

BAB II

BIAYA MUTU

2.1. Mutu

2.1.1. Definisi Mutu

Sebuah produk atau jasa dikatakan bermutu apabila produk atau jasa tersebut memenuhi harapan konsumen dan dapat memberikan kepuasan bagi konsumen. Jadi mutu adalah sesuatu yang diputuskan berdasarkan pengalaman aktual pelanggan terhadap produk atau jasa yang diukur berdasarkan persyaratan pelanggan.

Mutu dapat pula didefinisikan sebagai tingkat keunggulan. Dalam realitas bisnis sehari-hari, secara operasional produk yang bermutu adalah produk yang dapat memenuhi berbagai harapan pelanggan (Supriyono, 1994, hal: 377).

Definisi lain yang lebih rinci tentang mutu suatu produk atau jasa adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan (Feigenbaum, 1983, hal: 7). Untuk menentukan dan mengevaluasi hingga tingkat mana produk atau jasa mendekati keseluruhan gabungan karakteristik diatas, maka diperlukan adanya pengukuran mutu. Mutu didefinisikan sebagai (*fitness for use*) kepuasan guna yang lebih berorientasi pada konsumen, barang, jasa, keamanan, dan kenyamanan dalam mempergunakan serta dapat memenuhi selera (Juran dan Gyryna, 1980, hal: 793). Bagi konsumen mutu berarti kemudahan dalam memperoleh barang, keamanan, dan

kenyamanan dalam mempergunakannya serta dapat memenuhi selera. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Berkaitan dengan hal di atas, ada dua jenis mutu yang diakui yaitu (Supriyono, 1994: 377):

1. Mutu rancangan (*Quality of Design*)

Adalah suatu fungsi berbagai spesifikasi produk. Mutu rancangan yang lebih tinggi biasanya ditunjukkan oleh dua hal yaitu:

- a. tingginya biaya pemanufakturan
- b. tingginya harga jual

2. Mutu kesesuaian (*Quality of Conformance*)

Adalah suatu ukuran mengenai bagaimana suatu produk memenuhi semua spesifikasi, jika produk memenuhi semua spesifikasi rancangan produk tersebut cocok digunakan.

Dari dua jenis mutu di atas, mutu kesesuaian harus menerima tekanan yang lebih besar. Ketidaksesuaian untuk memenuhi persyaratan biasanya akan menimbulkan masalah yang lebih besar bagi perusahaan. Bagi para ahli mutu, istilah mutu sinonim dengan kesesuaian untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi. Produk yang dihasilkan harus sesuai dengan spesifikasi rancangan dan persyaratan, jika produk yang dihasilkan tidak baik, maka rancangannya harus diubah.

2.1.2. Dimensi Mutu

Harapan pelanggan dapat dideskripsikan dengan dimensi mutu. Jadi, produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dalam delapan dimensi yaitu (Hansen & Mowen, 2000, hal: 6):

1. Kinerja (*Performance*)

Adalah tingkat konsistensi dan kebaikan fungsi-fungsi produk.

2. Estetika (*Aesthetics*)

Berhubungan dengan penampilan wujud produk (misalnya, gaya dan keindahan) serta penampilan fasilitas, peralatan, personalia, dan materi komunikasi yang berkaitan dengan jasa.

3. Kemudahan Perawatan dan Perbaikan (*Serviceability*)

Berkaitan dengan kemudahan merawat dan memperbaiki produk.

4. Keunikan (*Features*)

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

5. Reabilitas (*Reliability*)

Adalah probabilitas produk atau jasa menjalankan fungsi dimaksud dalam jangka waktu tertentu.

6. Durabilitas (*Durability*)

Didefinisikan sebagai umur manfaat dari fungsi produk.

7. Tingkat Kesesuaian (*Quality of Conformance*)

Adalah ukuran mengenai apakah sebuah produk atau jasa telah memenuhi

spesifikasinya

8. Pemanfaatan (*Fitness For use*)

Adalah kecocokan dari sebuah produk dalam menjalankan fungsi-fungsi sebagaimana yang dilakukan.

2.1.3. Sifat Mutu

Mutu suatu produk didefinisikan sebagai sifat-sifat yang mencirikan ketepatan produk tersebut untuk digunakan. Hal ini penting, karena konsumen membeli manfaat produk itu sendiri. Sifat dan fungsi yang digunakan dalam menilai mutu produk disebut sifat mutu.

Sifat mutu yang diinginkan sulit untuk diukur secara langsung, sehingga diterapkan kriteria-kriteria pengukur sifat mutu yang lain sebagai sifat pengganti. Kriteria-kriteria yang lain sebagai sifat pengganti juga harus mencerminkan tuntutan-tuntutan konsumen. Unsur kriteria-kriteria pengukur yang lain sebagai sifat pengganti yang diterapkan adalah sebagai berikut (Mizuno, 1994, hal: 6-7):

1. Harga yang wajar

Sebuah produk tidak perlu secara mutlak mutunya terbaik, yang terpenting adalah bahwa produk itu memenuhi tuntutan konsumen agar dapat dimanfaatkan. Selain sifat fisik, konsumen juga mencari harga yang wajar, itulah sebabnya tidak ada artinya mengejar mutu produk tanpa memperhatikan harga.

2. Ekonomi

Konsumen mencari sifat ekonomis seperti kebutuhan energi sekecil mungkin, kemungkinan rusak sesedikit mungkin, pemeliharaan dan biaya pengamanan

sekecil mungkin, dan penggunaan yang luas.

3. Awet

Pemakai mengharapkan agar produk itu terbuat dari bahan yang awet dan tahan terhadap perubahan drastis sepanjang waktu.

4. Aman

Konsumen berharap agar produk yang dirancang oleh perusahaan dapat digunakan dengan segera tanpa harus dilakukan pelatihan khusus dan tidak menimbulkan kesulitan bagi pemakainya.

