

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya mengenai biaya kualitas dalam mempertahankan mutu dilakukan oleh Nuzuli Rizki Fitriani pada 2006 dengan judul penelitian “ Pengaruh Penerapan Quality Management System (ISO 9001:2000) terhadap Pengendalian Biaya Kualitas pada PT (Persero) INKA Madiun”. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat perbedaan sebelum dan sesudah perusahaan menerapkan Quality Management System (ISO 9001:2000). Hasil penelitian setelah di terapkan system ISO 9001:2000 terjadi perubahan yang cukup signifikan pada biaya kualitas. Biaya kualitas mengalami penurunan disertai juga dengan penurunan biaya kegagalan, baik biaya kegagalan internal maupun biaya kegagalan eksternal.

Penelitian lain dilakukan oleh Kartika Sari pada Tahun 2009 dengan judul penelitian “Analisa Program Mutu dan Implikasinya terhadap Biaya Kualitas untuk Mencapai *Zero Complaint* (Studi Kasus pada PT Serasi Transportasi Nusantara (O-Renz Taxi) Surabaya)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh biaya kualitas dalam mencapai zero complaint pada O-Rentz Taxi di Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan terjadi penurunan biaya kualitas dan begitu pula dengan penurunan biaya keagalan sehingga terjadi penurunan complaint-complaint dari pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan dalam mencapai

zero complaint.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ester S. Pakpahan pada tahun 2009 dengan judul penelitian “Pengaruh Implementasi Quality Management System (ISO 9001:2000) Terhadap Pengendalian Biaya Kualitas Pada PT. Petro Kimia Gresik”. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat perbedaan sebelum dan sesudah perusahaan menerapkan Quality Management System (ISO 9001:2000).

Hasil penelitian menunjukkan Implementasi *Quality Management System* ISO 9001:2000 pada PT Petrokimia Gresik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengendalian biaya kualitas. Usaha pengendalian biaya kualitas pada PT Petrokimia Gresik sudah cukup baik, karena setiap tahunnya biaya kualitas mengalami penurunan yang disertai dengan penurunan biaya kegagalan, baik kegagalan internal maupun eksternal (distribusi biaya kualitas terhadap aktivitas kegagalan sangat kecil, distribusi biaya kualitas sudah difokuskan pada kegiatan pengendalian).

Dan penelitian yang terakhir dilakukan oleh Gisella H.G. Bella pada tahun 2010 yang berjudul “Efektifitas Biaya Kualitas Dalam Mempertahankan Mutu Pada PT. Indominco Mandiri”. Tujuan penelitian ini adalah melihat efektifitas biaya kualitas dalam mempertahankan mutu pada PT. Indominco Mandiri. Hasil penelitian ini secara keseluruhan, program mutu yang dijalankan PT Indominco Mandiri memberikan dampak yang cukup baik, namun masih belum dapat menurunkan jumlah keluhan pelanggan mengenai produk yang dipesan. Tetapi persentase keluhan

yang menurun pada tahun 2007 dan 2008 menunjukkan keefektifan pelaksanaan program mutu dalam perusahaan.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun Penelitian, Judul Penelitian	Variabel Atau Focus Penelitian	Metode Atau Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Nuzuli Rizki Fitriani, (2006), Pengaruh Penerapan Quality Management System (ISO 9001:2000) terhadap Pengendalian Biaya Kualitas pada PT (Persero) INKA Madiun.	Quality Management System (ISO 9001:2000) terhadap Pengendalian Biaya Kualitas	Kualitatif Deskriptif	Pada penelitian ini setelah di terapkan system ISO 9001:2000 terjadi perubahan yang cukup signifikan pada biaya kualitas. Biaya kualitas mengalami penurunan disertai juga dengan penurunan biaya kegagalan, baik biaya kegagalan internal maupun biaya kegagalan eksternal.
2.	Kartika Sari, (2009), Analisa Program Mutu dan Implikasinya terhadap Biaya Kualitas untuk Mencapai <i>Zero Complaint</i> (Studi Kasus pada PT Serasi Transportasi Nusantara (O-Renz Taxi) Surabaya).	Program Mutu dan Implikasinya terhadap Biaya Kualitas untuk Mencapai <i>Zero Complaint</i>	Kualitatif Deskriptif	Pada penelitian ini terjadi penurunan biaya kualitas dan begitu pula dengan penurunan biaya kegagalan sehingga terjadi penurunan complaint-complaint dari pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan dalam mencapai zero

