

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Manajemen (TQM)*

2.1.1 *Pengertian Total Quality Manajemen (TQM)*

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut *International Organization for Standardization (IOS)* dalam Kurniawaty (2012) :

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat.

Menurut Nasution (2005:22), “*Total Quality Management* diartikan sebagai Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”. Menurut Tjiptono dan Diana (2001:4) dalam Hasanah (2008), “*Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”.

Menurut Ibrahim (2000:22) dalam Siahan (2007), dalam konteks falsafah, prinsip, konsep dasar dan nilai-nilai inti TQM maka dapat dipahami bahwa:

TQM adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan kualitas, produktifitas dan kinerja lain secara signifikan dalam perusahaan.

2.1.2 Karakteristik *Total Quality Management*

Menurut Carter (2009:219-220) TQM telah menjadi filosofi yang mengakar dan suatu cara untuk menjalankan bisnis yang berlaku bagi seluruh bidang fungsional dan karyawan perusahaan. Oleh karena produk dan proses produksi suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain, maka pendekatannya terhadap TQM juga berbeda jauh. Namun, karakteristik-karakteristik berikut bersifat umum untuk semuanya.

1. Tujuan perusahaan bagi semua aktivitas bisnisnya adalah untuk melayani pelanggan. Produk, sampai titik tertentu tidak hanya terbatas pada barang berwujud saja, melainkan jasa juga, dan pelanggan tidak hanya terbatas pada pembeli produk perusahaan, melainkan juga termasuk orang-orang didalam perusahaan yang menggunakan atau memperoleh manfaat dari output aktivitas internal. Karyawan diharuskan untuk mengidentifikasi pelanggan mereka, serta menentukan kebutuhan dan prioritas pelanggan tersebut melalui proses interaksi dengan mereka. Secara internal, proses ini diterjemahkan menjadi produsen dari produk (atau jasa) yang bertemu dengan pengguna. Secara eksternal, proses ini membutuhkan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan bahwa mereka mengetahui apa yang terbaik bagi pelanggan.
2. Manajemen puncak memimpin secara aktif dalam perbaikan mutu. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak diperlukan untuk menyediakan arahan dan untuk memotivasi karyawan di semua tingkatan agar bekerjasama guna perbaikan kualitas produk. Karyawan terlibat aktif hanya jika mereka mengerti pentingnya perbaikan mutu bagi perusahaan, dan partisipasi aktif dari manajemen puncak menunjukkan seberapa pentingnya hal tersebut.
3. Semua karyawan terlibat secara aktif dalam perbaikan kualitas (mutu).

Memperbaiki mutu adalah suatu cara menjalankan bisnis yang berlaku bagi setiap bagian dan setiap tingkatan di perusahaan. TQM mengharuskan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan di semua tingkatan untuk terus-menerus secara aktif mencari cara guna memperbaiki mutu dari proses-proses yang ada di bawah kendali mereka masing-masing.

4. Perusahaan memiliki sistem untuk mengidentifikasi masalah kualitas (mutu), mengembangkan solusi, dan menetapkan tujuan perbaikan kualitas (mutu). Pada umumnya, sistem-sistem ini terdiri atas pengaturan kelompok karyawan ke dalam tim mutu atau lingkaran mutu yang bertemu secara teratur untuk mendiskusikan masalah mutu.
5. Perusahaan menghargai karyawannya dan memberikan pelatihan terus-menerus serta pengakuan atas pencapaian. Bahkan di perusahaan yang sangat terotomatisasi sekalipun, sumber daya manusia merupakan aktiva perusahaan yang paling berharga karena manusialah yang melakukan perencanaan, desain, dan pengaturan, sedangkan mesin tidak. Perusahaan yang berjuang untuk memperbaiki mutu mengakui bahwa karyawan yang terlatih baik dan bermotivasi tinggi merupakan hal yang penting. Perusahaan yang menyediakan pelatihan yang spesifik untuk pekerjaan tertentu yang didesain untuk memperbaiki kinerja. Pelatihan semacam ini sangat penting untuk pekerjaan-pekerjaan yang sangat teknis. Beberapa perusahaan juga memberikan pendidikan yang lebih umum sifatnya. Pendidikan tersebut menciptakan peluang untuk perbaikan dan kemajuan diri sendiri yang meningkatkan moral karyawan. Selain itu, adalah juga penting untuk mengakui karyawan yang telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap mutu, atau yang telah mencapai kinerja mutu, satu untuk kinerja terbaik dan satu untuk kinerja yang paling mengalami perbaikan.