5. Mudah digunakan

Hal ini berkaitan dengan biaya produksi. Produk harus dibuat dari bahan-bahan yang mudah disimpan, dan pemanufaktornya harus memerlukan proses dan ketrampilan sedikit bagi pemakainya.

6. Mudah dibuat

Hal ini berkaitan dengan biaya produksi. Produk tadi harus terbuat dari bahan-bahan yang mudah disimpan, dan pemanufakturannya harus memerlukan proses dan ketrampilan sedikit mungkin.

7. Mudah dibuang

Pada masyarakat sekarang yang sangat padat populasinya, sebuah produk yang tidak dapat digunakan bisa dibuang begitu saja di sembarang tempat. Apa yang tidak dikehendaki sekurang-kurangnya terbukti mengganggu dan terkadang merugikan. Biaya pembuangan merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menciptakan setiap produk.

Selain karakteristik pengganti di atas, terdapat unsur-unsur mutu yang harus dimasukkan untuk memiliki sebuah produk yang unggul adalah sebagai berikut (Mizuno, 1994, hal: 7-8):

1. Desain yang bagus

Desain harus orisinal dan harus memikat citarasa konsumen, seperti halnya desain yang diperluas untuk memperoleh kesan yang bermutu.

2. Keunggulan dalam persaingan

Sebuah produk harus unggul baik dalam fungsi maupun desainnya dibanding produk-produk lain yang sejenis.

3. Daya tarik

Produk itu harus menarik panca indera (kalau disentuh dan dirasakan), harus dicap dengan baik, dan harus indah.

4. Berbeda dan asli

Bagi banyak produk, misalnya dari konsumen ingin mengetahui bahwa tidak ada orang lain yang memiliki dasi yang sama persis dengan dasi yang dia pakai.

2.1.4. Faktor-faktor Mendasar yang Mempengaruhi Mutu

Suatu produk mempunyai mutu dinilai baik atau buruk merupakan akibat langsung dari kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pembentukan serta pemeliharaan program-program mutu yang terencana dengan baik. Mutu produk dan jasa secara langsung dipengaruhi dalam sembilan bidang dasar yang dapat dianggap sebagai "9M" yang meliputi (Feigenbaum, 1983, hal: 59-61) :

1. Market (Pasar)

Jumlah produk baru terus ditawarkan di pasar. Sebagian besar dari produk ini adalah hasil dari perkembangan teknologi-teknologi baru. Perusahaan harus terus mencoba mengembangkan produk baru sesuai dengan keinginan konsumen. Pasar menjadi sangat luas ruang lingkungannya secara fungsional lebih terspesialisasi dalam barang dan jasa yang ditawarkan. Dengan demikian pasar menjadi lebih bersifat internasional. Akibatnya, bisnis harus lebih fleksibel.

2. Money (Uang)

Mutu menyebabkan biaya yang lebih besar, karena persyaratan akan mutu yang tinggi. Biaya yang tinggi menarik perhatian manajer untuk mengendalikan biaya, tetapi juga meningkatkan mutu, sehingga kerugian dapat diturunkan dan laba dapat meningkat.

3. Management (Manajemen)

Tanggung jawab mutu telah didistribusikan antara beberapa kelompok khusus. Bagian pemasaran, melalui fungsi perencanaan produknya, harus membuat persyaratan-persyaratan produk. Bagian rekayasa mempunyai tanggung jawab untuk merancang produk yang akan memenuhi persyaratan-persyaratan ini. Bagian pembikinan harus mengembangkan dan memperbaiki kembali proses untuk memberikan kemampuan yang cukup untuk membuat produk sesuai dengan spesifikasi kerekayasaannya. Bagian kendali mutu harus merencanakan pengukuran-pengukuran mutu pada seluruh aliran proses yang akan menjamin bahwa hasil akhir akan memenuhi persyaratan-persyaratan mutu.

4. Men (Manusia)

Spesialisasi membutuhkan tenaga ahli yang memiliki pengetahuan khusus. Hal ini menciptakan permintaan akan ahli teknik sistem yang akan mengajak semua bidang secara bersama-sama untuk merencanakan, menciptakan, mengoperasikan berbagai sistem yang akan menjamin suatu hasil yang diinginkan.

5. Motivation (Motivasi)

Karyawan memerlukan sesuatu yang memperkuat rasa keberhasilan di dalam pekerjaan mereka dan pengakuan yang kreatif bahwa mereka secara pribadi turut memberikan sumbangan atas tercapainya tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus melakukan pendidikan mutu dan komunikasi yang lebih baik tentang kesadaran mutu.

6. Material (Bahan)

Para ahli teknik memilih bahan dengan batasan yang lebih ketat dan banyak menggunakan bahan baru. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi persyaratan umum mutu.

7. Machines and mechanization (Mesin dan Mekanisasi)

Semakin besar usaha perusahaan untuk melakukan mekanisasi dan otomatisasi untuk menurunkan biaya, maka mutu yang baik menjadi semakin kritis.

8. Modern information methods (Metode informasi modern)

Metode informasi dengan menggunakan teknologi komputer ini menyediakan cara untuk mengendalikan mesin dan proses produksi.

9. Mounting product requirements (Persyaratan proses produksi)

2.2. Biaya Mutu

2.2.1. Pengertian Biaya Mutu dan Klasifikasi Biaya Mutu

Mutu produk atau jasa yang memuaskan berjalan seiring dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan mutu adalah kegiatan yang dilakukan karena mutu produk yang dihasilkan rendah. Biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini mengacu pada biaya mutu. Biaya mutu adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi, karena mutu yang buruk (Supriyono, 1994, hal: 379). Biaya ini berhubungan dengan pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.

