

## **BAB II**

### **ANALISIS BIAYA MUTU OPTIMAL**

#### **2.1. Pengertian dan Jenis biaya mutu**

##### **2.1.1. Pengertian Mutu**

Mutu adalah tingkat baik buruknya sesuatu. Mutu dapat pula didefinisikan sebagai tingkat keunggulan. Jadi mutu adalah ukuran relatif kebaikan (Supriyono, 1994 : 377 – 378).

Mutu adalah memberikan kepada pelanggan atau orang berikutnya dalam proses suatu yang dibutuhkan; produk atau jasa yang sesuai untuk digunakan (Ralph Barra, 1986: 1).

Mutu atau kualitas adalah upaya menyediakan produk dan jasa yang secara konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (Gayle, 1999: 12).

Mutu adalah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan, bukan oleh insinyur, bukan pula oleh pemasaran atau manajemen umum. Mutu didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan terhadap produk atau jasa, diukur berdasarkan persyaratan pelanggan tersebut – dinyatakan atau tidak dinyatakan, disadari atau hanya dirasakan, dikerjakan secara teknis atau bersifat subjektif – dan selalu mewakili sasaran yang bergerak dalam pasar yang penuh persaingan (Feigenbaum, 1989: 6).

Mutu produk dan jasa dapat didefinisikan sebagai keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan –

harapan pelanggan (Feigenbaum, 1989: 7). Umumnya, ada dua jenis mutu yang diakui yaitu (Supriyono, 1994 : 377 – 378):

1. Mutu rancangan adalah suatu fungsi berbagai spesifik produk. Mutu rancangan yang lebih tinggi biasanya ditunjukkan oleh dua hal yaitu tingginya biaya pemanufakturan dan tingginya harga jual.
2. Mutu kesesuaian adalah suatu ukuran mengenai bagaimana suatu produk memenuhi berbagai persyaratan atau spesifikasi.

Selain kedua jenis mutu diatas masih ada enam jenis mutu yang lain, yaitu (Hansen/ Mowen, 2000: 6 – 7):

1. Kinerja adalah tingkat konsistensi dan kebaikan fungsi – fungsi produk. Dalam hal ini, dimensi kinerja untuk jasa adalah atribut daya tangkap, kepastian atau jaminan, dan empati.
2. Estetika 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 berkaitan dengan tingkat kemudahan merawat dan memperbaiki produk.
4. Reliabilitas adalah probabilitas produk atau jasa menjalankan fungsi dimaksud dalam jangka waktu tertentu.
5. Durabilitas adalah umur manfaat dari fungsi produk.
6. Pemanfaatan adalah kecocokan dari sebuah produk menjalankan fungsi – fungsi sebagaimana yang diiklankan.

### 2.1.2. Jenis Biaya Mutu

Biaya mutu adalah biaya yang timbul untuk mencegah terjadinya mutu rendah atau biaya yang timbul karena terjadinya mutu yang rendah (Endah Susilaningtas, 1995: 973).

Biaya mutu adalah biaya yang terjadi karena mungkin akan terjadi karena mutu yang buruk. Biaya mutu diklasifikasikan menjadi (Supriyono, 1994: 379 - 380):

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.
2. Biaya penilaian adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan – persyaratan mutu. Tujuannya untuk mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai persyaratan ke pelanggan. Misalnya biaya inspeksi dan pengujian bahan, inspeksi pengepakan, supervisi aktivitas penilaian, verifikasi pemasok, penerimaan produk, penerimaan proses, dan pengujian lapangan.
3. Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena produk dan jasa yang tidak sesuai persyaratan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar. Kegagalan ini terdeteksi oleh aktivitas-aktivitas penilaian. Misalnya sisa produk, pengerjaan kembali, *downtime* (berhubungan dengan kerusakan), 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. Elemen biaya ini yaitu kehilangan penjualan, kembali atau cadangan, garansi atau jaminan, perbaikan, penggantian produk, penyesuaian keluhan.

## **2.2. Pentingnya Pengendalian Mutu**

Menurut Deming (1950) pengendalian mutu secara statistik adalah penerapan prinsip dan teknik statistik pada setiap tahap produksi yang diarahkan untuk menuju pembuatan sebuah produk dengan cara yang paling ekonomis sehingga mencapai manfaat semaksimal mungkin dan memiliki pasar.

