



---

# FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI

---

ISSN : 1411-1594



UPT PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS  
WIDYATAMA

VOLUME 4 NO. 1 AGUSTUS 2002

Manfaat Informasi Biaya Kualitas Dalam Persaingan Global  
Dini Verdania Latif, S.E., Ak.

Skandal Enron dan Profesi Akuntansi (Suatu Telaah)  
Diana Nurhayati, S.E.

Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi  
Perilaku Investor Saham Dalam Pengambilan Keputusan Berinvestasi  
Hendra Yusuf, S.E., M.M.

Penerapan Manajemen Mutu Pada Sektor Migas  
Dalam Perekonomian Indonesia  
Wien Dyahrini, S.E., M.Si.

Pengukuran Biaya Operasi (*Measuring Cost Of Operations*)  
Tetty Lasniroha S., S.E.

---

---

## UNIVERSITAS WIDYATAMA

---

---

# MANFAAT INFORMASI BIAYA KUALITAS DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Dini Verdania Latif

## 1. PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir kualitas menjadi dimensi yang sangat penting dalam persaingan, baik dalam organisasi jasa maupun manufaktur. Banyak perusahaan harus menjual produk yang berkualitas tinggi dengan harga murah. Karenanya jika ingin memenangkan persaingan perusahaan harus memberi perhatian pada kualitas terutama dilihat dari preferensinya untuk menurunkan biaya dan peningkatan produk secara simultan.

Dewasa ini ada tiga kategori pandangan yang berkembang diantara para praktisi mengenai hubungan antara kualitas dan biaya yang harus dikeluarkan untuk menjamin tingkat kualitas tersebut :

1. Kualitas yang makin tinggi berarti biaya yang semakin tinggi pula
2. Biaya peningkatan kualitas lebih rendah daripada penghematan yang dihasilkan.
3. Biaya kualitas merupakan biaya yang besarnya melebihi biaya yang terjadi bila produk atau jasa dihasilkan secara benar sejak pertama.

Banyak manajer bisnis beranggapan bahwa peningkatan biaya kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya sehingga kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula. Penelitian menunjukkan bahwa biaya kualitas untuk perusahaan Amerika adalah 20 – 30 % dari nilai penjualan. Sebaiknya biaya tersebut hanyalah berkisar antara 2 – 4 %.

## 2. DEFINISI KUALITAS

Suatu produk dikatakan berkualitas jika produk tersebut memenuhi atau melebihi harapan dari pelanggan. Karenanya ada yang menyebutkan kualitas sebagai ukuran dari kepuasan pelanggan. Secara operasional, harapan pelanggan dapat digambarkan dalam berbagai atribut yang dikenal sebagai dimensi dari kualitas yang terdiri dari :

### a. *Performance* ( kinerja)

Menunjukkan seberapa baik fungsi dari suatu produk. Untuk produk yang

berupa jasa, dimensinya didefinisikan lebih lanjut sebagai :

- *Responsiveness* : keinginan untuk membantu pelanggan untuk memberikan layanan yang konsisten.
- *Assurance* : pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk memberikan jaminan suatu produk kepada pelanggan
- *Emphaty* : adanya perhatian kepada tiap-tiap individu pelanggan

### b. *Asthetic* (estetika)

Menunjukkan daya tarik suatu produk terhadap pancaindera.

### c. *Serviceability*

Kemudahan dalam pemeliharaan dan perbaikan suatu produk

### d. *Features* (kualitas desain )

Menunjukkan karakteristik produk yang memiliki kelebihan fungsi yang berbeda dibanding produk yang sejenis

### e. *Reliability*

Kemungkinan suatu produk akan mengalami kegagalan ataupun kerusakan jika dipakai

### f. *Durability* ( daya tahan)

Berkaitan dengan berapa produk tersebut dapat terus digunakan

### g. *Conformance* (keseuaian)

Mengukur apakah suatu produk memenuhi suatu spesifikasi atau tidak

### h. *Fitness for use*

Kecocokan suatu produk untuk menjalankan fungsi sesuai dengan yang diiklankan

Peningkatan kualitas berarti meningkatkan satu atau lebih ke delapan dimensi tersebut. Biasanya penekanan pada dimensi *conformance* (keseuaian). *Conformance* merupakan dasar untuk mendefinisikan apakah suatu produk memenuhi standar kualitas atau tidak.