Goetsch dan Davis dalam Kurniasih (2014) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan
Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi Terhadap Kualitas
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3. Pendekatan Ilmiah
Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen Jangka Panjang
TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerja sama Team (Teamwork)
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
7. Pendidikan dan Pelatihan
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Kebebasan Yang Terkendali
Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Kesatuan Tujuan
Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

2.1.3 Kriteria Baldrige dalam *Total Quality Management*

Malcom Baldrige adalah orang yang menjabat *United State Secretary of Commerce* dari tahun 1981 sampai beliau meninggal pada juli 1987. Kriteria Baldrige merupakan salah satu metode dalam perbaikan manajemen kualitas yang diciptakan oleh beliau yang berfokus pada manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*). Sampai tahun 2007, Kriteria Baldrige telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an negara, termasuk Indonesia yang mengadopsinya menjadi *Indonesia Quality Award (IQA) for BUMN* (Badan Usaha Milik Negara)

Menurut Tunggal (1998:96) dalam Kurniasih (2014) sebagai suatu kumpulan prinsip-prinsip, Kriteria Baldrige tidak menguntungkan satu sistem. Konsep-konsep penting dalam kriteria pengujian penghargaan Baldrige adalah sebagai berikut:

1. Mutu adalah didefinisikan oleh pelanggan
2. Kepemimpinan senior usaha perlu menciptakan nilai mutu yang jelas dan membangun nilai ke dalam *care* perusahaan
3. Keunggulan mutu diperoleh dari sistem dan proses yang di desain dengan baik dan yang dilaksanakan dengan baik.
4. Perbaikan berkesinambungan baru merupakan bagian dari manajemen serta semua sistem dan proses
5. Perusahaan perlu mengembangkan tujuan serta juga rencana strategic dan operasional untuk mencapai kepemimpinan mutu
6. Memperpendek waktu tanggapan dari semua operasi dan proses dari kebutuhan perusahaan sebagai bagian dari usaha perbaikan mutu
7. Operasi dan keputusan perusahaan harus didasarkan pada fakta dan data
8. Semua karyawan harus secara tepat dilatih dan dikembangkan serta dilibatkan dalam aktivitas mutu
9. Mutu desain dan pencegahan kesalahan harus merupakan unsur utama dalam sistem mutu
10. Perusahaan perlu mengkomunikasikan persyaratan mutu kepada pemasok dan bekerja untuk meningkatkan kinerja mutu pemasok.

Menurut Tunggal (1998:97) dalam Kurniasih (2014), kinerja mutu *Malcolm Baldrige* berfokus pada tujuh area topik yang menjadi elemen dari TQM yang secara integral dan dinamis berhubungan yaitu: (1) *Leadership*, (2) *Information and Analysis* (3) *Strategic Quality Planning* (4) *Human Resource Utilization* (5) *Quality Assurance of Products and Services* (6) *Quality Results* (7) *Customer Satisfaction*.

Adapun penjelasan dari tujuh kriteria Baldrige tersebut dalam Kurniasih (2014) adalah sebagai berikut:

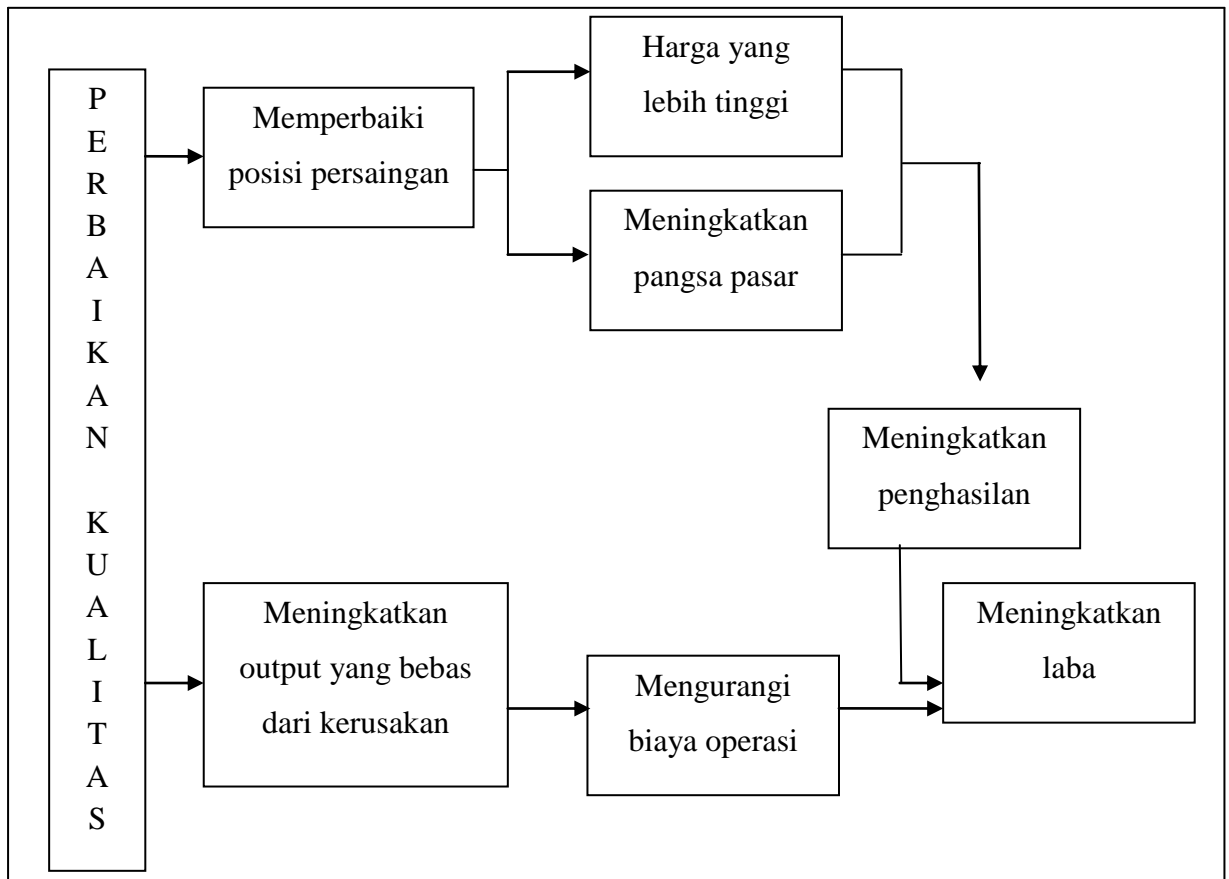
1. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan pribadi eksekutif senior dan keterlibatannya dalam menciptakan dan menopang fokus pelanggan, memperjelas, dan memperlihatkan nilai-nilai mutu. Juga diperiksa mengenai bagaimana nilai-nilai mutu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen perusahaan dan tercermin dalam cara-cara perusahaan menuju tanggung jawab publiknya dan warga korporasi.
2. **Informasi dan Analisis**
Lingkup, validitas, analitis, manajemen, dan penggunaan data dan informasi untuk mengarahkan keunggulan mutu dan menyempurnakan kinerja operasional dan persaingan. Kecukupan data, informasi, dan sistem analisis perusahaan untuk mendukung penyempurnaan perusahaan berfokus pelanggan, produk, pelayanan, dan operasi internal perusahaan.
3. **Perencanaan Mutu Strategis**
Proses perencanaan dan bagaimana semua persyaratan mutu yang penting diintegrasikan ke dalam perencanaan bisnis secara menyeluruh. Bagaimana menyebarkan rencana perusahaan jangka pendek dan panjang, mutu, dan kinerja operasional ke semua unit-unit kerja.
4. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**
Elemen-elemen penting bagaimana tenaga kerja dapat mengembangkan potensinya secara penuh untuk memburu tujuan mutu dan kinerja operasional perusahaan. Juga diperiksa usaha-usaha perusahaan untuk membangun dan memelihara lingkungan yang kondusif bagi keunggulan mutu untuk pertumbuhan partisipasi, pribadi, dan organisasi secara penuh.
5. **Manajemen Mutu Proses**
Proses sistematis yang digunakan oleh perusahaan untuk memburu mutu dan kinerja operasional perusahaan yang lebih tinggi. Elemen penting proses manajemen meliputi riset dan pengembangan, desain, manajemen mutu proses untuk semua unit kerja dan pemasok, penyempurnaan mutu secara sistematis, dan penilaian mutu.