				complaint.
3.	Ester S. Pakpahan, (2009), Pengaruh Implementasi Quality Manajement System (ISO 9001:2000) Terhadap Pengendalian Biaya Kualitas Pada PT. Petro Kimia Gresik.	Implementasi Quality Manajement System (ISO 9001:2000) Terhadap Pengendalian Biaya Kualitas	Kualitatif Deskriptif	Implementasi <i>Quality Management System</i> ISO 9001:2000 pada PT Petrokimia Gresik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengendalian biaya kualitas. Usaha pengendalian biaya kualitas pada PT Petrokimia Gresik sudah cukup baik, karena setiap tahunnya biaya kualitas mengalami penurunan yang disertai dengan penurunan biaya kegagalan, baik kegagalan internal maupun eksternal (distribusi biaya kualitas terhadap aktivitas kegagalan sangat kecil, distribusi biaya kualitas sudah difokuskan pada kegiatan pengendalian)
4.	Gisella H.G. Bella, (2010), Efektifitas Biaya Kualitas Dalam Mempertahankan Mutu Pada PT. Indominco Mandiri.	Efektifitas Biaya Kualitas Dalam Mempertahankan Mutu	Kualitatif Deskriptif	Secara keseluruhan, program mutu yang dijalankan PT Indominco Mandiri memberikan dampak yang cukup baik, namun masih belum dapat menurunkan jumlah keluhan

				pelanggan mengenai produk yang dipesan. Tetapi persentase keluhan yang menurun pada tahun 2007 dan 2008 menunjukkan keefektifan pelaksanaan program mutu dalam perusahaan.
--	--	--	--	--

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah penggunaan metode pendekatan kualitatif metode studi kasus. Persamaan lainnya adalah memperhatikan tren biaya kualitas dalam perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Evaluasi yang digunakan pada penelitian Nuzuli dan Ester berfokus pada pengendalian biaya kualitas, sedangkan fokus penelitian ini adalah efektivitas biaya kualitas melalui program kualitas.

Penelitian lain dilakukan oleh Kartika Sari pada Tahun 2009 dengan judul penelitian “Analisa Program Mutu dan Implikasinya terhadap Biaya Kualitas untuk Mencapai *Zero Complaint* (Studi Kasus pada PT Serasi Transportasi Nusantara (O-Renz Taxi) Surabaya)”. Penelitian tersebut membahas mengenai aktivitas program mutu dan implikasinya terhadap biaya kualitas untuk mencapai *zero complaint* pada perusahaan jasa taksi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian saat ini adalah melakukan analisa program mutu yang telah dilakukan perusahaan, serta bagaimana implikasinya pada biaya kualitas. Sedangkan perbedaan kedua penelitian ini adalah pada jenis perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian.

Perbedaan penelitian yang peneliti lakukan pada penelitian ini terletak pada objek yang akan diteliti dan sistem manajemen mutu yang digunakan. Apabila pada penelitian terdahulu masih menggunakan sistem manajemen mutu ISO (9001:2000) maka pada penelitian ini peneliti menggunakan sistem manajemen mutu yang sudah diperbarui yaitu system manajemen mutu ISO (9001:2008).

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Biaya Kualitas

Biaya untuk menjalankan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi atau menangani kualitas produk yang jelek atau cacat disebut biaya kualitas. Biaya kualitas (*cost of quality*) menurut Blocher (2005:404) didefinisikan sebagai biaya dari aktivitas yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pembetulan produk yang bermutu rendah, serta biaya peluang dari waktu produksi dan penjualan yang hilang akibat mutu yang rendah.

