

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Mutu

2.1.1. Definisi Mutu

Kata mutu memiliki banyak definisi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah ukuran baik buruk sesuatu (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994, hal. 467 dan 604). Mutu dapat pula didefinisikan sebagai tingkat keunggulan, jadi mutu adalah ukuran relatif kebaikan. Dalam realitas bisnis sehari-hari, mutu menjadi faktor dasar yang mempengaruhi konsumen dalam memilih produk atau jasa. Produk bermutu adalah produk yang dapat memenuhi berbagai harapan pelanggan (Supriyono, 1994, hal. 377).

Sedangkan menurut Anthony A. Atkinson, mutu adalah *the similarity between the promised and the realized level of service*, yang berarti kesesuaian antara apa yang telah dijanjikan dengan realisasi yang diberikan atas produk atau jasa (Anthony A. Atkinson, *et.al.*, 1995, hal. 48). Menurut Crosby dalam bukunya *Quality Is Free* (1970), mutu adalah *conformance to requirement* yang berorientasikan pada proses manufaktur (Fandy Tjiptono, *et.al.*, 1995, hal. 56). Disini mutu berarti kesesuaian dengan spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan sebelum proses produksi. Sedangkan menurut Armand V. Feigenbaum, mutu adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan. Meskipun tidak ada definisi

mengenai mutu yang dapat diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu sebagai berikut :

1. mutu meliputi usaha yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
3. mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya apa yang dianggap bermutu pada saat ini mungkin akan dianggap kurang bermutu pada masa mendatang.

2.1.2. Jenis Mutu

Ada tiga jenis mutu (David M. Levine, *et.al*, hal 28), yaitu :

1. Mutu Rancangan (*quality of design*)
adalah suatu fungsi berbagai spesifikasi produk. Mutu rancangan berbeda-beda antara produk satu dengan yang lain.
2. Mutu Kesesuaian (*quality of conformance*)
adalah suatu ukuran mengenai bagaimana suatu produk memenuhi berbagai persyaratan atau spesifikasi yang telah dirancang. Dengan kata lain tingkat optimal dicapai pada tingkat kesesuaian 100%.
3. Mutu Kinerja (*quality of performance*)
adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan dalam jangka panjang. Hal ini berhubungan dengan karakteristik produk.

Dari ketiga jenis mutu diatas, mutu kesesuaian (*quality of conformance*) harus mendapat tekanan yang lebih besar. Ketidak sesuaian untuk memenuhi

persyaratan biasanya dapat menimbulkan masalah besar bagi perusahaan. Bagi para ahli mutu, istilah mutu sinonim dengan kesesuaian untuk memenuhi persyaratan-persyaratan dan *doing it right first time* atau mengerjakan secara benar sejak pertama kali (Supriyono, 1994, hal. 378).

2.1.3. Dimensi Mutu

Ada delapan dimensi mutu (Hansen dan Mowen, 2005, hal. 441 – 442), antara lain :

1. *Performance* (Kinerja)

Adalah tingkat konsistensi dan kebaikan dari fungsi suatu produk.

2. *Aesthetics* (Estetika)

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

3. *Serviceability* (Kemudahan perawatan dan perbaikan)

Berkaitan dengan tingkat kemudahan merawat dan memperbaiki produk.

4. *Features* (Keunikan)

Karakteristik produk yang berbeda secara fungsional dari produk-produk lain yang sejenis.

5. *Reliability* (Reliabilitas)

Adalah probabilitas kemungkinan sebuah produk atau jasa dapat digunakan dalam jangka waktu tertentu.

6. *Durability* (Durabilitas)

Didefinisikan sebagai umur manfaat dari fungsi suatu produk.

7. *Quality of conformance* (Tingkat kesesuaian)

Adalah ukuran mengenai apakah produk atau jasa telah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan.

8. *Fitness for use* (Pemanfaatan)

Adalah kemampuan sebuah produk untuk menjalankan fungsi-fungsi sebagaimana yang diiklankan atau dijanjikan.

2.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu

Mutu produk atau jasa secara langsung dipengaruhi oleh sembilan faktor yang disebut “9M” (Feigenbaum, 1989 : hal. 54 - 56), yaitu :

1. *Market* (Pasar)

Perkembangan teknologi saat ini telah menghasilkan jenis-jenis produk baru yang lebih baik dan semakin banyak yang ditawarkan di market (pasar). Perkembangan teknologi membuat perusahaan-perusahaan bisnis lebih spesifik dalam mendefinisikan kebutuhan konsumen, yang mana akan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan produk baru. Sehingga konsumen diarahkan untuk mempercayai bahwa ada produk yang dapat memenuhi hampir semua kebutuhan konsumen. Saat ini *market* (pasar) menjadi lebih luas ruang lingkupnya, bahkan secara fungsional lebih terspesialisasi didalam barang dan jasa yang ditawarkan. Persaingan usaha yang ketat saat ini menuntut perusahaan-perusahaan bisnis bersaing secara fleksibel dan harus mampu untuk mempertahankan serta meningkatkan mutu produknya.

