

BAB II

BIAYA MUTU

2.1 Mutu

2.1.1 Pengertian Mutu

Mutu bila diterjemahkan ke dalam bahasa bisnis adalah kemampuan suatu produk untuk memenuhi atau melebihi harapan konsumen.⁵ Arti mutu menurut Juran adalah kecocokan untuk digunakan (*fitness for use*). Definisi ini memiliki dua aspek utama, yaitu:⁶

1. Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan.
2. Bebas dari kekurangan.

Pada umumnya mutu dibedakan menjadi dua jenis yaitu mutu rancangan (*quality of design*) dan mutu kesesuaian (*quality of conformance*).⁷ Mutu rancangan merupakan fungsi dari spesifikasi produk. Mutu rancangan yang tinggi biasanya ditunjukkan oleh dua hal yaitu tingginya biaya produksi dan tingginya harga jual. Mutu kesesuaian adalah ukuran mengenai bagaimana sebuah produk memenuhi spesifikasi persyaratan. Dari kedua jenis mutu tersebut, mutu kesesuaian harus mendapat tekanan yang lebih besar, sebab ketidaksesuaian produk dengan persyaratannya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan. Jika para ahli mutu

⁵ Hansen and Mowen, *loc. cit.*

⁶ J.M. Juran and Frank M. Gryna, *loc. cit.*

⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta, Andi Offset, 1996), hal.24.

berbicara tentang peningkatan mutu, maka para ahli mutu mengartikan sebagai pengurangan ketidaksesuaian terhadap persyaratan.

2.1.2 Dimensi dari Mutu

Barang atau jasa yang berkualitas memenuhi maupun melebihi harapan konsumen pada delapan dimensi berikut.⁸

1. Daya Guna (*Performance*)

Daya guna atau *performance* adalah seberapa konsisten dan baiknya sebuah produk berfungsi. Untuk jasa adalah seberapa baik sebuah pelayanan diberikan langsung ke konsumen.

2. Keindahan (*Aesthetics*)

Keindahan atau *aesthetics* berhubungan dengan penampilan dari barang yang dapat diraba, contohnya keindahan dan gaya, penampilan dari fasilitas, peralatan, personel, dan komunikasi yang berhubungan dengan jasa.

3. Kemampulayanan (*Serviceability*)

Kemampulayanan atau *serviceability* mengukur kemudahan dalam perawatan dan perbaikan produk jika terjadi kerusakan.

4. Keistimewaan (*Features*)

Keistimewaan atau *features* ini sering juga disebut *quality of design* adalah karakteristik barang yang berbeda dari barang sejenis yang lain.

⁸ Hansen and Mowen, *loc.cit.*

5. Ketahanan Uji (*Reliability*)

Ketahanan uji atau *reliability* adalah kemungkinan suatu barang atau jasa dapat melakukan fungsinya selama jangka waktu tertentu.

6. Daya Tahan (*Durability*)

Daya tahan atau *durability* adalah jangka waktu suatu barang dapat berfungsi.

7. Mutu Kesesuaian (*Quality of Conformance*)

Mutu kesesuaian atau *quality of conformance* adalah ukuran seberapa jauh suatu barang sesuai dengan spesifikasinya.

8. Kegunaan yang Sesuai (*Fitness of Use*)

Kegunaan yang sesuai atau *fitness of use* adalah kesesuaian suatu barang melakukan fungsinya yang sesuai dengan yang diiklankan.

2.1.3 Faktor-Faktor Mendasar yang Mempengaruhi Mutu

Mutu produk dan jasa secara langsung dipengaruhi dalam sembilan bidang dasar, atau pada bidang yang dapat dianggap sebagai “9M”:⁹

1. *Market* (Pasar)

Saat ini banyak produk baru dan lebih baik yang ditawarkan di pasar. Keinginan dan kebutuhan konsumen secara hati-hati diidentifikasi oleh bisnis saat ini untuk menjadi dasar dalam mengembangkan produk-produk baru. Konsumen diarahkan untuk mempercayai bahwa ada sebuah produk yang dapat memenuhi hampir setiap

⁹ Feigenbaum. A.V., *Total Quality Management*, 3rd Edition (New York, Mc Graw Hill Inc., 1983) hal. 54-55.

kebutuhan. Konsumen meminta dan memperoleh produk yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhannya. Akibatnya pasar menjadi lebih luas ruang lingkupnya dan secara fungsional lebih terspesialisasi di dalam barang dan jasa yang ditawarkan. Pasar menjadi bersifat internasional sehingga bisnis harus lebih fleksibel dan mampu berubah arah dengan cepat.