## Standar Kualitas

Standar kualitas ditentukan oleh tingkat kualitas yang dapat diterima (*acceptable quality level* (AQL)). AQL memperbolehkan sejumlah tertentu produk yang dihasilkan rusak. Contoh : AQL ditentukan sebesar 3%. Dalam kasus, biasanya kerusakan akan kurang atau melebihi dari 3 %. Timbul suatu pertanyaan: "Mengapa harus direncanakan untuk membuat sekian persen produk yang rusak?". "Mengapa tidak merencanakan membuat produk sesuai dengan spesifikasinya?". Dengan standar kerusakan nol (*zero defect standar*) produk harus diproduksi sesuai dengan nilai yang ditargetkan. *Zero defect* berarti keseluruhan produk yang dihasilkan dapat memenuhi spesifikasi. Untuk mencapai tingkat tertentu dari suatu tingkat kualitas diperlukan biaya yang harus dikeluarkan. Standar kerusakan nol ini sulit dicapai. Bukti-bukti menunjukkan nilainya hanya dapat didekati.

## 3. BIAYA KUALITAS

Aktivitas yang berkaitan dengan kualitas adalah aktivitas yang dikerjakan karena kualitas yang rendah mungkin atau telah terjadi. Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas tersebut disebut biaya kualitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan pencegahan, identifikasi perbaikan dan perbaikan dari kualitas yang rendah, dan termasuk didalamnya pula adalah biaya oportunitas dari kehilangan waktu untuk produksi dan penjualan akibat kualitas yang rendah. Secara tradisional biaya kualitas dibatasi oleh biaya untuk inspeksi dan pengujian produk selesai.

Perusahaan menemukan bahwa sebagai tambahan dari biaya produksi, biaya kualitas meliputi biaya yang berhubungan dengan fungsi pendukung, seperti disain produk, pembelian, hubungan masyarakat, dan pelayanan pelanggan.

Joseph Juran mengkalsifikasi biaya kualitas dalam 4 kategori :

- Biaya pencegahan (*Prevention*)
- Biaya penilaian (*Appraisal*)
- Biaya kegagalan internal
- Biaya kegagalan eksternal

## Biaya Pencegahan

Merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya pencegahan meliputi :

1. Biaya pelatihan  
Pengeluaran yang digunakan untuk program pelatihan, termasuk didalamnya gaji dan upah untuk pelatihan, biaya instruktur, biaya perlengkapan dan penyediaan buku.
2. Biaya perencanaan kualitas  
Pengeluaran yang digunakan untuk gaji dan biaya overhead untuk perencanaan kualitas, mulai dari disain produk, dan disain peralatan baru yang diperlukan untuk peningkatan kualitas, studi kelayakan dan evaluasi pemasok.
3. Biaya pemeliharaan peralatan  
Adalah biaya-biaya untuk instalasi, pemeliharaan, perbaikan dan biaya inspeksi peralatan, proses dan sistem.
4. Biaya jaminan pemasok  
Biaya untuk memilih, mengevaluasi dan melatih pemasok, supaya barang yang diminta sesuai dengan kebutuhan.
5. Biaya sistem informasi  
Biaya untuk pengadaan data, pengukuran, auditing, dan pelaporan kualitas.

Biasanya jika biaya pencegahan meningkat, biaya kualitas yang lainnya akan menurun.

## Biaya Penilaian

Biaya yang dikeluarkan untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan spesifikasi yang diminta perusahaan. Biaya ini terjadi setelah adanya proses produksi sebelum terjadinya penjualan. Biaya ini tidak menurunkan jumlah kesalahan, hanya mengurangi pengiriman barang yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan. Termasuk didalam biaya penilaian ini :

1. Biaya pengujian dan inspeksi  
Biaya yang dikeluarkan untuk menguji bahan baku barang dalam proses, dan barang jadi.
2. Biaya pengujian peralatan  
Biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan fasilitas, software,