6. Hasil-Hasil Kualitas (*Quality Results*)
Tingkat mutu perusahaan dan arah penyempurnaan mutu, kinerja operasional perusahaan, dan mutu pemasok. Tingkat mutu dan kinerja operasional kini relative dengan para pesaingnya.
7. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)
Hubungan baik perusahaan dengan para konsumen dan pemahamannya terhadap persyaratan-persyaratan konsumen dan faktor mutu yang penting yang mengarahkan persaingan pasar. Juga metode-metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan kepuasan konsumen, mempertahankan dan mengarahkan tingkat kepuasan konsumen, serta hasil-hasil relatif terhadap para pesaing.

2.1.4 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Menanamkan budaya TQM dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak mudah mengingat latar belakang anggota organisasi bermacam-macam baik pendidikan, pengalaman, budaya/tradisi. Oleh karena itu, penanaman budaya TQM memerlukan waktu cukup panjang. Namun bila hal ini dapat tercapai akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas, produktifitas dan daya saing untuk bertahan dalam persaingan lokal maupun regional.

Menurut Nasution (2005:43), manfaat atau pengaruh *Total Quality Management* dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan (manfaat rute pasar) dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan (manfaat rute biaya). Manfaat dan pengaruhnya tampak pada gambar berikut:



Sumber: Nasution (2005:43)

Gambar 2.1
Manfaat Total Quality Management

Berdasarkan gambar di atas, pada rute pertama (rute pasar), perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Pada rute kedua (rute biaya), perusahaan dapat meningkatkan output yang besar dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.2 Biaya Kualitas

2.2.1 Pengertian Biaya

Biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*Expense*) akan tetapi sering diartikan sama. Dalam hal ini, ada beberapa definisi biaya menurut para ahli:

Menurut Carter (2009:30), “biaya adalah biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat”.

Menurut Bustami dan Nurlela (2009:7), mengemukakan biaya adalah:

Pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimaksudkan dalam neraca.

Menurut Mulyadi (2009:8), biaya didefinisikan sebagai berikut:

1. Biaya dalam arti luas
Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.
2. Biaya dalam arti sempit
Biaya diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

2.2.2 Pengertian Biaya Kualitas

Kualitas (*quality*) dapat diartikan berbeda antara satu orang dan orang lain. Biasanya kualitas dapat dilihat dari dua faktor utama berikut ini :

1. Memuaskan harapan konsumen yang berkaitan dengan atribut-atribut harapan konsumen.
2. Memastikan seberapa baik produk dapat memenuhi aspek-aspek teknis dari desain produk tersebut, kesesuaian kinerja dengan standar yang diharapkan, dan kesesuaian dengan standar pembuatannya.

Menurut Siregar (2013:286), harapan konsumen atas produk atau jasa tentu saja berbeda antara satu konsumen dan konsumen lainnya. Harapan konsumen ini dapat dilihat dari beberapa dimensi yang mewakili kualitas seperti berikut:

1. Kinerja (*performance*) adalah tingkat konsistensi dan seberapa baik produk dapat berfungsi. Kinerja jasa berarti tingkat keberadaan layanan pada saat diminta konsumen.
2. Estetika adalah tingkat keindahan penampilan produk dan penampilan dari fasilitas, perlengkapan, personel, dan materi komunikasi untuk jasa
3. Kemampuan servis adalah ukuran yang menunjukkan mudah tidaknya suatu produk dirawat atau diperbaiki setelah ditangan konsumen.

