

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perekonomian Indonesia saat ini berada dalam situasi yang bergejolak, berubah sangat cepat, dan sulit untuk diprediksi. Keadaan ini merupakan kelanjutan dari krisis ekonomi yang mendera Indonesia sejak beberapa tahun yang lalu. Krisis tersebut merupakan pukulan telak bagi dunia usaha Indonesia, yang dapat dilihat dari terjadinya kemunduran dan kebangkrutan. Manajemen perusahaan yang dapat keluar lepas dari krisis berusaha untuk memulihkan kondisi perusahaannya melalui pengelolaan perusahaan yang bijaksana, transparan, efektif dan efisien.

Usaha untuk memantapkan kondisi perusahaan diperumit lagi dengan berlakunya era perdagangan bebas AFTA (2003) dan akan berlakunya APEC (2020). Hal ini berakibat semakin banyaknya pesaing baru, disamping pesaing lama, yang turut bermain dalam kancah percaturan bisnis untuk memperebutkan pangsa pasar yang luas. Untuk itu perusahaan-perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia harus berbenah diri dalam rangka menghadapi perdagangan bebas ini.

Tingkat persaingan yang tinggi menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan harga murah, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap biaya kualitas. Analisa yang tepat terhadap biaya

kualitas memungkinkan perusahaan untuk mengetahui sumber-sumber biaya kualitas yang tidak efisien sehingga dapat diambil tindakan yang tepat dan sesuai untuk mengatasinya. Efisiensi biaya kualitas pada akhirnya juga menurunkan biaya produksi dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. (Felecia, Tessa Vanina Soetanto, Peningkatan Daya Saing Industri Melalui Analisis Biaya Kualitas (Studi Kasus pada Perusahaan Bahan Baku Makanan), Jurnal Teknik Industri Vol.6, No.1, Juni 2004, [www.google.com](http://www.google.com))

Peningkatan kualitas merupakan suatu hal yang paling esensial bagi suatu perusahaan untuk tetap bertahan dalam dunia *competitive* ini. Kini sudah tidak jamannya lagi perusahaan hanya mementingkan *volume* penjualan yang begitu besar untuk mencapai keuntungan yang maksimal, tetapi lebih berorientasi pada aspek kepuasan konsumen. Dengan adanya kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen yang membeli produknya, maka secara otomatis perusahaan akan mencapai keuntungan yang maksimal. Oleh karena itu dikembangkan berbagai cara dan teknik untuk mengidentifikasi besarnya biaya kualitas (kerugian yang muncul akibat barang yang dihasilkan menyimpang dari standar) suatu perusahaan. Apabila biaya kualitas yang muncul tersebut nampak dalam catatan akuntansi perusahaan yang bersangkutan, maka perusahaan akan lebih mudah melakukan pengendalian. (Monika Kussetya Ciptani, Pengukuran Biaya Kualitas : Suatu Paradigma Alternatif, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.1, No.1, Mei 1999, [www.google.com](http://www.google.com))

Salah satu tokoh yang sangat berperan dalam konsep kualitas adalah Deming. Ia menerapkan konsep kualitasnya pada perusahaan industri Jepang. Dari penerapan tersebut membawa dampak yang sangat mengagumkan yaitu bahwa perusahaan-perusahaan industri di Jepang lebih berhasil mencapai target pasar karena produk yang dihasilkan bisa memenuhi kepuasan konsumen, daripada perusahaan industri negara-negara barat. Sehingga pada saat itu produk-produk buatan Jepang lebih unggul kualitasnya dibandingkan dengan produk-produk negara barat. (Monika Kussetya Ciptani, Pengukuran Biaya Kualitas : Suatu Paradigma Alternatif, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.1, No.1, Mei 1999, [www.google.com](http://www.google.com))

Keberhasilan yang dramatis dari industri Jepang dalam meningkatkan kualitas ini menjadi pusat perhatian berbagai negara di dunia yang tertarik untuk mempelajari bagaimana strategi perusahaan-perusahaan Jepang dalam menerapkan manajemen kualitas. Dari hasil studi tentang keberhasilan perusahaan-perusahaan industri kelas dunia yang berhasil mengembangkan konsep kualitas dalam perusahaan, lahirlah apa yang disebut sebagai Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*, TQM).