- mesin dan peralatan untuk menguji kualitas produk ataupun proses
3. Biaya audit kualitas.  
Biaya untuk membayar gaji dan upah pegawai yang terlibat didalamnya
  4. Biaya untuk pengujian laboratorium
  5. Biaya informasi.  
Biaya yang dikeluarkan untuk penyediaan dan verifikasi laporan kualitas

#### *Biaya Kegagalan Internal*

Biaya yang terjadi sebagai akibat dari kualitas yang rendah, sebelum barang dikirimkan kepada pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang tidak menambah nilai barang (*non value added*) dan sebaiknya dapat dihindari

Contoh :

- Biaya untuk tindakan perbaikan  
Biaya yang dikeluarkan untuk menemukan penyebab kerusakan dan untuk membetulkannya.
- Biaya untuk pengerjaan kembali produk yang rusak
- Biaya proses  
Biaya yang dikeluarkan untuk mendesain kembali produk atau proses, penghentian proses akibat perbaikan dan pengerjaan kembali.
- Biaya untuk inspeksi dan pengujian kembali  
Biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji dan upah yang dikeluarkan selama inspeksi atau pengujian kembali produk yang telah diperbaiki.

#### *Biaya Kegagalan Eksternal*

Biaya yang terjadi karena adanya produk yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan:

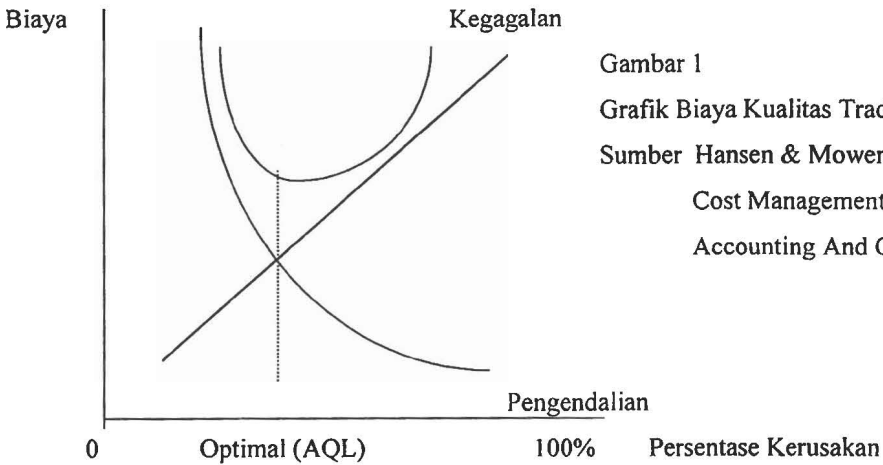
- Biaya untuk penanganan keluhan dan pengembalian barang, gaji dan biaya overhead untuk departemen pelayanan
- Biaya untuk penarikan produk
- Biaya yang dikeluarkan untuk menangani penarikan produk, perbaikan dan biaya untuk jasa hukum.
- Penjualan yang hilang akibat produk yang tidak memenuhi syarat  
Hilangnya *contribution margin* akibat pesanan yang dibatalkan dan penurunan pangsa pasar.

#### 4. PANDANGAN MENGENAI BIAYA KUALITAS

##### *Pandangan Tradisional*

Terdapat *trade off* antara biaya pengendalian (biaya pencegahan dan penilaian) dan biaya kegagalan (internal dan eksternal). Jika biaya pengendalian meningkat maka biaya kegagalan akan turun. Sepanjang penurunan biaya kegagalan lebih besar daripada biaya pengendalian, perusahaan masih dapat terus menambah kegiatan pengendalian, agar semakin dapat mengurangi produk yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini dapat berlangsung terus hanya pada sampai suatu titik dimana penambahan biaya pengendalian tidak mengakibatkan penurunan dalam biaya kegagalan.

Gambar 1 menunjukkan grafik biaya kegagalan dan biaya pengendalian. Fungsi biaya pengendalian memiliki slope negatif, menunjukkan persentase produk yang rusak akan meningkat jika biaya untuk kegiatan pengendalian diturunkan.