4. Fitur adalah karakteristik produk yang membedakan secara fungsional dengan produk yang mirip atau sejenis.
5. Keandalan adalah kemungkinan atau peluang produk atau jasa dapat bekerja sesuai yang di spesifikasikan dalam jangka waktu yang ditentukan.
6. Keawetan adalah lama produk dapat berfungsi atau digunakan.
7. Kualitas kesesuaian adalah tingkat kesesuaian produk dengan spesifikasi kualitas yang ditentukan pada desainnya.
8. Kesesuaian dalam penggunaan adalah kecocokan produk untuk menghadirkan fungsi seperti yang diiklankan.

Menurut Siregar (2013:288) “biaya kualitas (*costs of quality*) merupakan biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena adanya kualitas yang rendah”. Berdasarkan definisi tersebut maka biaya kualitas dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu biaya kualitas yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian (*control activity*) dan biaya yang berkaitan dengan aktivitas kegagalan (*failure activity*). Aktivitas pengendalian dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas. Sedangkan aktivitas kegagalan terjadi karena adanya kegagalan dalam menjalankan aktivitas atau adanya produk yang berkualitas rendah. Pemahaman biaya kualitas akan membantu perusahaan dalam menganalisis dan meningkatkan kesesuaian kualitas produk yang akan berguna dalam mengembangkan layanan dan *brand image* produk. Hal tersebut sangat penting bagi pencapaian tujuan untuk menjadi perusahaan yang berhasil.

Menurut Siregar (2013:288) ada dua kelompok biaya kualitas yaitu biaya pengendalian dan biaya kegagalan. Kedua kelompok tersebut dapat dipecah lagi dalam empat subkelompok biaya, yaitu biaya pencegahan (*prevention cost*), biaya penilaian (*appraisal cost*), biaya kegagalan internal (*internal failure cost*), serta biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*). Biaya pencegahan dan biaya penilaian merupakan sub kelompok dari biaya pengendalian, sedangkan biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal merupakan subkelompok biaya kegagalan. Definisi masing-masing biaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Biaya pencegahan adalah biaya yang terjadi karena adanya usaha untuk mencegah terjadinya kegagalan dalam menjalankan aktivitas jasa dan/atau produk yang berkualitas rendah. Pada umumnya, peningkatan biaya pencegahan diharapkan akan menghasilkan penurunan biaya kegagalan.

2. Biaya penilaian adalah biaya yang terjadi karena dilakukannya penentuan apakah produk dan/atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan permintaan atau kebutuhan konsumen.
3. Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi pada saat produk dan/atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan atau kebutuhan konsumen. Ketidaksesuaian ini terdeteksi pada saat produk masih berada di pihak perusahaan atau sebelum dikirimkan ke pihak luar perusahaan.
4. Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi pada saat produk dan/atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan permintaan atau kebutuhan konsumen dan diketahui setelah produk berada di luar perusahaan atau sudah di tangan konsumen.

2.2.3 Peningkatan Mutu Secara Berkelanjutan

Menurut Carter (2009:221), cara yang terbaik untuk mengurangi biaya mutu total adalah dengan mengurangi kondisi kurangnya mutu. Secara historis, perusahaan menyelesaikan masalah mutu melalui strategi produksi dalam volume besar dan inspeksi. Idennya adalah untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang banyak sedemikian rupa sehingga, sehingga berapapun jumlah unit yang ditolak di akhir proses, perusahaan tersebut tetap memiliki unit bagus dalam jumlah yang memadai guna memenuhi permintaan. Pendekatan ini memiliki beberapa kekurangan. Pertama, pendekatan ini terlalu terlambat dalam mendeteksi kerugian produksi. Jika cacat terjadi pada awal proses produksi, biaya yang ditambahkan ke produk yang defektif tersebut tentu saja merupakan kerugian. Pendekatan ini bergantung pada persediaan dalam jumlah besar yang tentu saja memakan banyak biaya, guna memastikan dihasilkannya unit bagus dalam jumlah mencukupi. Hal ini mengakibatkan penggunaan sumber daya produksi secara tidak efisien dan terbuangnya bahan baku serta tenaga kerja secara percuma. Kedua, besarnya biaya dari kerugian produksi semacam ini jarang sekali diukur. Biaya bahan baku sisa barang cacat, dan pengerjaan kembali dalam sistem mutu jenis ini pada umumnya dianggap sebagai bagian dari biaya produksi normal.