Di era industrialisasi yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, pelaku bisnis yang menginginkan perusahaannya tetap *survive* atau dapat memenangkan pasar harus memberikan perhatian penuh kepada kualitas output. Salah satu upaya tersebut dengan penerapan metode *Total Quality Management* (TQM). (Budi Cahyanto, SE, [www.google.com](http://www.google.com))

Salah satu bidang industri yang akhir-akhir ini mendapat perhatian khusus dari kalangan masyarakat adalah industri makanan dan minuman. Maraknya

perkembangan industri khususnya dalam bidang industri makanan dan minuman, memunculkan persaingan yang sangat ketat dalam memperoleh pasar. Untuk itu dibutuhkan strategi-strategi dalam memenangkan pasar. Salah satunya adalah dengan penerapan manajemen mutu terpadu sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini membuat PT. Ultrajaya sebagai perusahaan yang bergerak pada produk minuman berbasis susu, minuman rasa buah, teh, dan lain-lain selalu berusaha untuk tetap berada di baris terdepan untuk kegiatan penelitian, pengembangan dan pengawasan mutu. Melalui penelitian yang berkesinambungan terhadap kebutuhan pasar dan perubahan permintaan konsumen, perusahaan ini telah mengembangkan produk-produk baru yang mampu mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dengan cepat dan sebagai hasilnya, perusahaan ini sudah mengembangkan jumlah ragam produknya dari produk tunggal pada tahun 1975 menjadi lebih 60 produk saat ini – yang mana sebagian besar adalah pemimpin pasar.

Di tahun 2004, diantara lebih dari 5 produsen yang memproduksi minuman UHT, PT. Ultrajaya masih tetap merupakan pemegang pangsa pasar tertinggi (*market leader*), baik untuk produk susu maupun produk sari buah.

Hasil penelitian pasar yang dilakukan AC Nielsen menunjukkan bahwa di sektor minuman UHT, PT. Ultrajaya menguasai 49.7% pangsa pasar produk susu (Susu Ultra) dan 55.5% pangsa pasar produk sari buah (Buavita).

PT.Ultrajaya sangat bertekad penuh akan kualitas produk. Mulai dari bahan baku hingga produk jadi, sistem pengawasan mutu dijalankan dengan ketat, tidak hanya

produksi saja, tapi juga proses produksi dan penyimpanannya. Keseluruhan sistem kualitas PT. Ultrajaya telah mendapat reputasi terbaik dari semua konsumen.

Perusahaan yang telah berhasil mengekspor produknya ke AS, Australia, Jepang dan Singapura telah melakukan investasi yang sangat besar dalam sistem pengolahan dan pengemasannya. Pabriknya yang serba otomatis diakui sebagai salah satu mesin pengolahan makanan dan minuman yang paling canggih di Indonesia. Mesin yang paling modern dan berteknologi canggih ini digunakan untuk mempertahankan kesegaran dan nilai gizi dari bahan baku yang sudah terpilih untuk menghasilkan produk berkualitas terbaik bagi konsumen.

Sejak bahan baku mulai diproses secara otomatis hingga produk jadi siap meninggalkan gudang penyimpanan, tidak ada kontak langsung dengan tangan manusia yang menjamin bahwa kondisi higienis tetap dapat dipertahankan selama proses produksi. Yang lebih penting lagi, di pabriknya melakukan serangkaian uji laboratorium yang lengkap dan ketat mulai dari bahan baku hingga produk jadi, untuk memastikan standar kualitas yang diinginkan – untuk memperbaiki kualitas kesehatan konsumen – dapat dicapai secara konsisten. ([www.ultrajaya.com](http://www.ultrajaya.com) dan SWA 10/XXI/12-25 Mei 2005)

Penulis tertarik untuk mengangkat topik ini karena melihat fenomena pada perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan manajemen mutu terpadu seperti Xerox, Ricoh, Kaizen, Ford, General Electric terjadi peningkatan output yang bebas dari kerusakan yang pada akhirnya mengurangi biaya operasi sehingga akan meningkatkan laba perusahaan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis mencoba melakukan penelitian untuk penulisan skripsi dengan judul “**Analisa Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mengefisienkan Biaya Kualitas (Studi Kasus Pada PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company, Tbk.)**”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas, bersumber dari 2 hal pokok yaitu manajemen mutu terpadu dan efisiensi biaya kualitas.