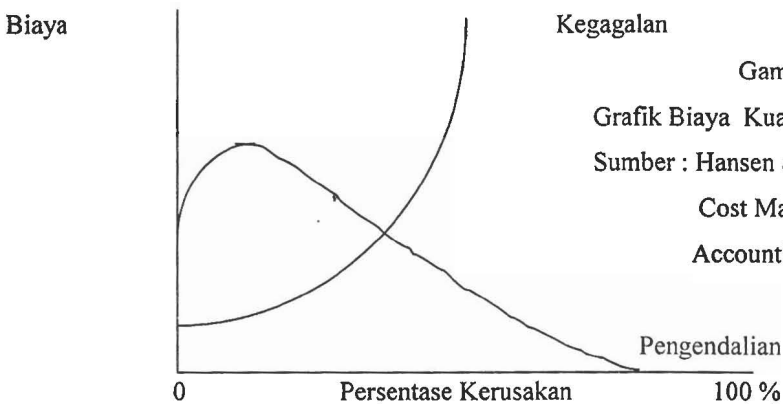
Gambar 1  
 Grafik Biaya Kualitas Tradisional  
 Sumber Hansen & Mowen, 1997,  
 Cost Management :  
 Accounting And Control

Biaya kegagalan memiliki slope positif, menunjukkan biaya kegagalan meningkat jika terjadi peningkatan produk yang rusak. Dari kedua fungsi biaya kualitas tersebut, dapat terlihat bahwa biaya kualitas total menurun sepanjang terjadi peningkatan kualitas sampai pada suatu titik tertentu. Setelah titik tersebut, peningkatan kualitas tidak dimungkinkan. Tingkat optimal unit yang rusak tersebut perlu diidentifikasi dan perusahaan bekerja untuk mencapai titik terendah tersebut. Titik tersebut dinamakan *acceptable quality level (AQL)*.

**Pandangan Kontemporer**

Modelnya disebut model *zero defect*. Menurut pandangan ini kerusakan

*nol (zero defect)* harusnya menjadi sasaran perusahaan. Biaya terendah akan dapat dicapai pada tingkat tidak terjadinya kerusakan pada produk yang dihasilkan. Dalam model *zero defect* ini, terdapat hubungan antara biaya dan manfaat untuk menurunkan unit yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan menjadi nol. Model ini berkembang menjadi *robust quality model* yang mulai mendefinisikan apa yang dimaksud dengan unit yang rusak. Menurut pandangan ini kerugian muncul akibat produk yang dihasilkan bervariasi dari nilai yang seharusnya. Penyimpangan dari bentuk yang ideal adalah merupakan biaya.



Gambar 2  
 Grafik Biaya Kualitas Kontemporer  
 Sumber : Hansen & Mowen, 1997  
 Cost Management :  
 Accounting and Control

**Pandangan Dinamis**

Menurut pandangan dinamis, jika perusahaan meningkatkan biaya

pengendalian akan menurunkan biaya kegagalan, yang pada akhirnya akan menurunkan kembali biaya pengendalian.

Pandangan dinamis ini tidak mengenal adanya *trade off* antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan, seperti pada pandangan tradisional.

Kegiatan pengendalian akan menimbulkan penurunan yang permanen untuk seluruh kategori biaya kualitas. Contoh : perusahaan memutuskan untuk meningkatkan kualitas untuk input bahan mentahnya melalui program seleksi pemasok. Tujuan program ini adalah untuk mengidentifikasi pemasok yang memenuhi standar kualitas. Biaya tambahan akan dikeluarkan pada saat tersebut, yang berarti biaya pencegahan dan penilaian akan meningkat. Tetapi, pada saat program tersebut dijalankan biaya kegagalan akan menurun, dan pada akhirnya perusahaan dapat menurunkan biaya inspeksi untuk memeriksa bahan mentah. Efeknya adalah terjadinya penurunan biaya kualitas dan terjadi peningkatan kualitas.