Biaya mutu digunakan oleh manajemen untuk mencapai perbaikan mutu, kepuasan pelanggan, meluaskan pangsa pasar, dan peningkatan mutu. Biaya mutu yang terlalu tinggi menunjukkan bahwa telah terjadi ketidakefektifan dalam pengendalian biaya mutu.

Program biaya mutu dapat dijadikan sebagai peningkatan terhadap keadaan keuangan perusahaan, misalnya bila biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran hal ini dapat membahayakan operasi perusahaan. Perusahaan hendaknya segera mengambil tindakan untuk melakukan koreksi terhadap segala ketidakberesan yang terjadi. Perbaikan mutu sama halnya dengan pengurangan biaya yang menghasilkan produk dengan mutu rendah, karena akan mengurangi produk rusak dan biaya pengulangkerjaan.

Dengan adanya kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan mutu, maka biaya mutu dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori yaitu (Supriyono, 1994, hal: 379):

1. Biaya pencegahan

Adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk atau jasa yang diproduksi. Biaya ini mencakup biaya yang berhubungan dengan perancangan, pengimplementasian, dan pemeliharaan sistem mutu. Contoh biaya pencegahan meliputi biaya perekayasaan mutu, program pelatihan mutu, perencanaan mutu, pelaporan mutu, evaluasi para pemasok, audit mutu, daur mutu, dan telaah mutu.

2. Biaya penilaian

Adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk atau jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan mutu. Contoh biaya ini meliputi: biaya inspeksi dan pengujian bahan, inspeksi pengepakan, supervisi aktivitas penilaian, penerimaan produk, penerimaan proses, verifikasi pemasok, dan pengujian lapangan.

3. Biaya kegagalan internal

Adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa yang tidak sesuai persyaratan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak lain. Contoh biaya kegagalan internal adalah sisa produk, pengerjaan kembali, downtime, inspeksi kembali, pengujian kembali, perubahan rancangan. Biaya ini tidak timbul jika tidak ada kerusakan.

4. Biaya kegagalan eksternal

Adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal menyesuaikan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirim ke para pelanggan. Contoh biaya ini meliputi: penjualan yang hilang karena kinerja produk yang buruk, pengembalian dan cadangan karena mutu yang buruk, jaminan, reparasi, penggantian produk, dan penyesuaian atas keluhan-keluhan pelanggan

2.2.2. Unsur-unsur Biaya Mutu

Unsur-unsur dari masing-masing kategori biaya mutu dapat diuraikan sebagai berikut (Feigenbaum, 1983, hal: 116-119):

1. Biaya pencegahan

a. Perencanaan mutu

Perencanaan mutu merupakan biaya yang berkaitan dengan waktu semua karyawan yang dihabiskan untuk melakukan perencanaan mutu dan merencanakan sistem mutu yang berlangsung terus menerus.

b. Kendali proses

Kendali proses merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh semua karyawan untuk menetapkan cara mengendalikan proses yang ada, dan mengimplementasikan secara efektif rencana mutu agar mutu yang dikehendaki dapat tercapai.

c. Perancangan dan pengembangan

Perancangan dan pengembangan perlengkapan informasi mutu merupakan

biaya yang digunakan oleh karyawan untuk merancang dan mengembangkan pengukuran mutu produk agar dapat meningkatkan mutu produk

d. **Pelatihan mutu dan pengembangan tenaga kerja**

Pelatihan mutu merupakan biaya yang dikeluarkan untuk melatih karyawan dalam pengembangan dan pengoperasian program formal pelatihan mutu pada seluruh operasi perusahaan.

e. **Verifikasi (pentahkikan) rancangan produk**

Verifikasi rancangan produk merupakan biaya pengevaluasian produk pra produksi untuk keperluan perancangan mutu, keterandalan, dan aspek-aspek keamanan rancangan.

f. **Pengembangan dan manajemen sistem**

Pengembangan dan manajemen sistem merupakan biaya keseluruhan rekayasa sistem mutu dan manajemen untuk mendukung pengembangan sistem mutu.

g. **Biaya-biaya pencegahan lainnya**

Biaya-biaya pencegahan lainnya merupakan biaya administratif termasuk biaya organisasi mutu dan keterandalan yang tidak diperhitungkan di dalam biaya lainnya, seperti gaji manajerial dan klerikal dan ongkos perjalanan.

2. Biaya penilaian

a. **Pengujian dan pemeriksaan terhadap bahan-bahan yang dibeli**

Pengujian dan pemeriksaan terhadap bahan-bahan yang dibeli merupakan

biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh karyawan pemeriksaan dan pengujian untuk mengevaluasi mutu bahan-bahan yang dibeli.

b. Pengujian penerimaan laboratorium

Pengujian penerimaan laboratorium merupakan biaya semua pengujian yang dilakukan oleh laboratorium atau unit pengujian untuk mengevaluasi mutu bahan yang dibeli.

c. Laboratorium atau jasa pengukuran lainnya

Laboratorium atau jasa pengukuran lainnya mewakili biaya jasa pengukuran laboratorium, penentuan ukuran instrumen dan perbaikan, dan pemantauan proses.

d. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh karyawan pengujian untuk mengevaluasi prestasi teknis dari produk di dalam pabrik. Biaya ini tidak termasuk biaya pemeriksaan bahan yang dibeli.

e. Pengujian

Pengujian merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh karyawan pengujian untuk mengevaluasi prestasi teknis dari produk di dalam pabrik dan biaya-biaya yang dipakai oleh karyawan pengawasan dan klerikal. Biaya ini tidak menyertakan biaya pengujian bahan-bahan yang dibeli.

f. **Tenaga kerja pemeriksa**

Tenaga pemeriksa merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh para operator untuk memeriksa mutu pekerjaannya sendiri seperti yang disyaratkan oleh rencana mutu.