Dari kedua hal pokok diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen mutu terpadu di PT. ULTRAJAYA?
2. Bagaimana PT. ULTRAJAYA melakukan pengidentifikasian dan penggolongan biaya kualitas?
3. Apakah PT. ULTRAJAYA sudah melakukan analisis atas biaya kualitas?
4. Bagaimana penerapan manajemen mutu terpadu dalam mengefisienkan biaya kualitas di PT. ULTRAJAYA?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mendapatkan gambaran mengenai penerapan manajemen mutu terpadu dan efisiensi biaya kualitas

dengan memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan masalah tersebut pada PT. ULTRAJAYA. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan manajemen mutu terpadu di PT. ULTRAJAYA.
2. Untuk mengetahui bagaimana PT. ULTRAJAYA melakukan pengidentifikasian dan penggolongan biaya kualitas.
3. Untuk mengetahui apakah PT. ULTRAJAYA sudah melakukan analisis atas biaya kualitas.
4. Untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen mutu terpadu dalam mengefisienkan biaya kualitas di PT. ULTRAJAYA.

#### **1.4.Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak tertentu, yaitu:

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pembanding wacana pengetahuan penulis tentang masalah yang diteliti, khususnya mengenai analisa penerapan manajemen mutu terpadu dalam rangka mengefisienkan biaya kualitas sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kesesuaian antara fakta di lapangan dengan teori yang ada.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penerapan manajemen mutu terpadu dalam kaitannya dengan biaya kualitas.

3. Peneliti lain, penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi untuk pengkajian topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

### 1.5. Rerangka Pemikiran

Perkembangan dunia usaha yang begitu pesat menyebabkan persaingan yang begitu kompetitif. Hal ini menuntut perusahaan untuk melakukan usaha yang keras agar produk-produk atau jasanya dapat diterima dan memiliki nilai lebih bagi penggunaannya yaitu dengan memberi perhatian penuh pada mutu produk atau jasanya. Tujuan akhir dari perusahaan-perusahaan adalah untuk meningkatkan laba.

Kata mutu atau kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda. Buddy Ibrahim (1999:1) mendefinisikan mutu sebagai berikut:

“Mutu adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan kemampuan sumber daya manajemen, modal dan teknologi, peralatan material, sistem dan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa bernilai tambah yang bermanfaat serta memberi keuntungan kepada para pemegang saham”.

Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*), mutu atau kualitas didefinisikan sebagai:

“Totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*)”.

Menurut Vincent Gaspersz (2003:5) pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok sebagai berikut:

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.

Berdasarkan pengertian dasar tentang kualitas diatas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan. Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Karena kualitas mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi atau dihasilkan dengan cara yang baik dan benar.

Untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka perlu dilakukan upaya perbaikan kualitas yang membuat proses dan sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi sehingga pelanggan akan memperoleh produk-produk industri yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya per unit yang menurun secara terus-menerus dan mempunyai tingkat harga yang kompetitif.

Untuk mencapai peningkatan mutu atau kualitas yang diharapkan dan penurunan biaya kualitas, perlu dilakukan suatu tindakan yang melibatkan semua unsur yang terkait dalam perusahaan, yang diwujudkan melalui penerapan manajemen mutu terpadu.

Menurut Feigenbaum (1992:72) tujuan pencapaian manajemen mutu terpadu adalah:

1. Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan.