## 5 PENGUKURAN BIAYA KUALITAS

Untuk melakukan pengukuran terhadap biaya kualitas, maka biaya kualitas tersebut dikalsifikasikan sebagai biaya yang dapat diobservasi dan biaya yang tersembunyi. Biaya kualitas yang dapat diobservasi adalah biaya yang nilainya dapat diketahui berdasarkan catatan akuntansi organisasi. Biaya kualitas yang tersembunyi adalah biaya oportunitas yang dihasilkan akibat kualitas yang rendah, misalnya adanya ketidakpuasan pelanggan yang akan berakibat pada penurunan jumlah pelanggan dan akibatnya yang lebih jauh lagi adalah adanya penurunan pangsa pasar. Biaya tersembunyi termasuk dalam kategori biaya kegagalan eksternal. Biaya tersembunyi ini dapat sangat berarti, nilainya bisa didapat dengan cara estimasi. Tiga metode untuk mengukur biaya kegagalan eksternal :

### 1. *The Multiplier Method*

Metode ini mengasumsikan biaya kegagalan eksternal total adalah  $k$  kali dari biaya kegagalan eksternal yang terukur.

Biaya kegagalan eksternal total =  $k$  (Biaya kegagalan eksternal yang terukur)

Nilai  $k$  adalah efek multiplier, berdasarkan pengalaman

### 2. *Market Research Method*

Penelitian ini digunakan untuk melihat efek dari kualitas yang buruk terhadap penjualan dan pangsa pasar. Penilitaian konsumen tersebut menggunakan berbagai metode seperti : sistem keluhan dan saran, *ghost shopping*, *lost customer analysis*, maupun dengan survey pelanggan Survey terhadap pelanggan memberikan pandangan yang berarti mengenai kemungkinan adanya biaya yang tersembunyi.

### 3. *Taguchi Quality Loss function*

Taguchi loss function mengasumsikan berbagi variasi nilai yang ditargetkan dari karakter kualitas akan menyebabkan munculnya biaya tersembunyi. Biaya ini merupakan selisih antara nilai aktual dari karakter kualitas dan nilai yang ditargetkan dari karakter kualitas, dan biaya ini akan meningkat secara kuadrat.

$$L(y) = k (y-T)^2$$

$k$  = proporsi yang konstan dan nilainya tergantung dari stuktur biaya kegagalan eksternal

$y$  = nilai aktual dari karakter kualitas

$T$  = nilai yang ditargetkan dari karakter kualitas

## 6. PELAPORAN INFORMASI BIAYA KUALITAS

Jika organisasi memberi perhatian untuk meningkatkan dan mengendalikan biaya kualitas, sistem pelaporan biaya kualitas sangat penting Langkah pertama adalah membuat suatu sistem yang dapat mencatat biaya kualitas aktual, kemudian mengidentifikasi berbagai biaya kualitas yang timbul, serta mengidentifikasi tingkat kualitas pada saat ini. Agar laporan kinerja kualitas dapat bermanfaat maka :

1. Biaya kualitas harus digolongkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap dihubungkan dengan penjualan.

2. Untuk biaya variabel, penyempurnaan kualitas dicerminkan oleh pengurangan rasio biaya variabel. Pengukuran kinerja dapat menggunakan cara berikut :

a. Rasio biaya variabel pada awal dan akhir periode tertentu dapat digunakan untuk menghitung penghematan biaya sesungguhnya.

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

3. Untuk biaya tetap, penyempurnaan biaya kualitas dicerminkan oleh perubahan absolut

jumlah biaya tetap.

Biaya kualitas dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Perbandingan biaya kualitas tetap menggunakan jumlah absolut biaya yang sesungguhnya yang dibelanjakan dengan yang dianggarkan. Perbandingan biaya dengan menggunakan persentase dari penjualan tidak bermanfaat, karena penjualan yang dianggarkan belum tentu sama dengan penjualan yang sesungguhnya.

Biaya kualitas variabel dapat dibandingkan dengan menggunakan persentase dari penjualan, atau jumlah biaya, atau kedua-duanya. Apabila manajer terbiasa berhadapan dengan jumlah absolut atau jumlah biaya, maka pendekatan yang terbaik adalah dengan membandingkan jumlah biaya dengan dilengkapi ukuran persentase. Selanjutnya perhitungan persentase secara keseluruhan dengan menggunakan biaya variabel dan biaya tetap juga disarankan. Perhitungan persentase secara keseluruhan ini dapat memberikan informasi pada manajemen mengenai seberapa baik standar biaya kualitas. Dari laporan ini pula dapat diketahui distribusi dari biaya kualitas tiap-tiap kategori.