g. **Penyiapan pengujian atau pemeriksaan**

Penyiapan pengujian atau pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh karyawan untuk menyiapkan produk dan peralatan yang berkaitan dengan itu untuk memungkinkan pengujian fungsional.

h. **Perlengkapan dan bahan pengujian dan pemeriksaan dan perlengkapan mutu yang kurang penting.**

Bahan pengujian dan pemeriksaan merupakan biaya daya (energi) untuk menguji perlengkapan utama, seperti uap (kukus) atau minyak, serta bahan dan suplai yang dipakai dalam pengujian yang bersifat merusak.

i. **Audit mutu**

Audit mutu merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh karyawan untuk melakukan audit.

j. **Pengesahan dari luar**

Pengesahan dari luar merupakan biaya laboratorium luar, biaya pemeriksaan asuransi dan seterusnya.

k. **Pemeliharaan dan kalibrasi perlengkapan pengujian dan pemeriksaan informasi mutu**

Pemeliharaan dan kalibrasi ukuran perlengkapan pengujian dan pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai oleh karyawan pemeliharaan untuk melakukan kalibrasi ukuran dan memelihara perlengkapan pengujian dan pemeriksaan informasi mutu.

l. Peninjauan rekayasa produk dan penyerahan pengiriman

Pengujian rekayasa produk dan penyerahan pengiriman merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dipakai insinyur produk yang meninjau kembali data pengujian dan pemeriksaan sebelum penyerahan produk untuk dikirimkan.

m. Pengujian lapangan

Pengujian lapangan merupakan biaya yang ditanggung oleh departemen pada waktu diadakan pengujian lapangan terhadap produk di tempat pelanggan sebelum penyerahan akhir. Biaya-biaya ini dapat termasuk biaya bepergian dan beban (expenses) hidup.

3. Biaya kegagalan internal

a. Afkiran (scrap)

Biaya sisa bahan merupakan kerugian yang diakibatkan adanya produk yang rusak dan produk tersebut harus dibuang. Sisa bahan baku, karena alasan keusangan, kelebihan produk tidak termasuk biaya ini.

b. Pengulangkerjaan

Pengulangkerjaan merupakan biaya tambahan yang diberikan kepada para operator dalam usaha mencapai tingkat mutu yang disyaratkan.

c. Biaya pengadaan bahan

Biaya pengadaan bahan merupakan biaya-biaya tambahan yang muncul pada waktu karyawan pengadaan bahan menangani penolakan dan keluhan pada bahan yang dibeli. Biaya-biaya tersebut dapat mencakup penggantian dari penjual untuk bahan-bahan yang ditolak.

d. Rekayasa yang berkaitan dengan pabrik

Rekayasa yang berkaitan dengan pabrik merupakan biaya yang berhubungan dengan penggunaan waktu oleh para ahli teknik produk untuk meninjau kelayakan perubahan-perubahan spesifikasi produk.

4. Biaya kegagalan eksternal

a. Keluhan dalam jaminan

Keluhan dalam jaminan merupakan semua biaya untuk mengatasi keluhan lapangan yang spesifik dalam masa jaminan untuk penyelidikan, perbaikan, atau penggantian.

b. Keluhan dari luar jaminan

Keluhan dari luar jaminan merupakan jaminan merupakan biaya yang diterima untuk melakukan penyesuaian terhadap keluhan di lapangan yang spesifik setelah berakhirnya masa jaminan.

c. Pelayanan produk

Pelayanan produk merupakan semua biaya pelayanan produk yang diterima yang secara langsung diakibatkan oleh pengoreksian ketidaksempurnaan atau pengujian khusus, atau pengoreksian terhadap kecacatan yang bukan

disebabkan oleh keluhan pelanggan. Biaya jasa instalasi atau kegagalan mutu tidak termasuk dalam kategori biaya ini.

d. **Liabilitas produk**

Liabilitas produk merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan mutu yang muncul sebagai akibat penilaian liabilitas yang berkaitan dengan kegagalan mutu.

e. **Penarikan produk**

Penarikan produk merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan mutu, yang muncul sebagai akibat dari penarikan produk atau komponen produk.

2.2.3. Informasi Biaya Mutu

Sistem pelaporan biaya mutu sangat penting peranannya bagi suatu perusahaan/organisasi, jika organisasi tersebut benar-benar serius mengenai peningkatan mutu dan pengendalian biaya mutu. Langkah pertama dan paling sederhana dalam menciptakan sistem ini adalah penilaian biaya mutu sesungguhnya terjadi saat ini. Daftar yang terinci mengenai biaya-biaya mutu yang sesungguhnya untuk setiap kelompok biaya dapat memberikan dua pandangan penting yaitu (Supriyono, 1994, hal: 380):

1. Daftar tersebut menunjukkan biaya mutu untuk masing-masing kelompok, sehingga memungkinkan para manajer untuk memperkirakan dampak keuangannya.
2. Daftar tersebut menunjukkan distribusi biaya mutu setiap kelompok, sehingga memungkinkan para manajer untuk menaksir biaya realtif setaip kelompok.

Signifikansi keuangan dari biaya mutu dapat ditaksir dengan relatif mudah dengan menggambarkan biaya-biaya tersebut dalam persentase dari penjualan yang sesungguhnya. Sebagai contoh pada tabel 2.1, menunjukkan laporan biaya mutu PT. Cintanusa untuk tahun 1993. dalam laporan tersebut tampak bahwa biaya mutu besarnya 12 persen dari penjualan. PT.Cintanusa masih memiliki peluang untuk meningkatkan laba dengan cara menurunkan biaya mutu. Namun, perlu dipahami bahwa penurunan biaya mutu tersebut harus disertai dengan peningkatan mutu. Penurunan biaya mutu tanpa usaha-usaha untuk meningkatkan mutu merupakan strategi yang berbahaya.