Horngren, Foster, dan Datar (2000:677) menyatakan, "*Cost of quality (COQ) refers to cost incurred to prevent, or cost arising asa a result of the production of a low quality product*". Biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan untuk pencegahan atau biaya yang meningkat akibat dari hasil produksi yang berkualitas rendah.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:7) biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang buruk kualitasnya. Biaya

kualitas muncul untuk menjaga agar tidak ada produk yang kualitasnya di bawah standar atau dapat dikatakan biaya kualitas adalah biaya yang telah dikeluarkan karena ada produk yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

2.2.2. Klasifikasi Biaya Kualitas

Biaya kualitas berhubungan dengan kegiatan pengendalian dan kegiatan produk gagal. Blocher, Chen dan Lin (2007:404) mengklasifikasikan biaya kualitas ke dalam 4 kategori, antara lain:

1. Biaya pencegahan (*prevention cost*)

– Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya pencegahan meliputi:

- a. Biaya pelatihan kualitas. Pengeluaran-pengeluaran yang terjadi untuk melaksanakan program-program pelatihan internal bagi para pegawai yang berpartisipasi untuk memastikan pelaksanaan produksi, pengiriman dan pelayanan produk dan jasa yang tepat untuk meningkatkan mutu.
- b. Biaya perencanaan kualitas. Upah dan overhead untuk perencanaan kualitas, desain prosedur baru, desain peralatan baru untuk meningkatkan kualitas.
- c. Biaya pemeliharaan peralatan produksi. Biaya yang terjadi untuk memasang, menyesuaikan, memelihara, memperbaiki, dan mengawasi peralatan.

- d. Biaya penjaminan pemasok. Biaya yang terjadi untuk memastikan bahwa bahan baku, komponen, dan jasa yang diterima memenuhi standar kualitas perusahaan. Biaya-biaya ini termasuk biaya pemilihan dan evaluasi pemasok.
- e. Biaya sistem informasi. Biaya yang dikeluarkan untuk mengembangkan persyaratan data dan mengukur, mengaudit, dan melaporkan data kualitas.
- f. Desain ulang produk dan perbaikan proses. Biaya yang terjadi untuk mengevaluasi dan memperbaiki desain produk dan proses operasi untuk memudahkan proses produksi atau untuk mengurangi dan meniadakan masalah kualitas.
- g. Perkumpulan kualitas. Biaya yang terjadi untuk membentuk dan mengoperasikan perkumpulan pengendalian kualitas untuk menentukan masalah-masalah kualitas dan memberikan solusi untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa.

2. Biaya penilaian (*appraisal cost*)

Biaya penilaian adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan fungsi penilaian ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan.

Biaya penilaian ini meliputi:

- a. Biaya pengujian dan inspeksi. Biaya yang terjadi untuk menguji dan menginspeksi bahan baku yang masuk, barang dalam proses, dan barang jadi atau jasa.
- b. Biaya perolehan peralatan pengujian. Pengeluaran yang terjadi untuk memperoleh, mengoperasikan, atau memelihara fasilitas, peranti lunak, mesin-mesin, dan peralatan pengujian atau penilaian kualitas produk, jasa, atau proses.
- c. Audit mutu. Gaji dan upah semua orang yang terlibat dalam penilaian mutu produk dan jasa serta pengeluaran lain yang terjadi selama penilaian mutu.

3. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*)

Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi akibat kualitas buruk yang ditemukan melalui penilaian sebelum produk diserahkan ke pelanggan.

Contoh dari biaya kegagalan internal antara lain:

- a. Biaya tindakan perbaikan (*repair*). Biaya untuk waktu yang digunakan dalam menemukan penyebab kegagalan dan memperbaiki masalah.
- b. Biaya pengerjaan ulang (*rework*) dan bahan sisa produksi (*scrap*). Biaya bahan, tenaga kerja langsung, dan overhead untuk bahan sisa, pengerjaan ulang.
- c. Biaya proses. Biaya yang dikeluarkan untuk mendesain ulang produk atau proses, produksi yang hilang karena ada penundaan proses untuk perbaikan atau pengerjaan ulang.

- d. Biaya *repacking*. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memperbaiki/mengerjakan penggantian kemasan yang rusak.
- e. Biaya inspeksi ulang (*reinspection*) dan pengujian ulang. Gaji, upah, dan beban-beban yang terjadi selama inspeksi atau pengujian ulang terhadap produk-produk yang telah dikerjakan ulang atau diperbaiki.

4. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*)

Biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki kerusakan kualitas setelah produk atau jasa yang tidak dapat diterima mencapai pelanggan serta kehilangan peluang laba yang disebabkan oleh penyerahan produk atau jasa yang tidak dapat diterima pelanggan.