2. *Money* (Uang)

Kebutuhan akan otomatisasi dan pemekanisasian mendorong pengeluaran biaya besar untuk proses dan perlengkapan yang baru. Investasi pabrik harus dibayar dengan meningkatkan produktivitas. Meningkatnya produktivitas menyebabkan kerugian yang besar dalam produksi karena adanya barang afkiran dan pengulangan kerja yang sangat serius. Karena itu dibutuhkan biaya mutu yang tinggi untuk mencegah terjadinya mutu rendah tersebut. Kenyataan ini memfokuskan perhatian manajer pada bidang biaya mutu, sebagai titik lunak tempat biaya operasi dan kerugian dapat diturunkan untuk memperbaiki laba.

3. *Management* (Manajemen)

Tanggung jawab mutu telah didistribusikan antara beberapa kelompok khusus. Tanggung jawab mutu bukan hanya menjadi tanggung jawab mandor dan teknisi produk, tetapi bagian pemasaran, bagian rekayasa, bagian produksi, bagian kendali mutu. Setelah produk sampai kepada konsumen, mutu pelayanan menjadi sangat penting. Hal ini menambah beban manajemen puncak, mengingat dalam mengalokasikan tanggung jawab yang tepat untuk mengoreksi penyimpangan dari standard mutu bukanlah hal yang mudah.

4. *Men (Manusia)*

Akibat dari pertumbuhan yang cepat dalam pengetahuan teknis dan penciptaan seluruh bidang-bidang baru seperti elektronika dan komputer, maka permintaan akan pekerja-pekerja dengan pengetahuan khusus dan spesialisasi makin besar. Spesialisasi menyebabkan adanya pemecahan tanggung jawab mutu produk ke dalam beberapa bagian. Oleh karena itu dibutuhkan ahli teknik sistem yang dapat mengajak semua bidang spesialisasi untuk bersama merencana, mencipta, dan mengoperasikan berbagai sistem untuk mencapai hasil yang diinginkan.

5. *Motivation (Motivasi)*

Penelitian tentang motivasi manusia menunjukkan bahwa sebagai tambahan hadiah uang, pekerja masa kini memerlukan sesuatu yang bisa memperkuat rasa keberhasilan dalam pekerjaan dan pengakuan yang positif bahwa mereka secara pribadi turut memberikan sumbangan atas tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini membimbing ke arah kebutuhan yang tidak pernah ada sebelumnya yaitu pendidikan mutu dan komunikasi yang lebih baik tentang kesadaran mutu.

6. *Materials (Bahan)*

Materials atau bahan sangat menentukan mutu produk. Bahan sangat penting, karena berhubungan erat dengan biaya produksi dan persyaratan mutu. Biaya produksi dan persyaratan mutu menyebabkan pemilihan bahan dengan batasan yang lebih ketat dan banyak menggunakan bahan baru.

7. *Machines and Mechanization* (Mesin dan Mekanisasi)

Mutu yang baik menjadi sebuah faktor yang kritis dalam memelihara waktu kerja mesin agar fasilitasnya dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Semakin besar usaha perusahaan untuk melakukan pemekanisian dan otomatisasi untuk mencapai penurunan biaya, mutu yang baik menjadi semakin kritis, baik untuk membuat penurunan-penurunan ini menjadi nyata maupun untuk meningkatkan pekerja dan pemakaian mesin hingga ke nilai yang memuaskan.

8. *Modern Information Methods* (Metode Informasi Modern)

Teknologi informasi menyediakan cara untuk mengendalikan mesin dan proses selama waktu pembuatan serta mengendalikan produk dan jasa bahkan setelah mereka sampai pada pelanggan. Dengan metode pemrosesan data yang baru dan yang secara konstan menjadi lebih baik, memberikan kemampuan untuk memanajemeni informasi yang lebih bermanfaat, lebih akurat, tepat waktu dan bersifat ramalan yang mendasari keputusan-keputusan yang membimbing masa depan bisnis.

