Produk

Produk yang hendak dibuat seharusnya bersifat *manuflurabilily* sehingga . memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan pembuatan dan juga bersifat *markelability* sehingga produk yang dihasilkan merupakan produk yang dibutuhkan konsumen.

c. Hubungan Dengan Pemasok

Kualitas bahan baku yang dihasilkan pemasok sangat mempengaruhi kualitas proses produksi dan produk yang dihasilkan secara keseluruhan. Maka dari itu dalam memilih pemasok tidak dilihat semata-mata berdasarkan harga yang ditawarkan, tetapi juga berdasarkan kualitas yang diberikan.