Pelaporan biaya mutu mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan dan memungkinkan perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan manajerial. Sebagai contoh, untuk memutuskan penerapan program pemilihan pemasok dalam rangka meningkatkan mutu masukan bahan, manajer memerlukan penilaian terhadap:

1. Biaya mutu saat ini untuk setiap elemen maupun setiap kelompok.
2. Tambahan biaya yang berhubungan dengan program tersebut.
3. Penghematan yang diproyeksikan untuk setiap elemen maupun setiap kelompok biaya.

Penggunaan informasi biaya mutu untuk pembuatan keputusan implementasi program tersebut, jika dilaksanakan merupakan potensi kegunaan informasi biaya mutu

Tabel 2.1.
Elemen Biaya Mutu

PT. Cintanusa Laporan Biaya Mutu Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu	% dari Biaya	% tase dari Penjualan
Biaya Pencegahan:			
Pelatihan mutu	Rp 90.000,00		
Perekayasaan mutu	120.000,00		
Jumlah	<u>Rp 210.000,00</u>	35%	4,20%
Biaya penilaian :			
Inspeksi bahan	Rp 40.000,00		
Penerimaan produk	20.000,00		
Penerimaan Proses	60.000,00		
Jumlah	<u>Rp 120.000,00</u>	20%	2,40%
Kegagalan inernal			
Sisa	Rp 90.000,00		
Pengerjaan kembali	60.000,00		
Jumlah	<u>Rp 150.000,00</u>	25%	3,00%
Kegagalan eksternal :			
Keluhan pelanggan	Rp 50.000,00		
Garansi (jaminan)	40.000,00		
Reparasi	30.000,00		
Jumlah	<u>Rp 120.000,00</u>	20%	12,00%
Jumlah biaya mutu	<u>Rp 600.000,00</u>	100%	12,00%
Keterangan			
Penjualan sesungguhnya = Rp 5.000.000,00			
Persentase biaya mutu dari penjualan = $\text{Rp } 600.000,00 : \text{Rp } 5.000.000,00 = 12\%$			

Sumber: RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi Maju dan Globalisasi, Yogyakarta: BPFE UGM, 1994, hal. 382.

2.2.4. Konsep Biaya Mutu Efektif

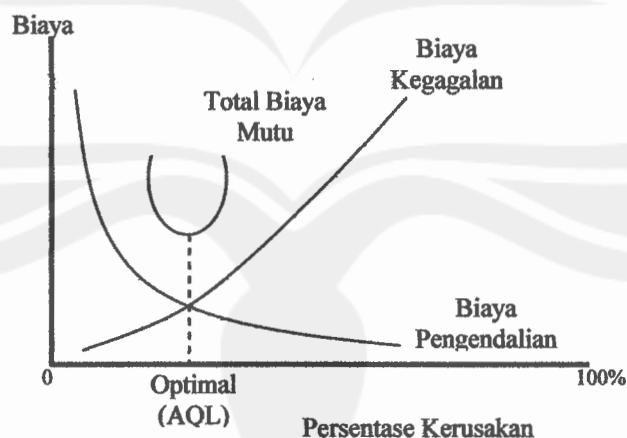
Pengendalian biaya mutu efektif dapat tercapai, jika kenaikan biaya pengendalian diikuti dengan penurunan biaya kegagalan. Selama penurunan biaya kegagalan lebih besar daripada kenaikan biaya pengendalian, maka perusahaan harus secara kontinyu meningkatkan usaha-usaha untuk mencegah dan mendeteksi ketidaksesuaian unit-unit produk yang tidak sesuai dengan persyaratannya. Pada

akhirnya suatu titik akan dicapai yang menunjukkan keseimbangan antara peningkatan biaya pengendalian dengan biaya kegagalan. Setelah titik tersebut, peningkatan usaha pencegahan dan penilaian menyebabkan biaya pengendalian lebih besar daripada penurunan biaya kegagalan. Tanpa adanya perubahan dalam teknologi, titik tersebut mencerminkan tingkat minimum biaya mutu total.

Sebagai contoh, adanya peningkatan pengeluaran biaya pengendalian menyebabkan biaya kegagalan lebih rendah. Hal ini dipandang logis, karena adanya peningkatan program-program untuk menjaga mutu produk seperti perencanaan mutu, pelatihan mutu, dan inspeksi produk dapat menyebabkan penurunan produk yang tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan.

Hubungan antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2.1. Grafik Pendekatan Tradisional



Sumber: RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi Maju dan Globalisasi, Yogyakarta: BPFE UGM, 1994, hal. 385.

Gambar tersebut menunjukkan bahwa persentase unit rusak meningkat, jika jumlah

biaya pengendalian menurun. Sebaliknya biaya kegagalan naik, jika jumlah unit rusak meningkat.

Dari fungsi biaya mutu total, kita dapat melihat biaya mutu total menurun sejalan dengan peningkatan mutu sampai dengan titik tertentu. Setelah titik tersebut, tidak diijinkan lagi peningkatan mutu. Tingkat optimal dari unit rusak dapat diidentifikasi dan perusahaan harus berusaha mencapai titik tersebut. Titik produk rusak yang masih diinginkan tersebut didefinisikan sebagai tingkat mutu yang dapat diterima (*Acceptable Quality Level, AQL*).