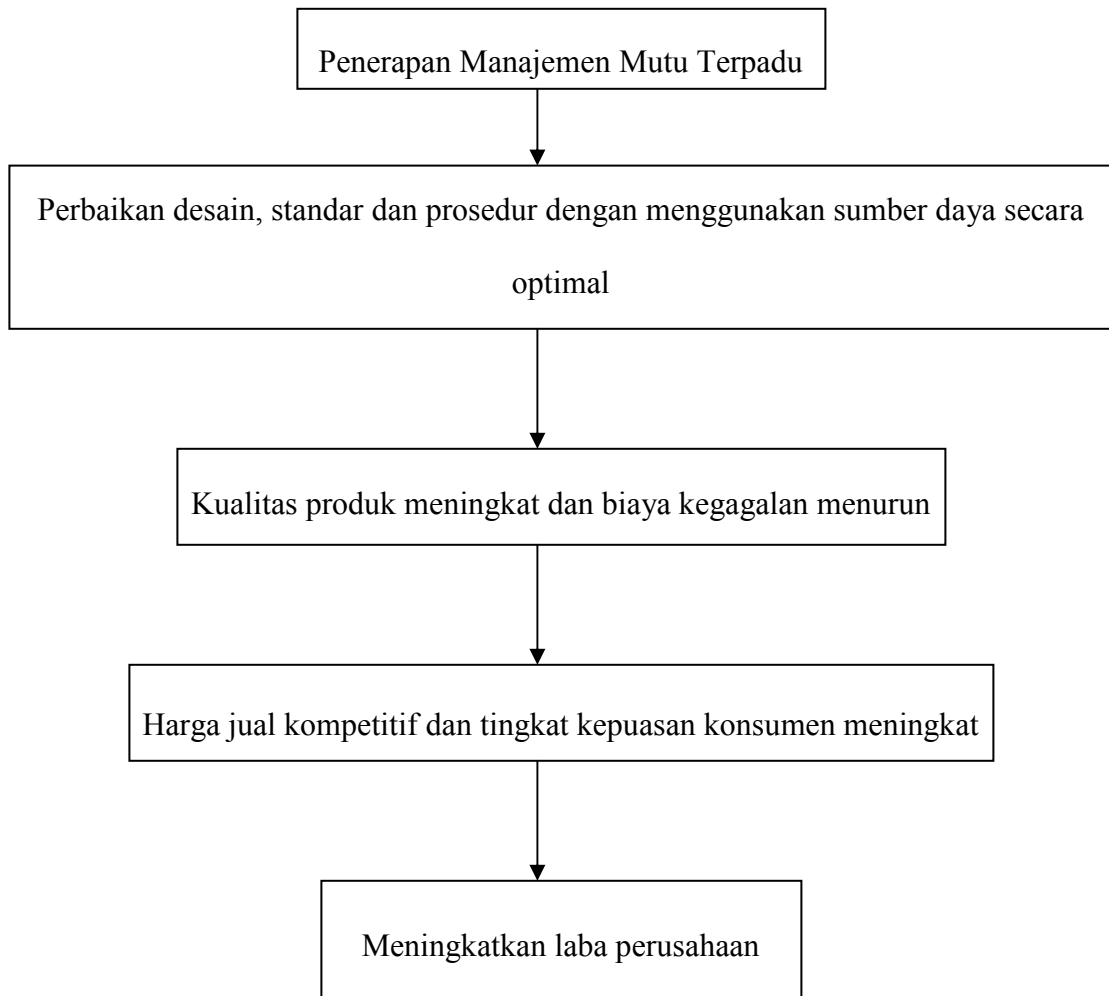
2. Untuk memberikan kepuasan yang lebih besar kepada konsumen.
3. Untuk meningkatkan kerjasama dan semangat kerja karyawan.
4. Untuk meningkatkan dan menjaga citra perusahaan.