9. *Mounting Product Requirement* (Persyaratan Proses Produksi)

Kemajuan yang pesat menyebabkan kerumitan dalam rekayasa rancangan dan memerlukan kendali yang jauh lebih ketat pada seluruh proses pembuatan, telah membuat hal-hal kecil yang sebelumnya terabaikan menjadi penting secara potensial.

2.2 Biaya Mutu

2.2.1 Pengertian Biaya Mutu dan Klasifikasinya

Untuk mencapai standar mutu yang diharapkan, perusahaan melakukan berbagai aktivitas untuk menjaga kesesuaian produknya dengan standar. Akibat adanya aktivitas tersebut, maka dibutuhkan biaya. Biaya-biaya yang terjadi karena mutu produk rendah yang mungkin terjadi atau sudah terjadi disebut biaya mutu. Menurut Juran, biaya mutu adalah biaya-biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi dalam usaha untuk merancang serta membuat, menemukan, memperbaiki atau menghindari kerusakan dan penurunan mutu produk.¹⁰ Biaya mutu dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori yaitu:¹¹

1. Biaya Pencegahan

a. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu merupakan biaya yang berkaitan dengan waktu semua karyawan, baik yang ada di dalam fungsi mutu maupun di dalam fungsi-fungsi lain untuk merencanakan mutu yang diharapkan. Pengendalian mutu merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan perencanaan mutu lainnya, seperti analisis mutu pra produksi, pemeriksaan, instruksi atau prosedur operasi untuk pengujian, dan pengendalian proses.

b. Kendali Proses

Kendali proses merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan

¹⁰ J.M. Juran and Frank M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, (New York, Mc Graw Hill, 1988), hal.53.

¹¹ Feigenbaum A. V., *Total Quality Management*, 3rd Edition, (Ney York, Mc Graw Hill Inc., 1983), hal.105-109.

semua karyawan untuk menelaah dan menganalisis proses produksi untuk menetapkan cara pengendalian, meningkatkan kemampuan proses yang ada dan untuk mengimplementasikan secara efektif rencana mutu serta mengawasi dan memelihara kendali proses produksi.

c. **Perancangan dan Pengembangan Peralatan Informasi Mutu**

Perancangan dan pengembangan peralatan informasi mutu merupakan biaya yang berkaitan dengan waktu yang digunakan untuk merancang dan mengembangkan pengukuran mutu produk dan proses, data, serta kendali.

d. **Pelatihan Mutu dan Pengembangan Tenaga Kerja**

Pelatihan mutu merupakan biaya pengembangan dan pengoperasian program formal pelatihan mutu pada seluruh operasi perusahaan, yang dirancang untuk melatih karyawan dalam hal pengertian dan penggunaan program-program dan teknik-teknik untuk pengendalian mutu, keterandalan dan keamanan.

e. **Verifikasi Rancangan Produk**

Verifikasi rancangan produk merupakan biaya pengevaluasian produk pra produksi untuk memeriksa mutu, keterandalan dan keamanan rancangan.

f. **Pengembangan dan Manajemen Sistem**

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

g. **Biaya-biaya pencegahan lainnya**

Biaya-biaya ini merupakan biaya administrasi termasuk biaya organisasi mutu.

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, termasuk biaya pemeriksa yang berkeliling ke pabrik-pabrik pemasok untuk mengevaluasi bahan-bahan yang akan dibeli.

b. Pengujian Laboratorium

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

c. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan karyawan pemeriksaan untuk mengevaluasi mutu produk.

d. Pengujian

Pengujian merupakan biaya yang dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh karyawan pemeriksaan untuk mengevaluasi mutu produk di dalam pabrik dan biaya yang dipakai oleh karyawan pengawasan dan klerikal. Biaya ini tidak termasuk biaya pemeriksaan bahan yang dibeli, peralatan pengujian, utilitas, perkakas.

e. Tenaga Pemeriksa

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

f. 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 pengujian.

g. Audit mutu

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

h. Peninjauan Rekayasa dan Penyerahan Produk

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

i. Pengujian Lapangan

Pengujian lapangan merupakan biaya yang ditanggung oleh departemen pada waktu diadakan pengujian lapangan terhadap produk di tempat pelanggan sebelum penyerahan akhir.