## 7. PERSAINGAN GLOBAL

Dalam era perdagangan bebas sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan dari seluruh dunia. Dalam era perdagangan bebas seperti ini, tidak ada satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta

berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan.

Persaingan global memberikan pilihan bagi konsumen dan mereka akan memilih produk yang berkualitas. Dalam persaingan global, dengan daur hidup produk yang singkat dan cepatnya perubahan teknologi dan selera konsumen, perusahaan harus berusaha untuk tetap bertahan hidup dan mendapatkan keuntungan hanya dengan menghasilkan produk yang berkualitas. Perusahaan yang menawarkan produk yang berkualitas akan memiliki pangsa pasar yang luas. Hanya perusahaan yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Banyak perusahaan menyadari bahwa strategi dengan cara peningkatan kualitas dapat membawa keuntungan pasar yang signifikan, dan prospek jangka panjang. Hubungan antara rencana untuk peningkatan kualitas dan perencanaan strategi bisnis semakin meningkat. Perusahaan bersaing melalui strategi biaya rendah dan diferensiasi produk. Kualitas sangat berpengaruh dalam berbagai aspek operasi. Perusahaan memilih berkompetisi melalui biaya rendah, tetapi tidak memilih menghasilkan barang dengan kualitas rendah. Dengan biaya yang rendah ini, barang yang diproduksi harus sesuai dengan harapan konsumen. Strategi diferensiasi akan gagal jika perusahaan gagal untuk membangun kualitas ke dalam produknya. Prinsip program peningkatan kualitas adalah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan konsumen. Kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan sangat erat. Kualitas memberi suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meminimalkan atau meniadakan hal-hal yang kurang menyenangkan bagi pelanggan. Pada akhirnya kepuasan pelanggan dapat menciptakan loyalitas pelanggan.

Perusahaan juga dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui

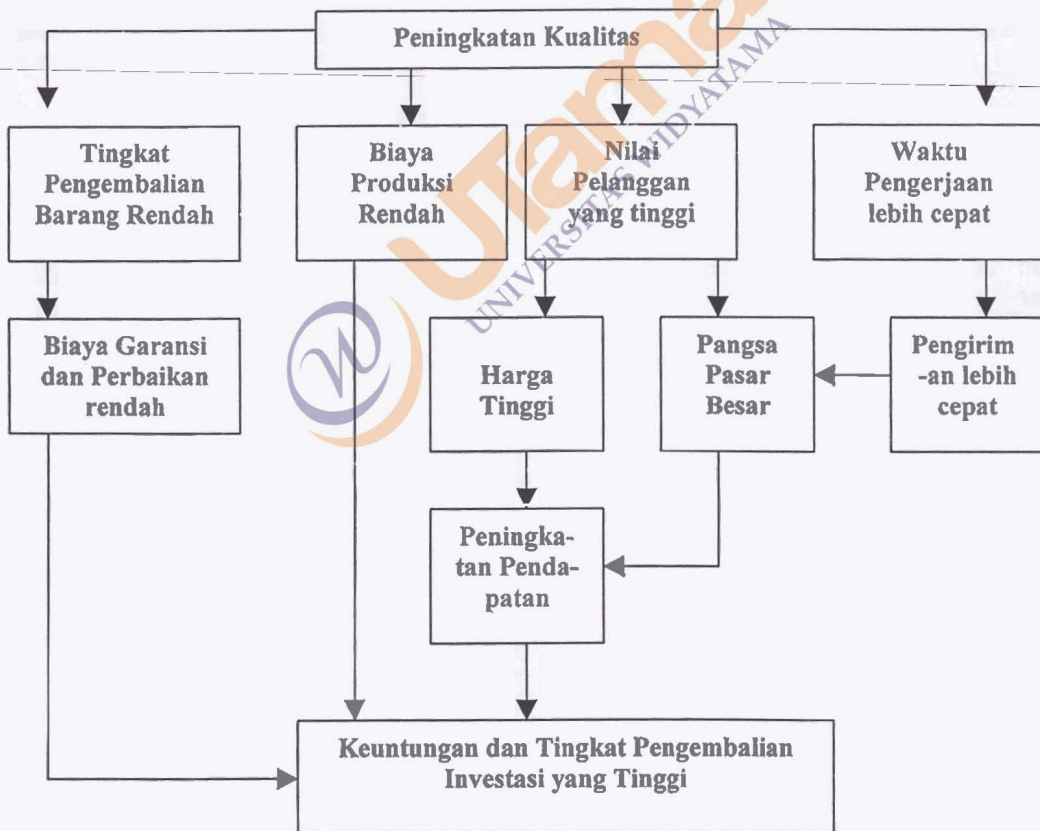
pemenuhan kualitas. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan nilai pelanggan. Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Kualitas dan keruntungan berhubungan erat. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang hanya menghasilkan kualitas inferior.