Pengendalian mutu menurut Juran (1954) adalah keseluruhan cara yang kita gunakan untuk menetapkan dan mencapai spesifikasi mutu, dengan pengendalian mutu statistik sebagai bagian dari cara-cara tersebut, untuk menetapkan dan mencapai spesifikasi mutu, yang didasarkan pada alat metode statistik.

Kemudian pada tahun 1974 dalam edisi ketiga QC Handbook Juran memperbaiki definisi diatas menjadi: pengendalian mutu adalah proses pengaturan melalui pengukuran kinerja mutu aktual, membandingkannya dengan standar, dan bertindak berdasarkan perbedaan tersebut.

Menurut standar Industri Jepang (JISZ 8101) pengendalian mutu adalah sebuah sistem cara dimana sifat produk atau jasa dihasilkan secara ekonomis untuk memenuhi tuntutan pembeli.

Menurut American Nasional Standard (MCZI.7 1971) pengendalian mutu adalah teknik dan kegiatan operasional yang mempertahankan mutu sebuah produk

atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu; juga penggunaan teknik-teknik dan kegiatan-kegiatan semacam itu.

Pengendalian mutu berguna untuk produksi dan penjualan dengan tahap-tahap sebagai berikut: semula produk tersebut direncanakan, kemudian dibuat, lalu diperiksa baru dijual. Ketiga tahap tersebut terjadi dalam perusahaan, namun ada langkah keempat yang terjadi diluar perusahaan yaitu penelitian pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen, dan langkah akhir ini secara alami menuntun kembali pada langkah pertama melalui perencanaan berdasarkan hasil survei pasar (Shigeru Mizuno, 1994: 17).

Kepuasan konsumen merupakan elemen penting dari program mutu. Memproduksi produk yang bebas dari kerusakan dan bermutu tinggi hanya akan menguntungkan jika dapat memuaskan konsumen (Endah Susilaningtas, 1995: 983).

Keuntungan pengukuran biaya mutu dibagi menjadi dua, yaitu (Endah Susilaningtas, 1995: 985-986):

1. Keuntungan pengukuran biaya mutu finansial.

- a. Biaya mutu memusatkan perhatian pada berapa besar biaya dari mutu yang rendah, walaupun ukuran-ukuran biaya mutu kadang-kadang tidak memasukkan biaya yang penting tapi sulit diukur seperti pengaruh mutu yang rendah terhadap hubungan baik dengan konsumen.
- b. Ukuran biaya mutu finansial adalah cara yang bermanfaat untuk membandingkan antara proyek-proyek peningkatan mutu yang berbeda dan untuk menetapkan prioritas pengukuran biaya maksimal.

- c. Ukuran biaya mutu finansial berfungsi sebagai denominator untuk mengevaluasi *trade-off* antara biaya pencegahan dengan biaya kegagalan.

## 2. Keuntungan pengukuran biaya mutu non finansial.

- a. Ukuran biaya mutu non finansial mudah untuk dikuantifikasikan dan dipahami.
- b. Ukuran biaya mutu non finansial mengarahkan perhatian ke proses fisik dan memusatkan perhatian pada area permasalahan tertentu yang membutuhkan peningkatan.
- c. Ukuran biaya mutu non finansial memberikan umpan balik jangka pendek secara cepat mengenai keberhasilan usaha-usaha peningkatan mutu.

Sasaran terpenting pengendalian mutu adalah memastikan mutu produk Industri, yaitu memastikan bahwa mutu produk sesuai dengan harapan konsumen dan ada instruksi yang singkat, mudah dimengerti untuk penggunaan produk tersebut (Shigeru Mizuno, 1994: 25).

### 2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi biaya mutu

Sistem pelaporan biaya mutu sangat penting peranannya bagi perusahaan jika perusahaan tersebut benar-benar serius mengenai peningkatan mutu dan pengendalian biaya mutu. Langkah yang paling sederhana untuk menciptakan sistem ini adalah penilaian mutu biaya yang sesungguhnya terjadi saat ini. Daftar biaya mutu yang sesungguhnya terjadi untuk setiap kelompok biaya dapat memberikan dua pandangan penting yaitu (Supriyono, 1994: 380-381):

1. Daftar tersebut menunjukkan biaya mutu untuk masing-masing kelompok sehingga memungkinkan para manajer untuk memperkirakan dampak keuangan.

2. Daftar tersebut menunjukkan distribusi biaya mutu setiap kelompok sehingga memungkinkan para manajer untuk menaksir biaya relatif setiap kelompok.

