

MANFAAT BIAYA KUALITAS TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

Maria *)

ABSTRAK

Perusahaan yang menjadikan kualitas sebagai alat strategi akan mempunyai keunggulan bersaing terhadap saingannya dalam menguasai pasar, karena tidak setiap perusahaan mampu menciptakan kualitas yang baik. Agar suatu perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan setiap pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan *goods and services* yang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mendapatkan produk berkualitas, perusahaan membutuhkan biaya guna mengetahui sejauh mana fungsi sistem pengendalian kualitas telah diterapkan perusahaan dalam mencapai kualitas produk yang diinginkan. Biaya tersebut dikenal dengan biaya kualitas. Dalam hal ini peran biaya kualitas diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Kata kunci: *biaya kualitas, keunggulan bersaing*

I. Pendahuluan

Persaingan bisnis dikalangan industri akhir-akhir ini semakin ketat. Banyak perusahaan yang tidak mampu bersaing dengan perusahaan yang sejenis karena jaminan kualitas tidak diprioritaskan dan semakin banyak produk luar negeri yang masuk ke Indonesia dengan standar kualitas yang ideal. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya nilai sebuah kualitas dalam menghadapi globalisasi ekonomi saat ini, karena konsumen/pelanggan memiliki banyak alternatif dalam menentukan atau memilih produk yang dikehendakinya. Keadaan seperti ini merupakan peringatan bagi industri-industri yang ada di Indonesia agar berhati-hati dan berbenah diri. Pembentukan totalitas manajemen secara serius merupakan salah satu elemen penting dalam proses peningkatan daya saing industri yang ada. Strategi manajemen tradisional yang masih dianut oleh beberapa perusahaan seperti penekanan biaya produksi untuk mencapai efisiensi dengan menomorduakan kualitas. Strategi bersaing seperti ini tidak sesuai lagi dengan lingkungan pasar yang ada.

Untuk memenangkan persaingan, perusahaan dituntut menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, harga wajar dan pengiriman tepat waktu.

Untuk itu perusahaan dituntut semakin meningkatkan kemampuan dan keunggulan kompetitifnya (*competitive advantages*) sesuai dengan tuntutan pasar (*market driven*). Salah satu faktor utama dari keunggulan bersaing tersebut adalah kualitas.

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas produk atau mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan disebut sebagai biaya kualitas. Biaya kualitas didefinisikan sebagai biaya-biaya yang timbul karena kualitas suatu produk rendah, yang memungkinkan terjadi atau yang sudah timbul.

Dalam melaksanakan program peningkatan kualitas, perusahaan harus tetap memperhatikan efisiensi biaya, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas namun dengan harga jual yang tetap kompetitif. Dengan kualitas yang baik dan harga jual yang kompetitif, maka

*) Dosen Tetap Politeknik Negeri Sriwijaya Plg

penjualan akan mengalami peningkatan sehingga perusahaan memiliki keunggulan bersaing.

Perusahaan (pelaku bisnis) harus mempunyai keunggulan yang dapat diberikan kepada konsumen. Jenis keunggulan menurut Porter (1995) terdiri dari tiga strategi generik dalam persaingan, yaitu :

1. Keunggulan biaya (*cost leadership*), perusahaan dapat menekan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan industri sejenisnya, sehingga harga jualnya dapat lebih rendah.
2. Diferensiasi (*differentiation*), perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya. Perusahaan menentukan atribut yang dikendaki konsumen.
3. Fokus (*Focus*), perusahaan memilih segmen tertentu dalam industrinya dan memenuhi kebutuhan segmen tersebut dengan sempurna.