3. Biaya Kegagalan Internal

a. *Scrap*

Dengan maksud untuk memperoleh biaya mutu yang terlibat, *scrap* merupakan kerugian yang diderita selama mencapai tingkat mutu yang disyaratkan. Biaya ini tidak menyertakan *scrap* yang terjadi karena alasan keusangan, kelebihan produk, dan perubahan rancangan produk.

b. *Rework*

Rework merupakan bayaran tambahan yang diberikan kepada para operator untuk mencapai tingkat mutu yang disyaratkan, karena terjadi mutu yang kurang memenuhi syarat.

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.

d. Rekayasa Pabrik

Merupakan biaya yang terjadi jika suatu komponen produk atau bahan tidak sesuai dengan spesifikasi mutu, yang memerlukan peninjauan kembali kelayakan perubahan-perubahan spesifikasi produk.

4. Biaya Kegagalan Eksternal

a. Garansi

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

b. Keluhan di Luar Jaminan

Keluhan di luar jaminan merupakan semua 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, baik yang secara langsung diakibatkan oleh pengoreksian ketidaksempurnaan atau pengujian khusus, maupun pengoreksian terhadap kecacatan yang bukan disebabkan oleh keluhan di lapangan.

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.

2.2.2 Pengukuran Biaya Mutu

Biaya mutu dapat juga diklasifikasikan menjadi:

1. Biaya Mutu yang dapat Diteliti (*Observable Quality Cost*).

Biaya mutu yang dapat diteliti adalah biaya mutu yang dapat ditelusur dari catatan akuntansi perusahaan. Semua klasifikasi biaya-biaya yang telah disebutkan di atas termasuk dalam biaya mutu yang dapat diteliti dan ditelusur dari catatan akuntansi perusahaan

2. Biaya Mutu Tersembunyi (*Hidden Quality Cost*)

Biaya mutu tersembunyi adalah biaya kesempatan karena mutu yang buruk, dimana biaya kesempatan tidak terdapat pada catatan akuntansi perusahaan. Biaya mutu tersembunyi merupakan biaya mutu yang dapat dimasukkan dalam kategori biaya kegagalan eksternal. Yang dimaksud dalam biaya mutu tersembunyi adalah kehilangan penjualan, ketidakpuasan pelanggan, dan kehilangan pangsa pasar. Walaupun menghitungnya tidaklah mudah, ada tiga metode yang dapat dipergunakan, yaitu:

a. *Multiplier Method* (Metode Pengganda)

Metode pengganda berasumsi bahwa total biaya kegagalan adalah pengganda dari biaya kegagalan yang terukur:

Total Biaya Kegagalan Eksternal = κ (biaya kegagalan eksternal terukur)

Dimana κ adalah efek pengganda. Nilai κ ditentukan berdasarkan pengalaman. Misalnya κ ditentukan antara 3 dan 4, maka jika biaya kegagalan eksternal terukur adalah Rp.2.000.000, maka biaya kegagalan eksternal sesungguhnya adalah Rp.6.000.000 dan Rp. 8.000.000. Perkiraan jumlah biaya kegagalan eksternal yang meliputi biaya tidak terdeteksi dapat membantu manajemen untuk menentukan tingkat pembelanjaan sumber untuk aktivitas pencegahan dan penilaian secara lebih akurat.

b. *Market Research Method* (Metode Penelitian Pasar)

Metode penelitian pasar formal digunakan untuk memperkirakan efek dari mutu yang buruk pada penjualan dan pangsa pasar. Penelitian dan wawancara pelanggan dengan bagian penjualan perusahaan dapat memberikan pandangan yang signifikan terhadap ukuran biaya tersembunyi perusahaan. Hasil penelitian pasar dapat digunakan untuk memproyeksikan keuntungan yang hilang yang disebabkan dari mutu yang buruk.

c. *Taguchi Quality Loss Function* (Fungsi Kerugian Mutu Taguchi)

Definisi kerusakan nol yang tradisional mengasumsikan bahwa biaya mutu tersembunyi muncul hanya untuk unit yang berada pada batas spesifikasi atas dan bawah. Fungsi kerugian taguchi mengasumsikan adanya variasi nilai target dari karakteristik mutu dapat menyebabkan biaya mutu tersembunyi. Biaya tersembunyi meningkat secara kuadrat sesuai dengan nilai

sesungguhnya yang menyimpang dari nilai target. Fungsi kerugian mutu taguchi, dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$L(y) = \kappa (y - T)^2$$

dimana:

κ = Suatu proporsi yang konstan tergantung pada struktur biaya kegagalan eksternal perusahaan.

y = Nilai sesungguhnya di karakteristik mutu.