Biaya mutu bisa juga diklasifikasikan sebagai biaya yang terlihat atau tersembunyi. Biaya yang terlihat adalah biaya yang disajikan dalam catatan akuntansi organisasi. Sebagai contoh: biaya kehilangan pangsa pasar, biaya ketidakpuasan pelanggan, dan biaya kehilangan penjualan. Biaya mutu tersembunyi adalah biaya *opportunitas* yang terjadi karena mutu jelek dan biasanya tidak disajikan dalam catatan akuntansi (Hansen/ Mowen, 2000: 9).

Biaya tersembunyi sulit diestimasi, namun ada tiga metode yang disarankan untuk tujuan tersebut, yaitu (Hansen/ Mowen, 2000: 9):

1. Metode pengganda

Metode ini mengasumsikan bahwa total biaya produk gagal adalah beberapa kali lipat dari biaya produk gagal yang diukur.

2. Metode penelitian pasar

Metode ini digunakan untuk menilai pengaruh mutu jelek terhadap penjualan dan pangsa pasar. Survey pelanggan dan wawancara dengan armada penjualan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap pola biaya tersembunyi perusahaan. Hasil penelitian pasar dapat digunakan untuk memperkirakan hilangnya laba dimasa depan akibat mutu yang jelek.

3. Fungsi rugi mutu *taguchi*

Definisi tanpa cacat tradisional mengasumsikan bahwa biaya mutu tersembunyi hanya terjadi atas unit-unit yang menyimpang jauh dari batas spesifikasi atas dan bawah. Fungsi ini mengasumsikan bahwa setiap variasi nilai target dari

karakteristik mutu akan menimbulkan biaya mutu tersembunyi. Selanjutnya, biaya mutu yang tersembunyi meningkat secara kuadrat pada saat nilai aktual menyimpang dari nilai target.

## 2.4. Konsep Biaya Mutu Optimal dan Informasi Biaya Mutu

### 2.4.1. Konsep Biaya Mutu Optimal

Signifikansi keuangan dari biaya mutu dapat ditaksir dengan relatif mudah dengan menggambarkan biaya tersebut dalam bentuk persentase dari penjualan sesungguhnya. Sebagai contoh, laporan biaya mutu PT. Cintanusa untuk tahun 1993 sebagai berikut (Supriyono, 1994: 383):

**Tabel 2.1**  
**Elemen Biaya Mutu**  
**PT. Cintanusa**  
**Laporan Biaya Mutu**  
**Tahun 1993**

Kelompok	Biaya Mutu	% dari Biaya	%tase dari Penjualan
<b>Biaya Pencegahan:</b>			
Pelatihan mutu	Rp 90.000,00		
Perekayasaan Mutu	<u>Rp 120.000,00</u>		
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 210.000,00</u>	35%	4,20%
<b>Biaya penilaian:</b>			
Inspeksi bahan	Rp 40.000,00		
Penerimaan produk	Rp 20.000,00		
Penerimaan proses	<u>Rp 60.000,00</u>		
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	20%	2,40%
<b>Kegagalan internal:</b>			
Sisa	Rp 90.000,00		
Pengerjaan kembali	<u>Rp 60.000,00</u>		
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 150.000,00</u>	25%	3,00%



<b>Kegagalan eksternal:</b>			
Keluhan pelanggan	Rp 50.000,00		
Garansi (jaminan)	Rp 40.000,00		
Reparasi	<u>Rp 30.000,00</u>		
Jumlah	<u>Rp 120.000,00</u>	20%	2,40%
Jumlah biaya mutu	<u>Rp 600.000,00</u>	100%	12,00%
<b>Keterangan:</b>			
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: PT Cintanusa, 1994

Dalam laporan diatas tampak bahwa biaya mutu sebesar 12% dari penjualan. Dengan menggunakan penilaian kasar, biaya mutu seharusnya tidak lebih dari 2,5%, maka PT Cintanusa masih memiliki peluang untuk meningkatkan laba dengan cara menurunkan biaya mutu. Namun, perlu dipahami bahwa penurunan biaya mutu tanpa usaha-usaha untuk meningkatkan mutu merupakan strategi yang berbahaya.