II. Kajian Teoritis

2.1. Biaya Kualitas

Pengertian kualitas menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (2006), yaitu keadaan suatu benda. Menurut Kusuma (tanpa tahun), kualitas dapat didefinisikan sebagai kecocokan atau melebihi kebutuhan konsumen akan penggunaan produk. Selanjutnya Kusuma menyatakan, ada tiga alasan kualitas merupakan sesuatu yang penting:

1. Reputasi perusahaan
2. Keandalan produk
3. Keterlibatan global

Untuk mendapatkan barang/jasa yang berkualitas tinggi, dibutuhkan biaya kualitas. Biaya kualitas dapat diartikan sebagai biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya barang cacat atau biaya yang harus dikeluarkan karena adanya

barang cacat. Dengan kata lain, biaya kualitas yaitu biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas suatu produk. Biaya kualitas yang terjadi dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana fungsi sistem pengendalian kualitas yang diterapkan oleh perusahaan. Semakin rendah biaya kualitas menunjukkan semakin baiknya program perbaikan kualitas yang dijalankan oleh perusahaan. Semakin baik kualitas yang dihasilkan, secara tidak langsung dapat meningkatkan pangsa pasar dan nilai penjualan. Beberapa perusahaan kelas dunia telah menggunakan ukuran biaya kualitas sebagai indikator keberhasilan program kualitas yang dapat dihubungkan dengan keuntungan bersaing perusahaan, contohnya: motorola, xerox, dan volvo.

Menurut Garrison, *et.al.* (2006), pengertian biaya kualitas adalah "semua biaya yang harus dikeluarkan karena adanya barang cacat". Menurut Hansen dan Mowen (2005), biaya kualitas adalah "biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau yang telah terdapat produk yang buruk kualitasnya".

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dinyatakan bahwa biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas produk atau mencapai standar yang telah ditetapkan. Biaya kualitas perlu dikelola sedemikian rupa untuk mencapai suatu tingkat kualitas agar produk yang dibuat atau jasa yang diserahkan sesuai dengan spesifikasi rancangan dan bebas dari cacat atau masalah yang akan memengaruhi penampilan atau kinerja yang diukur dengan kesesuaiannya terhadap keinginan pelanggan.

Menurut Gasperz dalam Gantino dan Erwin (2010), ada empat katagori biaya kualitas yang disebut *cost of quality*:

1. *Prevention cost*
2. *Appraisal cost*
3. *Internal failure*
4. *External Failure*

a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya pencegahan adalah biaya yang dikeluarkan untuk mencegah terjadinya cacat dalam produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, contoh: program peningkatan kualitas. Dengan demikian, semakin besar biaya pencegahan yang dikeluarkan, maka jumlah produk cacat yang dihasilkan akan berkurang dan biaya

kegagalan semakin kecil. Biaya-biaya yang termasuk dalam biaya pencegahan diantaranya dikeluarkan untuk :

- 1) Perencanaan Kualitas (*Quality Planning*)
- 2) Penelaahan Produk Baru (*New Products Review*)
- 3) Pelatihan (*Training*)
- 4) Pengendalian Proses (*Process Control*)
- 5) Pengumpulan dan Analisis Data Kualitas (*Quality Data Acquisition and Analysis*)
- 6) Pelaporan Mutu (*Quality Reporting*)
- 7) Proyek Penyempurnaan Mutu (*Improvement Project*)

b. Biaya Penilaian (*Appraisal Cost*)

Biaya penilaian adalah biaya yang dikeluarkan untuk menentukan apakah produk dan jasa telah memenuhi persyaratan kualitas yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari fungsi penilaian ini adalah untuk menghindari

terjadinya kesalahan dan kerusakan produk sampai ke tangan konsumen. Biaya-biaya yang termasuk dalam biaya penilaian adalah :

- 1) Inspeksi Bahan-bahan
- 2) Inspeksi dan Pengujian
- 3) Pemeliharaan Ketetapan Alat Pengujian Kualitas
- 4) Bahan dan Jasa yang Digunakan
- 5) Evaluasi Persediaan

c. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Biaya kegagalan internal adalah biaya yang dikeluarkan karena terjadinya ketidaksesuaian produk dengan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan namun sudah dapat dideteksi sebelum produk dikirim ke pelanggan. Biaya-biaya yang termasuk dalam biaya ini adalah :