T = Nilai target dari karakteristik mutu.

L = Kerugian mutu.

Untuk menerapkan fungsi kerugian taguchi, nilai κ harus dihitung. Nilai κ dihitung dengan membagi biaya diperkirakan pada suatu batas spesifikasi dengan penyimpangan kuadrat dari batas nilai target yaitu:

$$\kappa = c/d^2$$

dimana

c = Kerugian pada batas spesifikasi atas atau bawah.

d = Jarak batas dari nilai harga

Ini berarti bahwa kita masih harus memperkirakan kerugian dari penyimpangan yang terjadi dari nilai target. Metode pengganda atau metode penelitian pasar dapat digunakan untuk memperkirakannya. Jika κ diketahui, biaya mutu tersembunyi dapat dihitung untuk setiap level penyimpangan nilai target.

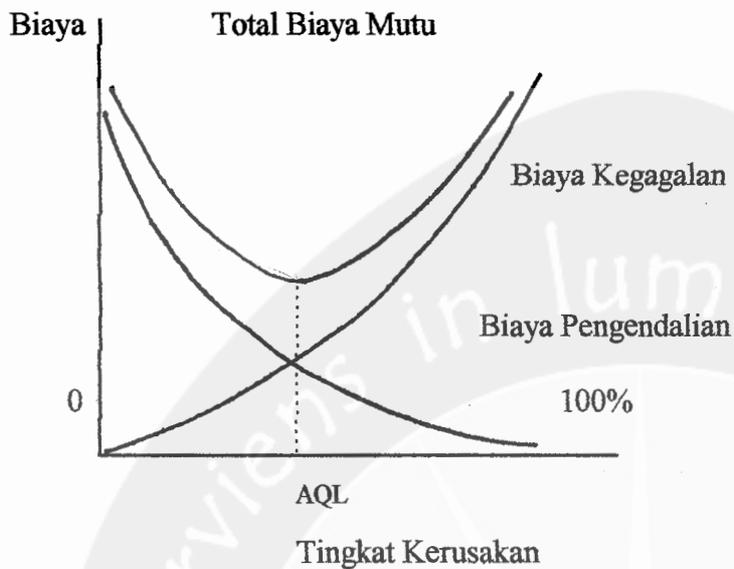
2.2.3 Konsep Biaya Mutu Optimal

Biaya mutu optimal adalah tingkat biaya mutu yang paling menguntungkan perusahaan. Untuk menentukan tingkat biaya mutu optimal perlu dilakukan analisis hubungan antar komponen biaya mutu sehingga perubahan biaya yang terjadi dapat direncanakan sedemikian rupa dan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Ada dua pandangan mengenai konsep biaya mutu yang optimal, yaitu:

1. Distribusi Optimal Biaya Mutu menurut Pandangan Tradisional

Banyak ahli kualitas percaya bahwa ada keseimbangan yang optimal antara biaya pencegahan dan biaya penilaian dengan biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal. Saat biaya pengendalian (biaya pencegahan dan penilaian) meningkat, biaya kegagalan seharusnya menurun. Selama penurunan biaya kegagalan lebih besar daripada peningkatan biaya pengendalian, perusahaan harus terus meningkatkan usahanya untuk mencegah atau mendeteksi produk yang bermutu rendah. Hingga pada saatnya, sebuah titik dicapai dimana penambahan biaya untuk peningkatan usaha ini lebih besar dari penurunan biaya kegagalan. Tanpa perubahan apapun dalam teknologinya, titik ini mewakili tingkat minimum dari total biaya mutu. Ini merupakan keseimbangan optimal antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan.