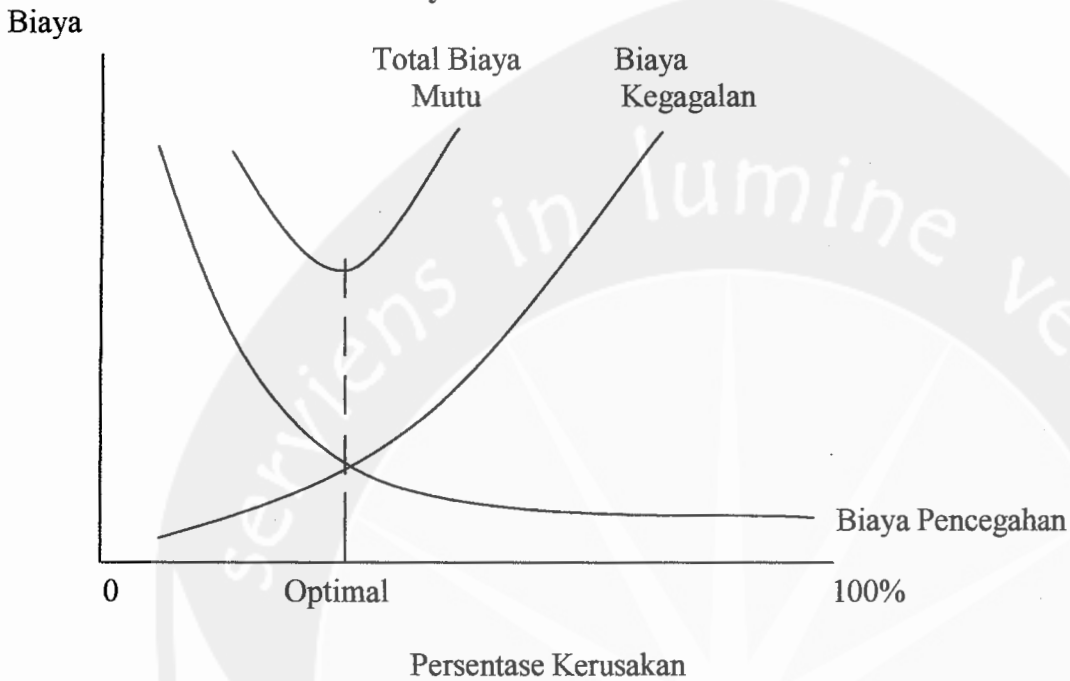
Ada dua pandangan mengenai biaya mutu optimal yaitu (Supriyono, 1994: 382-387):

#### 1. Pandangan tradisional (tingkat mutu yang dapat diterima)

Banyak ahli mutu percaya bahwa ada keseimbangan optimal antara biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Jika biaya pencegahan dan penilaian menaik maka biaya kegagalan menurun. Selama penurunan biaya kegagalan lebih besar daripada kenaikan biaya pencegahan dan penilaian, maka perusahaan harus secara kontinyu meningkatkan usaha-usahanya untuk mencegah atau mendeteksi ketidaksesuaian unit-unit produk yang dihasilkan dengan persyaratan-persyaratannya. Sehingga akan dicapai suatu titik keseimbangan antara peningkatan biaya pencegahan dan penilaian dengan biaya kegagalan. Titik tersebut merupakan titik keseimbangan optimal antara biaya

pencegahan dan penilaian dengan biaya kegagalan. Hubungan ini digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Biaya Mutu: Tradisional**

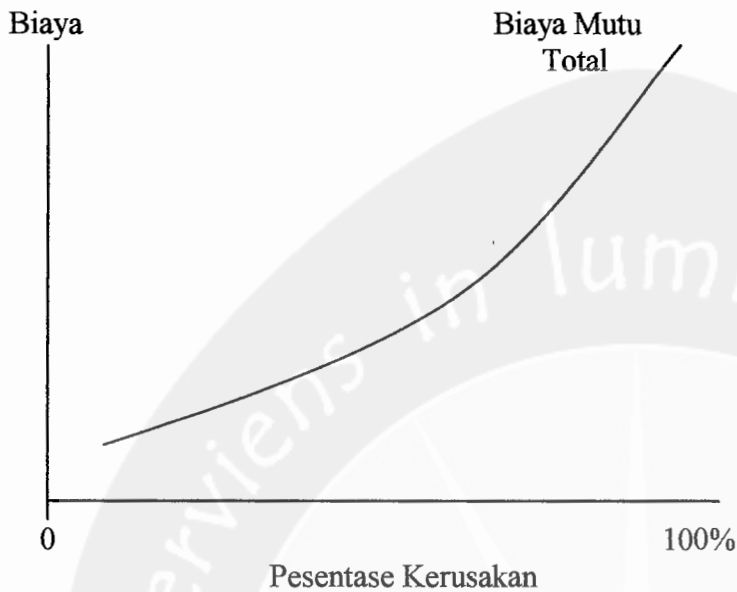


Sumber: Supriyono, 1994: 385

## 2. Pandangan Kelas Dunia (pengendalian mutu secara total)

Perbedaan pandangan kelas dunia (*kontemporer*) dengan pandangan tradisional yaitu pada pandangan kontemporer tingkat optimal biaya mutu terjadi jika tidak ada produk rusak. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerusakan Nol**