Kualitas juga dapat menurunkan biaya. Misalnya, jika perusahaan dapat membuat barang yang berkualitas, maka perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk perbaikan barang yang rusak, atau biaya untuk menangani keluhan konsumen. Hal ini juga merupakan rencana strategi

untuk keuntungan kompetitif. Biaya kualitas merupakan porsi yang sangat penting dari pendapatan penjualan.

Hasil penelitian PIMS Associates Inc, yang meneliti lebih dari 1200 perusahaan, menguji dampak dari kualitas produk terhadap kinerja perusahaan menemukan bahwa :

- Kualitas produk dan keuntungan berhubungan erat
- Perusahaan yang menawarkan produk dan jasa yang berkualitas memiliki pangsa pasar yang besar
- Kualitas berkorelasi positif dengan tingginya tingkat pengembalian investasi



Bagan 1

Hubungan antara tingkat kualitas dan keuntungan/ tingkat pengembalian Investasi  
 Sumber : Blocher, Chen, Lin, 1999, Cost Management: A Strategic Emphasis

Bagan 1 menunjukkan bahwa perusahaan dengan produk yang berkualitas memiliki keuntungan yang kompetitif, keuntungan yang tinggi dan

tingginya tingkat pengembalian investasi.. Konsumen yang menerima produk yang berkualitas akan memberi nilai yang tinggi bagi perusahaan. Dengan nilai yang tinggi ini perusahaan akan dapat menjual dengan harga tinggi dan akan meningkatkan pangsa pasar. Harga pasar dan pangsa pasar yang tinggi akan meningkatkan pendapatan. Peningkatan kualitas juga akan mengurangi tingkat pengembalian barang, biaya produksi dan waktu pengerjaan. Tingkat pengembalian barang yang rendah akan menurunkan biaya garansi dan biaya perbaikan. Pengerjaan yang cepat menyebabkan barang akan cepat diterima pelanggan, yang akan membuat pelanggan merasa senang, sehingga akan terjadi peningkatan pangsa pasar. Pendapatan yang tinggi dan biaya yang rendah akan meningkatkan tingkat pengembalian investasi

## 8. PENGGUNAAN INFORMASI BIAYA KUALITAS

Seperti telah diketahui, agar dapat bersaing dalam pasar global, perusahaan harus menghasilkan barang yang berkualitas dengan biaya yang rendah. Laporan biaya kualitas dapat membantu manajer untuk pengambilan keputusan dalam hal peningkatan kualitas dan penurunan biaya tersebut.

### *Program Peningkatan Kualitas (Quality Improvement Program)*

Dari laporan mengenai informasi kualitas, dapat diidentifikasi tingkat kualitas pada saat ini dengan memperhatikan besarnya biaya kegagalan. Besarnya biaya kegagalan memberikan indikasi bahwa barang yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai kualitas yang tidak sesuai dengan standar yang diinginkan. Manajer akan mulai untuk merencanakan kualitas seperti apa yang ingin dicapai oleh perusahaan agar lebih dapat memuaskan konsumen. Langkah yang dapat diambil oleh manajer :

- Mengidentifikasi bagian yang membutuhkan perbaikan
- Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.

- Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas.