2. *Money (Uang)*

Persaingan bisnis didalam banyak bidang menyebabkan dampak pada fluktuasi ekonomi dunia, sehingga dapat menurunkan batas atau margin laba. Kebutuhan akan otomatisasi dan pemekanisasian telah mendorong pengeluaran biaya yang sangat besar. Pengeluaran biaya tersebut dikaitkan dengan pemeliharaan mesin dan perbaikan mutu untuk mencapai tingkat optimal yang lebih baik. Hal ini telah membuat perhatian manajer pada pengendalian biaya mutu lebih besar, sehingga tingkat kerugian dapat diturunkan dan laba dapat ditingkatkan.

3. *Management (Manajemen)*

Pendelegasian tanggung jawab mutu dalam manajemen perusahaan didistribusikan kepada bagian-bagian yang terkait didalamnya. Bagian pemasaran dengan fungsi perencanaan produk, harus membuat persyaratan-persyaratan produk yang lebih baik. Bagian perekayasaan bertanggung jawab untuk merancang produk yang akan memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut. Bagian produksi harus mengembangkan dan memperbaiki kendali proses untuk membuat produk sesuai dengan spesifikasi perekayasaan. Dan bagian kendali mutu harus merencanakan dan melakukan pengawasan mutu pada seluruh aliran proses, yang mana harus menjamin bahwa produk yang dihasilkan akan memenuhi persyaratan-persyaratan mutu yang telah ditetapkan. Pendelegasian tanggung jawab ini membuat beban tanggung jawab manajemen puncak menjadi ringan dan memudahkan untuk mengoreksi segala kemungkinan bentuk penyimpangan dari standar mutu suatu produk.

4. *Man (Manusia)*

Pengetahuan teknis dan munculnya bidang-bidang baru telah mengalami pertumbuhan yang cepat. Bidang baru seperti elektronika komputer memiliki permintaan yang besar akan tenaga ahli dengan pengetahuan khusus dan spesialisasi. Situasi demikian menciptakan suatu permintaan akan ahli teknik sistem yang akan mengajak semua bidang spesialisasi secara bersamaan merencanakan, menciptakan dan mengoperasikan berbagai sistem yang akan menjamin suatu hasil yang diinginkan.

5. *Motivation (Motivasi)*

Kontribusi setiap karyawan terhadap mutu suatu produk sangat besar peranannya. Beberapa penelitian tentang motivasi pekerja menunjukkan bahwa para pekerja pada saat ini memerlukan sesuatu yang memperkuat keberhasilan mereka didalam pekerjaan dan tanggung jawabnya. Adanya penghargaan positif bagi mereka yang secara pribadi turut memberikan sumbangsih atas pemeliharaan mutu produk yang baik. Hal ini mengarah pada kebutuhan akan pendidikan mengenai mutu dan komunikasi yang baik tentang kesadaran mutu.

6. *Material (Bahan)*

Para ahli teknik cenderung lebih ketat dalam memilih dan menentukan bahan beserta spesifikasinya, sehingga mengakibatkan keanekaragaman bahan menjadi lebih besar. Pemeriksaan bahan secara visual memerlukan pengukuran yang cepat, tepat, kimiawi dan fisis dengan menggunakan mesin laboratorium yang khusus.

7. *Machine and Mechanization* (Mesin Dan Mekanisasi)

Perusahaan berupaya untuk menurunkan biaya dan meningkatkan penggunaan kapasitas produksi secara maksimal dalam persaingan bisnis yang ketat saat ini. Sehingga telah mendorong perusahaan untuk menggunakan peralatan pabrik yang lebih rumit, kompleks. Pemekanisasian dan otomatisasi yang dilakukan perusahaan sangat tergantung pada mutu bahan yang dimasukkan kedalam mesin tersebut.

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

Perkembangan evolusi teknologi informasi komputer memudahkan pengumpulan, pengambilan kembali dan pemanipulasian informasi pada skala yang tidak terbayangkan sebelumnya. Teknologi informasi komputer saat ini dapat menyediakan cara untuk mengendalikan proses produksi, otomatisasi mesin, pengendalian mutu produk dan jasa dari sebelum hingga sampai ke tangan pelanggan. Metode pemrosesan data yang baru secara konstan jauh lebih baik dalam memberikan kemampuan untuk memproses manajemen informasi secara lebih bermanfaat, lebih akurat dan tepat waktu, serta dapat memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan supaya kelangsungan bisnis di masa depan dapat terjamin.