Berikut ini adalah contoh dari biaya kegagalan eksternal:

- a. Biaya perbaikan atau penggantian. Perbaikan atau penggantian produk-produk gagal yang dikembalikan/diretur.
- b. Biaya untuk menangani komplain/keluhan dan pengembalian (*retur*) dari pelanggan. Gaji dan overhead administrasi dari departemen layanan pelanggan; pengurangan harga atau diskon yang merupakan untuk mutu rendah dan biaya angkut.
- c. Biaya penarikan kembali dan pertanggungjawaban produk. Biaya administrasi, untuk menangani penarikan kembali, perbaikan atau penggantian produk, biaya hukum, dan penyelesaian hukum.

- d. Penjualan yang hilang karena produk tidak memuaskan. Margin kontribusi yang hilang karena pesanan yang dibatalkan, kehilangan penjualan, dan penurunan pangsa pasar.
- e. Biaya untuk memperbaiki reputasi. Biaya aktivitas untuk meminimalkan kerugian dari reputasi yang buruk dan memperbaiki citra dan reputasi perusahaan.

2.2.3. Pendekatan Biaya Kualitas Optimal

Pandangan mengenai biaya kualitas yang optimal ada 2, yaitu pandangan tradisional yang disebut sebagai *acceptable quality level* (AQL) dan pandangan kontemporer yang disebut sebagai *zero defect level*.

1. *Acceptable Quality Level*

The acceptable quality view assumes that there is a trade off between control costs and failure cost (Hansen dan Mowen, 2005:447). Apabila biaya pengendalian meningkat, maka biaya kegagalan menurun. Pendekatan tradisional ini berpandangan bahwa tingkat biaya kualitas yang optimal adalah perbandingan antara biaya pengendalian di satu sisi dan biaya kegagalan di sisi lainnya (Hilton, 2002:538). Tingkat kualitas produk optimal adalah pada saat mencapai titik minimum total biaya kualitas dan merupakan keseimbangan optimal antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan. Dengan pendekatan tradisional ini, suatu produk dikatakan gagal apabila tidak sesuai dengan batas toleransi karakteristik

kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga secara tidak langsung pendekatan ini mendorong dan oleh memperbolehkan terjadinya sejumlah produk gagal.

2. *Zero defect level*

Defective product (produk cacat) adalah produk atau jasa yang tidak memenuhi spesifikasi. *Zero defect* berarti semua produk dan jasa yang dihasilkan memenuhi spesifikasi. *The zero defect model made the claim that it was cost-beneficial to reduce non conforming units to zero* (Hansen and Mowen, 2001:448). Pandangan ini menggunakan *total quality approach* yang merefleksikan sebuah filosofi pengendalian kualitas total dengan memproduksi barang dan jasa sesuai target yang telah ditetapkan tanpa adanya varians. Sehingga dengan pendekatan kontemporer ini tingkat kualitas optimal suatu produk adalah pada tingkat kegagalan nol (*zero defect level*).

Model *zero defect* akan menurunkan biaya kualitas serta memungkinkan adanya penghematan dari usaha perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini karena dengan berkurangnya jumlah unit produk gagal maka secara bersamaan juga akan mengurangi total biaya kualitas. Selain itu, dengan terus-menerus melakukan usaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan akan menciptakan suatu kondisi yang dinamis dimana akan muncul inovasi-inovasi baru sehingga perusahaan akan bekerja lebih efektif dan efisien.

2.2.4. Pengukuran Kualitas

Pengukuran kualitas dapat dilakukan berdasarkan biayanya. Menurut Gaspersz (1997:168) penggunaan ukuran biaya kualitas sebagai indikator keberhasilan program perbaikan kualitas dihubungkan dengan ukuran-ukuran seperti:

1. Membandingkan biaya kualitas dengan penjualan (prosentase biaya kualitas total terhadap penjualan), semakin rendah nilainya berarti program perbaikan kualitas berhasil.
2. Perbandingan biaya kualitas terhadap keuntungan (prosentase biaya kualitas total terhadap keuntungan), semakin rendah hasilnya semakin baik.
3. Membandingkan biaya kualitas dengan harga pokok penjualan (prosentase biaya kualitas total terhadap nilai pokok penjualan), semakin rendah nilainya berarti program perbaikan kualitas berhasil.

Pengukuran keuangan perlu dilengkapi dengan pengukuran non keuangan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran non keuangan akan membantu perusahaan mengungkapkan kebutuhan di masa mendatang, mengetahui apa yang lebih disukai konsumen, dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki (Horngren dkk., 2000:685). Pengukuran non keuangan tersebut antara lain:

1. Melakukan riset pasar untuk mengetahui apa saja yang disukai konsumen dan tingkat kepuasan konsumen.

2. Jumlah keluhan konsumen. Perusahaan memperkirakan bahwa untuk setiap konsumen yang melaporkan keluhannya terdapat 10-20 konsumen lain yang juga memiliki keluhan tetapi tidak melapor.
3. Tingkat pengantaran yang tepat waktu.
4. Tingkat keterlambatan pengantaran.

2.2.5. Pelaporan Biaya Kualitas

Sistem pelaporan biaya kualitas merupakan suatu yang penting bagi perusahaan sebagai alat untuk perbaikan dan pengendalian biaya kualitas. Menurut Blocher (2005:410) yang termasuk dalam pelaporan biaya kualitas adalah mendefinisikan data, mengidentifikasi sumber data, pengumpulan data, serta penyusunan dan pendistribusian laporan biaya kualitas. Pelaporan biaya kualitas akan membantu pihak manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan (Hansen dan Mowen, 2003:15). Informasi biaya kualitas dapat digunakan untuk mengimplementasikan dan mengawasi efektivitas program kualitas.

Langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam mengumpulkan data tentang biaya kualitas dijabarkan oleh Taylor (1998:381) sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi elemen biaya kualitas (*identifying quality cost*)

Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua elemen biaya yang mungkin timbul dari penerapan suatu sistem pengendalian kualitas pada perusahaan.

2. Menghubungkan elemen biaya kualitas dengan pusat biaya

Langkah kedua adalah menghubungkan elemen biaya kualitas dengan pusat-pusat biaya. Data untuk suatu elemen biaya kualitas mungkin berasal dari lebih dari satu pusat biaya, oleh karena itu sangat penting untuk mengkomunikasikannya dengan masing-masing pusat biaya.

3. Kerjasama antara bagian kualitas dengan bagian akuntansi

Pada langkah ketiga ini dibutuhkan kerjasama yang erat antara bagian kualitas dengan bagian akuntansi dalam menyusun perhitungan akuntansi biaya untuk mempermudah pencatatan dan pengambilan data biaya kualitas.

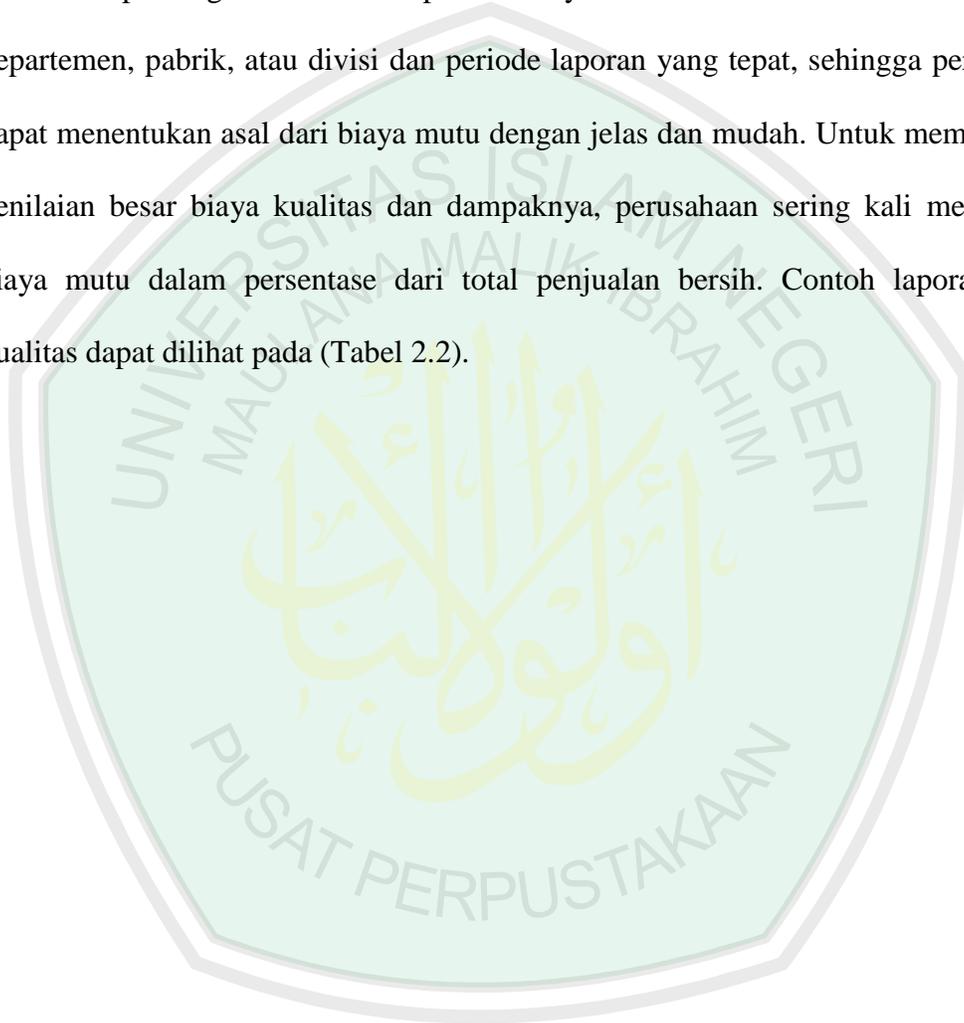
4. Keterlibatan manajemen pusat biaya (*involving and accounting corporation*)