Setelah kita tahu tujuan manajemen mutu terpadu, diperlukan aktivitas yang mendukung agar manajemen mutu terpadu dapat dilaksanakan secara nyata dalam perusahaan. Ada berbagai aktivitas yang dapat dilakukan (Vincent Gasperz, 2003:195), diantaranya adalah:

1. Orientasi pelanggan
2. Pengendalian kualitas total
3. Gugus Kendali Mutu (GKM)
4. Sistem saran
5. *Automation*
6. Robotik
7. Pemeliharaan total
8. Perbaikan kualitas
9. *Just In Time* (JIT)
10. Kerusakan nol (*Zero Defect*)
11. Aktivitas kelompok kecil
12. Disiplin di tempat kerja
13. Hubungan kooperatif antara manajemen dan karyawan
14. Pengembangan produk baru

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh setiap perusahaan itu berbeda. Hal ini tergantung pada tingkat kemampuan pelaksanaannya, tingkat kebutuhan dan karakteristik setiap perusahaan.

Dalam penerapan manajemen mutu terpadu tidak hanya melibatkan perbaikan mutu tetapi juga perbaikan dalam proses, struktur organisasi, komitmen karyawan terhadap perusahaan dan kepemimpinan. Dampak penerapan manajemen mutu terpadu terhadap biaya terjadi melalui peningkatan output yang bebas dari kerusakan sehingga akan mengurangi biaya kualitas atas produk yang berkualitas tinggi dengan tingkat harga yang kompetitif. Produk yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk tersebut. Karena setiap konsumen pada umumnya akan memaksimumkan utilitas dalam mengkonsumsi produk, jelas bahwa produk-produk berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif yang akan dipilih oleh konsumen.



Bagan 1.1.

### Rerangka Pemikiran

Menurut Vincent Gaspersz (2003:163); setiap upaya perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada dalam sistem itu, sehingga biaya per unit produk akan berkurang. Dengan demikian reduksi biaya produk dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas. Tujuan reduksi biaya secara terus-menerus

adalah mempertahankan harga kompetitif dan margin keuntungan (*profit margin*) secara bersama sepanjang waktu.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:34), biaya kualitas adalah:

“Biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Jadi biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan.”

Biaya kualitas dikelompokkan menjadi 4 golongan yaitu:

1. Biaya pencegahan (*prevention cost*)
2. Biaya deteksi atau penilaian (*detection / appraisal cost*)
3. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*)
4. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*)

Menurut para pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang berjalan dengan baik, biaya kualitas tidak lebih dari 2.5% dari penjualan. Setiap perusahaan dapat menyusun anggaran untuk menentukan besarnya standar biaya kualitas setiap kelompok atau elemen secara individual sehingga biaya kualitas total yang dianggarkan tidak lebih dari 2.5% dari penjualan.

## **1.6. Metodologi Penelitian**

### **1.6.1. Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus. Metode deskriptif analitis adalah suatu metode yang meneliti status kelompok manusia, objek, suatu set kondisi, suatu pemikiran suatu peristiwa pada masa sekarang dengan tujuan membuat deskripsi,

gambaran dan lukisan secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Moh. Nazir, 1999:63).

Studi kasus adalah penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Moh. Nazir, 1999:66). Subjek penelitian dapat berupa individu, kelompok, lembaga ataupun masyarakat. Hasil dari penelitian studi kasus merupakan suatu generalisasi dari pola kasus yang tipikal dari individu atau lembaga yang diteliti. Tujuan dari studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

### **1.6.2. Jenis dan Sumber Data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku, majalah, dan informasi-informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di perusahaan.

### **1.6.3 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk tujuan pengumpulan data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif penulis melakukan:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan membaca dan mempelajari buku-buku untuk mengumpulkan bahan-bahan teoritis agar dapat

diperoleh suatu pengertian yang mendalam dan menunjang proses pembahasan.

2. Studi Lapangan (*Field Research*), yaitu riset yang dilakukan dengan jalan mendatangi langsung objek yang akan diteliti, dalam hal ini penulis mendatangi langsung PT. ULTRAJAYA sebagai objek penelitian dan melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan bagian-bagian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Adapun studi lapangan ini terdiri dari:
  - a. Observasi langsung dan dokumentasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk melakukan dokumentasi perhitungan biaya kualitas.
  - b. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti.

### **1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. ULTRAJAYA. Waktu penelitian dilakukan selama 2 bulan dimulai dari bulan mei sampai bulan juni 2006.