2.3. Pengendalian Biaya Mutu

Pelaporan biaya mutu saja tidak cukup untuk menjamin bahwa biaya-biaya tersebut terkendalikan. Pengendalian yang baik mensyaratkan standart dan suatu ukuran atas biaya yang sesungguhnya, sehingga kinerja dapat diukur dan tindakan-tindakan koreksi dapat dilakukan jika perlu. Laporan kinerja mutu mempunyai dua bagian penting yaitu biaya sesungguhnya dan biaya standar. Selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar diharapkan digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan menyediakan tanda-tanda kemungkinan timbulnya masalah-masalah yang mungkin terjadi. Laporan kinerja biaya mutu dapat menyediakan umpan balik yang penting, sehingga para manajer dapat mengevaluasi perilakunya sendiri. Lapoaran kinerja mutu sangat penting untuk program-program penyempumaan mutu dan mendorong para manajer untuk:

1. Mengidentifikasi berbagai biaya yang seharusnya disajikan dalam suatu laporan kinerja.

2. Mengidentifikasi tingkat kinerja mutu organisasi saat ini.
3. Memulai berpikir mengenai tingkat kinerja mutu yang harus dicapai.

Pengidentifikasi standar mutu merupakan elemen penting dalam laporan kinerja mutu.

2.3.1. Pemilihan Standar Mutu

Dalam pemilihan standar mutu dapat digunakan dua pendekatan yaitu (Supriyono, 1994: 395):

1. Pendekatan Tradisional

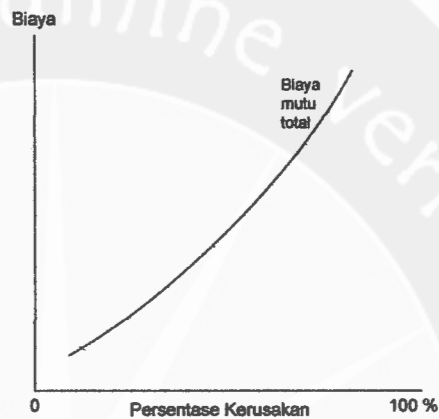
Dalam pendekatan tradisional, standar mutu yang dianggap tepat adalah tingkat mutu yang dapat diterima (*Acceptable Quality Level, AQL*). AQL merupakan standar mutu yang sederhana yang mengizinkan sejumlah produk rusak yang akan diproduksi dan dijual. Sebagai contoh, jika AQL ditentukan besarnya 4%, maka lot produk atau produksi berjalan yang mempunyai produk rusak tidak lebih dari 4% dapat dikirimkan pada para pelanggan. Sebagai dasar standar mutu, AQL mengemukakan kesalahan-kesalahan pengoperasian masa lalu.

2. Pendekatan Kerusakan Nol

Para pakar mutu menyarankan agar ditentukan standar yang lebih masuk akal untuk menghasilkan produk sesuai dengan yang diinginkan. Standar tersebut seringkali dinamakan sebagai konsep kerusakan nol. Kerusakan nol adalah standar kinerja yang mengharuskan produk dan jasa yang diproduksi dan dijual sesuai dengan persyaratan-persyaratan. Kerusakan nol mencerminkan filosofi TQC. Kerusakan dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, atau kurangnya

perhatian. Perlu diperhatikan juga bahwa penerapan konsep kerusakan nol mi berarti manajemen harus berusaha mengeliminasi biaya-biaya kegagalan dan terus-menerus mencari cara-cara baru agar dapat meningkatkan mutu

Gambar 2.2.
Grafik Kerusakan Nol



Sumber: RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi Maju dan Globalisasi, Yogyakarta: BPFE UGM, 1994, hal. 387.

2.3.2. Kuantifikasi Standar Mutu

Mutu dapat diukur berdasarkan biayanya. Perusahaan menginginkan agar biaya mutu turun, namun dapat mencapai mutu yang lebih tinggi, setidaknya sampai titik tertentu. Menurut pakar mutu, suatu perusahaan dengan program pengelolaan mutu yang baik, jika biaya mutunya tidak lebih dari 2,5 persen dari penjualan.

Jika standar kerusakan nol dapat dicapai, maka perusahaan hanya menanggung biaya pengendalian. Standar 2,5 persen di atas mencakup biaya mutu total. Perusahaan harus menentukan standar yang tepat untuk setiap elemen biaya secara individual. Anggaran dapat digunakan untuk menentukan besarnya standar setiap elemen secara individual. Agar standar biaya mutu dapat digunakan dengan baik, ada tiga hal yang perlu dipahami (Supriyono, 1994: 399-401):

1. Perilaku Biaya Mutu

Agar laporan kinerja mutu dapat bermanfaat, maka ada tiga syarat yang harus dipenuhi yaitu:

- a. Biaya mutu harus digolongkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap dihubungkan dengan penjualan.
- b. Untuk biaya variabel, penyempurnaan mutu dicerminkan oleh pengurangan rasio biaya variabel. Pengukuran kinerja dapat digunakan salah satu dan dua cara sebagai berikut:
 - 1) Rasio biaya variabel pada awal dan akhir periode tertentu dapat digunakan untuk menghitung penghematan biaya sesungguhnya, atau kenaikan biaya sesungguhnya.

2) Rasio biaya yang dianggarkan dan rasio sesungguhnya dapat juga digunakan untuk mengukur kemajuan ke arah pencapaian sasaran periodik.

c. Untuk biaya tetap, penyempurnaan biaya mutu dicerminkan oleh perubahan absolut jumlah biaya tetap.

2. Standar Fisik

Untuk para manajer lini dan karyawan pengopersian, ukuran fisik mutu misalnya: jumlah unit rusak, persentase kegagalan ektemal, kegagalan pengiriman, kesalahan pemenuhan kontrak, dan ukuran-ukuran fisik mutu lainnya mungkin lebih bermanfaat. Untuk ukuran-ukuran fisik, standar mutunya adalah kerusakan nol atau kesalahan nol. Tujuan ukuran-ukuran ini adalah agar setiap orang mengerjakan dengan benar sejak pertama kali.

3. Penggunaan Standar Interim

Bagi sebagian besar perusahaan, standar kerusakan nol merupakan tujuan jangka panjang. Kemampuan untuk mencapai standar ini sangat dipengaruhi oleh mutu para pemasoknya. Standar mutu interim menunjukkan sasaran mutu untuk tahun yang bersangkutan. Meskipun pencapaian kerusakan nol merupakan proyek jangka panjang, namun manajemen harus mengharapkan kemajuan yang berarti berdasar tahunan. Pada tahap ini, laporan kinerja diharapkan dapat berperan sebagai alat pengendalian yang tepat.

2.3.3. Jenis-jenis Laporan Kinerja Mutu

Laporan kinerja mutu harus mengukur realisasi kemajuan atau perkembangan program penyempurnaan mutu dalam suatu organisasi. Empat jenis kemajuan yang

dapat diukur dan dilaporkan adalah sebagai berikut (Supriyono, 1994: 402-413):

1. Laporan Standar Interim

Suatu organisasi harus membuat standar mutu interim setiap tahunnya dan membuat rencana untuk mencapai tingkat yang ditargetkan tersebut. Pada akhir periode, laporan kinerja mutu interim membandingkan mutu sesungguhnya untuk periode tersebut dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut mengukur kemajuan relatif yang dicapai dalam periode tersebut dengan kemajuan yang direncanakan. Tabel 2.2 menggambarkan laporan kinerja mutu interim.

2. Laporan Trend Satu Periode

Manajemen dapat memperoleh wawasan tambahan dengan membandingkan kinerja tahun ini dengan cara membandingkan biaya mutu sesungguhnya yang terjadi pada tahun ini dan biaya mutu yang sesungguhnya pada tahun sebelumnya. Tempat untuk melakukan perbandingan tersebut adalah laporan satu trend periode, karena periode yang digunakan satu tahun, laporan ini disebut pula sebagai laporan kinerja mutu satu tahun. Tabel 2.3 menggambarkan laporan kinerja satu tahun.

3. Laporan Trend Periode Ganda

Laporan trend mutu periode ganda menggambarkan perubahan mutu dan sejak pertama kali program tersebut dilaksanakan sampai periode akhir.. Dengan laporan ini diharapkan manajemen memperoleh informasi trend menyeluruh untuk menilai program peningkatan mutu. Pada grafik 2.3 menggambarkan grafik trend periode ganda.

4. Laporan Jangka Panjang

Setelah pembuatan laporan standar interim, maka pada setiap akhir periode disusun laporan yang membandingkan biaya mutu yang sesungguhnya terjadi dalam periode tersebut dengan biaya yang diharapkan harus dicapai dalam periode tersebut. Laporan ini mengharuskan manajemen untuk:

- a. Tetap mengingat sasaran mutu akhir yang diinginkan (misalnya 2.5 persen dan penjualan).
- b. Selalu mencari cara-cara atau peluang-peluang yang ada untuk meningkatkan mutu.
- c. Menyusun perencanaan untuk periode yang akan datang.

Tabel 2.4 menggambarkan laporan kinerja mutu jangka panjang, yang membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode ini dengan biaya yang diharapkan.

Tabel 2.2.
Elemen Biaya Mutu

PT Cintanusa			
Laporan Kinerja Standar Interim : Biaya Mutu			
Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya 1993	Biaya# Mutu Dianggarkan 1992	Selisih
Biaya Pencegahan			
Biaya tetap :			
Pelatihan Mutu :	Rp 90.000,00	Rp 80.000,00	Rp10.000,00 R
Perekayasaan mutu :	<u>120.000,00</u>	<u>120.000,00</u>	<u>0</u>
Jumlah	Rp 210.000,00	Rp200.000,00	Rp 10.000,00 R
Biaya Penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	Rp 40.000,00	Rp 56.000,00	Rp 16.000,00 L
Penerimaan Produk	20.000,00	30.000,00	10.000,00L
Penerimaan proses	<u>60.000,00</u>	<u>54.000,00</u>	<u>6.000,00 R</u>
Jumlah :	Rp120.000,00	Rp 140.000,00	Rp 20. 000,00 L
Kegagalan Internal :			
Biaya Variabel :			
Sisa	Rp 90.000,00	Rp 78.000,00	Rp12.000,00 R
Pengerjaan Kembali	<u>60.000,00</u>	<u>63.000,00</u>	<u>3.000,00 L</u>
Jumlah	Rp 150.000,00	Rp 141.000,00	Rp9.000,00 R
Kegagalan Eksternal :			
Biaya tetap :			
Keluhan Pelnaggan	Rp 50.000,00	Rp 50.000,00	Rp 0
Biaya Variabel :			
Garansi (jaminan)	40.000,00	30.000,00	Rp 10.000,00 R
Reparasi	<u>30.000,00</u>	Rp 35.000,00	<u>5.000,00 L</u>
Jumlah	Rp 120.000,00	Rp 115.000,00	Rp 5.000,00 R
Jumlah biaya mutu	Rp 600.000,00	Rp 596.000,00	Rp 4.000 R
Presentase dari Penjualan ##	12,00%	11,92%	0,08%
Keterangan :			
# Anggaran fleksibel berdasarkan penjualan sesungguhnya			
## Penjualan sesungguhnya = Rp5.000.000,00			

Sumber : RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi dan Globalisasi, Yogyakarta : BPFE UGM,1994, Hl.404.