Langkah keempat ini melibatkan semua manajer pusat biaya dan supervisor dalam menerima komunikasi serta penyesuaian mengenai pencatatan anggaran individual, jam kerja, dan perubahan lain yang penting untuk mencatat dan mengolah data akuntansi dalam rangka mengidentifikasi elemen biaya kualitas yang menjadi tanggung jawab tiap-tiap pusat biaya.

5. Pelaporan biaya kualitas (*quality cost reporting*)

Langkah kelima ini melibatkan implementasi dari bagian akuntansi untuk melaporkan biaya kualitas secara periodik. Keberhasilan pada tahap ini bergantung pada kesuksesan program pengenalan pencatatan biaya kualitas yang melibatkan supervisor dan manajer di seluruh jajaran perusahaan.

Laporan biaya kualitas dapat dibuat dalam berbagai cara. Beberapa pertimbangan yang diperlukan dalam menyusun sistem laporan biaya kualitas adalah stratifikasi/pembagian dalam laporan biaya mutu berdasarkan lini produk, departemen, pabrik, atau divisi dan periode laporan yang tepat, sehingga perusahaan dapat menentukan asal dari biaya mutu dengan jelas dan mudah. Untuk memudahkan penilaian besar biaya kualitas dan dampaknya, perusahaan sering kali menyajikan biaya mutu dalam persentase dari total penjualan bersih. Contoh laporan biaya kualitas dapat dilihat pada (Tabel 2.2).



Tabel 2.2

Laporan Biaya Kualitas

Jansen Products Report Quality Cost Report For the Year Ended March 31, 2006			
	Quality Costs		Percentage (%) of sales
Prevention costs			
Quality training	\$35,000		
Reliability training	80,000		
		\$115,000	4,11%
Appraisal costs			
Material inspection	\$20,000		
Product acceptance	10,000		
Process acceptance	38,000	\$68,000	2,43%
Internal Failure			
Scrap	\$50,000		
Rework	35,000	\$85,000	3,04%
Eksternal Failure			
Customer complaint	\$25,000		
Warranty	25,000		
Repair	15,000	\$65,000	2,32%
Total Cost Quality		\$3,330,000	11,90%

Sumber: Hansen and Mowen, 2005 *Management Accounting*. 7th ed. Cincinnati:

South Western Collage Publishing. 446

Laporan kinerja kualitas dapat mengukur realisasi kemajuan yang dihasilkan oleh program perbaikan biaya kualitas yang dilaksanakan di dalam suatu perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2001: 984), ada empat tipe kemajuan yang dapat diukur dan dilaporkan, yaitu:

1. Perkembangan berdasarkan standar yang ditetapkan untuk suatu periode tertentu (*Interim standar report*)

Perusahaan harus menetapkan standar kualitas setiap tahun dan membuat rencana untuk mencapai tingkat kualitas yang telah ditetapkan. Pada standar ini tingkat biaya kualitas dianggarkan pada masing-masing kategori biaya kualitas dan pada akhir suatu periode biaya kualitas yang dianggarkan dibandingkan dengan biaya kualitas aktual. Pelaporan seperti ini berguna untuk mengukur kemajuan program perbaikan kualitas yang telah dicapai pada periode berjalan.

2. Perkembangan berdasarkan hasil kualitas tahun terakhir (*One year trend report*)

Kemajuan dilaporkan dalam suatu laporan biaya kualitas dengan menggunakan standar prestasi perusahaan periode sebelumnya (*a one period trend report*). Pada laporan ini biaya kualitas periode berjalan dibandingkan dengan biaya kualitas sebelumnya. Pelaporan seperti ini akan membantu pihak manajemen dalam mengevaluasi kemajuan program perbaikan kualitas yang sedang dijalankan.

3. Perkembangan berdasarkan prestasi rata-rata perusahaan selama beberapa periode sebelumnya (*Multiple periode trend report*)

Kemajuan dilaporkan dalam suatu laporan biaya kualitas dengan menggunakan standar berdasarkan atas prestasi rata-rata perusahaan selama beberapa periode sebelumnya (*a multiple period trend*). Laporan ini berbentuk grafik yang menyangkut persentase penjualan yang dihubungkan dengan waktu. Grafik ini dapat berbentuk dari perkembangan masing-masing kategori biaya kualitas maupun grafik total biaya kualitas.

4. Perkembangan berdasarkan standar atau tujuan jangka panjang (*Long range standar report*)

Laporan standar kinerja jangka panjang digunakan untuk memantau pencapaian sasaran *zero defect*. Laporan ini membandingkan biaya kualitas aktual untuk periode sekarang dengan biaya yang disisihkan jika standar *zero defect* telah tercapai. Target biayanya, jika ditetapkan dengan cermat, adalah merupakan biaya-biaya yang menambah nilai (*value added costs*). Varians adalah biaya-biaya yang tidak menambahkan nilai (*nonvalue added costs*). Jadi laporan kinerja jangka panjang semata-mata merupakan sebuah laporan tentang selisih dari biaya-biaya yang menambah nilai dan biaya-biaya yang tidak menambah nilai.

2.2.6. Pengendalian Biaya Kualitas

Pengendalian kualitas merupakan usaha untuk memastikan bahwa produk atau jasa diberikan sesuai dengan harapan konsumen. Perusahaan yang memiliki program perbaikan kualitas memerlukan laporan biaya kualitas untuk mengevaluasi

pelaksanaan program tersebut. Menurut Feignbaum (1998:10), terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh untuk mengendalikan kualitas, yakni:

- a. Menentukan standar (*setting standard*). Perusahaan menentukan standar biaya kualitas, kinerja kualitas yang diharapkan, jaminan kualitas, serta standar reliabilitas kualitas untuk produk yang dihasilkan.
- b. Membandingkan kesesuaian produk (*appraising coformance*). Perusahaan membandingkan kesesuaian produk yang dihasilkan dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.
- c. Mengidentifikasi masalah (*acting when necessary*). Perusahaan mengidentifikasi masalah-masalah yang ada serta penyebabnya yang meliputi bagian pemasaran, desain teknik, produksi, dan pemeliharaan yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.
- d. Tindakan perbaikan (*planning for improvement*). Perusahaan melakukan tindakan perbaikan secara berkelanjutan untuk memperbaiki standar biaya, kinerja, jaminan kualitas, dan keandalan.

The Juran Trilogy mengemukakan pandangan mengenai pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut:

1. Menilai kinerja kualitas aktual.
2. Membandingkan kinerja dengan tujuan.
3. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan. (Tjiptono dan Diana, 2001:55)

Menurut American Society for *Quality Control*, strategi untuk mengendalikan biaya kualitas cukup sederhana: (1) lakukan serangan langsung terhadap biaya kegagalan untuk memaksanya menuju titik nol; (2) lakukan investasi pada kegiatan pencegahan yang “tepat” untuk menghasilkan perbaikan; (3) kurangi biaya penilaian sesuai dengan hasil yang dicapai; dan (4) lakukan evaluasi secara berkelanjutan dan arahkan kembali upaya pencegahan untuk mendapatkan perbaikan lebih lanjut. Strategi ini didasarkan pada:

- a. Dalam setiap kegagalan selalu ada akar penyebabnya.
- b. Penyebab dapat dicegah.
- c. Pencegahan selalu lebih murah. (Hansen dan Mowen, 2006:16).