Hubungan teoritikal ini diilustrasikan seperti di bawah ini:



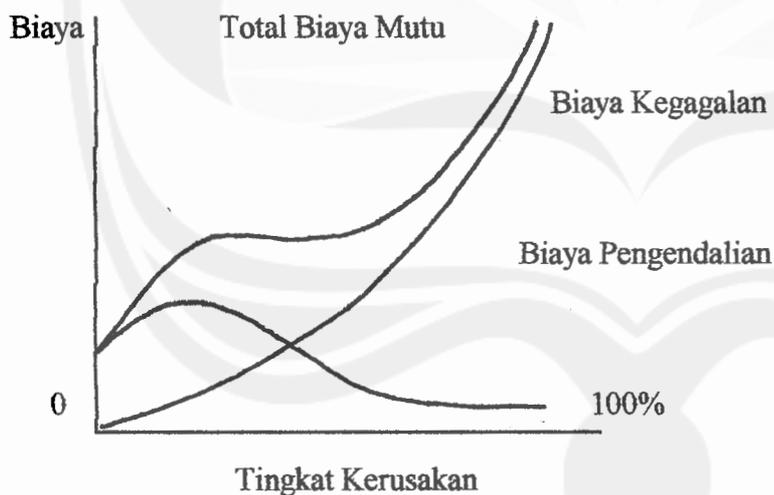
Gambar 2.1

Pada gambar 2.1, dua fungsi biaya diasumsikan: satu untuk biaya pengendalian dan satu untuk biaya kegagalan. Juga diasumsikan bahwa persentase kerusakan meningkat seiring dengan penurunan biaya yang dihabiskan untuk kegiatan pencegahan dan penilaian; untuk biaya kegagalan, meningkat seiring dengan peningkatan persentase kerusakan. Dari fungsi total biaya mutu, kita dapat melihat bahwa total biaya mutu menurun seiring dengan peningkatan mutu sampai pada titik tertentu. Setelah itu, tidak ada peningkatan selanjutnya yang mungkin dilakukan. Sebuah tingkat optimal dari unit rusak dapat diketahui dan perusahaan berusaha untuk mencapai tingkat ini. Tingkat yang mengizinkan adanya unit rusak ini disebut “*Acceptable Quality Level*” (AQL).

2. Distribusi Optimal Biaya Mutu : Pandangan Kontemporer

Bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan perusahaan yang sudah maju, akan menghadapi persaingan sangat ketat dan mutu dapat menawarkan keuntungan bersaing yang penting. Jika pandangan tradisional salah, perusahaan yang menyadari kesalahan ini dapat memakai pandangan ini dengan menurunkan jumlah unit rusak sambil menurunkan total biaya mutu. Dalam hal ini tingkat optimal untuk biaya mutu adalah dimana tingkat kerusakan nol terjadi. Pandangan ini sering disebut *Zero-Defect View*.

Ilustrasi *Zero-Defect View* dari fungsi biaya mutu



Gambar 2.2

2.2.4 Informasi Biaya Mutu

Sistim pelaporan biaya mutu sangat perlu jika sebuah perusahaan serius dalam meningkatkan dan mengendalikan biaya mutu. Langkah pertama dan sederhana dalam menciptakan sistim tersebut adalah dengan memperoleh biaya mutu aktual. Sebuah daftar yang mendetail dari biaya mutu aktual untuk setiap kategori dapat menyediakan dua masukan penting. Pertama menunjukkan besarnya biaya mutu untuk setiap kategori, mengijinkan manajer untuk memperkirakan dampak keuangan mereka. Kedua menunjukkan distribusi dari biaya mutu menurut kategori, mengijinkan manajer untuk menetapkan kepentingan relatif dari setiap kategori.

2.3 Pengendalian Biaya Mutu

2.3.1 Pemilihan Standard Mutu

Dalam pemilihan standard mutu dapat digunakan dua pendekatan, yaitu: pendekatan tradisional dan pendekatan kerusakan nol.¹²

1. Pendekatan tradisional

Dalam pendekatan tradisional, standar mutu yang dianggap tepat adalah tingkat mutu yang dapat diterima atau *acceptable quality level* (AQL). AQL merupakan standar mutu yang sederhana yang mengijinkan kemungkinan terjadinya sejumlah tertentu produk rusak yang akan diproduksi dan dijual. Biasanya AQL menunjukkan

¹² Supriyono R.A., *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Tehnologi Maju dan Globalisasi*, Edisi I, (Yogyakarta:BPFE,1994), hal.395-397.

status pengoperasian saat ini, bukan apa yang mungkin dicapai jika perusahaan mempunyai program mutu yang unggul.

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 dengan 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 *total quality control*. Standar kerusakan nol merupakan standar yang mungkin saja tidak tercapai sepenuhnya, namun banyak bukti yang menunjukkan bahwa standar tersebut dapat dicapai dengan hasil yang mendekati ke standar yang ditentukan tersebut. Kerusakan dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau kurangnya perhatian. Kurangnya pengetahuan dapat diatasi dengan pelatihan yang baik, sedangkan kurangnya perhatian diatasi dengan kepemimpinan yang lebih efektif. Perlu diperhatikan juga bahwa penerapan konsep kerusakan nol ini berarti manajemen harus berusaha mengeliminasi biaya-biaya kegagalan dan terus menerus mencari cara-cara baru agar dapat meningkatkan mutu.

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 dengan titik tertentu. Memang, jika standar kerusakan nol dapat dicapai, perusahaan masih harus menanggung biaya pencegahan dan penilaian. Agar standar biaya mutu dapat digunakan dengan baik perlu dipahami perilaku biaya mutu, standard fisikal dan penggunaan standar interim.¹³

1. Perilaku Biaya Mutu

Agar laporan kinerja dapat bermanfaat maka:

- a. Biaya mutu harus dikelompokkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap dan dihubungkan dengan penjualan.
- b. Untuk biaya variabel, penyempurnaan mutu dicerminkan oleh pengurangan rasio biaya variabel. Pengukuran kinerja dapat digunakan salah satu cara dari dua cara berikut:
 - Rasio biaya variabel pada awal dan akhir periode tertentu dapat digunakan untuk menghitung penghematan atau kenaikan biaya sesungguhnya.
 - Rasio biaya yang dianggarkan dan rasio sesungguhnya dapat juga digunakan untuk mengukur kemajuan ke arah pencapaian sasaran periodik.

2. Standar Fisikal

Untuk manajer lini dan karyawan pengoperasian, ukuran fisik mutu misalnya jumlah unit rusak, persentase kegagalan eksternal, kegagalan pengiriman, kesalahan pemenuhan kontrak dan ukuran-ukuran fisik mutu lainnya mungkin lebih bermanfaat

¹³ Supriyono R. A., *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Tehnologi Maju dan Globalisasi*, Edisi I, (Yogyakarta, BPFE, 1994), hal. 398-401.

untuk ukuran-ukuran fisik. Tujuan ukuran-ukuran ini adalah agar setiap orang mengerjakan dengan benar sejak pertama kali.

3. Penggunaan Standar Interim

Bagi sebagian perusahaan, standar kerusakan nol merupakan tujuan jangka panjang. Karena penyempurnaan mutu menuju kerusakan nol memerlukan waktu bertahun-tahun, standar penyempurnaan mutu per tahun harus dikembangkan sehingga para manajer dapat menggunakan laporan-laporan kinerja untuk menilai kemajuan yang berdasarkan interim. Standar mutu interim menunjukkan sasaran mutu untuk tahun yang bersangkutan. Kemajuan peningkatan mutu harus dilaporkan kepada para manajer dan para karyawan yang bersangkutan agar mereka memperoleh kepercayaan yang diperlukan untuk mencapai standar akhir yaitu kerusakan nol.

2.3.3 Jenis-jenis Laporan Kinerja Mutu

Laporan kinerja mutu harus dapat mengukur realisasi kemajuan dan perkembangan program penyempurnaan mutu dalam suatu organisasi. Empat jenis kemajuan yang dapat diukur dan dilaporkan adalah sebagai berikut:¹⁴

1. Laporan Standar Interim

Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan standard atau sasaran periode sekarang. Suatu organisasi harus membuat standar mutu interim setiap tahunnya dan membuat rencana untuk mencapai tingkat yang

¹⁴ Supriyono R.A., *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, Edisi I, (Yogyakarta, BPFE, 1994), hal 402-412.

ditargetkan tersebut. Karena biaya mutu merupakan ukuran mutu, tingkat yang ditargetkan dapat digambarkan dalam jumlah biaya yang ditargetkan untuk setiap kelompok biaya mutu dan untuk setiap elemen biaya dalam kelompok tersebut. Pada akhir periode, disusun laporan kinerja interim yang membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode tersebut dengan biaya yang dianggarkan dalam periode tersebut. Laporan tersebut mengharuskan manajemen untuk:

- a. Tetap mengingat sasaran mutu akhir yang diinginkan.
- b. Selalu mencari cara-cara atau peluang yang ada untuk meningkatkan mutu.
- c. Menyusun perencanaan untuk periode yang akan datang.

2. Laporan Trend Satu Periode

Laporan ini digunakan untuk menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan kinerja mutu tahun terakhir. Manajemen dapat memperoleh wawasan tambahan dengan membandingkan kinerja tahun ini dengan mengevaluasi biaya mutu yang sesungguhnya terjadi pada tahun ini dengan biaya mutu yang sesungguhnya tahun sebelumnya. Wahana untuk membandingkan tersebut adalah laporan trend satu periode. Karena periode yang digunakan satu tahun, laporan ini disebut pula laporan kinerja mutu satu tahun. Laporan ini memungkinkan para manajer untuk menilai trend jangka pendek program peningkatan mutu.

3. Laporan Trend Periode Ganda

Laporan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kemajuan program peningkatan mutu sejak mulai diterapkan agar dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apakah trend periode ganda atau beberapa periode menunjukkan perubahan biaya mutu sesuai dengan arah yang benar?
- b. Apakah dalam setiap periode terjadi perubahan mutu yang menguntungkan?

Laporan trend mutu periode ganda menggambarkan perubahan mutu dari sejak pertama kali program tersebut dilaksanakan sampai periode akhir.

4. Laporan Kinerja Mutu Jangka Panjang.

Laporan kinerja mutu jangka panjang membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode ini dengan biaya yang diharapkan jika standar kerusakan nol tercapai dengan anggapan tingkat penjualan sama dengan tingkat penjualan periode ini. Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan standar atau sasaran jangka panjang.

2.4 Pengendalian Mutu Makanan

2.4.1 Prinsip Pengendalian yang Efektif¹⁵

1. Tahap Perencanaan

Perencanaan adalah salah satu tugas manajemen, sesuatu tindakan tergantung dari perencanaan, sehingga harus benar-benar dipikirkan.

¹⁵ Hamami Amik, *Dasar-Dasar Food and Beverage Control* (Yogyakarta: Ambarukmo Palace Hotel, 1994), hal. 4-5

2. Tahap Perbandingan

Perbandingan harus betul-betul dilaksanakan secara terus menerus, misalnya *standard cost* dan *actual cost*.

3. Tahap Pembetulan

Dalam pelaksanaan dan perencanaan, mungkin ada yang tidak tepat, ini harus dikoreksi.

4. Tahap Perbaikan

Dari ketiga tahap terdahulu dapat dilihat kelemahannya, sehingga dapat ditentukan apakah dalam perencanaan atau dalam produksi dari ini perlu ada perbaikan.

2.4.2 Standar sebagai Pedoman Pengendalian

Hal lain yang merupakan pedoman dari pengendalian yang efektif adalah dengan menggunakan bermacam-macam standar. Dalam prosedur pengendalian mutu makanan digunakan standar-standar sebagai berikut:

1. *Standard Portional Size*

Penetapan banyaknya barang dari setiap makanan yang dijual kepada pelanggan dengan harga tertentu dan harus ditentukan untuk semua jenis makanan (*apetizer, soup, main course, dessert*)

2. *Standard Recipe*

Rumusan tertentu yang mencantumkan resep suatu masakan dengan jumlah komponen dari pemakaian bahan-bahan yang dipergunakan untuk membuat suatu jenis masakan yang disediakan di menu secara akurat.

3. *Standard Purchase Specification*

Uraian singkat tentang spesifikasi bahan atau barang tertentu tentang kualitas, ukuran dan berat yang diinginkan. Dengan cara ini diharapkan semua pihak yang berhubungan dengan pemesanan, pengiriman, penerimaan bahan atau barang tersebut mempunyai petunjuk atau pedoman agar mendapat barang yang sesuai dengan spesifikasinya.

4. *Standard Yields*

Standard Yields adalah berat bersih makanan setelah diolah siap saji, sehingga terlihat beda antara berat bahan mentah pada saat dibeli dengan berat makanan matang setelah diolah dan selisihnya disebut “*loss*” dalam proses.