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

Proses perancangan memerlukan pengendalian yang lebih ketat dan hal tersebut menjadi sesuatu yang potensial untuk lebih diperhatikan. Persyaratan proses produksi yang baik pada suatu produk menekankan betapa pentingnya keamanan dan keandalan produk.

2.2. Biaya Mutu

2.2.1. Definisi Biaya Mutu

Biaya mutu adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena mutu yang buruk. Biaya ini berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan produk (Supriyono, 1994, hal. 379). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen dalam bukunya *Management Accounting*, biaya mutu (*cost of quality*) adalah biaya yang timbul karena mungkin atau telah dihasilkan produk yang jelek mutunya (Hansen dan Mowen, 2005, hal. 442). Dan menurut A.V. Feigenbaum, biaya mutu adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pendefinisian, penciptaan dan kendali mutu serta evaluasi dan umpan balik kesesuaian terhadap persyaratan mutu, keterandalan dan keamanan dan serta biaya-biaya yang berkaitan dengan akibat kegagalan untuk memenuhi persyaratan di dalam pabrik dan di tangan pelanggan.

2.2.2. Klasifikasi Biaya Mutu

Biaya mutu dibagi dua berdasarkan kategori aktivitas (Hansen dan Mowen, 2005, hal. 442), yaitu : aktivitas pengendalian (*control activities*) dan aktivitas produk gagal (*failure activities*).

Aktivitas pengendalian adalah kegiatan yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencegah atau mendeteksi mutu yang jelek. Aktivitas ini menghasilkan biaya yang disebut biaya pengendalian, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan pengendalian. Biaya pengendalian dapat berupa :

1. Biaya pengendalian (*prevention cost*)

Biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan atau mutu yang jelek pada produk atau jasa yang akan dihasilkan atau diproduksi. Contoh biaya pencegahan meliputi : biaya perekayasaan mutu, program pelatihan mutu, perencanaan mutu, pelaporan mutu, evaluasi para pemasok, audit mutu, daur mutu dan telaah rancangan.

2. Biaya penilaian (*appraisal cost*)

Biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan pelanggan. Tujuan utama fungsi penilaian adalah untuk mencegah pengiriman barang yang tidak sesuai persyaratan ke tangan pelanggan. Contoh biaya penilaian meliputi : biaya inspeksi dan pengujian bahan baku, inspeksi pengepakan, aktivitas penilaian pengawasan, penilaian produk, penilaian proses, verifikasi pemasok dan pengukuran peralatan.

Aktivitas produk gagal adalah kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau oleh pelanggannya untuk merespon mutu yang jelek. Dan aktivitas ini menimbulkan biaya yang disebut dengan biaya produk gagal yaitu biaya yang dikeluarkan oleh suatu organisasi karena terjadi kegiatan produk gagal. Biaya produk gagal ini berupa :

1. Biaya produk gagal internal

Biaya yang terjadi karena produk dan jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan persyaratan dan dapat dideteksi sebelum produk dan jasa tersebut dikirimkan atau sampai ke tangan pelanggan. Contoh

biaya produk gagal internal meliputi : sisa produk, pengerjaan kembali, inspeksi kembali, pengujian kembali, perubahan rancangan. Biaya produk gagal internal ini tidak akan timbul apabila tidak ada produk cacat.

2. Biaya produk gagal eksternal

Biaya yang terjadi karena produk atau jasa yang dihasilkan gagal memenuhi persyaratan mutu, setelah produk dan jasa tersebut dikirimkan kepada pelanggan. Contoh dari biaya gagal eksternal meliputi : biaya kehilangan penjualan karena kinerja produk buruk, pengembalian dan cadangan karena mutu yang buruk, jaminan atau garansi, reparasi, penggantian produk, dan biaya untuk mengatasi keluhan-keluhan pelanggan. Biaya produk gagal eksternal ini tidak akan terjadi apabila tidak ada kerusakan.

Tabel 1
Elemen-elemen Biaya Mutu

Biaya Pencegahan :	Biaya Penilaian :
Perekayasaan mutu	Inspeksi bahan
Pelatihan mutu	Inspeksi pengepakan
Perencanaan mutu	Penerimaan produk
Audit mutu	Penerimaan proses
Penelaahan rancangan	Pengujian lapangan
Daur mutu	Verifikasi produk
Biaya Produk Gagal Internal :	Biaya Produk Gagal Eksternal :
Sisa produk	Kehilangan penjualan (yang berhubungan dengan kinerja)
Pengerjaan kembali	Kembalian atau cadangan
Downtime (berhubungan dengan kerusakan)	Jaminan atau garansi
Inspeksi kembali	Reparasi (Perbaikan)
Pengujian kembali	Penggantian produk
Perubahan kembali	Penyesuaian keluhan

Sumber : Supriyono, 1994, hal. 381

2.3. Pelaporan Informasi Biaya Mutu

Informasi biaya mutu diperlukan untuk dapat membantu manajemen dalam meningkatkan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Sistem pelaporan biaya mutu yang baik akan memudahkan manajemen perusahaan melakukan perbaikan dan pengendalian biaya mutu. Langkah pertama dan yang paling sederhana untuk menciptakan sistem semacam itu adalah menetapkan biaya mutu aktual tahun berjalan. Pencatatan secara rinci biaya mutu aktual tahun berjalan berdasarkan kategorinya memberi dua manfaat penting. Pertama, catatan tersebut mengungkapkan pola biaya mutu dalam setiap kategori, yang memungkinkan para manajer untuk menafsirkan dampaknya terhadap keuangan perusahaan. Kedua, catatan tersebut menunjukkan distribusi biaya mutu menurut kategorinya, yang memungkinkan para manajer untuk menafsirkan kepentingan relatif dari masing-masing kategori tersebut. Ada dua cara pelaporan biaya mutu, yaitu dengan *Quality Cost Report* dan *Trend Analysis* (Hansen dan Mowen, 2005, hal. 446 – 452) :

1. *Quality Cost Report* (Laporan Biaya Mutu)

Laporan ini menyajikan informasi biaya mutu dengan cara menentukan setiap elemen biaya mutu dalam persentase (%) terhadap penjualan. Dengan cara pelaporan ini manajemen dapat memantau proporsi masing-masing elemen biaya mutu yang terjadi, sehingga dapat ditentukan komposisi yang tepat untuk menentukan posisi optimalnya. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer.

a. Pendekatan Tradisional

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi adanya "*trade off*" pada biaya mutu, yaitu antara biaya pengendalian dan biaya produk gagal. Para ahli mutu mempercayai bahwa ada keseimbangan optimal antara biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya produk gagal internal dan eksternal. Jika biaya pengendalian meningkat, maka biaya produk gagal akan menurun. Selama penurunan biaya produk gagal lebih besar daripada kenaikan biaya pengendalian, maka pengendalian biaya mutu dikatakan baik.

b. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer ini tidak mengenal batas toleransi, pendekatan ini menggunakan tingkat kerusakan nol. Pada pertengahan tahun 1980-an, pendekatan tingkat kerusakan nol diperbaharui dengan konsep *Robust Quality* yang mengharuskan produk dihasilkan tepat pada mutu yang ditargetkan. Konsep ini mengartikan produk cacat sebagai produk yang tidak tepat pada persyaratan yang ditetapkan. Pendekatan ini tidak menganggap adanya *trade off* antara biaya pengendalian dan biaya produk gagal. Kedua jenis biaya tersebut sama-sama harus ditekan untuk mencapai titik optimal. Titik optimal dicapai jika produk yang dihasilkan tepat pada target yang telah ditetapkan.

2. *Trend Analysis* (Analisis Trend)

Pada cara pelaporan yang pertama, manajemen tidak dapat memantau bagaimana upaya perbaikan pada pengendalian biaya mutu dengan melihat perkembangan biaya mutu dari tahun ke tahun saja. Sehingga diperlukan analisis trend yang dapat menunjukkan perubahan pengendalian biaya mutu yang telah dilakukan dari tahun ke tahun, dengan cara melihat grafik biaya mutu yang menunjukkan perkembangan persentase biaya mutu terhadap penjualan. Biaya mutu dapat digambarkan secara total maupun secara per jenis atau per elemen biaya mutu. Informasi perkembangan biaya mutu ini sangat penting untuk menentukan aktivitas perbaikan mutu yang telah dilakukan perusahaan terhadap pengendalian biaya mutu.

2.4. Pengendalian Biaya Mutu

Pelaporan biaya mutu tidak cukup menjamin bahwa biaya-biaya mutu tersebut sudah dikendalikan dengan baik. Pengendalian yang baik mensyaratkan suatu standar atas biaya sesungguhnya, sehingga kinerjanya dapat diukur dan tindakan koreksi dapat dilakukan jika hal tersebut diperlukan. Laporan kinerja biaya mutu mempunyai dua bagian penting, yaitu biaya sesungguhnya dan biaya standar. Selisih dua biaya itu digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan menyediakan informasi akan adanya tanda-tanda kemungkinan terjadinya masalah-masalah yang berhubungan. Laporan ini dapat menyediakan *feedback* yang penting bagi manajer, sehingga manajer dapat mengevaluasi perilaku biaya mutu dan dapat melakukan tindakan perbaikan (Supriyono, 1994, hal. 394).

2.4.1. Pemilihan Standar Mutu

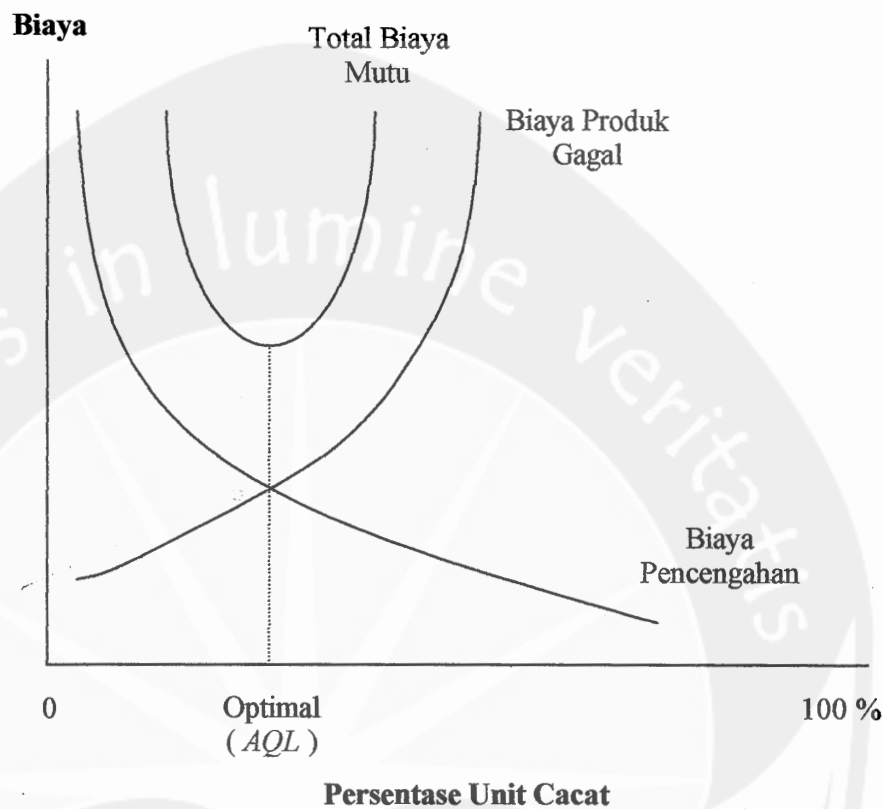
Dalam pemilihan standar mutu digunakan 2 pendekatan, yaitu : pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer (Supriyono, 1994, hal. 395–397).

1. Pendekatan Tradisional

Dalam pendekatan ini, standar mutu yang dianggap tepat adalah tingkat mutu yang dapat diterima atau *Acceptable Quality Level* (AQL). AQL merupakan standar mutu yang sederhana yang mentolelir kemungkinan terjadinya sejumlah tertentu produk rusak yang akan diproduksi dan dijual. Sebagai dasar standar mutu, AQL mempunyai masalah-masalah yang sama dengan pengalaman masa lalu, yakni pada standar mutu pemakaian bahan baku dan standar mutu kinerja dari para tenaga kerja. AQL memperbolehkan adanya kesalahan-kesalahan pengoperasian produksi masa lalu. Masalah-masalah yang timbul dengan digunakannya AQL dapat dinyatakan dalam beberapa pertanyaan, sebagai berikut :

1. Mengapa perusahaan harus melakukan perencanaan untuk menghasilkan sejumlah produk rusak tertentu?
2. Mengapa tidak merencanakan saja untuk membuat produk yang sesuai dengan spesifikasinya?
3. Apakah tidak ada masalah integritas perusahaan yang terlibat disini?
4. Berapa banyak pelanggan yang mau menerima produk yang dikirimkan kepadanya jika mereka tahu produk tersebut rusak?

Grafik 1
Grafik Biaya Mutu : Tradisional



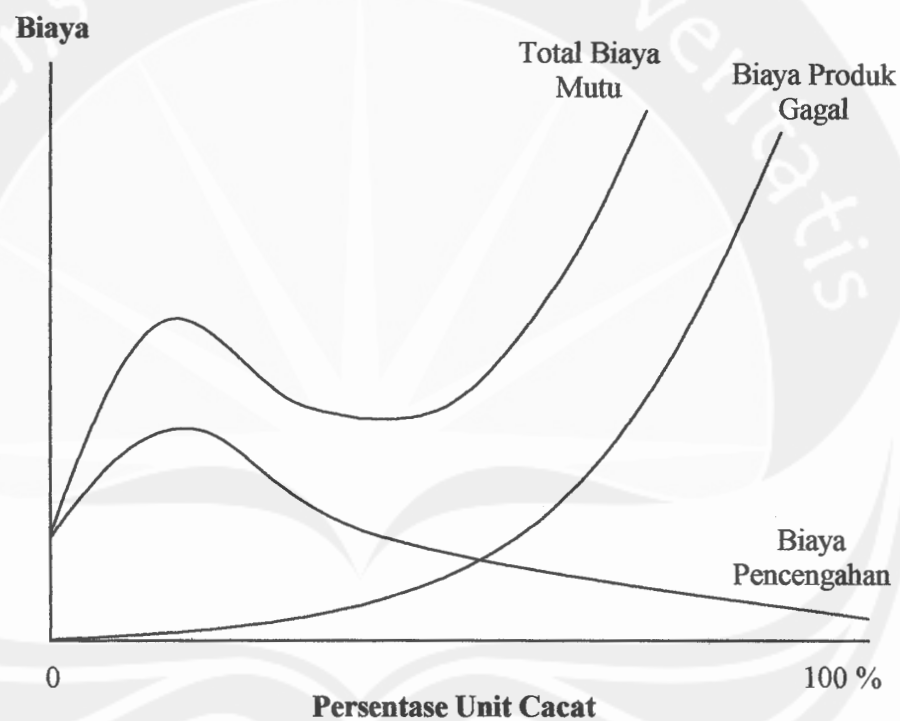
Sumber : Hansen dan Mowen, 2005, hal. 448

2. Pendekatan Kontemporer

Pada pendekatan kontemporer, pertanyaan-pertanyaan diatas menunjukkan sikap baru terhadap mutu yang dipopulerkan oleh sejumlah pakar mutu. Para pakar mutu tersebut 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 yang ditentukan. Standar kerusakan nol merupakan standar yang mungkin saja tidak tercapai sepenuhnya, tetapi banyak bukti yang menunjukkan bahwa standar kerusakan nol tersebut dapat dicapai dengan hasil yang hampir mendekati ke standar yang ditentukan tersebut, yakni 2,5% dari penjualan.

Grafik 2
Grafik Biaya Mutu : Kontemporer



Sumber : Hansen dan Mowen, 2005, hal. 449

2.4.2. Kuantifikasi Standar Mutu

Kuantifikasi standar mutu dapat diukur berdasarkan biayanya. Perusahaan dengan program manajemen pengendalian biaya mutu yang baik dapat mencapai standar kerusakan nol yang tidak lebih 2,5 % dari penjualan. Apabila standar

kerusakan nol dapat dicapai, maka biaya mutu hanya mencakup biaya pencegahan dan biaya penilaian saja. Menurut banyak pakar mutu, standar biaya mutu yang dapat diterima adalah tidak boleh lebih 2,5 % dari penjualan. Agar standar biaya mutu dapat dijalankan dengan baik, maka diperlukan pemahaman mengenai :

(a) perilaku biaya mutu, (b) standar fisik dan (c) penggunaan standar interim (Supriyono, 1994, hal. 398).

2.4.2.1. Perilaku Biaya Mutu

Agar standar biaya mutu tidak lebih dari 2,5 % dari penjualan, perusahaan harus dapat mengidentifikasi perilaku setiap elemen biaya mutu secara individual. Agar laporan kinerja mutu dapat bermanfaat maka harus memenuhi hal-hal berikut (Supriyono, 1994, hal. 399), meliputi :

1. Biaya mutu harus digolongkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap dihubungkan dengan penjualan.
2. Untuk biaya variabel, penyempurnaan mutu dicerminkan oleh pengurangan biaya variabel.
3. Untuk biaya tetap, penyempurnaan biaya mutu dicerminkan oleh perubahan *absolute* jumlah biaya tetap.

Perhitungan persentase secara keseluruhan tersebut dapat memberikan informasi pada manajemen mengenai seberapa baik standar biaya mutu sebesar 2,5 % dapat tercapai.

2.4.2.2. Standar Fisik

Ukuran fisik mutu seperti : jumlah unit yang rusak, persentase produk gagal eksternal, kegagalan pengiriman, kesalahan pemenuhan kontrak dan ukuran-

ukuran fisik mutu lainnya sangat bermanfaat bagi manajer lini produksi dan karyawan operator produksi. Ukuran-ukuran fisik standar mutu yang ditetapkan adalah kerusakan nol (Supriyono, 1994, hal. 400). Tujuan penggunaan ukuran-ukuran fisik mutu ini adalah agar setiap orang mengerjakan dengan benar sejak awal.

2.4.2.3. Penggunaan Standar Interim

Bagi banyak perusahaan, standar kerusakan nol merupakan tujuan jangka panjang karena penyempurnaan mutu menuju kerusakan nol memerlukan waktu bertahun-tahun. Standar pengendalian biaya mutu per tahun harus dikembangkan sehingga para manajer dapat menggunakan laporan-laporan kinerja untuk menilai kemajuan yang dibuat berdasarkan interim. Standar mutu interim menunjukkan sasaran mutu untuk tahun yang bersangkutan (Supriyono, 1994, hal. 401). Kemajuan peningkatan pengendalian biaya mutu harus dilaporkan kepada para manajer dan karyawan yang bersangkutan agar mereka memperoleh kepercayaan yang diperlukan untuk mencapai standar akhir yaitu : kerusakan nol.

2.4.3. Jenis Laporan Kinerja Mutu

Laporan biaya mutu digunakan untuk mengukur realisasi kemajuan atau perkembangan program pengendalian biaya mutu dalam suatu perusahaan. Ada empat jenis kemajuan yang dapat diukur dan dilaporkan (Supriyono, 1994, hal. 402 – 413), yaitu :

1. Laporan Standar Interim

Laporan ini digunakan untuk menunjukkan perkembangan dari kemajuan pengendalian mutu yang berhubungan dengan sasaran periode saat ini. Suatu perusahaan harus membuat standar mutu interim setiap tahunnya dan membuat rencana untuk mencapai tingkat yang ditargetkan tersebut. Karena biaya mutu merupakan ukuran mutu, tingkat yang ditargetkan dapat digambarkan dalam jumlah biaya yang ditargetkan untuk setiap elemen biaya dalam kelompok tersebut. Pada akhir periode, laporan kinerja mutu interim membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode tersebut dengan biaya mutu yang dianggarkan. Laporan ini digunakan untuk mengukur kemajuan relatif yang dicapai dalam periode saat ini dibanding dengan tingkat kemajuan yang telah direncanakan atau dianggarkan. Sebagai contoh dapat dilihat pada Tabel 2.

2. Laporan Trend Satu Periode

Laporan ini digunakan untuk menunjukkan perkembangan dari kemajuan pengendalian mutu yang berhubungan dengan kinerja mutu pada tahun terakhir. Manajemen dapat memperoleh informasi tambahan dengan melihat kinerja tahun berjalan dengan cara membandingkan biaya mutu sesungguhnya yang terjadi pada tahun ini dengan biaya mutu sesungguhnya yang terjadi pada tahun sebelumnya. Laporan ini membantu para manajer untuk melakukan tindakan koreksi atas pengendalian biaya mutu dengan melihat trend jangka pendek program pengendalian biaya mutu. Sebagai contoh dapat dilihat pada Tabel 3.

3. Laporan Trend Periode Ganda

Laporan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kemajuan program pengendalian biaya mutu sejak awal mulai ditetapkan agar dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- Apakah trend periode ganda (beberapa periode) menunjukkan perubahan biaya mutu sesuai dengan arah yang benar?
- Apakah dalam setiap periode terjadi perubahan mutu yang menguntungkan?

Laporan trend mutu periode ganda menggambarkan perubahan pengendalian mutu dari sejak pertama kali program tersebut dilaksanakan sampai pada periode yang terakhir.

4. Laporan Kinerja Mutu Jangka Panjang

Laporan kinerja mutu jangka panjang, membandingkan biaya mutu sesungguhnya untuk periode tahun berjalan dengan biaya yang dianggarkan. Standar mutu yang digunakan adalah kerusakan nol, yakni sebesar 2,5 % dari penjualan. Tingkat penjualan yang dicantumkan ke dalam laporan ini dianggap sama besarnya dengan tingkat penjualan periode tahun berjalan. Laporan kinerja mutu jangka panjang dapat digunakan untuk membantu para manajer melakukan tindakan koreksi atas kekurangan pencapaian target standar mutu. Laporan ini juga digunakan untuk menunjukkan perkembangan dari kemajuan pengendalian biaya mutu yang berhubungan dengan standar atau sasaran jangka panjang. Sebagai contoh dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 2

PT. Cintanusa Laporan Kinerja Standar Interim : Biaya Mutu Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya	Biaya Mutu Dianggarkan #	Selisih
Biaya Pencegahan :			
Biaya Tetap :			
Pelatihan Mutu	Rp 90.000	Rp 80.000	Rp 10.000 R
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000	Rp 120.000	-
Jumlah	Rp 210.000	Rp 200.000	Rp 10.000 R
Biaya Penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	Rp 40.000	Rp 56.000	Rp 16.000 L
Penerimaan Produk	Rp 20.000	Rp 30.000	Rp 10.000 L
Penerimaan Proses	Rp 60.000	Rp 54.000	Rp 6.000 R
Jumlah	Rp 120.000	Rp 140.000	Rp 20.000 L
Biaya Produk Gagal Internal			
Biaya variabel :			
Sisa	Rp 90.000	Rp 78.000	Rp 12.000 R
Pengerjaan Kembali	Rp 60.000	Rp 63.000	Rp 3.000 L
Jumlah	Rp 150.000	Rp 141.000	Rp 9.000 R
Biaya Produk Gagal Eksternal :			
Biaya Tetap :			
Keluhan Pelanggan	Rp 50.000	Rp 50.000	-
Biaya variabel :			
Garansi (Jaminan)	Rp 40.000	Rp 30.000	Rp 10.000 R
Reparasi	Rp 30.000	Rp 35.000	Rp 5.000 L
Jumlah	Rp 120.000	Rp 115.000	Rp 5.000 R
Jumlah Biaya Mutu	Rp 600.000	Rp 596.000	Rp 4.000 R
Persentase terhadap penjualan ##	12,00 %	11,92 %	0,08 % R
Keterangan:			
# Anggaran fleksibel berdasar penjualan sesungguhnya			
## Penjualan sesungguhnya = Rp. 5.000.000,-			

Sumber : Supriyono, 1994, hal 404.

Tabel 3

PT. Cintanusa Laporan Kinerja : Biaya Mutu, Trend Satu Tahun Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya 1993	Biaya Mutu Dianggarkan 1992	Selisih
Biaya Pencegahan :			
Biaya Tetap :			
Pelatihan Mutu	Rp 90.000	Rp 92.000	Rp 2.000 L
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000	Rp 200.000	Rp 80.000 L
Jumlah	Rp 210.000	Rp 292.000	Rp 82.000 L
Biaya Penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	Rp 40.000	Rp 62.500	Rp 22.500 L
Penerimaan Produk	Rp 20.000	Rp 38.300	Rp 18.300 L
Penerimaan Proses	Rp 60.000	Rp 62.400	Rp 2.400 L
Jumlah	Rp 120.000	Rp 163.200	Rp 43.200 L
Biaya Produk Gagal Internal			
Biaya variabel :			
Sisa	Rp 90.000	Rp 86.000	Rp 4.000 R
Pengerjaan Kembali	Rp 60.000	Rp 70.000	Rp 10.000 L
Jumlah	Rp 150.000	Rp 156.000	Rp 6.000 L
Biaya Produk Gagal Eksternal :			
Biaya Tetap :			
Keluhan Pelanggan	Rp 50.000	Rp 66.000	Rp 16.000 L
Biaya variabel :			
Garansi (Jaminan)	Rp 40.000	Rp 36.000	Rp 4.000 R
Reparasi	Rp 30.000	Rp 32.800	Rp 2.800 L
Jumlah	Rp 120.000	Rp 134.800	Rp 14.800 L
Jumlah Biaya Mutu	Rp 600.000	Rp 746.000	Rp 146.000 L
Persentase terhadap Penjualan #	12,00 %	14,92 %	2,92 % L
Keterangan:			
# Penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu = Rp. 5.000.000,-			

Sumber : Supriyono, 1994, hal 406.

Tabel 4

PT. Cintanusa Laporan Kinerja Jangka Panjang Tahun 1993			
Kelompok	Biaya Mutu Sesungguhnya	Biaya Mutu Dianggarkan	Selisih
Biaya Pencegahan :			
Biaya Tetap :			
Pelatihan Mutu	Rp 90.000	Rp 50.000	Rp 40.000 R
Perekayasaan Mutu	Rp 120.000	Rp 40.000	Rp 80.000 R
Jumlah	Rp 210.000	Rp 90.000	Rp 120.000 R
Biaya Penilaian :			
Biaya Tetap :			
Inspeksi Bahan	Rp 40.000	Rp 20.000	Rp 20.000 R
Penerimaan Produk	Rp 20.000	-	Rp 20.000 R
Penerimaan Proses	Rp 60.000	Rp 15.000	Rp 45.000 R
Jumlah	Rp 120.000	Rp 35.000	Rp 85.000 R
Biaya Produk Gagal Internal			
Biaya variabel :			
Sisa	Rp 90.000	-	Rp 90.000 R
Pengerjaan Kembali	Rp 60.000	-	Rp 60.000 R
Jumlah	Rp 150.000	Rp 0	Rp 150.000 R
Biaya Produk Gagal Eksternal :			
Biaya Tetap :			
Keluhan Pelanggan	Rp 50.000	-	Rp 50.000 R
Biaya variabel :			
Garansi (Jaminan)	Rp 40.000	-	Rp 40.000 R
Reparasi	Rp 30.000	-	Rp 30.000 R
Jumlah	Rp 120.000	Rp 0	Rp 120.000 R
Jumlah Biaya Mutu	Rp 600.000	Rp 125.000	Rp 475.000 R
Persentase terhadap Penjualan #	12,00 %	2,5 %	9,5 % R
Keterangan:			
# Penjualan sesungguhnya untuk tahun 1992 dan tahun 1993 besarnya sama yaitu = Rp. 5.000.000,-			

Sumber : Supriyono, 1994, hal 412.