Tabel 2.3.
Elemen Biaya Mutu

PT Cintanusa			
Laporan Kinerja : Biaya Mutu, Trend Satu Periode			
Tahun 1993			
(Dalam Satuan Rupiah)			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya 1993	Biaya Mutu Dianggarkan 1992	Selisih
Biaya Pencegahan			
Biaya tetap :			
Pelatihan Mutu :	90.000	92.000	2.000 L
Perekayasaan mutu :	<u>120.000</u>	<u>200.000</u>	<u>8.000 L</u>
Jumlah	210.000	292.000	82.000 L
Biaya penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	40.000	62.500	22.500 L
Penerimaan Produk	20.000	38.300	18.300 L
Penerimaan proses	<u>60.000</u>	<u>62.400</u>	<u>2.400 L</u>
Jumlah :	120.000	163.000	43.200 L
Kegagalan Internal :			
Biaya Variabel :			
Sisa	90.000	86.000	4.000 L
Pengerjaan Kembali	<u>60.000</u>	<u>70.000</u>	<u>10.000 L</u>
Jumlah	150.000	156.000	6.000 L
Kegagalan Eksternal :			
Biaya tetap :			
Keluhan Pelnaggan	50.000	66.000	16.000 L
Viaya Variabel :			
Garansi (jaminan)	40.000	36.000	4.000 R
Reparasi	<u>30.000</u>	<u>32.000</u>	<u>2.800 L</u>
Jumlah	<u>120.000</u>	<u>134.800</u>	<u>14.800L</u>
Jumlah biaya mutu	<u>600.000</u>	<u>746.000</u>	<u>46.000 L</u>
Presentase dari Penjualan ##	12,00%	14,92%	2,92%L
Keterangan :			
# penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu 5.000.000,00			

Sumber : RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi dan Globalisasi, Yogyakarta : BPFE UGM,1994, hal.406.

Tabel 2.4.
Elemen Biaya Mutu

PT Cintanusa Laporan Kinerja : Kinerja Jangka Panjang Tahun 1993 (Dalam Satuan Rupiah)			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya 1993	Biaya Mutu Dianggarkan 1992	Selisih
Biaya Pencegahan			
Biaya tetap :			
Pelatihan Mutu :	90.000	50.000	40.000 R
Perekayasaan mutu :	<u>120.000</u>	<u>40.000</u>	<u>8.000 R</u>
Jumlah	210.000	90.000	120.000 R
Biaya penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	40.000	20.500	22.500 R
Penerimaan Produk	20.000	-	20.300 R
Penerimaan proses	<u>60.000</u>	<u>62.400</u>	<u>45.000 R</u>
Jumlah :	120.000	35.000	85.000 R
Kegagalan Internal :			
Biaya Variabel :			
Sisa	90.000	-	90.000 R
Pengerjaan Kembali	<u>60.000</u>	-	<u>6.000 R</u>
Jumlah	150.000	35.000	150.000 R
Kegagalan Eksternal :			
Biaya tetap :			
Keluhan Pelanggan	50.000	-	16.000 R
Biaya Variabel :			
Garansi (jaminan)	40.000	-	40.000 R
Reparasi	<u>30.000</u>	-	<u>30.800 R</u>
Jumlah	<u>120.000</u>	-	<u>120.000 R</u>
Jumlah biaya mutu	<u>600.000</u>	<u>125.000</u>	<u>46.000 R</u>
Presentase dari Penjualan ##	12,00%	2,5%	9,50%L

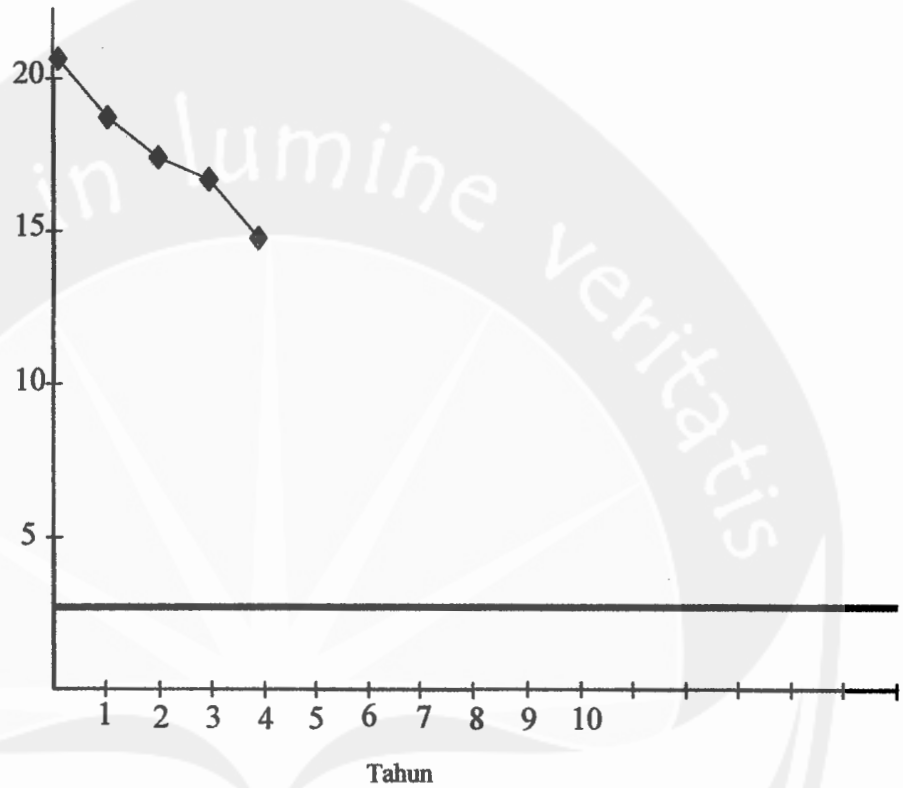
Keterangan :

penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu 5.000.000

Sumber : RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi dan Globalisasi, Yogyakarta : BPFE UGM, 1994, Hl.406.

Gambar 2.3.
Grafik Ternd Satu Periode
Biaya Mutu Total

Persentase dari penjualan



Sumber : RA. Supriyono, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya untuk Teknologi Maju dan Globalisasi, Yogyakarta : BPFE UGM, 1994, hal.408.