Pendekatan yang paling baik untuk perbaikan mutu adalah dengan berkonsentrasi pada pencegahan, yaitu mencari penyebab-penyebab pemborosan dan inefisiensi, kemudian mengembangkan rencana sistematis untuk menghilangkan penyebab-penyebab tersebut. Pendekatan mutu ini didasarkan pada keyakinan bahwa dengan meningkatkan biaya pencegahan, maka lebih

sedikit produk defektif yang akan dihasilkan, dan biaya mutu secara total akan menurun. Pendekatan ini dimulai pada titik desain produk sampai ke seluruh proses produksi.

Usaha-usaha perbaikan mutu harus memperluas ke aktivitas-aktivitas pemasaran. Pengemasan, efektivitas iklan, metode penjualan, citra produk, serta distribusi dan pengiriman produk harus di evaluasi dengan tujuan untuk memperbaiki mutu dan layanan bagi pelanggan. Penilaian kerja sebaiknya termasuk survei atas pelanggan saat ini untuk menentukan tingkat kepuasan mereka terhadap produk, mencatat jumlah keluhan pelanggan dan jumlah perbaikan yang dilakukan selama masa garansi, menentukan jumlah pengiriman yang terlambat atau persentase pengiriman tepat waktu, serta menelusuri penjualan kembali ke pelanggan yang sama dan penjualan ke pelanggan baru.

2.3 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Biaya Kualitas

Menurut Tjiptono (2003:41) dalam Kurniasih (2014), dulu banyak manajer bisnis yang beranggapan bahwa peningkatan kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya, sehingga kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula. Pandangan seperti ini dapat dipertanyakan oleh para pioner kualitas. Juran meneliti aspek ekonomis dari kualitas yang menyimpulkan bahwa manfaat kualitas jauh melebihi biayanya. Feigenbaum memperkenalkan *Total Quality Control* (TQC) dan mengembangkan prinsip bahwa kualitas merupakan tanggung jawab setiap orang. Sedangkan Crosby mengajukan konsepnya yang terkenal, yaitu *quality is free*. Dewasa ini ada tiga kategori pandangan yang berkembang diantara para praktisi mengenai biaya kualitas, yaitu:

1. Kualitas yang makin tinggi berarti biaya yang semakin tinggi juga. Atribut kualitas seperti kinerja dan karakteristik tambahan menimbulkan biaya yang lebih besar dalam hal tenaga kerja, bahan baku, desain dan sumber daya ekonomis lainnya. Manfaat tambahan dari peningkatan kualitas tidak dapat menutupi biaya tambahan.
2. Biaya peningkatan kualitas lebih rendah daripada penghematan yang dihasilkan. Pandangan ini dikemukakan pertama kali oleh Dening (1982) dan dianut oleh perusahaan manufaktur Jepang. Penghematan dihasilkan oleh berkurangnya tingkat pengerjaan ulang, produk cacat dan biaya langsung lainnya yang berkaitan dengan kerusakan. Pandangan inilah yang menjadi landasan

bagi perbaikan berkesinambungan pada perusahaan-perusahaan Jepang.

3. Biaya kualitas merupakan biaya yang besarnya melebihi biaya yang terjadi bila produk atau jasa yang dihasilkan secara benar sejak awal. Pandangan ini dianut oleh para pendukung filosofi TQM. Biaya tidak hanya mencakup biaya langsung, tetapi juga biaya yang akibat kehilangan pangsa pasar dan banyak biaya tersembunyi lainnya serta peluang yang hilang dan tidak teridentifikasi oleh sistem akuntansi biaya modern.