Apabila program perbaikan kualitas ini mulai diperkenalkan, seringkali biaya pengendalian akan meningkat. Ini disebabkan karena manajer menjadi lebih sadar bahwa akar permasalahan dari kualitas adalah kegagalan. Penyebab dari kegagalan tersebut harus dicegah, karena manajer berasumsi bahwa biaya untuk mencegah kerusakan adalah lebih murah jika dibandingkan biaya karena dihasilkannya produk rusak. Kesadaran akan biaya yang terkait dengan kegagalan juga akan membantu setiap departemen dan perorangan terhadap tanggung jawabnya untuk menampilkan kinerja setiap pekerjaan dengan benar sejak pertama kali. Hal ini akan memberi dampak adanya penurunan biaya pengendalian di masa yang akan datang.

### Penurunan Biaya Kualitas

Manajer dapat merencanakan untuk melakukan penurunan biaya kualitas melalui *Activity Based Manajemen (ABM)*. ABM mengklasifikasikan aktivitas sebagai *value added* dan *non value added*. Konsumen sebenarnya ingin membayar hanya untuk kegiatan yang memberikan nilai tambah. Biaya kualitas, berdasarkan laporan informasi biaya kualitas, diklasifikasikan dalam 4 jenis, dan masing-masing kegiatan dapat diidentifikasi, sehingga mudah untuk diklasifikasikan apakah kegiatan tersebut adalah kegiatan *value added* ataukah kegiatan *non value added*.

Biaya kegagalan internal dan eksternal merupakan aktivitas *non value added* dan harus dikurangi.. Aktivitas penilaian sulit untuk menilainya. Ada yang mengkategorikan sebagai *non value added*, tetapi dalam realitasnya kegiatan tersebut memang diperlukan untuk mencegah kembalinya kebiasaan yang buruk.

Jika kegiatan telah diidentifikasi apakah kegiatan tersebut *non value added* ataukah *value added*, pemicu biaya dapat diidentifikasi dan akan membantu manajemen untuk mengetahui aktivitas apa yang menjadi penyebab timbulnya biaya. Dari informasi ini dapat diketahui cara untuk menurunkan biaya kualitas. Tidak ada *trade*

off antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan. Biaya kegagalan merupakan biaya untuk kegiatan yang *non value added* dan harusnya dikurangi sampai ke titik nol. Aktivitas pengendalian juga sebaiknya diturunkan pada tingkat yang rendah.

## 9. KESIMPULAN

Untuk memenangkan persaingan global, perusahaan haruslah berusaha untuk memuaskan pelanggannya dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang rendah. Informasi biaya kualitas dapat memberikan indikasi apakah produk yang dihasilkan perusahaan berkualitas atau tidak. Jika biaya kegagalan cukup besar memberikan indikasi bahwa barang yang dihasilkan tidak memenuhi standar kualitas yang diinginkan konsumen. Manajer harus mengambil keputusan strategik untuk meningkatkan kualitas dengan menyediakan program perbaikan kualitas.

Selain barang yang dihasilkan berkualitas, untuk memenangkan persaingan global, perusahaan juga harus mampu untuk menurunkan biaya kualitas. Penurunan biaya kualitas dapat dilakukan melalui *Activity Based Management*. Berdasarkan laporan informasi biaya kualitas, dapat diidentifikasi apakah suatu aktivitas merupakan aktivitas *value added* ataukah aktivitas *non value added*. Jika aktivitas tersebut *non value added*, maka aktivitas tersebut haruslah dihindari. Dengan demikian akan terjadi penurunan biaya akibat pengurangan aktivitas *non value added*.

## DAFTAR PUSTAKA

Blocher, Edward J, Kung H.Chen,Thomas W Lin, 1999, *Cost Management : A Strategic Emphasis*, International Edition, Boston : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Fandy Tjiptono, Fantasia Diana, 1995, *Total Quality Management*, Andi Offset, Jakarta.

Hansen, Don R, Maryanne M. Mowen, 1997, *Cost Management : Accounting and Control*, 2th Edition,

Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.

Hilton Ronald W, Michael W. Maher, Frank.H Selto, 2000, *Cost Management : Strategies for Business Decisions*, International Edition, Boston : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Lesley Munro Fauro, Malcolm Munro Faure, 1992, *Implementing Total Quality Management*, Longman Group UK United, London

**Dini Verdania Latif** adalah dosen biasa pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama