- QUALITY OF PRODUCTS
- FINANCIAL ASPECTS
ADLN-Perpustakaan Universitas Airlangga

PENGGUNAAN LAPORAN BIAYA KUALITAS DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS YANG BERKESINAMBUNGAN PADA PERUSAHAAN ROKOK SUMBER REJEKI DI PASURUAN

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

FH 147.06
Meg
F

DIAJUKAN OLEH

RIKA MEGAHAPSARI
No. Pokok : 040317771

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya, 25 April 2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

DR. NOORLAILIE SOEWARNO MBA, SE Ak

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

SKRIPSI

PENGGUNAAN LAPORAN BIAYA KUALITAS DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS YANG BERKESINAMBUNGAN PADA PERUSAHAAN ROKOK SUMBER REJEKI DI PASURUAN

DIAJUKAN OLEH

RIKA MEGAHAPSARI

No.Pokok : 040317771

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

DR. NOORLAILIE SOEWARNO MBA, SE Ak **TANGGAL** 9 Juni 2006.

KETUA PROGRAM STUDI,

Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak **TANGGAL** 9-6-06

6. Pihak manajemen PR.Sumber Rejeki yang telah memberikan ijin melakukan penelitian, terutama kepada Ibu Elis yang banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data-data dan informasi.
7. Bapak, Ibu serta adikku yang tercinta yang tiada putus-putusnya memberikan semangat dan doa untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Kakek dan Nenek yang berada di Nganjuk yang selalu memberikan restu dan doa kepada penulis.
9. Teman dekatku, Okta, Erna, Nunun, Tipuk terima kasih atas dukungan dan pendapatnya selama ini. Juga untuk Ella, Dini, Alif, dan Louisa, "kapan kita pergi ke Bromo lagi ?"
10. Teman-teman Pra-Ak dan Reguler angkatan 2002.
11. Mbah Saminah yang telah memberikan tumpangan tidur penulis selama berada di Pasuruan.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Mei 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Di era persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini, menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk yang bernilai tambah. Salah satu ciri produk yang bernilai tambah adalah produk yang berkualitas. Oleh sebab itu, penting sekali bagi setiap perusahaan untuk selalu melakukan *quality control*. Salah satu alat yang dapat dipakai untuk melakukan *control* adalah dengan menggunakan laporan biaya kualitas.

Penelitian ini dilakukan pada PR.Sumber Rejeki yang berlokasi di Kabupaten Pasuruan. Pihak perusahaan menyadari pentingnya kualitas sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam menentukan pilihannya. Sejauh ini perusahaan belum menerapkan pelaporan biaya kualitas namun demikian sejak tahun 2000 sudah mulai memperhitungkan elemen-elemen biaya yang terkait dengan upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas produknya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Data-data yang mendukung penelitian ini diambil dari data perusahaan dan data literatur.

Berdasarkan laporan biaya kualitas selama tiga periode yang dibuat penulis pada PR.Sumber Rejeki, menunjukkan rata-rata persentase sebesar 4% dari penjualan aktual pertahun. Dengan adanya laporan tersebut, PR.Sumber Rejeki dapat mengetahui peningkatan dan pengendalian terhadap kualitas produknya walaupun belum mencapai standar kualitas ideal sebesar 2,5% dari penjualan aktual. Pelaporan biaya kualitas juga dapat digunakan untuk memantau dan mengevaluasi sejauh mana pengeluaran biaya yang dikeluarkan terkait dengan upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Keywords : Biaya kualitas, *quality control*

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Halaman Persetujuan ii

Halaman Pengesahan iii

Kata Pengantar ..... iv-v

Abstraksi vi

Daftar Isi ..... vii-ix

Bab I Pendahuluan 1-6

1.1 Latar Belakang Penelitian 1-4

1.2 Rumusan Masalah 4

1.3 Tujuan Penelitian 4

1.4 Manfaat Penelitian 5

1.5 Sistematika Skripsi 5-6

Bab II Tinjauan Kepustakaan 7-43

2.1 Konsep Kualitas 7-15

2.1.1 Pengertian Kualitas 7-8

2.1.2 Perspektif Terhadap Kualitas 8-11

2.1.3 Dimensi Kualitas 11-13

2.1.4 Perkembangan Konsep Kualitas 14-15

2.2 Konsep Biaya Kualitas 15-35

2.2.1 Pengertian Biaya Kualitas 15-16

2.2.2 Kategori Biaya Kualitas 16-23

2.2.3 Pandangan Terhadap Biaya Kualitas..... 23-25

2.2.4 Pelaporan dan Penggunaan Biaya Kualitas..... 26-35

2.3 Hubungan Penggunaan Laporan Biaya Kualitas 36-42

2.4 Penelitian Sebelumnya..... 43

Bab III Metode Penelitian 44-51

3.1 Pendekatan Penelitian 44

3.2 Desain Penelitian..... 44-45

3.2.1 Pertanyaan Penelitian..... 45

3.2.2 Unit Analisis..... 46

3.2.3 Proposisi Penelitian..... 46

3.2.4 Logika yang Mengkaitkan Data dengan Proposisi..... 46-47

3.2.5 Kriteria Pengintepretasian Temuan..... 47

3.3 Ruang Lingkup Penelitian..... 47

3.4 Jenis dan Sumber Data..... 47-48

3.5 Prosedur Pengumpulan Data 48-50

3.6 Periodesasi Penelitian 50-51

3.7 Teknik Analisis 51

Bab IV Hasil dan Pembahasan..... 52-

4.1 Gambaran Umum Perusahaan..... 52-57

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan 52

4.1.2 Struktur Organisasi..... 52-55

4.1.3 Proses Produksi 55-56

4.1.4 Jenis Produk 56

4.1.5 Pemasaran Rokok 56-57

4.2 Hasil Analisis 57-80

4.2.1 Pelaporan Biaya Kualitas di PR. Sumber Rejeki 57-59

4.2.2 Identifikasi Biaya Kualitas 60-61

4.2.3 Analisis Laporan Biaya Kualitas Sebagai Persentase dari Penjualan Aktual 62-67

4.2.4 Analisis Laporan Biaya Kualitas Berdasarkan Metode *Trend Analysis* 67-71

4.2.5 Analisis Laporan Biaya Kualitas Berdasarkan Distribusi Relatif 71-77

4.3 Peranan Laporan Biaya Kualitas Terhadap Peningkatan Kualitas Produk Yang Berkesinambungan 77-80

Bab V Simpulan dan Saran 81-83

5.1 Simpulan 81-82

5.2 Saran 82-83

Daftar Tabel x

Daftar Diagram xi

Daftar Gambar xii

Daftar Kepustakaan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Komponen-Komponen Biaya Kualitas..... 23

Tabel 2.2 *Quality Cost Report* 28

Tabel 2.3 *Interim Standard Performance Report* 33

Tabel 2.4 *One-Year Trend Performance Report* 34

Tabel 2.5 *Long-Range Performance Report* 35

Tabel 4.1 Laporan Biaya Kualitas Sebagai Persentase Penjualan Aktual..... 63

Tabel 4.2 Laporan Biaya Kualitas dengan *Trend Analysis* 2003-2004 68

Tabel 4.3 laporan Biaya Kualitas dengan *Trend Analysis* 2004-2005 69

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 *Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2003 72

Diagram 4.2 *Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2004 74

Diagram 4.3 *Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2005 75

Diagram 4.4 Biaya Penilaian PR.Sumber Rejeki..... 77

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, ditambah dengan adanya kemajuan informasi secara global yang semakin pesat, memicu pergeseran pola konsumsi masyarakat, sehingga menuntut dunia bisnis untuk lebih peka terhadap keinginan konsumen. Konsumen menjadi lebih selektif terhadap produk yang dikonsumsinya. Produk sejenis yang ada di pasar memberi keleluasaan konsumen dalam memilih produk yang sesuai kebutuhan dan selera sehingga hal ini menjadi sesuatu yang sangat diperhatikan oleh setiap pelaku bisnis. Oleh karenanya setiap pelaku bisnis harus memberikan perhatian penuh kepada kualitas. Perhatian penuh akan kualitas akan memberikan dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan.

Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk. Pembuatan produk yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Sedangkan dampak terhadap peningkatan pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk itu. Peningkatan penjualan atas produk-produk itu sama artinya

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

peningkatan terhadap pangsa pasar sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Memang tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kualitas merupakan salah satu senjata yang efektif dalam melakukan persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut untuk melakukan perencanaan, pengukuran, dan pengendalian kualitas yang dilakukan secara berkesinambungan.

Biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengawasi dan mengendalikan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Unsur-unsur biaya kualitas adalah biaya pengendalian dan biaya kegagalan. Biaya pengendalian terdiri atas biaya pencegahan dan biaya penilaian, sedangkan biaya kegagalan terdiri atas biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal.

Dengan melaporkan besarnya biaya kualitas, maka akan membantu manajemen perusahaan untuk mengukur besarnya masalah kualitas yang terjadi. Biaya kualitas dapat menjadi substansial dan menjadi sumber penghematan yang signifikan. Para ahli berpendapat bahwa biaya kualitas optimal harus kira-kira 2 – 4% dari penjualan. (Hansen dan Mowen, 2005 : 440)

Pengendalian terhadap kualitas merupakan hal yang sangat penting dilaksanakan. Agar pihak manajemen dapat melakukan peningkatan kualitas yang berkesinambungan dan pengendalian terhadap biaya kualitas maka diperlukan evaluasi terhadap laporan biaya kualitas. Dengan adanya laporan biaya kualitas, akan membantu pihak manajemen mengukur besarnya kualitas produk dengan

menggunakan ukuran yang pasti. Sehingga perusahaan dapat lebih nyata didalam melakukan peningkatan kualitas produk.

Peningkatan kualitas akan membuat proses dan sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Produktivitas total industri akan meningkat karena pemborosan dan inefisiensi akan berkurang. Yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan.

PR. Sumber Rejeki merupakan perusahaan menengah yang berlokasi di Pasuruan. Perusahaan ini memproduksi beberapa macam rokok yang dipasarkan sebagian ke Pulau Jawa dan mayoritas ke Pulau Sumatera. Pada awal pendirian, perusahaan ini tidak mengeluarkan biaya kualitas karena masih dianggap kurang perlu. Dengan berjalannya waktu dan semakin luasnya pasar, seiring dengan banyaknya produk yang dikembalikan serta bertambahnya komplain dari pelanggan, perusahaan segera memperhitungkan biaya kualitas contohnya, seperti biaya pelatihan pegawai dan biaya pemeriksaan bahan baku.

Diperlukan adanya informasi yang akurat dan relevan atas biaya-biaya yang terjadi dalam upaya peningkatan kualitas. Sehingga data akuntansi mengenai biaya-biaya tersebut, seharusnya disusun dan dilaporkan dalam laporan tersendiri. Dalam hal ini, bagian keuangan dalam perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dan memberikan informasi yang dapat memotivasi pihak manajemen untuk mengukur keefektifan dalam upaya peningkatan kualitas serta menganalisis besar biaya kualitas yang terjadi selama periode tertentu agar pihak manajemen dapat mengendalikan biaya kualitas sesuai yang direncanakan.

Penelitian sebelumnya yang sama pernah dilakukan oleh Cahyono (2001) dengan judul "Peranan Pelaporan Biaya Kualitas Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Melakukan *Continuous Improvement*" . Penelitian ini berbeda pada obyeknya, dimana dilakukan pada perusahaan rokok yang menggunakan tenaga manual dengan peralatan sederhana. Kualitas pada produk ini sangat menentukan kelangsungan usaha ini, mengingat persaingan antar perusahaan rokok satu dengan yang lain sangat ketat, sehingga dibutuhkan perhatian yang serius pada peningkatan kualitas.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dapat diangkat adalah : bagaimana PR. Sumber Rejeki dalam mengidentifikasi dan menggunakan laporan biaya kualitas dalam mendukung upaya peningkatan kualitas produk yang berkesinambungan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan menyusun laporan biaya kualitas.
2. Memperoleh gambaran informasi mengenai penggunaan laporan biaya kualitas.
3. Mengidentifikasi dan menggunakan laporan biaya kualitas dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, memperoleh pemahaman dan manfaat mengenai penggunaan laporan biaya kualitas.
2. Bagi perusahaan, dapat memberikan masukan mengenai besarnya dan posisi biaya kualitas yang telah dikeluarkan oleh perusahaan sehingga dapat dimanfaatkan sebagai kontrol biaya dimasa mendatang.
3. Sebagai bahan bacaan penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan studi banding bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah pembahasan, penulisan skripsi ini dibagi menjadi :

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah yang menjadi landasan pemikiran secara garis besar; rumusan masalah yang memerlukan penelitian untuk menjawabnya; tujuan penelitian merupakan tujuan yang ingin dicapai penulis; manfaat penelitian dan sistematika skripsi yang memuat penyusunan isi skripsi.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Bab ini berisi konsep-konsep, landasan teori mengenai kualitas dan dipakai untuk membantu memecahkan masalah dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga mengemukakan tentang penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai bagaimana penelitian ini dikerjakan, yang meliputi pendekatan penelitian; desain penelitian; ruang lingkup; jenis dan sumber data yang diambil; prosedur penelitian serta teknik analisis yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang telah diperoleh.

Bab IV Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menguraikan analisis penelitian. Diantaranya menjelaskan gambaran umum PR. Sumber Rejeki, serta mendeskripsikan hasil penelitian mengenai pentingnya penggunaan laporan biaya kualitas pada PR. Sumber Rejeki yang mana dapat memberikan kontribusi dalam mengendalikan kualitas produk sebagai upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

Bab V Simpulan dan Saran

Bab terakhir ini memberikan simpulan yang didapat dari hasil penelitian serta saran-saran yang dapat dipertimbangkan guna perbaikan dan perkembangan perusahaan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Konsep Kualitas

2.1.1 Pengertian Kualitas

Kualitas dapat didefinisikan dalam berbagai cara tergantung persepsi tiap orang. Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda-beda dan bervariasi. Sebenarnya kualitas sendiri merupakan sesuatu yang sudah dikenal oleh masyarakat dan bersifat abstrak. Beberapa ahli mencoba mendefinisikan pengertian kualitas. Menurut Gaspersz (2001:5) pada dasarnya kualitas mengacu kepada dua hal, yaitu

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2005:441) mendefinisikan "*quality is degree or grade of excelence, in this sense, quality is a relative measure of goodness*". Pendapat Feigenbaum (1986:7) mendefinisikan kualitas sebagai "*The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture and maintenance through which the product or service in use will meet the expectation of the customer*".

Dalam ISO 8402 (Quality Vocabulary) yang dikutip oleh Gaspersz (2001:5) "kualitas diartikan untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan". Pendapat Blocher (1999:166) mengenai kualitas adalah *"Quality product or service meets or exceeds customer's expectation at a competitive price they are willing to pay"* .

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan tingkat kesesuaian atau kesempurnaan suatu produk yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

2.1.2 Perspektif Terhadap Kualitas

David Garbin, yang dikutip oleh Tjiptono (2001:24), mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas , yaitu :

1. *Transcendental Approach*

   Kualitas dapat dirasakan atau diketahui tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan seperti tempat berbelanja yang menyenangkan (supermarket), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan dan kehalusan kulit (sabun mandi) dll.

2. *Product-based Approach*

   Menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perspektif ini tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

3. *User-based Approach*

   Kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimal yang dirasakannya.

4. *Manufacturing-based Approach*

   Perspektif ini bersifat *supply-based* dan sangat memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan. Menurut perspektif ini, penentuan kualitas berasal dari standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan ditentukan oleh konsumen.

5. *Value-based Approach*

   Memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas bersifat relatif sehingga produk yang memiliki kualitas yang paling tinggi belum tentu merupakan produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli.

Ada dua pandangan mengenai konsep dasar kualitas, yang dikutip oleh Gaspersz (2001:16) :

1. Pandangan Tradisional :
   a. Memandang kualitas sebagai isu teknis.
   b. Usaha perbaikan kualitas dikoordinasikan oleh manajer kualitas.
   c. Memfokuskan kualitas pada fungsi atau departemen produksi.

d. Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bertentangan.

e. Kualitas didefinisikan sebagai konformansi terhadap spesifikasi atau standar. Membandingkan ukuran-ukuran kualitas internal.

f. Kualitas dicapai melalui inspeksi secara intensif terhadap produk.

g. Beberapa kerusakan atau cacat diijinkan, jika produk telah memenuhi standar kualitas minimum.

h. Kualitas adalah fungsi terpisah dan berfokus pada evaluasi produksi.

i. Pekerja dipermalukan apabila menghasilkan kualitas yang jelek.

j. Hubungan dengan pemasok bersifat jangka pendek dan berorientasi pada biaya.

2. Pandangan Modern :

a. Memandang kualitas sebagai isu bisnis.

b. Usaha perbaikan kualitas diarahkan oleh manajemen puncak.

c. Kualitas mencakup semua fungsi atau departemen dalam organisasi.

d. Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bersesuaian, karena hasil-hasil produktivitas dicapai melalui peningkatan atau perbaikan kualitas.

e. Kualitas didefinisikan sebagai sebagai persyaratan memuaskan kebutuhan pengguna produk atau pelanggan. Membandingkan produk terhadap kompetisi dan terhadap produk terbaik di pasar.

f. Kualitas diukur melalui perbaikan proses/produk dan kepuasan pengguna produk atau pelanggan secara terus-menerus, dengan

menggunakan ukuran-ukuran kualitas berdasarkan selama masa pakai

g. Cacat atau kerusakan dicegah sejak awal melalui teknik pengendalian proses yang efektif.

h. Kualitas adalah bagian dari setiap fungsi dalam semua tahap dari siklus hidup produk.

i. Manajemen bertanggung jawab untuk kualitas.

j. Hubungan dengan pemasok bersifat jangka panjang dan berorientasi pada kualitas.

2.1.3 Dimensi Kualitas

Hansen dan Mowen (2005:441) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas, sebagai berikut :

1. *Performance* (kinerja)

   Adalah tingkat konsistensi dan kebaikan fungsi-fungsi 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)

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

5. *Reliability* (reliabilitas)

   Adalah probabilitas produk/jasa menjalankan fungsi-fungsi dalam jangka waktu tertentu.

6. *Durability* (durabilitas)

   Diartikan sebagai umur manfaat dari fungsi produk.

7. *Quality of conformance* (tingkat kesesuaian)

   Adalah ukuran mengenai apakah sebuah produk atau jasa telah memenuhi spesifikasinya.

8. *Fitness for use* (pemanfaatan)

   Adalah kecocokan dari sebuah produk menjalankan fungsi-funsinya.

Peningkatan kualitas berarti peningkatan pada satu atau lebih dari delapan dimensi kualitas dengan tetap mempertahankan dimensi lainnya. Menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik berarti mengungguli produk pesaing dalam satu atau lebih dimensi sementara tetap dengan kinerja dimensi lainnya.

Pada saat perusahaan mengimplementasikan program dengan tujuan peningkatan kualitas timbul kebutuhan untuk memonitor dan melaporkan kemajuan program tersebut, maka pihak manajemen perlu mengetahui besarnya dan bagaimana perubahan biaya-biaya tersebut antar periode. Oleh karena itu, penggunaan biaya kualitas menjadi sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas.

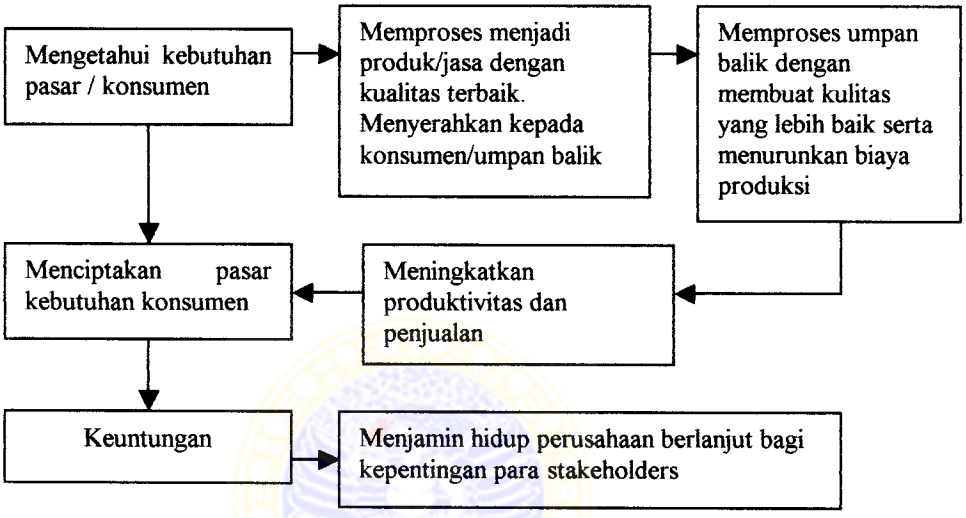
5. *Responsiveness*

   Berkaitan dengan tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan jasa yang

2.1.4 Perkembangan Konsep Kualitas

1. Konsep Dasar

Gambar 2.1
Konsep Dasar Perkembangan Kualitas



(Sumber: Buddy Ibrahim. 1997. *TQM = Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta : Penerbit Djambatan, p:6)

2. Sesuai Standar

   Penentuan kualitas produk/jasa sesuai petunjuk standar didasarkan pada desain yang telah ditentukan.

3. Sesuai Penggunaan Pasar

   Untuk mencapai konsep ini harus dilakukan inspeksi, para pemeriksa harus tegas menolak produk yang tidak memenuhi standar.

4. Sesuai Harga

   Untuk memperoleh kualitas tinggi dengan harga rendah, maka variasi dalam proses produksi harus dikurangi agar tetap dalam batas toleransi. Oleh sebab itu, diperlukan umpan balik dan koreksi dalam setiap langkah proses produksi.

5. Sesuai Perkembangan Kebutuhan

   Konsep ini berusaha membuat produk yang akan dibutuhkan konsumen walaupun saat itu produk belum ada di pasar, namun setelah ada di pasar langsung diminati oleh konsumen.

6. Sesuai Budaya Perusahaan

   Mendasarkan kualitas sebagai landasan budaya perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara terus-menerus

2.2 Konsep Biaya Kualitas

2.2.1 Pengertian Biaya Kualitas

Hansen dan Mowen (2005:442) mendefinisikan biaya kualitas sebagai berikut: "*The cost of quality are the costs that exist because poor quality may or does exist.*" Hansen dan Mowen (2005:444) juga menambahkan bahwa *"Quality cost can also be classified as observable quality or hidden quality"* .Yaitu biaya kualitas dibagi menjadi biaya yang terlihat, maksudnya biaya ini disajikan dalam catatan keuangan perusahaan, sehingga biaya ini dapat dikendalikan. Dan ada juga yang disebut dengan biaya tersembunyi, maksudnya biaya tersebut tidak tersaji dalam catatan keuangan perusahaan, contohnya : biaya kehilangan penjualan, ketidakpuasan

b. Tinjauan-ulang produk baru *(new-product review)* : biaya-biaya yang berkaitan dengan rekayasa keandalan *(reliability engineering)* dan aktivitas-aktivitas lain yang terkait dengan kualitas yang berhubungan dengan pemberitahuan desain baru.

c. Pengendalian proses : biaya-biaya inspeksi dan pengujian dalam proses untuk menentukan status (kapabilitas proses), bukan status dari produk.

d. Audit kualitas : biaya-biaya yang berkaitan dengan evaluasi atas pelaksanaan aktivitas dalam rencana kualitas secara keseluruhan.

e. Evaluasi kualitas pemasok : biaya-biaya yang berkaitan dengan evaluasi terhadap pemasok sebelum pemilihan pemasok, audit terhadap aktivitas-aktivitas selama kontrak, dan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan pemasok.

f. Pelatihan : biaya-biaya yang berkaitan dengan penyiapan dan pelaksanaan program-program pelatihan yang berkaitan dengan kualitas.

2. **Biaya penilaian** ***(appraisal cost)***, yaitu biaya-biaya berhubungan dengan penentuan derajat konformansi terhadap persyaratan kualitas (spesifikasi yang diterapkan). Contoh dari biaya penilaian adalah :

a. Inspeksi dan pengujian material : biaya-biaya yang berkaitan dengan penetuan kualitas dari material yang dibeli, apakah melalui inspeksi

pada saat penerimaan ; melalui inspeksi yang dilakukan pada pemasok atau melalui inspeksi yang dilakukan oleh pihak ketiga.

b. Inspeksi dan pengujian produk dalam proses : biaya-biaya yang berkaitan dengan evaluasi tentang konformansi produk dalam proses terhadap persyaratan kualitas (spesifikasi) yang diterapkan.

c. Inspeksi dan pengujian produk akhir : biaya-biaya yang berkaitan dengan evaluasi konformansi produk akhir terhadap persyaratan kualitas yang ditetapkan.

d. Audit kualitas produk : biaya-biaya untuk melakukan audit kualitas pada produk dalam proses atau produk akhir.

e. Pemeliharaan akurasi peralatan pengujian : biaya-biaya dalam melakukan penyesuaian untuk mempertahankan akurasi instrumen pengukuran dan peralatan.

f. Evaluasi stok : biaya-biaya yang berkaitan dengan pengujian produk dalam penyimpanan untuk menilai degradasi kualitas.

3. **Biaya kegagalan internal *(internal failure cost),*** yaitu biaya-biaya yang berhubungan dengan kesalahan dan nonkonformansi yang ditemukan sebelum menyerahkan produk ke pelanggan. Biaya ini tidak akan muncul apabila tidak ditemukan kesalahan atau nonkonformansi dalam produk sebelum pengiriman. Contoh dari biaya kegagalan internal adalah :

   a. *Scrap* : biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja, material dan biasanya overhead pada produk cacat yang secara ekonomis tidak

dapat diperbaiki kembali. Macam dari jenis ini, yaitu : *scrap*, cacat, pemborosan, usang dll.

b. Pekerjaan ulang *(rework)* : biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki kesalahan (mengerjakan ulang) produk agar memenuhi spesifikasi yang ditentukan.

c. Analisis kegagalan *(failure analysis)* : biaya yang dikeluarkan untuk menganalisis kegagalan produk guna menentukan penyebab-penyebab kegagalan itu.

d. Inspeksi ulang dan pengujian ulang *(reinspection and retesting)* : biaya-biaya yang dikeluarkan untuk inspeksi ulang dan pengujian ulang produk yang telah mengalami pengerjaan ulang atau perbaikan kembali.

e. *Downgrading* : selisih antara harga jual normal dengan harga yang dikurangi karena alasan kualitas.

f. *Avoidable process losses* : biaya-biaya kehilangan yang terjadi, meskipun produk itu tidak cacat, sebagai contoh : kelebihan bobot produk yang diserahkan ke pelanggan karena variabilitas dalam peralatan pengukuran dan lain-lain.

4. **Biaya kegagalan eksternal *(eksternal failure costs)*** : biaya-biaya yang berhubungan dengan kesalahan dan nonkonformansi yang ditemukan setelah produk itu diserahkan ke pelanggan. Biaya-biaya ini tidak akan muncul

apabila tidak ditemukan kesalahan atau nonkonformansi dalam produk setelah pengiriman.

a. Jaminan *(warranty)* : biaya yang dikeluarkan untuk penggantian atau perbaikan kembali produk yang masih berada dalam masa jaminan.
b. Penyelesaian keluhan *(complain adjustment)* : biaya-biaya yang dikeluarkan untuk penyelidikan dan penyelesaian keluhan yang berkaitan dengan produk cacat.
c. Produk dikembalikan *(returned product)* : biaya-biaya yang berkaitan dengan penerimaan dan penempatan produk cacat yang dikembalikan oleh pelanggan.
d. *Allowances* : biaya-biaya yang berkaitan dengan konsesi pada pelanggan karena produk yang berada dibawah standar kualitas yang sedang diterima oleh pelanggan atau yang tidak memenuhi spesifikasi dalam penggunaan.

Ada beberapa sifat dinamis biaya kualitas yang dikutip dari Hansen dan Mowen (2005: 448) :

1. Biaya pengendalian tidak meningkat ketika mendekati kondisi tanpa cacat (*zero defect*), dan akan naik dan kemudian turun ketika mendekati kondisi cacat.
2. Sedangkan biaya kegagalan sama dengan nol ketika produk 100% baik dan dapat naik tanpa batas ketika produk 100% cacat.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Sedangkan menurut pendapat Gryna (2001:28), biaya kualitas tahunan yang ideal untuk perusahaan manufaktur sebesar 15% dari penjualan, tetapi kenyataan bervariasi dari 5% hingga 35% tergantung dari tingkat kompleksitas produk. Sedangkan untuk organisasi jasa yang ideal mencapai 30% dari beban operasi, tetapi kenyataan bervariasi dari 25% hingga 40% tergantung pada tingkat kompleksitas jasa. Intinya semakin tinggi kompleks industri, semakin tinggi total biaya kualitas. Biaya kegagalan merupakan persentase terbesar dari keseluruhan biaya kualitas. Sedangkan biaya pencegahan merupakan persentase terkecil dari keseluruhan biaya kualitas.

Munro-Faure (1996:36), mengelompokkan biaya kualitas menjadi dua kelompok besar, yaitu :

1. **Biaya-biaya penyesuaian** : biaya ini termasuk semua biaya yang berkaitan dengan setiap kegiatan yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan yang tepat dilaksanakan dengan benar, sejak pertama kali. Biaya-biaya ini meliputi biaya-biaya yang berhubungan dengan :
    a. Menyusun prosedur untuk menentukan bagaimana tugas dilaksanakan.
    b. Pengendalian proses, seperti pengendalian proses berdasarkan statistik.
    c. Menyesuaikan perlengkapan tes untuk memastikan bahwa produk dibuat sesuai dengan spesifikasinya.
    d. Pelatihan dan pendidikan para pegawai sehingga mereka memahami bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan.
    e. Merawat perlengkapan.
    f. Merencanakan proses untuk menjamin mutu.

g. Bekerja dengan para pemasok untuk memperbaiki mutu barang yang dipasok.

h. Kegiatan audit untuk memastikan bahwa keefektifan dari sistem pencegahan berlangsung terus.

2. **Biaya-biaya ketidaksesuaian** : semua biaya yang timbul karena terjadinya kegagalan-kegagalan. Yang tergolong dalam biaya ini adalah :

   a. Biaya yang timbul karena tidak mengerjakan segala sesuatu dengan benar sejak pertama kali.

   b. Biaya penilaian

   c. Biaya yang berhubungan dengan pekerjaan yang salah.

Hansen & Mowen (1994) juga meringkaskan macam-macam biaya kualitas sebagai berikut :

Tabel 2.1
Komponen-Komponen Biaya kualitas

Prevention Costs	***Appraisal (Detecting) Costs***
Engineering	*Inspection of raw materials*
Training	*Packing inspection*
Recruiting	*Product acceptance*
Quality audits	*Process acceptance*
Desain reviews	*Field testing*
Quality circles	*Continuing suppliers verification*
Marketing research	*Prototype inspection*
Vendor certification	
Internal Failure Costs	***External Failure Costs***
Scrap	*Lost sales (performance-related)*
Rework	*Return/allowances*
Downtime (defect-related)	*Warrants*
Reinspection	*Discounts due to defects*
Retesting	*Product liability*
Design changes	*Complaint adjustment*
Repairs	*recalls*

(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen. 1994. *Management Accounting*. Third Edition. USA : South-Western Publishing Company, p:780)

2.2.3 Pandangan Terhadap Biaya Kualitas

Menurut Hansen dan Mowen (2005:447), pandangan terhadap biaya kualitas terbagi menjadi menjadi dua, yaitu :

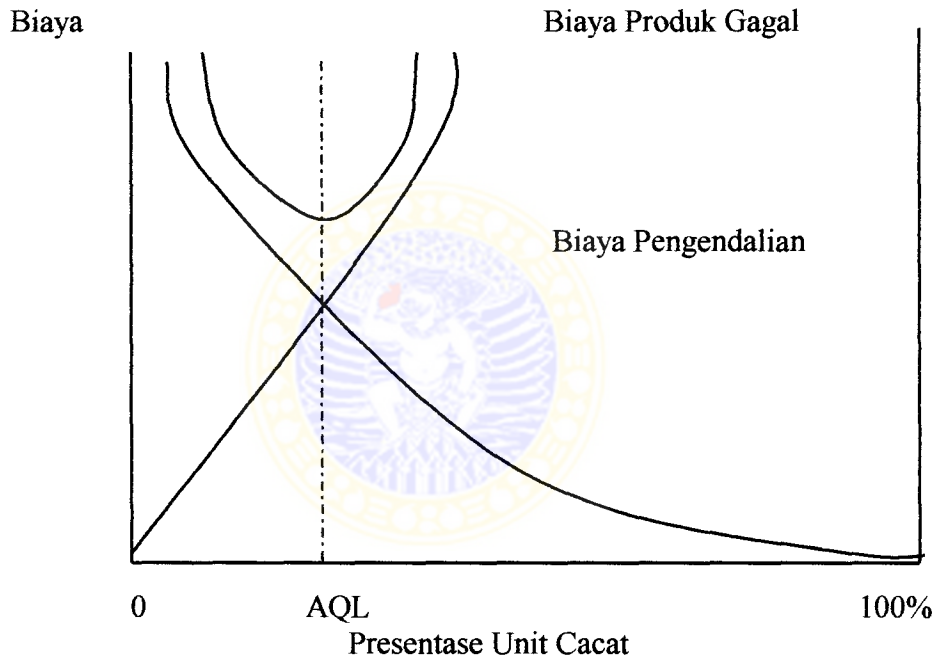
1. **Pandangan Tradisional (*Acceptable Quality View*)**

   Standar kualitas yang dipakai yang dipakai adalah *Acceptable Quality Level (AQL)*. Menurut pandangan ini bahwa batas toleransi terhadap produk cacat yang dihasilkan dan dijual dalam batas tertentu. Batas toleransi kerusakan dapat ditentukan berbeda-beda sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Misalnya batas toleransi ditetapkan sebesar 5% berarti dari 100 unit yang dihasilkan, kerusakan yang ditoleransi sebanyak 5 unit. Pandangan ini juga mengasumsikan bahwa terdapat *trade-off* antara biaya pengendalian dan biaya

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

kegagalan. Maksudnya adalah jika biaya pengendalian meningkat, biaya kegagalan harus menurun. Konsep ini masih banyak dipakai oleh perusahaan khususnya perusahaan yang banyak memakai tenaga kerja manusia, karena menganggap kesalahan merupakan hal yang wajar.

Gambar 2.2
Biaya Kualitas Tradisional



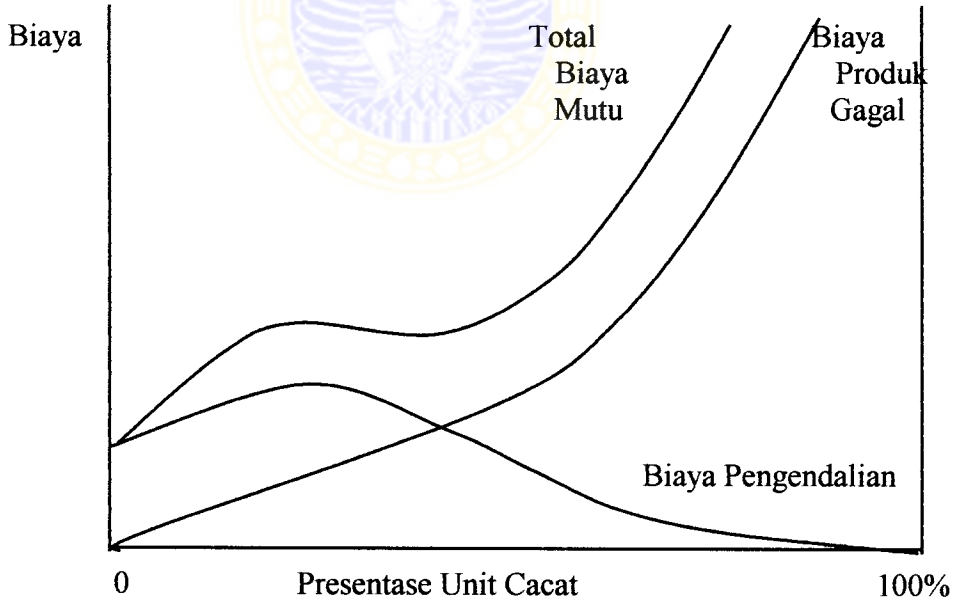
(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen. 2005. *Management Accounting*. Seventh Edition. Singapore : South-Western Thompson Learning, p:448)

2. **Pandangan Kontemporer (*Zero Defect View*)**

Menurut pandangan ini, perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan manufaktur yang lebih maju dimana persaingan akan meningkat dan kualitas produk sebagai senjata utama, maka perusahaan harus menekan kerusakan

produk yang terjadi serta menurunkan biaya kualitas secara keseluruhan. Tingkat yang paling optimum dari biaya kualitas adalah pada pencapaian *zero defect* (cacat nol). Yaitu dengan mengurangi unit cacat hingga nol maka akan diperoleh keunggulan biaya. Kualitas yang paling memuaskan dari suatu produk ketika tidak adanya produk yang rusak dalam proses produksinya serta mampu menurunkan biaya kualitas secara total sampai biaya kualitas tidak mampu diturunkan lagi. Dalam pandangan ini, biaya kegagalan produk timbul hanya apabila produk tidak sesuai dengan spesifikasi dan timbul *trade-off* optimal antara biaya kegagalan dan biaya pengendalian.

Gambar 2.3
Biaya Kualitas Kontemporer



(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen. 2005. *Management Accounting*. Seventh Edition. Singapore : South-Western Thompson Learning , p: 449)

2.2.4 Pelaporan dan Penggunaan Biaya Kualitas dalam Perusahaan

Pada dasarnya tujuan utama pembuatan laporan biaya kualitas adalah untuk memperbaiki dan mempermudah perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan manajemen. Dalam artikel *Management Accounting*, Towey (1988: 40) menjelaskan ada beberapa langkah yang dilakukan dalam menerapkan sistem pelaporan biaya kualitas, antara lain :

1. Dukungan dan komitmen manajemen.
2. Mendirikan regu-regu instalasi.
3. Memilih segmen organisasi tunggal untuk digunakan sebagai *prototipe*.
4. Mendapatkan hubungan dan dukungan informasi antara perusahaan dan pemasok.
5. Mendefinisikan biaya kualitas dan kategori biaya kualitas.
6. Mengidentifikasi biaya-biaya kualitas didalam masing-masing kategori.
7. Menentukan sumber-sumber informasi biaya kualitas.
8. Membuat grafik dan laporan biaya kualitas.
9. Membuat prosedur untuk menghitung biaya kualitas.
10. Mengumpulkan informasi, menyiapkan dan membagikan laporan.
11. Mengurangi produk cacat.
12. Memperluas sistem.

Pelaporan biaya kualitas secara finansial dapat lebih mudah dipergunakan dalam menunjukkan proporsi kualitas. Pada pelaporan tersebut, biaya kualitas dibandingkan dengan nilai penjualan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai

dari penjualan aktual). Semakin rendah nilai ini menunjukkan terjadinya peningkatan kualitas pada produk.

Mengacu pada prinsip yang berlaku umum yang mengatakan bahwa biaya kualitas sebaiknya kurang 2,5% dari penjualan (Hansen dan Mowen, 2005:446). Artinya apabila biaya kualitas suatu perusahaan di atas 2,5%, perusahaan tersebut memiliki kesempatan untuk memperbaiki laba dengan mengurangi biaya kualitas. Tentu saja pengurangan biaya kualitas harus melalui perbaikan kualitas.

Tabel 2.2
Jansen Product
Quality Costs
For The Year Ended March 31,2006

	Quality costs		*Percentage (%) of sales*
Prevention Costs :			
Fixed :			
Quality training	35.000		
Reliability engineering	80.000		
Total prevention		115.000	4,11%
Appraisal costs :			
Variable :			
Material inspection	20.000		
Product acceptance	10.000		
Process acceptance	38.000		
Total appraisal		68.000	2,43%
Internal failure costs :			
Variable :			
Scrap	50.000		
Rework	35.000		
Total internal failure		85.000	3,04%
External failure cost :			
Customer complaints	25.000		
Warranty	25.000		
Repair	15.000		
Total external failure		65.000	2,32%
Total quality costs		333.000	11,9%[b]

a. *Actual sales* $2.800.000

b. 333.000/ 2.800.000 = 11,89% ; *difference is rounding error*

(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen . 2005. *Management Accounting*. Seventh Edition. Singapore : South-Western Publishing Company, p:446)

Menurut Feigenbaum (1987:130) biaya kualitas digunakan sebagai berikut :

1. *Quality cost served as a measurenment tool*

   Biaya kualitas sebagai alat pengukur yaitu biaya kualitas dapat dirinci menjadi beberapa jenis, sehingga terbuka kemungkinan untuk mendapatkan ukuran dalam rupiah pada setiap aktivitas yang terkait dengan kualitas.

2. *Quality cost serve as a process quality analysis tool*

   Biaya kualitas sebagai alat analisis kualitas yang efektif. Jika dirinci dengan tepat biaya kualitas dapat menunjukkan masalah yang terkait dengan kualitas.

3. *Quality cost serve as a programming tool*

   Biaya kualitas sebagai alat pemrograman, maksudnya biaya kualitas digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan dan sekaligus menentukan tindakan mana yang seharusnya diberi prioritas.

4. *Quality cost serve as a budgeting*

   Biaya kualitas sebagai alat penganggaran maksudnya biaya kualitas dapat dipakai sebagai petunjuk dalam membuat anggaran untuk mencapai pengendalian kualitas yang ingin dicapai.

5. *Quality cost serve as a predictive tool*

   Biaya kualitas sebagai alat prediksi. Data biaya kualitas dapat dipakai untuk mengevaluasi dan menjamin prestasi produk di pasaran, selain itu dapat membantu memprediksikan biaya dalam rangka mendapatkan usaha baru dan persaingan pasar.

Sedangkan menurut Towey (1988:40) informasi biaya kualitas digunakan untuk:

1. Menggambarkan kualitas secara keuangan.
2. Menggambarkan biaya kualitas yang didistribusikan dengan tidak benar.
3. Mengidentifikasi secara relatif permasalahan kualitas.
4. Membuat tujuan atau anggaran untuk kualitas.
5. Menyediakan sebagai dasar evaluasi kinerja

Sebenarnya pelaporan biaya kualitas sangat penting pada setiap perusahaan, karena laporan tersebut dapat digunakan dalam mengendalikan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini diperkuat dalam jurnal *TQM* (Shah dan Fitzroy:1998) bahwa diperlukan langkah-langkah yang lebih tepat dalam pengumpulan, pengukuran agar perusahaan dapat mengambil keputusan peningkatan kualitas yang dibutuhkan.

Untuk lebih memudahkan dalam mengidentifikasi biaya, perusahaan harus memiliki standar biaya kualitas, standar tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil aktual perusahaan. Dari hasilnya lalu diukur dan tindakan koreksi dapat diambil apabila diperlukan. Dalam hal ini laporan biaya kualitas dapat memotivasi serta memberikan umpan balik bagi manajemen untuk mengidentifikasi tingkat kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Untuk mengetahui hubungan antara komponen biaya kualitas, perusahaan harus menyediakan data-data biaya kualitas lebih dari satu periode, antara 3-4 tahun.

Sehingga perusahaan dapat lebih mudah dalam meneliti *trend* dari masing-masing komponen biaya kualitas (Shah dan Fitzroy:1998).

Laporan biaya kualitas dapat dilakukan dalam empat kategori, menurut Hansen dan Mowen (1994:786) :

1. *An interim standard report*

   Merupakan tipe laporan standar, laporan ini mengukur kemajuan peningkatan kualitas berdasarkan standar periode berjalan. Dan pada akhir periode akan disusun laporan yang menunjukkan perbandingan biaya kualitas aktual untuk satu periode tertentu dengan anggaran biaya kualitas untuk periode yang sama.

2. *A one period trend report*

   Laporan ini disusun dengan membandingkan biaya kualitas tahun berjalan dengan tahun lalu. Untuk membuat perbandingan, terlebih dahulu menentukan biaya variabel dan biaya tetap untuk tiap-tiap jenis biaya kualitas.

3. *A multiple period trend report*

   Laporan ini membandingkan biaya kualitas lebih dari satu periode, apakah perubahan biaya kualitas sudah berada dalam arah yang tepat dan apakah pada setiap periodenya telah dihasilkan kualitas yang signifikan. Laporan ini menyatakan biaya kualitas sebagai persentase dari penjualan.

4. *A long range report*

Laporan ini membandingkan biaya kualitas aktual dengan biaya yang disebabkan jika standar *defect* telah tercapai (diasumsikan tingkat penjualan sama dengan penjualan periode berjalan).

Contoh-contoh laporan biaya kualitas untuk masing-masing kategori di atas dapat dilihat dalam tabel 2.3- tabel 2.5.

Tabel 2.3
Jansen Product
Interim Standard Performance Report;Quality Costs
For The Year Ended March 31,1995

	Actual costs	*Budged costs* [a]	*Variance*
Prevention Costs :			
Fixed :			
Quality training	35.000	30.000	5000 U
Reliability engineering	80.000	80.000	0
Total prevention	115.000	110.000	5000 U
Appraisal costs :			
Variable :			
Material inspection	20.000	28.000	8.000 F
Product acceptance	10.000	15.000	5.000 F
Process acceptance	38.000	35.000	3.000 U
Total appraisal	68.000	78.000	10.000 F
Internal failure costs :			
Variable :			
Scrap	50.000	44.000	6.000 U
Rework	35.000	36.500	1.500 F
Total internal failure	85.000	80.500	4.500 U
External failure cost :			
Fixed :			
Customer complaints	25.000	25.000	0 F
Variable :			
Warranty	25.000	20.000	5.000 U
Repair	15.000	17.500	2.500 F
Total external failure	65.000	62.500	2.500 U
Total quality costs	333.000	331.000	2.000 U
Percentage of actual sales	11,89%	11,82%	0,07% U

a.*Based on actual sales*

b.*Actual sales* $2.800.000

(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen. 1994. *Management Accounting*. Third Edition. USA : South-Western Publishing Company, p:784)

Tabel 2.4
Jansen Product
Performance Report : Quality Cost, One -Year Trend
For The Year Ended March 31,1995

	Actual costs[a] 1995	*Actual costs* 1994	*Variance*
Prevention Costs :			
Fixed :			
Quality training	35.000	36.000	1.000 U
Reliability engineering	80.000	120.000	40.000 F
Total prevention	115.000	156.000	41.000 U
Appraisal costs :			
Variable :			
Material inspection	20.000	33.600	13.600 F
Product acceptance	10.000	16.800	6.800 F
Process acceptance	38.000	39.200	1.200 F
Total appraisal	68.000	89.600	21.600 F
Internal failure costs :			
Variable :			
Scrap	50.000	48.000	2.000 U
Rework	35.000	40.000	5.000 F
Total internal failure	85.000	88.000	3.000 F
External failure cost :			
Fixed :			
Customer complaints	25.000	33.000	8.000 F
Variable :			
Warranty	25.000	23.000	2.000 U
Repair	15.000	16.400	1.400 F
Total external failure	45.000	72.400	7.400 F
Total quality costs	333.000	406.000	73.000 F
Percentage of actual sales	11,89%	14,5 %	2,61% F

a.*Based on actual sales current sales of* $2.800.000

(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen . 1994. *Management Accounting.* Third Edition. USA : South-Western Publishing Company, p:778)

Tabel 2.5
Jansen Product
Long – Range Performance Report
For The Year Ended March 31,1995

	Actual costs	*Target costs* [a]	*Variance*
Prevention Costs :			
Fixed :			
Quality training	35.000	15.000	20.000 U
Reliability engineering	80.000	40.000	40.000 U
Total prevention	115.000	55.000	60.000 U
Appraisal costs :			
Variable :			
Material inspection	20.000	5.000	15.000 U
Product acceptance	10.000	-	10.000 U
Process acceptance	38.000	10.000	28.000 U
Total appraisal	68.000	15.000	53.000 U
Internal failure costs :			
Variable :			
Scrap	50.000	-	50.000 U
Rework	35.000	-	35.000 U
Total internal failure	85.000	-	85.000 U
External failure cost :			
Fixed :			
Customer complaints	25.000	-	25.000 U
Variable :			
Warranty	25.000	-	25.000 U
Repair	15.000	-	5.000 U
Total external failure	65.000	-	65.000 U
Total quality costs	333.000	70.000	263.000 U
Percentage of actual sales	11,89%	2,5%	9,39% U

a.*Based on actual sales of* $2.800.000. *These cost are value-added costs*

(Sumber : Don. R.Hansen and Maryanne M.Mowen . 1994. *Management Accounting*. Third Edition. USA : South-WesternPublishing Company, p:791)

2.3 Hubungan Penggunaan Laporan Biaya Kualitas dengan Upaya Peningkatan Kualitas yang Berkesinambungan

Pada dasarnya peningkatan kualitas yang berkesinambungan merupakan tindakan-tindakan yang diambil dalam sistem kualitas modern untuk meningkatan kualitas total kepada pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi (Gaspersz, 1997:39). Upaya peningkatan kualitas ini memerlukan keterlibatan yang seimbang antara aspek manusia dengan aspek teknologi.

Memang upaya peningkatan kualitas tidak hanya terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dalam tahap demi tahap. Agar perusahaan dapat melakukan dengan baik, terlebih dahulu perusahaan tersebut harus terstruktur dengan tepat. Berikut adalah beberapa langkah menurut Joseph Juran yang dikutip oleh Tjiptono (2001:267) :

1. Pembentukan dewan kualitas

   Dewan ini bertanggung jawab atas upaya peningkatan kualitas. Tanggung jawab dewan ini adalah mengadakan, mengkoordinasi dan melembagakan peningkatan kualitas.

2. Penyusunan pernyataan tanggung jawab kualitas

   Pernyataan tanggung jawab yang telah disetujui oleh manajemen atas perlu disusun dan didistribusikan agar setiap karyawan memahami tanggung jawab dewan kualitas.

3. Membangun infrastruktur yang diperlukan

   Hal ini digunakan dalam rangka mendukung upaya peningkatan kualitas yang dilakukan.

Setelah perusahaan terstruktur dengan baik, perusahaan harus melakukan suatu langkah nyata sebagai implementasi . Ada lima aktivitas pokok dalam upaya peningkatan kualitas (Tjiptono, 2001:266) :

a. Komunikasi

   Komunikasi adalah aspek terpenting dalam peningkatan kualitas yang berkesinambungan. Komunikasi tidak hanya terjadi di antara anggota tim saja, tetapi mencakup semua tim dalam perusahaan. Karena tiap orang harus mengetahui apa yang terjadi, mengapa dan bagaimana upaya ini direncanakan.

b. Memperbaiki masalah yang jelas

   Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya.

c. Memandang ke hulu

   Artinya mencari penyebab suatu masalah. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan diagram sebab-akibat.

d. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah

   Langkah ini dilakukan agar apabila menjumpai masalah yang sama, maka pemecahan dapat dilakukan dengan cepat.

e. Memantau perubahan

Pemantauan secara obyektif terhadap kinerja , sangat perlu diadakan karena terkadang solusi yang diajukan belum tentu memecahkan masalah secara tuntas.

Apabila perusahaan melakukan suatu upaya dalam rangka peningkatan kualitas maka diharapkan kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik. Tentu saja hal ini akan diikuti dengan meningkatnya permintaan pasar akan produk. Sehingga perusahaan akan memiliki hasrat untuk bersaing dengan begitu kesempatan dalam menghasilkan laba juga semakin besar. Tujuan dari upaya ini adalah untuk memperbaiki, meningkatkan kualitas dengan cara menghilangkan ketidaksesuaian dalam setiap kegiatan diseluruh perusahaan. Manfaat yang dapat diambil dari upaya peningkatan kualitas produk/jasa antara lain :

a. Kepuasan pelanggan meningkat
b. Mengurangi kesalahan dan pemborosan
c. Menurunkan biaya pengoperasiaan
d. Meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan
e. Meningkatkan profitabilitas dan daya saing perusahaan

Analisis yang dilakukan oleh Mandal dan Shah (2002), untuk mengurangi komplain pelanggan, perusahaan harus mengambil tindakan korektif yang berasal dari laporan umpan balik pelanggan dan mengalokasikan dana pada berbagai aktivitas penelitian pasar, proses peningkatan produk dan pelatihan kualitas. Hal ini juga didukung oleh Ittner (1992) yang dikutip oleh Mandal dan Shah (2002), pada

permulaan program kualitas, survey menunjukkan 19 dari 23 tempat berusaha untuk mengendalikan pengeluaran biaya kualitas dengan menggunakan penganggaran dan target.

Menurut Hansen dan Mowen (2000:434) yang dikutip dari skripsi Cahyono (2001) menyebutkan bahwa peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu peningkatan permintaan pelanggan dan pengurangan biaya. Peningkatan permintaan pelanggan diartikan sebagai peningkatan penjualan yang diharapkan akan meningkatkan laba perusahaan. Perusahaan harus bisa memberikan produk yang memiliki keunggulan.

Cara kedua yaitu dengan pengurangan biaya. Biaya memiliki sifat dapat dikendalikan. Apabila perusahaan mampu mengendalikan biaya, maka secara tidak langsung perusahaan dapat mengurangi kerugian yang diterima akibat aktivitas yang tidak bernilai tambah, sehingga diharapkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat memberikan hasil yang optimal.

Menurut Deming yang dikutip oleh Gaspersz (1997:46), keputusan yang dibuat manajer dalam upaya peningkatan kualitas harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan pemborosan *(waste)*. Tentunya agar dapat menghilangkan masalah tersebut, maka dibutuhkan pengetahuan tentang pemborosan. Serupa dengan hal tersebut pendapat Gaspersz (2001:275) adalah setiap kegagalan kualitas merupakan pemborosan yang berdampak pada peningkatan inefisiensi dan penurunan daya saing dalam pasar global yang berorientasi pada kebutuhan pasar dan pelanggan. Pemborosan diartikan sebagai segala aktivitas dalam proses kerja yang

Skripsi Pertanggungjawaban Biaya Kualitas Rika Megahsari

terhadap nilai penjualan aktual, laba bersih atau HPP (*cost of goods sold*). Selain itu terdapat ukuran-ukuran yang dapat digunakan atau dihubungkan dengan laporan

tidak memberikan nilai tambah bagi produk (Gaspersz, 1997:47). Ada berbagai macam jenis pemborosan (Gaspersz, 1997:48) :

1. Pemborosan pada input
   a. Kelebihan persediaan
   b. Material yang tidak terpakai (cacat, usang) dll
2. Pemborosan pada proses
   a. *Scrap* dan pekerjaan ulang
   b. Proses yang tidak efisien
   c. Proses yang usang
   d. Proses tidak andal, dll
3. Pemborosan pada output
   a. Kelebihan produksi yang tidak terjual
   b. Produk cacat
   c. Produk usang/ketinggalan mode, dll

Masih menurut Gaspersz (2001:168) efektifitas dan efisiensi dari upaya peningkatan kualitas ditunjuk melalui penurunan biaya kegagalan dibandingkan terhadap nilai penjualan aktual, laba bersih atau HPP (*cost of goods sold*). Selain itu terdapat ukuran-ukuran yang dapat digunakan atau dihubungkan dengan laporan biaya kualitas oleh perusahaan sebagai indikator keberhasilan upaya peningkatan kualitasnya :

1. Biaya kualitas dibandingkan dengan nilai penjualan (secara umum persentase biaya kualitas yang ideal sebaiknya kurang 2,5% dari nilai penjualan) semakin rendah nilai ini menunjukkan adanya peningkatan kualitas.
2. Biaya kualitas dibandingkan terhadap keuntungan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai keuntungan), semakin rendah nilai ini menunjukkan peningkatan kualitas semakin baik.
3. Biaya kualitas dibandingkan dengan harga pokok penjualan *(cost of goods sold)* diukur berdasarkan persentase biaya kualitas total terhadap nilai harga pokok penjualan, dimana semakin rendah nilai ini menunjukkan semakin baik peningkatan kualitasnya.

Sedangkan pendapat Deming yang dikutip oleh Gaspersz (1997:46), menyebutkan bahwa setiap upaya peningkatan kualitas akan membuat proses dan sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Produktivitas total industri secara keseluruhan akan meningkat karena pemborosan (*waste)* dan inefisiensi akan berkurang. Seseorang yang memperoleh produk yang berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif akan bercerita kepada teman-temannya, sehingga permintaan terhadap produk itu akan meningkat. Hal ini pada akhirnya akan memperluas pasar yang berarti meningkatkan pangsa pasar *(market share)*. Apabila industri itu tetap dalam bisnis, peningkatan kualitas akan meningkatkan kesempatan kerja serta pengembalian investasi. Selain itu, adanya upaya peningkatan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada dalam sistem . Dengan demikian reduksi biaya produk dapat dilakukan.

Pendapat yang sama juga diutarakan oleh Green (1993:33) didalam artikelnya pada *CMA Magazine*, bahwa " ada cara untuk mengetahui kontribusi peningkatan kualitas yaitu melalui pengukuran dari proses peningkatan kualitas yang disebut inisiatif strategi". Peningkatan kualitas tersebut menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan, yang mana harus diukur nilainya secara berkelanjutan. Karena jika tidak ada pengukuran, maka tidak bisa dilakukan pengendalian terhadap kualitas. Yaitu dengan cara membuat dasar pengukuran biaya kualitas dan dengan cara mengukur perkembangan dari pengurangan produk-produk cacat. Sehingga laporan biaya kualitas sangat dibutuhkan dalam melakukan upaya peningkatan kualitas, dimana informasi ini digunakan untuk mengukur kinerja dan hasilnya dapat digunakan untuk mengidentifikasi bagian mana yang terdapat penyimpangan-penyimpangan, setelah itu dilakukan analisis kemudian selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi . Dengan demikian pihak manajemen dapat segera mengambil tindakan sebagai umpan balik terhadap laporan tersebut.

Oleh sebab itu dibutuhkan suatu bentuk pelaporan yang mampu memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan upaya peningkatan kualitas dan agar upaya ini dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Pelaporan tersebut berisi tentang informasi yang terkait dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam upaya peningkatan kualitas produk yang disebut dengan Laporan Biaya Kualitas.

2.4 Penelitian Sebelumnya

Penelitian dengan topik mengenai penggunaan laporan biaya kualitas pernah dilakukan sebelumnya oleh Banda Cahyono (2001) yang mengambil judul: "Peranan Pelaporan Biaya Kualitas Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Melakukan *Continuous Improvement*". Penelitian yang dilakukan oleh Banda Cahyono menjelaskan bahwa dengan adanya pelaporan biaya kualitas, perusahaan akan memperoleh informasi dengan cepat dengan begitu dapat mengambil keputusan secara cermat mengenai kualitas produk yang dihasilkan.

Dalam penelitian ini, penulis mencoba untuk menganalisis bahwa penggunaan laporan biaya kualitas sebagai tolok ukur untuk mengidentifikasi dan melihat seberapa besar peningkatan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan obyek pada perusahaan rokok. Mengingat banyaknya perusahaan rokok di Indonesia, maka peningkatan kualitas sangat perlu dilakukan agar perusahaan dapat terus bersaing.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Yang dimaksud dengan metode penelitian adalah prosedur penelitian yang menjelaskan hubungan antara rumusan masalah dengan metode yang diterapkan dan akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian tersebut.

Pendekatan yang dipakai dalam skripsi ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan karena sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian. Menurut Kirk dan Miller yang dikutip oleh Moleong (1995:3) mendefinisikan "penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya".

Metode yang digunakan dalam skripsi ini adalah studi kasus pada Perusahaan Rokok Sumber Rejeki, karena rumusan masalahnya berkaitan dengan *"how"* dan fokus penelitiannya terletak pada masa kini dan terjadi dalam kehidupan nyata serta penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian (Nazir, 2003:84). Tujuan desain penelitian itu sendiri tidak

lain adalah untuk membantu peneliti menghindari data-data yang tidak mengarah pada penelitian. Untuk studi kasus, ada lima komponen desain penelitian yaitu :

3.2.1 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tentang bagaimana mengidentifikasi dan menggunakan laporan biaya kualitas dalam mendukung upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan, maka dapat dibuat rincian pertanyaan yang antara lain :

1. Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan ?
2. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ?
3. Peralatan apa yang digunakan dan bagaimana proses produksinya ?
4. Bagaimana cara pemasaran produknya ?
5. Bagaimana perusahaan menghitung dan melaporkan biaya kualitas ?
6. Bagaimana perusahaan juga telah mengelompokkan biaya-biaya yang terkait dengan kualitas sesuai dengan kategori biaya kualitas ?
7. Bagaimana penerapan *quality control* dalam perusahaan ini ?
8. Bagaimana peran perhitungan dan pelaporan biaya kualitas dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan ?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan mempermudah dalam mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah. Dan pertanyaan tersebut dapat berkembang sesuai dengan situasi di lapangan saat melakukan penelitian.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis berkaitan dengan batasan pengamatan penelitian yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebelumnya. Untuk mempermudah pencarian data perusahaan, maka dibuat unit analisis untuk masing-masing pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Dalam hal sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, cara pemasaran serta proses produksinya, maka unit analisisnya adalah sejarah pendirian, struktur organisasi, alur proses produksi.
2. Dalam hal perhitungan serta pengelompokan biaya-biaya yang terkait dengan biaya kualitas, unit analisisnya adalah laporan biaya usaha .
3. Unit analisis yang diajukan untuk mengetahui *quality control* dan peranan laporan biaya kualitas bagi perusahaan adalah *standard quality control* dan laporan biaya kualitas.

3.2.3 Proposisi Penelitian

Penggunaan laporan biaya kualitas dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengendalikan kualitas produk dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

3.2.4 Logika yang Mengkaitkan Data dengan Proposisi

Dengan adanya laporan biaya kualitas, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kualitas produk. Untuk mengetahui peningkatan kualitas tersebut, penulis mengumpulkan data biaya-biaya yang dikeluarkan yang terkait dengan biaya kualitas. Setelah itu, memilah biaya-biaya tersebut sesuai dengan

kategori yang ada dalam laporan biaya kualitas. Dari pelaporan biaya kualitas tersebut dapat diketahui besarnya komposisi dari masing-masing kategori.

3.2.5 Kriteria Penginterpretasian Temuan

Penulis membuat laporan biaya kualitas sebagai persentase dari penjualan dan laporan biaya kualitas dengan analisis *trend* atas masing-masing laporan biaya kualitas pertahun. Jika persentase biaya kualitas yang dikeluarkan perusahaan terhadap jumlah penjualan aktual dari tahun ketahun makin kecil, maka dapat dikatakan perusahaan telah berhasil meningkatkan kualitas produknya.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Rokok Sumber Rejeki, yang sebagian besar proses produksinya dilakukan oleh tenaga manusia.
2. Penilitian ini mengidentifikasi elemen-elemen biaya kualitas biaya pencegahan, biaya penilaian serta biaya kegagalan.
3. Penelitian ini membahas tentang penggunaan laporan biaya kualitas sebagai tolok ukur untuk mengidentifikasi dan melihat seberapa besar peningkatan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memerlukan jenis data kualitatif dan kuantitatif yang berasal dari perusahaan, yang terdiri dari :

1. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka-angka, seperti data biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan yang terkait dengan biaya kualitas, data jumlah penjualan.

2. Data kualitatif yaitu data yang berupa non angka , penjelasan yang didapat dari hasil wawancara, dapat berupa data perusahaan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, informasi struktur organisasi perusahaan, proses produksi, pemasaran produk, serta informasi yang terkait dengan pengendalian kualitas atas produk.

Berdasarkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan :

1. Data primer, data ini diperoleh langsung dari hasil observasi dan wawancara pada Perusahaan Rokok Sumber Rejeki.
2. Data sekunder, berupa data kepustakaan yaitu dengan menggunakan hasil-hasil penelitian terdahulu, literatur yang berkaitan dengan permasalahan.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data pada PR.Sumber Rejeki, penulis tidak mengalami kesulitan, karena pihak perusahaan sangat mendukung diadakannya penelitian ini. Adapun prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Survei pendahuluan

   Penulis mengadakan kunjungan awal ke perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran umum perusahaan yang menjadi obyek penelitian dan mengetahui gambaran masalah yang terjadi.

2. Studi lapangan

   Dimaksudkan untuk mendapatkan data-data pendukung yang akurat dan relevan. Studi ini merupakan kelanjutan dari survei pendahuluan setelah

terlebih dahulu mempelajari teori-teori yang berkenaan dengan masalah yang ada. Pengumpulan data ini diperoleh dengan menggunakan teknik :

a. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mencatat data-data yang terdapat pada perusahaan. Yang dilakukan pada : Bagian Keuangan : untuk memperoleh data yang terkait dengan biaya kualitas selama tiga tahun, dan data jumlah penjualan selama tiga tahun. Namun demikian data-data keuangan yang terkait dengan kualitas tidak boleh di *copy* karena sudah menjadi kebijakan dari perusahaan tetapi hanya boleh ditulis tangan dan hanya dilakukan pada waktu itu.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan,antara lain :

1. Bagian Umum dan Personalia dengan Ibu Elis, mengingat pada waktu melakukan penelitian ini, Kabag Umum dan Personalia PR.Sumber Rejeki telah keluar dan perusahaan belum mendapatkan penggantinya sehingga untuk mendapatkan data mengenai perusahaan secara umum dilakukan dengan Kabag Keuangan. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui keadaan umum perusahaan, yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan , informasi struktur organisasi perusahaan, dan juga untuk mengetahui daerah pemasaran serta saluran distribusi produk.

2. Bagian Produksi dengan Ibu Nur, selaku pengawas divisi penggilingan: untuk memperoleh penjelasan mengenai alur proses produksi, dan informasi mengenai standar produksi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam upaya pengendalian kualitas.
3. Bagian Keuangan dengan Ibu Elis, selaku Kabag Keuangan : untuk memperoleh penjelasan mengenai pengelompokan dan pelaporan biaya-biaya yang terkait dengan kualitas serta peranannya dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

c. Observasi langsung: untuk melihat dan mengetahui proses pembuatan rokok.

3. Studi kepustakaan

Mempelajari dan mengumpulkan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas dan digunakan sebagai dasar pemecahan.

3.6 Periodesasi Penelitian

Total waktu yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini, yang dimulai dari tahap persiapan penulisan hingga akhir penelitian adalah enam bulan. Dan waktu yang diperlukan dalam mengumpulkan data di perusahaan adalah dua minggu yaitu tanggal 20 – 29 Maret 2006. Adapun pembagiannya sebagai berikut : tanggal 20 - 21 Maret 2006, mencari data mengenai gambaran perusahaan secara umum beserta struktur organisasi. Tanggal 22 – 24 Maret 2006, melakukan pengamatan terhadap proses produksi dan wawancara dengan bagian produksi. Kemudian tanggal 25 – 29

Maret 2006, melakukan wawancara dengan Kabag Keuangan, serta melakukan pengambilan data keuangan yang terkait dengan kualitas.

3.7 Teknik Analisis

Adapun teknik analisis yang dilakukan oleh penulis terdiri dari beberapa langkah, sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan data-data akuntansi dalam laporan biaya usaha yang terkait dengan elemen-elemen biaya kualitas (biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal).
2. Menyusun laporan biaya kualitas yang terdiri dari laporan biaya kualitas berdasarkan penjualan aktual serta *trend* laporan biaya kualitas untuk tiga periode. Selama ini Perusahaan Rokok Sumber Rejeki belum menggunakan laporan biaya kualitas karena elemen-elemen laporan biaya kualitas dijadikan satu didalam laporan biaya usaha.
3. Melakukan analisis terhadap laporan biaya kualitas terhadap penjualan aktual, dan *trend* laporan biaya kualitas untuk tiga periode.
4. Melakukan analisis peningkatan kualitas yang dihubungkan dengan laporan biaya kualitas.
5. Mengintepretasikan serta menarik kesimpulan terhadap hasil analisis beserta kaitannya dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awal pendirian, Perusahaan Rokok Sumber Rejeki merupakan perusahaan rumah tangga yang didirikan oleh Pak H.Kasrim. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 23 Juli 1996. Pada saat itu beliau hanya mempunyai tiga orang tenaga kerja . Yang pemasarannya hanya di sekitar Pasuruan saja, dan ternyata rokok tersebut sangat disukai oleh masyarakat sekitar. Lalu beliau mulai berani untuk memasarkannya ke Pulau Madura. Hal yang sama juga terjadi di Madura, rokok tersebut juga sangat disukai. Kemudian usaha tersebut berkembang dengan sangat pesat. Saat ini jumlah tenaga kerja PR.Sumber Rejeki mencapai 300 orang.

Perusahaan Rokok Sumber Rejeki berlokasi di Desa Pagak, Kecamatan Beiji, Kabupaten Pasuruan yang berdiri diatas lahan seluas 600 m^2 dengan total luas bangunan 400 m^2 yang terdiri dari bangunan kantor, pabrik dan gudang. Sampai saat ini perusahaan telah memiliki beberapa merk rokok yang telah terdaftar dalam Dirjen Bea dan Cukai.

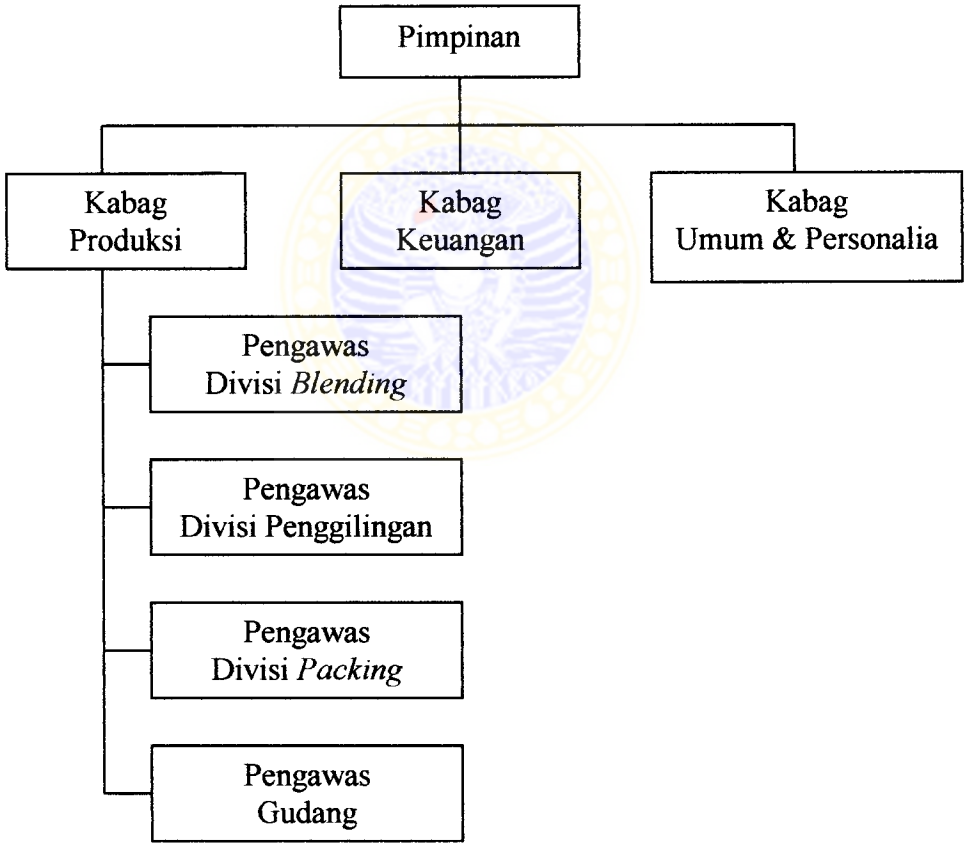
4.1.2 Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu alat yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya organisasi ini diharapkan semua tugas dapat

berjalan dengan lancar dan tanggung jawab harus tegas untuk menghindari kesimpangsiuran.

Adapun bentuk struktur organisasi PR. Sumber Rejeki adalah berbentuk lini, dimana setiap pekerja hanya mengenal satu pimpinan. Begitu pula dengan perintah atasan, langsung mengalir ke bawah sesuai dengan hierarkinya.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PR. Sumber Rejeki



Sumber : data intern perusahaan

Seperti yang telah dijelaskan dalam struktur organisasi yang menganut tipe atau struktur organisasi lini, maka wewenang mengalir dari atas sampai bawah. Dan

para bawahan mempertanggungjawabkan kepada atasan. Adapun tugas dan tangggung jawab masing-masing yang ada pada struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan

   Tugas dan tanggung jawab pimpinan adalah menetapkan kebijaksanaan perusahaan dibidang produksi, keuangan serta bidang umum dan personalia.

2. Kabag Produksi

   Bertanggung jawab terhadap proses produksi mulai dari bahan baku sampai menjadi produk akhir. Dalam bagian ini terdapat beberapa divisi antara lain :

   a. Pengawas Divisi *Blending*

      Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pencampuran semua bahan baku.

   b. Pengawas Divisi Penggilingan

      b.1) Melakukan *set up* untuk masing-masing alat giling.

      b.2) Mengawasi kebersihan alat giling agar selalu dalam keadaan siap pakai.

      b.3) Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kualitas produksi.

      b.4) Melakukan *quality control* atas masing-masing hasil produksi.

   c. Pengawas Divisi *Packing*

      c.1) Bertanggung jawab sepenuhnya atas penggunaan pita cukai.

      c.2) Bertanggung jawab terhadap kualitas *packing* yang dilakukan karyawan.

d. Pengawas Gudang

Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap *stock* rokok yang ada di dalam gudang serta melakukan perhitungan dan pemeriksaan terhadap barang masuk dan barang keluar.

3. Bagian Keuangan

a. Mengatur keluar masuknya uang perusahaan.

b. Menyelenggarakan administrasi keuangan dari seluruh aktivitas perusahaan.

c. Bertanggung jawab atas pembuatan laporan keuangan tahunan perusahaan.

4. Bagian Umum dan Personalia

Bagian ini bertugas menangani segala hal yang bersifat umum dan segala hal yang terkait dengan para karyawan.

4.1.3 Proses Produksi

Adapun proses produksi pada PR. Sumber Rejeki adalah sebagai berikut :

a. Pertama kali tembakau dikeringkan kemudian dimasukkan ke dalam tempat perajangan.

b. Tembakau yang sudah digiling dibawa ketempat yang sudah disediakan lalu dicampur dengan bahan baku yang lain seperti saos, cengkeh dll.

c. Tembakau yang sudah diramu atau dicampur dibagikan ke masing-masing karyawan untuk dilinting.

d. Setelah dilinting, kemudian rokok digunting agar rapi.

rokok diatas standar, maka rokok kelihatan keras. Dan bila dibawah standar, maka

rokok kelihatan keropos. Dan jika rokok yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan maka akan di sortir. Dan berikut adalah standar

e. Dilakukan penyeleksian terhadap semua rokok yang dihasilkan, dan rokok yang cacat dikumpulkan dalam satu tempat lalu dikerjakan ulang.

f. Sedangkan rokok yang sudah sesuai dengan spesifikasi ditata rapi, lalu dipak. Selesai dipak lalu d*ipress*. Setelah itu, dikemas dalam *ball*.

g. Setelah dari divisi *packing*, rokok dibawa ke gudang.

4.1.4 Jenis Produk

Ada dua jenis rokok dengan beberapa merk yang diproduksi oleh PR.Sumber Rejeki, yaitu :

1. Jenis rokok kretek :
   a. 323
   b. BA (Batu Ampar)
2. Jenis rokok filter :
   a. Gunung Mas
   b. Gunung Mas Super
   c. Gunung Mas Alternatif

4.1.5 Pemasaran Rokok

Dalam melakukan pemasaran rokok ke luar Pulau Jawa berdasarkan pesanan perorangan. Dan pengirimannya melalui perusahaan ekspedisi. Adapun wilayah pemasarannya antara lain :

a. Padang (paling dominan)
b. Jambi
c. Pasuruan
f. Madura
g. Sumbawa
h. Banjarmasin

d. Probolinggo
e. Jember
i. Makasar

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Pelaporan Biaya Kualitas di PR. Sumber Rejeki

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan rokok yang sangat memperhatikan kualitas produknya. Pihak perusahaan sangat menyadari pentingnya citarasa sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam menentukan pilihan. Mengingat banyaknya perusahaan rokok di Indonesia sehingga membuat persaingan diantara mereka menjadi semakin ketat. Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan kepuasan pada konsumen dengan cara memberikan produk yang berkualitas dan dengan harga yang bersaing pada segmennya. Sehingga perusahaan berusaha untuk melakukan peningkatan kualitas. Selama ini perusahaan juga telah melakukan pengendalian terhadap kualitas rokok yang dihasilkan. PR.Sumber Rejeki mempunyai standar tersendiri tentang ukuran besar kecilnya diameter rokok selain itu juga ada standar berat per batang dari masing-masing rokok. Untuk mengetahui rokok telah memenuhi standar berat, dilihat dari keras dan keroposnya rokok. Bila berat rokok diatas standar, maka rokok kelihatan keras. Dan bila dibawah standar, maka rokok kelihatan keropos. Dan jika rokok yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan maka akan di sortir. Dan berikut adalah standar diameter serta standar berat untuk masing-masing jenis rokok .

kualitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengeluaran perusahaan

1. Untuk standar diameter rokok kretek :

   Ujung hisap : 5 mm

   Ujung bakar : 7,5 mm

2. Sedangkan standar diameter rokok filter :

   Ujung hisap sama dengan ujung bakar yaitu 8 mm

3. Standar berat untuk rokok kretek :

   Berat : 1,30 gram

   Ringan : 1,05 gram

   Ideal : 1,19 gram

4. Sedangkan standar berat untuk rokok filter :

   Berat : 0,43 gram

   Ringan : 0,35 gram

   Ideal : 0,40 gram

Pada awal pendirian hingga sekitar tahun 2000, PR Sumber Rejeki dalam melakukan pengendalian kualitas hanya mendasarkan pada penghitungan produk cacat. Perusahaan berusaha untuk mengurangi produk cacat dengan menggunakan data-data produk cacat tahun sebelumnya. Jika produk cacat tahun berjalan lebih sedikit daripada tahun sebelumnya, maka ada indikasi peningkatan kualitas. Tetapi pada dasarnya hal ini belum cukup, karena apabila pengendalian kualitas hanya memperhatikan produk cacat saja maka perusahaan tidak mengetahui secara rinci mengenai besarnya biaya kualitas yang dikeluarkan. Perhitungan terhadap biaya kualitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengeluaran perusahaan

untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat mempertahankan bahkan dapat meningkatkan kualitas produk. Oleh karena itu perusahaan berusaha mulai menghitung berapa biaya yang dikeluarkan terkait dengan kualitas, namun perusahaan masih belum melakukan pengklasifikasian biaya kualitas ke dalam empat kategori biaya kualitas, yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal sehingga perusahaan belum membuat pelaporan biaya kualitas yang terpisah.

Pelaporan biaya kualitas yang tidak dilakukan secara terpisah ini mengakibatkan tidak adanya informasi khusus mengenai berapa jumlah biaya yang telah dikeluarkan perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas produknya, sehingga hal ini akan menyulitkan perusahaan dalam melakukan evaluasi serta pengambilan keputusan terhadap peningkatan kualitas yang telah dilakukan.

Oleh karena itu, dengan adanya penyusunan laporan biaya kualitas ini dapat dipakai bahan evaluasi terhadap segala keputusan yang berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas dengan cara melakukan analisis terhadap laporan biaya kualitas. Dari analisis laporan tersebut dapat diketahui besarnya seluruh biaya yang terkait dengan kualitas secara rinci, apakah terlalu besar atau tidak dan aktivitas apa saja yang perlu dilakukan penambahan atau pengurangan. Selain itu dengan adanya laporan biaya kualitas dapat membantu perusahaan dalam menilai upaya yang telah dilakukan perusahaan apakah telah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

4.2.2 Identifikasi Biaya Kualitas

Langkah awal dalam menyusun laporan biaya kualitas yaitu mengidentifikasi dan mengklasifikasi biaya-biaya yang termasuk kedalam elemen-elemen biaya kualitas.

Berdasarkan data-data biaya yang berhasil diperoleh, maka berikut ini hasil pengidentifikasian dan pengklasifikasian elemen-elemen biaya kualitas pada PR.Sumber Rejeki ke dalam empat kategori biaya kualitas, yaitu :

1. Biaya pencegahan, meliputi :
   a. Biaya pelatihan

      Biaya pelatihan ini dikeluarkan dengan tujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan yang terkait dengan kualitas.

   b. Biaya pemeliharaan peralatan dan mesin

      Biaya ini dikeluarkan untuk pemeliharaan semua peralatan yang digunakan dalam proses produksi rokok, tujuannya untuk menjaga agar produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi. Pemeliharaan atas semua peralatan dan mesin dilakukan pertahun agar peralatan dan mesin dalam kondisi optimal.

2. Biaya penilaian, meliputi :
   a. Biaya pemeriksaan bahan baku

      Biaya yang dikeluarkan untuk memeriksa dan menguji bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi.

b. Biaya pemeriksaan proses produksi

Biaya ini dikeluarkan untuk melakukan pengawasan jalannya proses pelintingan rokok.

c. Biaya pemeriksaan produk akhir

Biaya ini dikeluarkan untuk memeriksa dan mengawasi dalam proses pengemasan rokok agar sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Biaya kegagalan internal

a. *Rework* (pengerjaan ulang)

Biaya ini timbul karena perusahaan harus melakukan perbaikan ulang terhadap rokok yang tidak sesuai dengan standar . Biaya ini muncul sebelum rokok dikirim ke konsumen.

4. Biaya kegagalan eksternal, meliputi :

a. Retur penjualan

Merupakan biaya yang timbul karena adanya pengembalian yang dilakukan oleh konsumen atas rokok-rokok yang rusak.

b. Biaya perbaikan

Biaya ini dikeluarkan untuk memperbaiki rokok-rokok yang dikembalikan ke perusahaan agar sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki oleh konsumen.

4.2.3 Analisis Laporan Biaya Kualitas Sebagai Persentase Dari Penjualan Aktual

Teknik pelaporan ini dilakukan dengan cara membandingkan total biaya kualitas dengan total penjualan aktual perusahaan. Apabila total biaya kualitas yang telah dikeluarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan nilai penjualan, persentasenya semakin rendah tiap tahunnya, maka hal ini menunjukkan semakin baik, karena biaya kualitas yang dikeluarkan semakin rendah dan mengindikasikan adanya peningkatan kualitas yang semakin baik. Mengacu pada prinsip yang berlaku bahwa apabila perusahaan mengeluarkan biaya kualitas kurang dari 2,5% dari penjualannya, maka perusahaan tersebut dikatakan telah melakukan pengendalian biaya kualitas dengan baik.

Berdasarkan identifikasi dan pengklasifikasian elemen-elemen biaya kualitas yang telah dijabarkan sebelumnya, berikut ini merupakan laporan biaya kualitas yang didasarkan pada penjualan aktual selama tiga periode, yaitu tahun 2003, 2004, 2005 pada PR. Sumber Rejeki.

Pelaporan biaya kualitas sebagai persentase dari penjualan aktual yang telah disusun selama tiga tahun, diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran bagi perusahaan mengenai sejauh mana keberhasilan peningkatan kualitas yang telah dilakukan.

Tabel 4.1
Laporan Biaya Kualitas Sebagai Persentase Dari Penjualan Aktual PR.Sumber Rejeki (Dalam Rupiah)

No.	Biaya Kualitas	Tahun 2003		Tahun 2004		Tahun 2005	
		Jumlah (Rp)	Persentase	Jumlah (Rp)	Persentase	Jumlah (Rp)	Persentase
1.	**Biaya Pencegahan**						
	Biaya pelatihan	3.000.000		4.550.000		5.580.000	
	Biaya pemeliharaan peralatan	9.147.000		10.255.500		11.350.000	
	Total biaya pencegahan	12.147.000	0,14%	14.805.500	0,17%	16.930.000	0,16%
2.	**Biaya Penilaian**						
	Biaya pemeriksaan bahan baku	35.040.000		38.580.000		40.620.000	
	Biaya pemeriksaan proses produksi	215.400.000		229.200.000		236.100.000	
	Biaya pemeriksaan produk akhir	45.000.000		48.000.000		49.500.000	
	Total biaya penilaian	295.440.000	3,36%	315.780.000	3,54%	326.220.000	3,07%
3.	**Biaya Kegagalan Internal**						
	Biaya rework	4.863.528		4.392.864		3.922.215	
	Total biaya kegagalan internal	4.863.528	0,05%	4.392.864	0,05%	3.922.215	0,04%
4.	**Biaya Kegagalan Eksternal**						
	Retur penjualan	39.440.000		22.488.000		12.541.000	
	Biaya perbaikan	23.664.218		13.651.492		7.728.526	
	Total biaya kegagalan eksternal	63.104.218	0,72%	36.139.492	0,40%	20.269.526	0,19%
	Total biaya kualitas	375.554.746	4,27%	371.117.856	4,16%	367.341.741	3,46%
	Penjualan aktual	8.788.795.000		8.907.562.500		10.629.691.250	

Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

Berdasarkan ketiga tabel laporan biaya kualitas diatas, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan penjualan aktual dari tahun 2003 sampai tahun 2005. Sedangkan untuk total biaya kualitas yang dikeluarkan terjadi penurunan dari tahun 2003 sampai tahun 2005. Pada tahun 2003 total biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.375.554.746 dengan penjualan aktual sebesar Rp.8.788.795.000. Jadi total biaya kualitas yang dikeluarkan pada tahun 2003 sebesar 4,27% dari penjualan aktualnya. Pada tahun 2004 total biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.371.117.856 dengan penjualan aktual sebesar Rp.8.907.562.500. Jadi total biaya kualitas yang dikeluarkan pada tahun 2004 sebesar 4,16% dari penjualan aktualnya. Sedangkan untuk tahun 2005 total biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp.367.341.741 dengan penjualan aktual sebesar Rp.10.629.691.250. Jadi total biaya kualitas yang dikeluarkan pada tahun 2005 sebesar 3,46% dari penjualan aktualnya. Sehingga bisa disimpulkan adanya peningkatan kualitas karena rasio biaya kualitas total terhadap penjualan aktual semakin kecil. Terlihat dari tahun 2003 ke tahun 2004 terjadi penurunan persentase sebesar 0,11%. Dari tahun 2004 ke tahun 2005 juga terjadi penurunan sebesar 0,7%. Meskipun persentase total biaya kualitas PR. Sumber Rejeki masih jauh dari kondisi ideal yaitu sebesar 2,5% dari total penjualan aktual.

Indikasi lain memperlihatkan terjadinya penurunan biaya kegagalan dari tahun ke tahun, baik itu biaya kegagalan internal maupun biaya kegagalan eksternal. Pada tahun 2005, biaya kegagalan internal mengalami penurunan sebesar 0,01% dari tahun sebelumnya. Untuk biaya kegagalan internal ini, timbul karena adanya pengerjaan

ulang rokok-rokok yang telah disortir pada divisi penggilingan. Pengerjaan ulang ini terjadi karena rokok diluar batas dari standar yang telah ditetapkan perusahaan. Rokok yang disortir biasanya berupa rokok keropos karena kurang isi, cara pengguntingan yang kurang benar, rokok terlalu keras karena terlalu banyak isi, pengisian rokok yang tidak rata dan diluar batas standar diameter. Kemudian rokok yang disortir tersebut dikumpulkan dalam satu tempat untuk dikerjakan ulang, sehingga pada biaya kegagalan internal ini tidak ditemui adanya *scrap*.

Hal ini juga terjadi pada biaya kegagalan eksternal, dimana pada tahun 2004 terjadi penurunan sebesar 0,32% dan pada tahun 2005 terjadi penurunan kembali sebesar 0,21% dari tahun sebelumnya. Untuk biaya kegagalan eksternal ini, timbul karena ada biaya pengembalian rokok yang rusak dan biaya perbaikan atas rokok tersebut yang sekiranya masih bisa untuk diperbaiki. Pengembalian rokok ini disebabkan karena faktor lingkungan diluar kontrol perusahaan.

Berhasilnya usaha perusahaan dalam menurunkan biaya kegagalan dikarenakan semakin ketatnya perusahaan menerapkan *quality control* pada setiap proses. Dalam hal ini berarti perusahaan telah berhasil mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah. Hal ini membuktikan adanya upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas yang berkesinambungan.

Untuk persentase biaya pencegahan mengalami peningkatan sebesar 0,03% pada tahun 2004 kemudian menurun sebesar 0,01% ditahun 2005. Hal ini juga terjadi pada biaya penilaian yaitu meningkat 0,18% ditahun 2004 dan menurun sebesar 0,47% ditahun 2005. Memang jika dilihat secara persentase ditahun 2005 baik biaya

penilaian maupun biaya pencegahan mengalami penurunan, tetapi secara nominal nilai kedua biaya tersebut semakin meningkat. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan jumlah penjualan aktual yang cukup signifikan ditahun 2005.

Biaya pengendalian yang besar tidak berarti tidak ada kegagalan yang terjadi tetapi dengan meningkatnya biaya pengendalian diharapkan mampu menurunkan biaya kegagalan. PR. Sumber Rejeki mengeluarkan biaya penilaian yang besar sebagai upaya untuk mencegah terjadinya kegagalan internal dan eksternal, karena untuk menghasilkan kualitas produk yang baik hingga dapat memuaskan konsumen, maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan masalah kualitas. Oleh sebab itu, didalam melakukan proses pembuatan rokok diperlukan banyak pemeriksaan.

Tahun 2003 merupakan persentase tertinggi dari biaya kualitas jika dibandingkan dengan tahun 2004 dan tahun 2005 yaitu sebesar 4,27% dari total penjualan aktualnya. Hal ini disebabkan karena jumlah biaya kualitas terbesar dan dibandingkan dengan jumlah penjualan aktual yang terkecil.

Untuk tahun 2004, perusahaan memang meningkatkan biaya pengendalian tujuannya agar dapat menurunkan biaya kegagalan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dan terbukti dengan meningkatnya biaya pengendalian mampu menurunkan biaya kegagalan sebesar 0,32%.

Dan pada tahun 2005, perusahaan telah berhasil menunjukkan upaya peningkatan kualitas, terbukti dengan adanya penurunan persentase pada semua elemen biaya kualitas. Yang mana perusahaan telah berhasil menurunkan biaya pencegahan sebesar 0,01%; penurunan biaya penilaian sebesar 0,47%, sekaligus

mampu menurunkan biaya kegagalan internal sebesar 0,01% serta biaya kegagalan eksternal sebesar 0,21%. Selain itu dengan adanya peningkatan penjualan yang cukup signifikan menunjukkan kualitas produk yang lebih baik dibandingkan dengan dua periode sebelumnya.

4.2.4 Analisis Laporan Biaya Kualitas Berdasarkan Metode *Trend Analysis*

Analisis terhadap biaya kualitas dapat dilakukan dengan berbagai macam metode. Dan metode kedua yang akan digunakan kali ini adalah metode *trend analysis*. Metode ini digunakan dengan cara membandingkan data sekarang dengan data masa lalu. Metode *trend analysis* juga dapat memberikan informasi untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kualitas yang telah dilakukan. Jika analisis biaya kualitas berjalan, lebih rendah daripada periode sebelumnya maka varian yang diperoleh merupakan varian yang baik. Tetapi jika biaya kualitas periode berjalan lebih tinggi daripada sebelumnya maka varian yang diperoleh adalah varian yang tidak baik. Laporan ini juga dapat memberikan gambaran tentang adanya pengendalian biaya kualitas.

Dan berikut ini adalah laporan biaya kualitas yang dianalisis dengan metode *trend analysis*.

Tabel 4.2
Laporan Biaya Kualitas dengan *Trend Analysis*
PR. Sumber Rejeki (Dalam Rupiah)

No.	Biaya Kualitas	Biaya aktual Th. 2004	Biaya aktual Th.2003	Varian
1.	**Biaya pencegahan**			
	Bi. pelatihan	4.550.000	3.000.000	1.550.000
	Bi. pemeliharaan peralatan	10.255.500	9.147.000	1.108.500
2.	**Biaya penilaian**			
	Bi. pemeriksaan bahan baku	38.580.000	35.040.000	3.540.000
	Bi. pemeriksaan pros. produksi	229.200.000	215.400.000	13.800.000
	Bi. pemeriksaan produk akhir	48.000.000	45.000.000	3.000.000
3.	**Biaya kegagalan internal**			
	Bi. rework	4.392.864	4.863.528	(470.664)
4.	**Biaya kegagalan eksternal**			
	Retur penjualan	22.488.000	39.440.000	(16.952.000)
	Bi. Perbaikan	13.651.492	23.664.218	(10.012.726)
	Total Biaya Kualitas	371.117.856	375.554.746	(4.436.890)

Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

Tabel 4.3
Laporan Biaya Kualitas dengan *Trend Analysis*
PR. Sumber Rejeki (Dalam Rupiah)

No.	Biaya Kualitas	Biaya aktual Th. 2005	Biaya aktual Th.2004	Varian
1.	**Biaya pencegahan**			
	Bi. pelatihan	5.580.000	4.550.000	1.030.000
	Bi. pemeliharaan peralatan	11.350.000	10.255.500	1.094.500
2.	**Biaya penilaian**			
	Bi. pemeriksaan bahan baku	40.620.000	38.580.000	2.040.000
	Bi. pemeriksaan pros. produksi	236.100.000	229.200.000	6.900.000
	Bi. pemeriksaan produk akhir	49.500.000	48.000.000	1.500.000
3.	**Biaya kegagalan internal**			
	Bi. rework	3.922.215	4.392.864	(470.649)
4.	**Biaya kegagalan eksternal**			
	Retur penjualan	12.541.000	22.488.000	(9.947.000)
	Bi. Perbaikan	7.728.526	13.651.492	(5.922.966)
	Total Biaya Kualitas	367.341.741	371.117.856	(3.776.115)

Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

Berdasarkan tabel 4.2 dan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa jumlah nominal biaya kualitas dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Total biaya kualitas pada tahun 2004 dibandingkan dengan tahun 2003 telah menunjukkan penurunan sebesar Rp.4.436.890 dan pada tahun 2005 total biaya kualitas juga mengalami penurunan sebesar Rp.3.776.115. Juga dapat kita lihat bahwa telah terjadi penurunan biaya rework sebesar Rp.470.664 di tahun 2004 dan penurunan secara tajam pada biaya kegagalan eksternal. Dengan rincian retur penjualan turun sebesar Rp.16.952.000 dan

biaya perbaikan turun sebesar Rp.10.012.726. Dengan adanya peningkatan kualitas produk yang dihasilkan membuat pasar rokok PR. Sumber Rejeki menjadi lebih baik. Hal ini membuat biaya yang terkait untuk membuat produk yang berkualitas baik di tahun 2005 tidak terlalu banyak dikeluarkan sehingga variannya menjadi tidak terlalu besar. Biaya-biaya di tahun 2005 lebih bersifat untuk mempertahankan produk yang sudah berkualitas cukup baik.

Penurunan total biaya kualitas selama tiga tahun diikuti oleh kenaikan pada total penjualan aktual juga merupakan gejala dari adanya upaya peningkatan kualitas yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dan diharapkan pada tahun-tahun mendatang nilai penjualan aktual akan terus meningkat seiring dengan peningkatan kualitas produk perusahaan.

Adanya peningkatan kualitas rokok, juga terlihat dari penurunan jumlah biaya kegagalan dari tahun ke tahun. Terjadinya penurunan ini karena perusahaan dapat menekan tingkat kegagalan produk dan berusaha meningkatkan kualitas rokok melalui peningkatan biaya pemeriksaan. Terlihat dari tahun 2003 ke tahun 2004 ada peningkatan jumlah biaya pemeriksaan bahan baku sebesar Rp.3.540.000; biaya pemeriksaan proses produksi meningkat sebesar Rp.13.800.000 dan peningkatkan biaya pemeriksaan akhir sebesar Rp.3.000.000 selanjutnya untuk tahun 2005 juga terjadi peningkatan biaya pemeriksaan tetapi kenaikannya tidak setajam dari tahun 2003 ke tahun 2004. Dan kenaikan untuk masing-masing elemen biaya penilaian di tahun 2005 sebesar Rp.2.040.000 untuk biaya pemeriksaan bahan baku; Rp.6.900.000

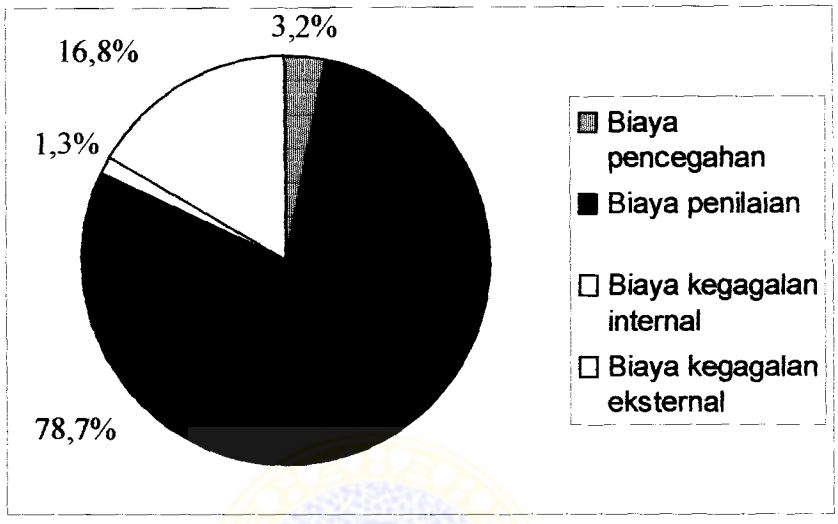
pada pemeriksaan proses produksi dan biaya pemeriksaan produk akhir sebesar Rp.1.500.000

Keberhasilan perusahaan dalam menurunkan biaya kualitas dari tahun ke tahun harus tetap dipertahankan. Pengendalian terhadap biaya dan kualitas rokok harus tetap dilakukan karena apabila hal tersebut tidak dilakukan akan memberikan dampak pada pasar dan akhirnya akan mempengaruhi jumlah laba bersih yang diterima perusahaan di masa mendatang.

4.2.5 Analisis Laporan Biaya Kualitas Berdasarkan Distribusi Relatif

Pola distribusi relatif biaya kualitas merupakan pola distribusi dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal terhadap total biaya kualitas. Pembuatan pola distribusi relatif terhadap biaya kualitas ini bertujuan untuk mengetahui besarnya komposisi pengeluaran masing-masing elemen biaya kualitas selama tahun berjalan serta pola ini dapat dipakai sebagai dasar pengaturan atas pengeluaran biaya kualitas sehingga dapat dicapai biaya kualitas yang seimbang dan optimal.

Diagram 4.1
***Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2003**
PR. Sumber rejeki



Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

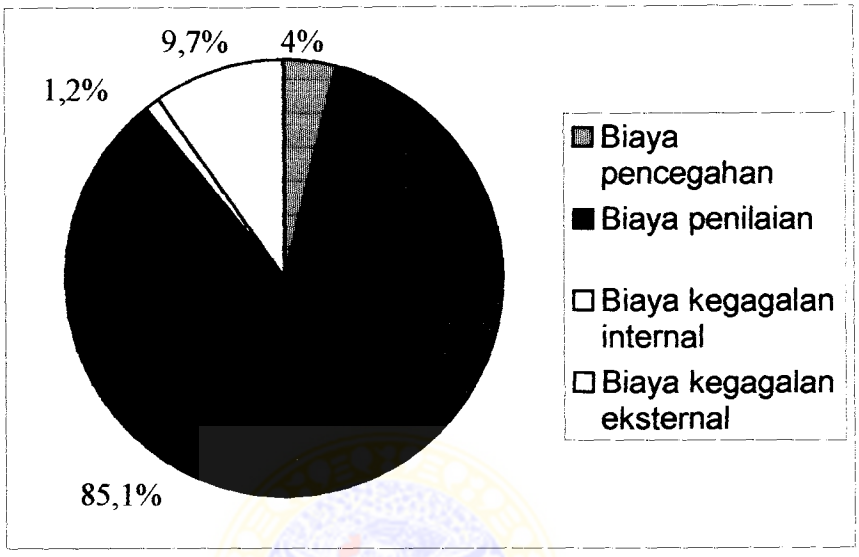
Berdasarkan diagram 4.1 diatas biaya penilaian memberikan distribusi paling besar yaitu sebesar 78,7%, kemudian diikuti oleh biaya kegagalan eksternal yang memberikan distribusi relatif sebesar 16,8%; biaya pencegahan sebesar 3,2% dan biaya kegagalan internal sebesar 1,3%.

Pada tahun 2003 adalah awal penelitian dimana ditemukan biaya kegagalan eksternal yang terbesar dari ketiga periode yaitu sebesar 16,8%, walaupun jika dilihat biaya kegagalan internalnya sebesar 1,3%. Secara logika, dengan dikeluarkannya biaya kegagalan internal diharapkan produk tersebut dapat dipasarkan dengan baik. Tetapi dalam kenyataannya, pada PR. Sumber Rejeki kegagalan internalnya tidak terkait dengan kegagalan eksternal. Karena penyebab pengembalian rokok cacat disebabkan oleh faktor diluar perusahaan. Yaitu salah satu penyebabnya adalah

lingkungan lembab ketika berada di perusahaan ekspedisi sehingga membuat rokok yang telah di*packing* menjadi berjamur. Karena perusahaan ekspedisi, kurang memperhatikan cara penyimpanan. Dalam upaya mengatasi biaya kegagalan eksternal yang tinggi, PR. Sumber Rejeki perlu membentuk bagian pemasaran sehingga perusahaan dapat secara optimal memperhatikan kualitas rokok dalam cara penyimpanan. Diharapkan pada akhirnya rokok yang berjamur dapat berkurang. Biaya kegagalan internal yang terjadi merupakan biaya *rework*. Pengerjaan ulang yang dilakukan hanya berupa proses penggilingan. Rokok yang cacat tinggal dibuang ambrinya (kertas rokok) saja kemudian digiling ulang dan bila perlu ditambah lagi dengan saos. Sehingga tidak ditemukan adanya barang sisa atau *scrap*.

Setelah diketahui bahwa biaya kegagalan yang tinggi berasal dari pengembalian produk cacat, maka perusahaan memandang biaya ini sebagai biaya yang menyebabkan kenaikan persentase biaya kualitas. Apabila komposisi dari biaya kegagalan eksternal dapat ditekan, maka perusahaan dapat mengurangi biaya kualitas.

Diagram 4.2
***Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2004**
PR. Sumber Rejeki



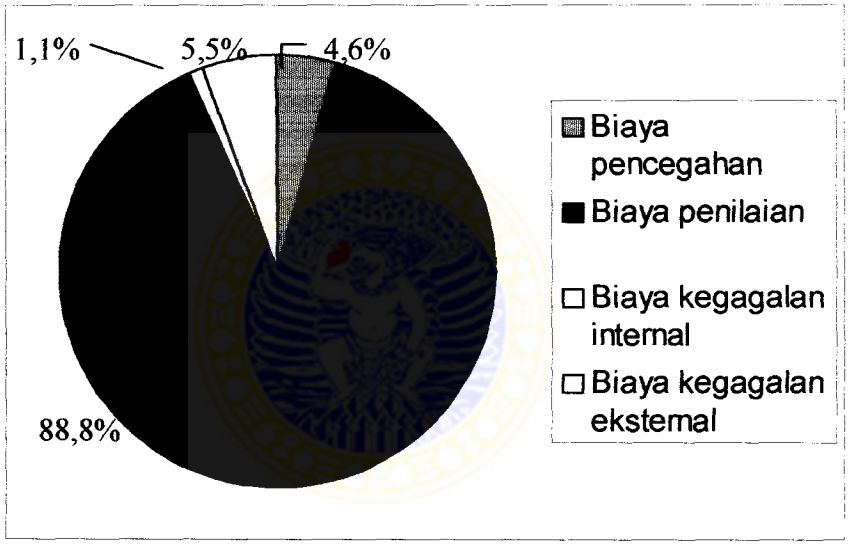
Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

Berdasarkan diagram 4.2 diatas pada tahun 2004 biaya penilaian memberikan distribusi paling besar yaitu sebesar 85,1%, kemudian diikuti oleh biaya kegagalan eksternal yang memberikan distribusi relatif sebesar 9,7%; biaya pencegahan sebesar 4% dan biaya kegagalan internal sebesar 1,2%.

Untuk tahun 2004 ini, persentase biaya kegagalan internal sebesar 1,2%, turun sebesar 0,1% dari tahun sebelumnya. Upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk menurunkan biaya kegagalan internal adalah dengan meningkatkan biaya penilaian. Persentase biaya penilaian pada tahun 2003 mencapai 78,7% dan naik sebesar 6,4% di tahun 2004. Penilaian yang dilakukan pada perusahaan rokok ini lebih banyak mengarah pada proses pemeriksaan proses produksi dan proses penyortiran produk

akhir. Proses pemeriksaan dimulai dari awal datangnya bahan baku, lalu proses produksi hingga produk akhir. Sehingga distribusi biaya penilaian yang terdiri dari biaya pemeriksaan bahan baku, proses produksi maupun produk akhir memiliki porsi yang sangat besar dari tahun ke tahun.

Diagram 4.3
***Pie Chart* Biaya Kualitas Tahun 2005**
PR. Sumber Rejeki



Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

Berdasarkan diagram 4.3 diatas pada tahun 2005 biaya penilaian memberikan distribusi paling besar yaitu sebesar 88,8%, kemudian diikuti oleh biaya kegagalan eksternal yang memberikan distribusi relatif sebesar 5,5%; biaya pencegahan sebesar 4,6% dan biaya kegagalan internal sebesar 1,1%.

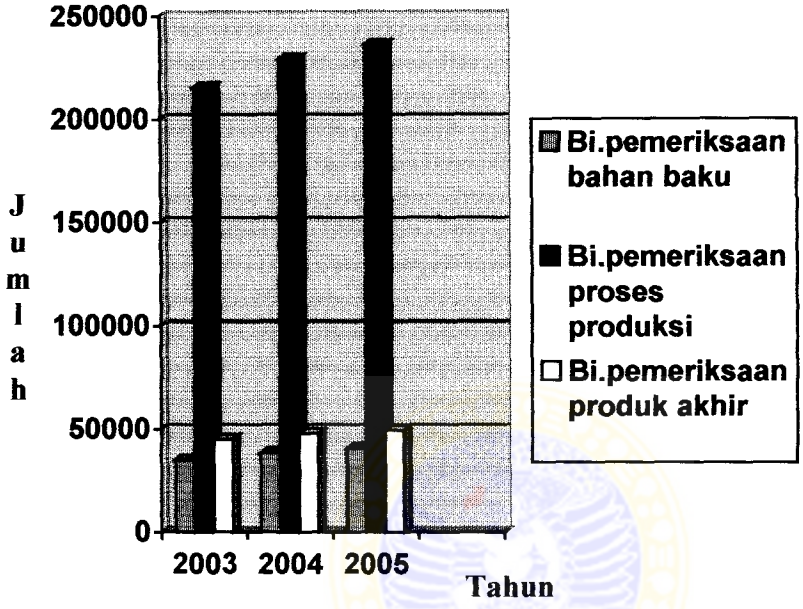
Setelah perusahaan menaikkan biaya penilaian di tahun 2005 sebesar 3,7% terlihat biaya kegagalan internal turun sebesar 0,1%. Dengan adanya upaya dari

perusahaan dalam meningkatkan kualitasnya, maka biaya kegagalan internal dapat diturunkan dari tahun ke tahun. Selain itu perusahaan juga melakukan upaya-upaya lain untuk menurunkan biaya kegagalan eksternal, seperti melakukan pemberitahuan kepada pihak ekspedisi agar lebih memperhatikan penempatan kardus rokok. Selain itu pihak perusahaan sendiri juga selalu melakukan penataan ulang kardus-kardus rokok digudang dan selalu mengadakan pengecekan terhadap susunan jumlah tumpukan rokok.

Dari ke tiga *pie chart* di atas terlihat biaya penilaian merupakan biaya yang paling berperan di PR.Sumber Rejeki. Secara teori semestinya biaya pencegahan harus lebih besar daripada biaya penilaian. Tetapi keadaan yang terjadi pada PR.Sumber Rejeki, biaya penilaiannya lebih besar daripada biaya pencegahan. Ini dikarenakan semua rokok diproduksi dengan sistem kerja manual dengan alat sederhana, sehingga lebih banyak dibutuhkan pemeriksaan. Biaya inilah yang menentukan baik tidaknya kualitas rokok yang diproduksi. Sehingga dari tahun ke tahun jumlah biaya yang dikeluarkan yang terkait dengan proses pemeriksaan rokok nilainya semakin naik.

PR. Sumber Rejeki dapat memperbanyak pelatihan bagi karyawan khususnya di divisi penggilingan sehingga karyawan akan lebih terampil dalam melinting rokok dan diharapkan hal ini akan dapat mengurangi jumlah produk cacat. Berikut ini adalah elemen-elemen biaya penilaian tiap tahun di PR. Sumber Rejeki.

Diagram 4.4
Biaya Penilaian Pada PR. Sumber Rejeki
(Dalam Ribuan Rupiah)



Sumber : data intern perusahaan yang diolah penulis

4.3 Peranan Laporan Biaya Kualitas Terhadap Peningkatan Kualitas Produk Yang Berkesinambungan

Berdasarkan pada gambaran perusahaan yang telah dijelaskan, maka dapat diketahui bahwa selama ini PR. Sumber Rejeki telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas produknya walaupun belum dilakukan dengan maksimal.

Upaya peningkatan kualitas yang dilakukan PR. Sumber Rejeki melalui perbaikan tahap demi tahap. Hal ini terlihat dari adanya perubahan pada tiap-tiap elemen nilai biaya kualitas dari tahun 2003 hingga tahun 2005. Yaitu secara keseluruhan persentase total biaya kualitas terhadap penjualan aktual dan nilai

nominal biaya kualitas mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Upaya peningkatan kualitas juga dapat membuat kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Tentu saja hal ini akan diikuti dengan meningkatnya permintaan pasar akan produk. Ini terbukti dengan adanya peningkatan nilai penjualan aktual dari tahun 2003 hingga tahun 2005.

Dengan melihat laporan biaya kualitas yang disusun sebagai persentase dari penjualan aktual, dapat kita ketahui bahwa peningkatan dan pengendalian terhadap kualitas telah dilakukan oleh PR. Sumber Rejeki walaupun belum mencapai standar yang ideal yaitu 2,5% dari penjualan aktualnya. Persentase penurunan biaya kualitas juga diikuti oleh penurunan persentase biaya kegagalan baik biaya kegagalan internal maupun biaya kegagalan eksternal. Keadaan seperti ini menunjukkan adanya perkembangan yang cukup baik. Bahkan perusahaan perlu meningkatkan pengalokasian biaya kualitas secara optimal.

Laporan *trend analysis* biaya kualitas juga memberikan manfaat dalam menganalisis peranan pelaporan biaya kualitas terhadap upaya peningkatan kualitas produk. Dengan adanya laporan *trend analysis*, perusahaan dapat mengetahui peningkatan serta penurunan besarnya nominal biaya kualitas yang dikeluarkan secara rinci. Melihat laporan *trend analysis* biaya kualitas dari PR. Sumber Rejeki, telah terjadi penurunan biaya kualitas yang cukup signifikan pada tahun 2004, berarti dapat dikatakan bahwa perusahaan telah melaksanakan perubahan yang besar dalam kualitas produk. Sedangkan untuk tahun 2005, penurunan biaya kualitas tidak setajam tahun 2004 karena perusahaan lebih bersifat mempertahankan kualitas.

Sebelum adanya pencatatan terhadap biaya-biaya yang terkait dengan kulitas produk, PR. Sumber Rejeki telah melakukan pengendalian kualitas. Namun aktivitas tersebut hanya sebatas pada aktivitas yang menghasilkan produk cacat. Perusahaan berusaha untuk mengurangi produk cacat dengan menggunakan catatan tahun sebelumnya. Apabila produk cacat tahun sebelumnya lebih besar dari tahun berjalan berarti menunjukkan adanya perbaikan kualitas kearah yang lebih baik.

Jika melihat pola distribusi relatif biaya kualitas yang telah disusun, maka dapat diketahui bahwa distribusi biaya relatif telah dilakukan dengan baik, meskipun dari tahun 2003 hingga tahun 2005 persentase biaya pengendalian mengalami peningkatan terutama untuk biaya penilaian meningkat secara signifikan. Karena di perusahaan yang proses produksinya dilakukan dengan sistem kerja manual dengan alat sederhana, sangat diperlukan pemeriksaan yang cukup tinggi sehingga alokasi biaya pemeriksaan kualitas menjadi besar. Tetapi hal ini tidak perlu dirisaukan perusahaan karena diikuti dengan penurunan persentase biaya kegagalan internal maupun eksternal.

Yang harus senantiasa diperhatikan oleh perusahaan adalah penetapan kebijakan alokasi terhadap biaya kualitas tidak boleh lebih tinggi daripada perbaikan yang dilakukan.

Informasi yang kurang lengkap mengenai alokasi biaya kualitas dapat membuat perusahaan kesulitan dalam menilai peningkatan dan pengembangan kualitas produk selain itu perusahaan juga akan kesulitan dalam melakukan

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Selama ini PR. Sumber Rejeki belum membuat pelaporan biaya kualitas secara khusus meskipun demikian perusahaan sudah menghitung elemen-elemen biaya yang terkait dengan upaya peningkatan kualitas produk.
2. Berdasarkan laporan biaya kualitas telah dibuat selama tiga periode mulai tahun 2003 sampai tahun 2005 secara keseluruhan persentase total biaya kualitas mengalami penurunan setiap periodenya. Sebesar 4,27% untuk tahun 2003; 4,16% untuk tahun 2004 dan turun lagi menjadi 3,46% untuk tahun 2005. Walaupun belum memenuhi kondisi yang ideal sebesar 2,5% dari total penjualan aktualnya.
3. Jenis biaya pengendalian kualitas yang paling menonjol di PR. Sumber Rejeki adalah biaya penilaian. Hal ini disebabkan oleh aktivitas pemeriksaan dengan frekuensi yang tinggi. Ini sangat penting dilakukan pada perusahaan rokok yang menggunakan sistem kerja manual dengan alat sederhana.
4. Adanya penurunan biaya kegagalan baik internal maupun eksternal selama tiga periode berturut-turut sebagai salah satu indikator keberhasilan peningkatan kualitas produk. Terbukti pada tahun 2003 sebesar 0,77% lalu

turun secara signifikan menjadi 0,45% pada tahun 2004 dan turun kembali ditahun 2005 menjadi 0,23%. Hal ini menunjukkan sikap konsistensi perusahaan untuk menurunkan biaya kegagalan produk dalam upaya peningkatan kualitas produk yang berkesinambungan.

5. Penyusunan laporan biaya kualitas secara khusus sangat bermanfaat bagi perusahaan karena dapat memberikan informasi mengenai kualitas produk secara finansial sehingga dapat diketahui berapa biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas yang berkesinambungan. Nantinya laporan ini akan digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya kualitas sehingga perusahaan dapat mengefisienkan pengeluaran yang terkait dengan kualitas produk.

5.2 Saran

Guna mendukung keberhasilan upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk, maka penulis mencoba untuk memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya membuat laporan biaya kualitas secara khusus, sehingga dapat diketahui besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan dan dapat memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan upaya peningkatan kualitas produk.
2. Penurunan persentase biaya kualitas setiap tahun harus tetap diperhatikan karena penurunan persentase biaya tanpa diikuti peningkatan volume

penjualan juga akan sia-sia, bahkan jika bisa mencapai kondisi ideal sebesar 2,5% dari penjualan.

3. PR. Sumber Rejeki sebaiknya melakukan penambahan pelatihan bagi seluruh karyawan bagian produksi sehingga diharapkan kesalahan dalam menghasilkan produk cacat akan semakin kecil.
4. Untuk mengatasi biaya kegagalan eksternal tinggi, PR. Sumber Rejeki perlu membentuk bagian pemasaran, yang selama ini tanggung jawab pengiriman produk sepenuhnya diserahkan kepada perusahaan ekspedisi. Selain itu, dengan adanya bagian ini, dapat memperluas daerah pemasaran.
5. Perlunya peningkatan kesadaran, bahwa peningkatan kualitas produk tidak hanya merupakan tanggung jawab pada bagian produksi saja tetapi meliputi seluruh karyawan PR. Sumber Rejeki sehingga diharapkan untuk kedepannya upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk dapat berjalan dengan baik, sehingga pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Blocher., Chen and Lin. 1999. *Cost Management*. International Edition. USA: McGraw-Hill Book Company

Cahyono, Banda. 2001. *Peranan Pelaporan Biaya Kualitas Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Melakukan Continuous Improvement*. Skripsi-S1, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Feigenbaum, Armand. V. 1986. *Total Quality Control*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Company

Gaspersz, Vincent. 1997. *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas Dalam Praktek Bisnis Global*. Edisi Pertama. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama

----------. 2001. *Total Quality Management*. Edisi Pertama. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama

Green, Chris. 1993. Quality Improvement Must be Measured As A Strategic Initiative. *Article-CMA Magazine*, Vol.67 (8), p: 33

Gryna, Frank M. 2001. *Quality Planning & Analysis*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Edit

Hansen, Don. R and Maryanne M.Mowen. 1994. *Management Accounting*. Third Edition. USA: South-Western Publishing Company

----------. 2005. *Management Accounting*. Seventh Edition. Singapore: South-Western Thompson Learning

Ibrahim, Buddy. 1997. *TQM : Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Penerbit Djambatan

Mandal, Purnendu and Kamlesh Shah. 2002. An Analysis of Quality in Australian Manufacturing Firm. *Total Quality Management,* Vol.13, No.2:175-182

Munro-Faure, Lesley dan Malcolm Munro-Faure. 1996. *Implementing Total Quality Management*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama

Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdaharja

Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia

Shah, Kamlesh Kumar R. and Peter T. Fitzroy. 1998. A Review of Quality Cost Surveys. *Total Quality Management*, Vol.9, No.6:479-486

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *TQM*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi

Towey, John F (Ed).1988. Why Quality Costs Are Important. *Management Accounting Articles*, Vol.69 (9), p:40