Sumber: Supriyono, 1994: 387

Pandangan kontemporer pada intinya adalah sebagai berikut:

- a. Semula, perusahaan meningkatkan biaya pencegahan dan penilaian agar dapat mengurangi biaya kegagalannya sehingga tercapai *trade-off*.
- b. Pada langkah selanjutnya, perusahaan dapat memotong kembali biaya pencegahan dan penilaian.
- c. Pada akhirnya, perusahaan dapat mengurangi biaya semua kelompok biaya mutu secara permanen.

#### 2.4.2. Informasi Biaya Mutu

Tujuan utama laporan biaya mutu adalah untuk memperbaiki dan mempermudah perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial (Hansen/ Mowen, 2000: 18). Sebagai contoh, untuk memutuskan penerapan program

pemilihan pemasok dalam rangka meningkatkan mutu masukan bahan, manajer memerlukan penelitian terhadap (Supriyono, 1994: 387):

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 mutu dan untuk mengevaluasi keefektifan program tersebut jika dilaksanakan hanya merupakan salah satu potensi kegunaan sistem biaya mutu (Supriyono, 1994: 388).

## **2.5. Analisis Biaya Mutu**

Laporan kinerja biaya mutu mempunyai dua bagian penting yaitu: biaya sesungguhnya, dan biaya standar. Selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar atau biaya yang diharapkan digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan menyediakan tanda-tanda kemungkinan timbulnya masalah-masalah yang berhubungan (Supriyono, 1994: 394).

Laporan kinerja biaya mutu sangat penting untuk program-program penyempurnaan mutu. Laporan tersebut mendorong manajer untuk (Supriyono, 1994: 394-395):

1. Mengidentifikasi berbagai biaya yang seharusnya disajikan dalam suatu laporan kinerja.
2. Mengidentifikasi tingkat kinerja mutu organisasi untuk saat ini.

3. Memulai berfikir mengenai tingkat kinerja mutu yang harus dicapai. Pengidentifikasian standar mutu merupakan elemen penting dalam laporan kinerja mutu.

## 2.6. Pemilihan Standar Mutu

Dalam pemilihan standar mutu dapat digunakan dua pendekatan yaitu (Supriyono, 1994: 395-397):

### 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 kemungkinan terjadinya sejumlah tertentu produk rusak yang akan diproduksi dan dijual.

### 2. Pendekatan Kerusakan Nol

Kerusakan nol adalah standar kinerja yang mengharuskan produk dan jasa yang diproduksi dan dijual sesuai dengan persyaratan-persyaratan. Kerusakan dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau kurangnya perhatian. Kurangnya pengetahuan dapat diatasi dengan pelatihan yang baik sedangkan kurangnya perhatian dapat diatasi dengan kepemimpinan yang efektif.

## 2.7. Kuantifikasi Standar Mutu

Agar standar biaya mutu dapat digunakan dengan baik perlu difahami tentang (Supriyono, 1994: 399-401):

### 1. Perilaku Biaya Mutu

Agar laporan kinerja mutu dapat bermanfaat, maka:

- 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 variabel. Pengukuran kinerja dapat digunakan salah satu dari dua cara 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.

Biaya mutu tetap dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Sebaliknya, biaya mutu variabel dapat dibandingkan dengan menggunakan persentase dari penjualan, atau jumlah rupiah biaya, atau kedua-duanya.

---

## 2. Standar Fisik

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

Standar 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. Meskipun pencapaian kerusakan nol merupakan proyek jangka panjang, namun manajemen harus mengharapkan kemajuan yang berarti berdasar tahunan.