- 1) Sisa Bahan
- 2) Pengerjaan Ulang atau Perbaikan
- 3) Pengujian Kembali
- 4) *Down Time, down 5time* merupakan biaya karena adanya fasilitas mengganggu sebagai akibat kesalahan atau kerusakan produk. Pada beberapa perusahaan biaya ini sangat besar dan diabaikan.
- 5) Analisis Kegagalan
- 6) *Disposition, disposition* merupakan kerugian karena memperoleh keuntungan yang lebih rendah dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh apabila pengendalian kualitas ditingkatkan.

d. Biaya Kegagalan Eksternal (*External Failures Cost*)

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang dikeluarkan karena terjadinya ketidaksesuaian produk

dengan spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan, namun baru dapat dideteksi setelah produk berada di tangan pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling merugikan, karena dapat menyebabkan reputasi perusahaan buruk, kehilangan pelanggan dan pangsa pasar. Biaya ini dapat hilang apabila perusahaan tidak menghasilkan produk cacat atau rusak. Biaya-biaya yang termasuk biaya kegagalan eksternal adalah :

- 1) Penanganan Keluhan Pelanggan
- 2) Retur Barang
- 3) Biaya Garansi
- 4) Potongan Harga

Pentingnya biaya kualitas terhadap segi keuangan perusahaan dapat lebih mudah dinilai dengan menampilkan biaya-biaya kualitas secara rinci. Perusahaan memiliki kesempatan yang baik untuk meningkatkan laba dengan mengurangi biaya kualitas. Akan tetapi, tentu saja pengurangan biaya ini seharusnya melalui perbaikan kualitas.

2.2. Keunggulan Bersaing (*competitive advantage*)

Istilah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang diperkenalkan pada awal tahun delapan puluhan telah menjadi istilah yang begitu populer, seperti yang diungkapkan oleh Porter (1995), keunggulan bersaing dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah, atau menawarkan produk unik dan lebih spesifik dari produk saingan, atau dengan memfokuskan diri pada segmen pasar tertentu.

Porter (1995) menyatakan bahwa:

“ The essence of formulating competitive strategy is relating a company to it's environment.

Although the relevant environment is very broad, encompassing social as well as economic forces.”

Tingkat persaingan dalam suatu industri sangat tergantung pada faktor-faktor kekuatan bersaing dasar, seperti yang dikemukakan oleh Hambrick (1993) yaitu, (1) *Price*, (2) *Quality Product*, (3) *Premium Image*, (4) *Customer services*, (5) *Distribution Network*, (6) *Timely Reliably*, (7) *Teknology*, dan (8) *Productivity*.

Hansen & Mowen (1997) memberikan pengertian terhadap istilah keunggulan bersaing sebagai berikut:

“Competitive advantage is creating better customer value for the same or lower cost than that of competitors or creating equivalent value for lower cost than that of competitors”.

Mulyadi dan Setyawan (2001) memaparkan bahwa dalam zaman *strategic quality management*, keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh dengan:

(1) menyediakan *value* terbaik bagi *customers* dan (2) menjadikan organisasi berbeda (*distinct*) dari pesaing. Dengan demikian untuk menyediakan *value* terbaik bagi *customers* perusahaan harus melakukan aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

- Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customers*,
- Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* dan,
- Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customers*.

Horngren, *et.al.* (2000) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah adanya keinginan manajemen yang kuat untuk

menguasai empat bidang pokok, yaitu: (1) biaya (*cost*), (2) mutu (*quality*), (3) waktu (*time*), (4) inovasi (*innovation*). Pencapaian nilai pelanggan dalam rangka untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing sangat erat hubungannya dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (*low cost*), kualitas tinggi (*high quality*), dan inovasi yang berkesinambungan (*innovativeness*).

III. Pembahasan

Menurut Kusuma (tanpa tahun) yang diunduh dari pksm.mercubuana.ac.id/new/..., ada dua cara kualitas dapat meningkatkan keuntungan, yaitu:

1. Keuntungan Penjualan
 - Perbaikan respon
 - Harga yang lebih tinggi
 - Perbaikan reputasi
2. Penurunan Biaya
 - Peningkatan produktivitas
 - Pengurangan biaya rework dan limbah
 - Pengurangan biaya garansi

Dalam persaingan global, memaksa manajemen memperhatikan faktor-faktor penting untuk menjadi perusahaan yang unggul. Persyaratan untuk mencapai keunggulan bersaing seperti yang dikemukakan oleh Horngren (2000) adalah adanya keinginan manajemen yang kuat untuk menguasai empat bidang pokok, yaitu: (1) biaya (*cost*), (2) mutu (*quality*), (3) waktu (*time*), (4) inovasi (*innovation*). Agar perusahaan mampu bersaing maka manajemen perusahaan harus

senantiasa waspada (*aware*), karena perusahaan saingan juga senantiasa waspada untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulannya.

Perusahaan yang masih menggunakan orientasi profitabilitas jangka pendek sebagai alat pengukur keberhasilan dan gagalnya perusahaan tidak akan mampu bertahan dalam persaingan global. Hal ini dikarenakan orientasi profitabilitas jangka pendek hanya dapat meningkatkan laba perusahaan dalam jangka pendek, tetapi untuk jangka waktu menengah dan panjang perusahaan akan mengalami kerugian karena ditinggalkan oleh pelanggannya, yang disebabkan tidak diterapkannya strategi bersaing yang tepat dan akhirnya perusahaan saingan akan merebut pangsa pasar.

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkannya, perusahaan menanamkan investasi yang besar pada usaha untuk melaksanakan berbagai program peningkatan dan pengendalian kualitas. Pelaksanaan program-program tersebut akan menimbulkan suatu biaya kualitas (*cost of quality*). Biaya kualitas akan semakin meningkat jumlahnya jika pihak manajemen tidak memberikan perhatian yang khusus dalam masalah kualitas.

Berbagai studi menunjukkan bahwa biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan di Amerika Serikat berkisar antara 10% hingga 20% dari total penjualan. Sementara kisaran yang ideal antara 2% hingga 4% saja (Garrison & Noreen, 2006). Peneliti lainnya Kevin Mader, seorang *quality manager* di Connecticut, USA, yang melakukan penelitian mengenai biaya kualitas pada tahun 1998, menyatakan bahwa, jika menerapkan biaya kualitas sebesar 15% dari total penjualannya, maka akan

meningkatkan keuntungan perusahaan sebesar 50% dari keuntungan sebelumnya.

Sampai saat ini, masih banyak pihak manajemen perusahaan yang melihat biaya kualitas itu dalam jangka pendek saja, bahwa jumlah rupiah yang dikeluarkan oleh perusahaan yang menerapkan biaya kualitas hanya terbatas pada biaya kerusakan internal dan eksternal saja. Padahal jika manajemen perusahaan melihat lebih jauh lagi, pengeluaran biaya kualitas yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kerusakan internal dan eksternal, merupakan suatu proses penjagaan mutu dalam jangka panjang dari produk yang dihasilkannya.

Pelaku bisnis harus berusaha agar peningkatan kualitas tidak disertai dengan peningkatan biaya, sehingga perlu dilakukan penyempurnaan aktivitas yang berkesinambungan. Strategi pengurangan harga dengan kualitas yang lebih baik dimaksudkan memberikan peluang kepada konsumen untuk memilih produk yang lebih berkualitas sehingga dapat bersaing dengan produk yang lain. Dengan demikian akan meningkatkan penjualan.

Biaya kualitas yang dikeluarkan oleh setiap perusahaan dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas produk karena kualitas berkaitan dengan pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan produk rusak. Dengan menghasilkan kualitas produk yang semakin baik, maka penjualan pun akan dapat mengalami peningkatan. Penjualan tersebut meningkat karena adanya pembelian ulang, adanya pembelian baru, maupun pembelian baru yang beralih dari perusahaan lain. Kualitas dan produktivitas merupakan senjata utama bagi perusahaan dalam bersaing di lingkungan yang selalu berubah.

Dalam rangka pelaksanaan program peningkatan kualitas, perusahaan harus tetap memperhatikan efisiensi biaya, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas namun dengan harga jual yang kompetitif. Penurunan biaya tidak semata-mata merupakan pengurangan biaya produksi, namun juga beberapa pengurangan aktivitas-aktivitas berlebih tanpa mengorbankan kualitas produk yang dihasilkan. Posisi konsumen atau pelanggan menjadi semakin penting dan menentukan bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, sehingga produsen atau pemasar harus bekerja lebih efektif, produktif dan efisien.

Hal tersebut di atas merupakan tujuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Menurut Hansen Mowen (2000), *competitive advantage* adalah salah satu kondisi perusahaan yang dapat menciptakan nilai tambah bagi konsumen yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah atau memberikan nilai tambah bagi konsumen yang sama dengan harga atau pengorbanan yang lebih rendah. Dalam menciptakan kondisi *competitive advantage* tersebut, salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan keunggulan kualitas produk yang lebih baik kepada konsumen dibanding dengan kualitas yang diberikan oleh pesaing lain. Untuk memberikan kualitas yang lebih baik dari saingannya tanpa harus menaikkan harga jual produk, maka sangat diperlukan informasi yang menyediakan data biaya kualitas secara lengkap.

Dengan adanya kualitas yang sesuai dengan harapan konsumen, maka konsumen akan merasa puas terhadap manfaat yang diberikan oleh

produk tersebut. Kepuasan konsumen atau pelanggan merupakan modal perusahaan untuk terus eksis dalam persaingan, karena kepuasan pelanggan merupakan faktor penentu bagi konsumen untuk melakukan pembelian terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan secara terus menerus. Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen terhadap manfaat yang diberikan oleh produk tersebut, maka konsumen akan tertarik untuk terus menggunakan atau membeli produk tersebut. Dengan demikian tingkat loyalitas konsumen terhadap produk tersebut semakin besar.

IV. Kesimpulan

Globalisasi ekonomi dalam memenuhi keunggulan bersaing berfokus pada 3C, yaitu : *Costumer, Competition* dan *Change*. Dengan melihat pada paradigma 3C, bahwa tuntutan konsumen/pelanggan akan produk yang berkualitas semakin meningkat dan kualitas juga merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Produk berkualitas membutuhkan biaya-biaya yang dikenal dengan biaya kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

Gantino, Rilla dan Erwin .2010. *Pengaruh Biaya Kualitas terhadap Penjualan pada PT Guardian Pharmatama. Journal*

of Applied Finance and Accounting 2(2) 138–168.

Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., & Brewer, Peter C. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.

Hansen, Don R., & Mowen, Marryane M. 2005. *Akuntansi Manajemen* Jakarta: Salemba Empat.

Hansen, Don R., Mowen Maryanne M, 1997. *Cost Management*, two Edition. Ohio. South-Western College Publishing-Cincinnati.

Horngren, Charles T., George Foster, Srikant M. Datar, 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Internasional Edition.

Kusuma, Yuriadi. Tanpa Tahun. Modul 4, *Sistem Produksi*. Pusat Pengembangan UMB diunduh dari pksm.mercubuana.ac.id/new/...

Mulyadi, Johni Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Porter E. M. 1995. *Strategi bersaing: Teknik Menganalisis Industri Pesaing*, , Jakarta: Erlangga.