Hadirnya *Total Quality Management* memberi pendapat bahwa *zero defect* harus menjadi sasaran perusahaan. Perusahaan seharusnya menganalisis penyebab semua kesalahan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Terdapat perbedaan antara pandangan tradisional, biaya terendah dicapai pada level *non zero defect*. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa biaya untuk mengatasi kesalahan meningkat dengan semakin banyaknya kesalahan yang terdeteksi dan berkurang apabila ada sedikit kesalahan dibiarkan.

Sebaliknya, *Total Quality Management* berpendapat bahwa biaya terendah dicapai pada level *zero defect*. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa meskipun kesalahan yang ada itu jumlahnya besar, tetapi hal ini tidak memerlukan lebih banyak biaya untuk memperbaiki kesalahan yang terakhir tersebut dibandingkan dengan mengoreksi kesalahan pertama. Oleh karena itu biaya total menurun terus sampai kesalahan terakhir diatasi. Dalam hal ini *Total Quality Management* berpendapat bahwa kualitas tanpa biaya.

Tampak bahwa *Total Quality Management* sangat berkaitan dengan biaya karena dengan peningkatan kualitas maka perusahaan dapat menekan biaya, terutama dalam mengurangi atau menghilangkan pemborosan. Penekanan biaya yang lain adalah karena perusahaan tidak menghasilkan produk cacat. Dari uraian di atas, dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_0 = *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap Biaya Kualitas Produk pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

H_a = *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap EBiaya Kualitas Produk pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

2.4 Penelitian Terdahulu

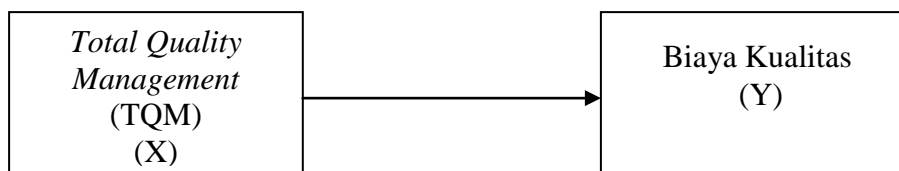
Berikut ini akan dilampirkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yang ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Kesimpulan
1	Finasari (2006)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Efisiensi Biaya dan Efektifitas Pelayanan Pada Departemen Kamar di Hotel Horizon Graze Bengkulu	Variabel Bebas (X) : - Penerapan TQM Variabel Terikat (Y) - Efisiensi Biaya (Y ₁) - Efektifitas Pelayanan (Y ₂)	- TQM berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Efisiensi Biaya - TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan
2	Siahan (2007)	Hubungan <i>Total Quality Management</i> dengan Biaya Kualitas Produk Teh Botol Sosro pada PT Sinar Sosro TanjungMorawa Medan	Variabel bebas (X) : - <i>Total Quality Management</i> (TQM) Variabel Terikat (Y) - Biaya Kualitas	- <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap biaya kualitas.
3	Kurniasih (2014)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Efisiensi Biaya Kualitas pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang	Variabel bebas (X) : - <i>Total Quality Management</i> (TQM) Variabel Terikat (Y) - Efisiensi Biaya Kualitas	- <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap biaya kualitas.
4	Irawana (2009)	Hubungan <i>Total Quality Management</i> dengan Biaya Kualitas pada PT Scofindo Medan	Variabel bebas (X) : - <i>Total Quality Management</i> (TQM) Variabel Terikat (Y) - Biaya Kualitas	- <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh negatif signifikan terhadap biaya kualitas.

2.5 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013:91), “kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Berdasarkan uraian masalah dan kerangka teori yang telah dijelaskan tampak bahwa *Total Quality Management* sangat berkaitan dengan biaya karena dengan peningkatan kualitas maka perusahaan dapat menekan biaya, terutama dalam mengurangi atau menghilangkan pemborosan. Penekanan biaya yang lain adalah karena perusahaan tidak menghasilkan produk cacat. Maka, dapat dilihat kerangka yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel independen yaitu *Total Quality Management* (X) mempengaruhi variabel dependen yaitu Biaya Kualitas (Y).

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_a = Diduga *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Biaya Kualitas Produk pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.