### **2.8. 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

Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan standar atau sasaran periode sekarang. Pada akhir periode, laporan ini membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode tersebut dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut mengukur kemajuan relatif yang dicapai dalam periode tersebut dengan tingkat kemajuan yang direncanakan Sebagai contoh laporan kinerja standar interim pada PT. Cintanusa tahun 1993, sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Elemen Biaya Mutu**

**PT. Cintanusa**  
**Laporan Kinerja Standar Interim: Biaya Mutu**  
**Tahun 1993**

<b>Kelompok</b>	<b>Biaya Mutu Sesungguhnya</b>	<b>Biaya Mutu # Dianggarkan</b>	<b>Selisih</b>
<b>Biaya Pencegahan:</b>			
Pelatihan mutu	Rp 90.000,00	Rp 80.000,00	Rp10.000,00 R
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000,00	Rp 120.000,00	0
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 210.000,00</u>	<u>Rp 200.000,00</u>	<u>Rp 10.000,00</u> R
<b>Biaya penilaian:</b>			
Inspeksi bahan	Rp 40.000,00	Rp 56.000,00	Rp 16.000,00 L
Penerimaan produk	Rp 20.000,00	Rp 30.000,00	Rp 10.000,00 L
Penerimaan proses	<u>Rp 60.000,00</u>	<u>Rp 54.000,00</u>	<u>Rp 6.000,00</u> R
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	<u>Rp 140.000,00</u>	<u>Rp 20.000,00</u> L
<b>Kegagalan internal:</b>			
Sisa	Rp 90.000,00	Rp 78.000,00	Rp 12.000,00 R
Pengerjaan kembali	Rp 60.000,00	Rp 63.000,00	Rp 3.000,00 L
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 150.000,00</u>	<u>Rp 141.000,00</u>	<u>Rp 9.000,00</u> R
<b>Kegagalan eksternal:</b>			
Keluhan pelanggan	Rp 50.000,00	Rp 50.000,00	Rp 0
Garansi (jaminan)	Rp 40.000,00	Rp 30.000,00	Rp 10.000,00 R
Reparasi	<u>Rp 30.000,00</u>	<u>Rp 35.000,00</u>	<u>Rp 5.000,00</u> L
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	<u>Rp 115.000,00</u>	<u>Rp 5.000,00</u> L
<b>Jumlah biaya mutu</b>	<u>Rp 600.000,00</u>	<u>Rp 596.000,00</u>	<u>Rp 4.000,00</u> R
<b>Persentase dari penjualan##</b>	12,00%	11,92%	0,08% R
<b>Keterangan:</b>			
# Anggaran fleksibel berdasarkan penjualan sesungguhnya			
## Penjualan sesungguhnya = Rp 5.000.000,00			

Sumber: PT Cintanusa, 1994

Pada contoh diatas menunjukkan peningkatan mutu relatif yang terjadi dalam periode tersebut terhadap tujuan tertentu yang ditunjukkan oleh angka-angka yang dianggarkan. Kinerja mutu secara keseluruhan mendekati yang direncanakan. Biaya total sesungguhnya hanya berbeda Rp 4.000,00 dari biaya mutu total yang dianggarkan, dan dari persentase penjualan sebesar 0,08%.



## 2. Laporan Trend satu periode

Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan kinerja mutu tahun terakhir. Manajemen dapat memperoleh wawasan tambahan dengan membandingkan kinerja tahun ini dengan cara membandingkan biaya mutu yang sesungguhnya terjadi tahun ini dengan biaya mutu yang sesungguhnya tahun sebelumnya. Dalam membuat perbandingan tersebut, rasio biaya variabel sesungguhnya untuk tahun sebelumnya digunakan untuk menghitung biaya mutu variabel yang diharapkan untuk tahun ini dengan cara mengalikan rasio tersebut dengan penjualan sesungguhnya tahun ini. Biaya mutu tetap yang sesungguhnya untuk tahun sebelumnya dibandingkan secara langsung dengan biaya mutu tetap tahun ini. Laporan ini memungkinkan para manajer untuk menilai trend jangka pendek program peningkatan mutu. Contoh laporan trend satu periode, sebagai berikut:

**Tabel 2.3**  
**Elemen Biaya Mutu**

**PT. Cintanusa**  
**Laporan Kinerja: Biaya Mutu, Trend Satu Tahun**  
**Tahun 1993**

<b>Kelompok</b>	<b>Biaya Mutu Sesungguhnya 1993</b>	<b>Biaya Mutu Sesungguhnya 1992</b>	<b>Selisih</b>
<b>Biaya Pencegahan:</b>			
Pelatihan mutu	Rp 90.000,00	Rp 92.000,00	Rp 2.000,00 L
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000,00	Rp 200.000,00	Rp 80.000,00 L
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 210.000,00</u>	<u>Rp 292.000,00</u>	<u>Rp 82.000,00</u> L
<b>Biaya penilaian:</b>			
Inspeksi bahan	Rp 40.000,00	Rp 62.500,00	Rp 22.500,00 L
Penerimaan produk	Rp 20.000,00	Rp 38.300,00	Rp 18.300,00 L
Penerimaan proses	Rp 60.000,00	Rp 62.400,00	Rp 2.400,00 L
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	<u>Rp 163.200,00</u>	<u>Rp 43.200,00</u> L
<b>Kegagalan internal:</b>			
Sisa	Rp 90.000,00	Rp 86.000,00	Rp 4.000,00 R
Pengerjaan kembali	Rp 60.000,00	Rp 70.000,00	Rp 10.000,00 L
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 150.000,00</u>	<u>Rp 156.000,00</u>	<u>Rp 6.000,00</u> L

<b>Kegagalan eksternal:</b>				
Biaya tetap:				
Keluhan pelanggan	Rp 50.000,00	Rp 66.000,00	Rp 16.000,00	L
Biaya variabel:				
Garansi (jaminan)	Rp 40.000,00	Rp 36.000,00	Rp 4.000,00	R
Reparasi	<u>Rp 30.000,00</u>	<u>Rp 32.800,00</u>	<u>Rp 3.800,00</u>	L
Jumlah	Rp 120.000,00	Rp 134.800,00	Rp 14.800,00	L
Jumlah biaya mutu	<u>Rp 600.000,00</u>	<u>Rp 746.000,00</u>	<u>Rp 146.000,00</u>	L
Persentase dari penjualan#	12,00%	14,92%	2,92%	L

**Keterangan:**

# Penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu Rp 5.000.000,00

Sumber: PT Cintanusa, 1994

Pada contoh laporan kinerja diatas, menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah membuat kemajuan yang penting dalam mengurangi biaya mutu dari tahun 1992 ke tahun 1993. Secara keseluruhan, biaya mutu dalam tahun 1993 turun sebesar Rp 146.000,00 dibandingkan pada tahun 1992, atau sebesar 14,92% menjadi 12,00% dalam tahun 1993 atau penurunan sebesar 2,92%.

### 3. Laporan Trend Periode Ganda

Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan sejak awal mula program penyempurnaan mutu. Laporan trend mutu periode ganda menggambarkan perubahan mutu dari sejak pertama kali program tersebut dilaksanakan sampai periode terakhir. Laporan ini biasanya disajikan dalam bentuk grafik, sumbu vertikal menggambarkan biaya mutu dalam persentase yang dihitung dari penjualan, sumbu mendatar menunjukkan tahun-tahun penerapan program mutu. Contoh laporan trend mutu periode ganda PT Cintanusa didasarkan atas pengalaman perusahaan sebagai berikut:

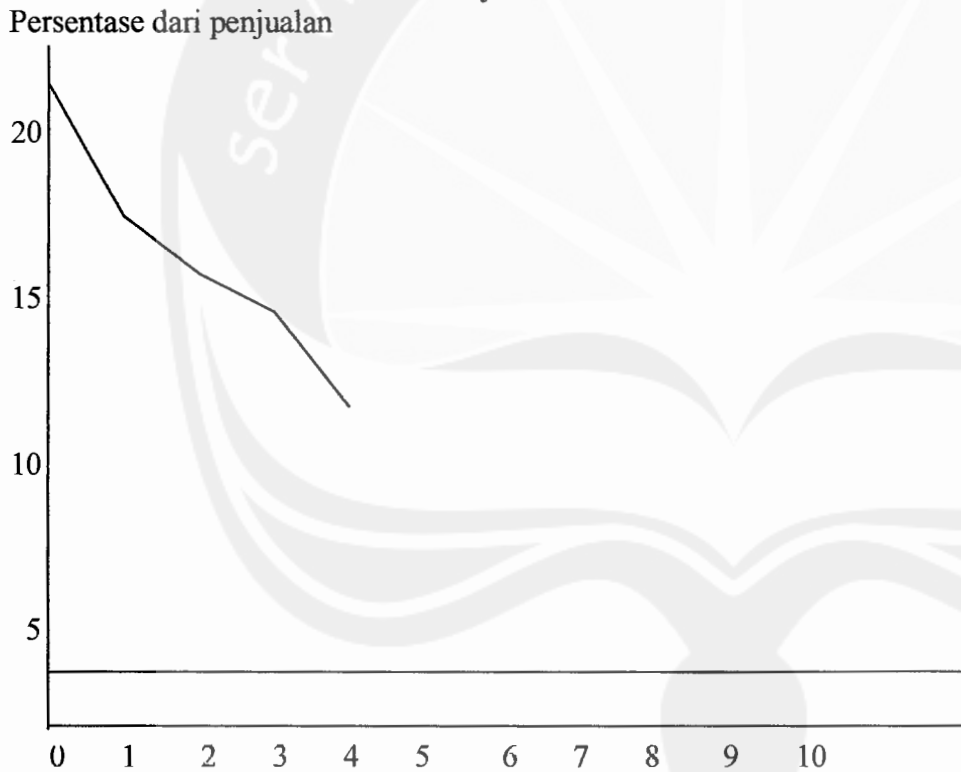
**Tabel 2.4**  
**Prosentase Biaya Mutu dari penjualan**

Tahun	Biaya Mutu	Penjualan Sesungguhnya	% Biaya dari Penjualan
1989	Rp 924.000,00	Rp 4.400.000,00	21,00%
1990	Rp 846.000,00	Rp 4.700.000,00	18,00%
1991	Rp 768.000,00	Rp 4.800.000,00	16,00%
1992	Rp 746.000,00	Rp 5.000.000,00	14,92%
1993	Rp 600.000,00	Rp 5.000.000,00	12,00%

Sumber: PT Cintanusa, 1994

Berdasar data tersebut diatas, tujuan akhir biaya mutu adalah 2,5% dari penjualan yang ditunjukkan oleh garis mendatar pada grafik sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Trend Periode Ganda:**  
**Biaya Mutu Total**



Sumber: PT Cintanusa, 1994

Grafik tersebut menunjukkan terjadinya penurunan biaya mutu yang terus-menerus sebagaimana ditunjukkan oleh presentase biaya mutu terhadap penjualan. Penurunan secara besar-besaran terjadi pada tahun pertama, kedua dan keempat.

Grafik tersebut juga menunjukkan bahwa target biaya mutu sebesar 2,5% dari penjualan masih memerlukan waktu yang panjang untuk mencapainya.

#### 4. Laporan 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 periode ini. Berikut laporan kinerja jangka panjang PT Cintanusa:

**Tabel 2.5**  
**Elemen Biaya Mutu**

<b>PT. Cintanusa</b>			
<b>Laporan Kinerja Jangka Panjang</b>			
<b>Tahun 1993</b>			
<b>Kelompok</b>	<b>Biaya Mutu Sesungguhnya</b>	<b>Biaya Mutu Ditargetkan</b>	<b>Selisih</b>
<b>Biaya Pencegahan:</b>			
Pelatihan mutu	Rp 90.000,00	Rp 50.000,00	Rp 40.000,00 R
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000,00	Rp 40.000,00	Rp 80.000,00 R
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 210.000,00</u>	<u>Rp 90.000,00</u>	<u>Rp 120.000,00 R</u>
<b>Biaya penilaian:</b>			
Inspeksi bahan	Rp 40.000,00	Rp 20.000,00	Rp 20.000,00 R
Penerimaan produk	Rp 20.000,00	Rp 0	Rp 20.000,00 R
Penerimaan proses	Rp 60.000,00	Rp 15.000,00	Rp 45.000,00 R
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	<u>Rp 35.000,00</u>	<u>Rp 85.000,00 R</u>
<b>Kegagalan internal:</b>			
Sisa	Rp 90.000,00	Rp 0	Rp 90.000,00 R
Pengerjaan kembali	Rp 60.000,00	Rp 0	Rp 60.000,00 R
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 150.000,00</u>	<u>Rp 0</u>	<u>Rp 150.000,00 R</u>
<b>Kegagalan eksternal:</b>			
Keluhan pelanggan	Rp 50.000,00	Rp 0	Rp 50.000,00 R
Garansi (jaminan)	Rp 40.000,00	Rp 0	Rp 40.000,00 R
Reparasi	Rp 30.000,00	Rp 0	Rp 30.000,00 R
<b>Jumlah</b>	<u>Rp 120.000,00</u>	<u>Rp 0</u>	<u>Rp 120.000,00 R</u>
<b>Jumlah biaya mutu</b>	<u>Rp 600.000,00</u>	<u>Rp 125.000,00</u>	<u>Rp 475.000,00 R</u>
Persentase dari penjualan#	12,00%	2,50%	9,50% R
<b>Keterangan:</b>			
Penjualan sesungguhnya = Rp 5.000.000,00			

Sumber: PT Cintanusa, 1994

Dalam laporan keuangan diatas menunjukkan bahwa perusahaan masih mengeluarkan banyak uang untuk mutu. Pengeluaran ini dikarenakan perusahaan tidak mengerjakan sesuatu dengan tepat sejak awal mula.