2.3. Kualitas

Terdapat banyak definisi kualitas, dan orang sering kali memandang kualitas secara berbeda karena perbedaan peranannya dalam rantai produksi-pemasaran-konsumsi dan perbedaan harapannya terhadap produk dan jasa. Menurut Blocher (2005:388) produk dikatakan memiliki kualitas jika produk tersebut sesuai dengan desain atau spesifikasi yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan pada harga bersaing yang bersedia dibayar pelanggan. Kualitas akan memberikan dampak positif terhadap biaya produksi dan pendapatan.

Gasperz (2005:5) mendefinisikan kualitas dalam dua pengertian pokok yaitu bahwa kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan

langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk tersebut, yang kedua kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekuarangan atau kerusakan.

Feigenbaum dalam bukunya "*Total Quality Control*" mengatakan bahwa kualitas adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk, mulai dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan perawatan agar produk tersebut memenuhi harapan-harapan konsumen (Feigenbaum, 1995:7).

2.3.1. Dimensi Kualitas

Harapan pelanggan dapat digambarkan melalui atribut-atribut kualitas atau yang sering disebut dimensi kualitas (Hansen and Mowen, 2005:5)

Dimensi kualitas terdiri dari:

1. Kinerja (*performance*) : merujuk ke bagaimana konsisten dan baiknya fungsi suatu produk. Sedangkan untuk perusahaan jasa kinerja dijelaskan dengan atribut-atribut daya tanggap, keyakinan, dan empati.
2. Estetika (*esthetics*) : Berkaitan dengan penampilan produk-produk yang berwujud (misalnya: gaya dan kecantikan) sekaligus juga dengan penampilan fasilitas, penampilan, peralatan, personel, dan perlengkapan komunikasi, dan perlengkapan yang berkaitan dengan jasa.

3. Kemampuan memberikan jasa (*serviceability*) : Berkaitan dengan kemudahan pemeliharaan/perbaikan suatu produk.
4. Bentuk (*features*) : Berkaitan dengan karakteristik suatu produk yang membedakan produk sejenis secara fungsional
5. Kemampuan untuk diandalkan (*reliability*) : Probabilitas suatu produk atau jasa dalam melakukan fungsinya untuk jangka waktu tertentu.
6. Daya tahan (*durability*) : Didefinisikan sebagai jangka waktu berfungsinya suatu produk
7. Kesesuaian (*conformance*) : Merupakan suatu tolok ukur mengenai bagaimana suatu . produk memenuhi spesifikasinya.
8. Kecocokan dengan kegunaan (*fitness for use*) : adalah kesesuaian suatu produk sesuai dengan fungsi-fungsinya seperti yang diiklankan.

2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas

Kualitas produk dan jasa secara langsung dipengaruhi oleh 9M menurut Feigenbaum (1995: 54) yaitu:

1. *Market* (Pasar)

Keinginan dan kebutuhan konsumen secara hati-hati diidentifikasi oleh bisnis sebagai suatu dasar untuk mengembangkan produk-produk baru. Pasar menjadi lebih luas ruang lingkungannya dan bahkan secara fungsional lebih terspesialisasi dalam barang dan jasa yang ditawarkan.

2. *Money* (Uang)

Biaya kualitas yang dikaitkan dengan pemeliharaan dan perbaikan kualitas mencapai level tinggi, sehingga manajer harus memfokuskan pada biaya kualitas untuk mengurangi kerugian.

3. Manajemen

Tanggung jawab kualitas telah didistribusi ke hampir seluruh divisi perusahaan. Hal ini menjadi tugas manajemen puncak untuk mengalokasi tanggung jawab yang tepat untuk mengoreksi penyimpangan dari standar mutu.

4. *Man* (Manusia)

Pertumbuhan yang cepat dalam pengetahuan teknis dan penciptaan seluruh bidang baru telah menciptakan permintaan yang besar akan pekerja dengan pengetahuan khusus.

5. *Motivation* (Motivasi)

Pekerja memerlukan sesuatu yang memperkuat rasa keberhasilan dalam pekerjaan mereka dan pengakuan positif bahwa mereka turut memberi kontribusi atas tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini membimbing ke arah kebutuhan tentang pendidikan mutu dan komunikasi yang lebih baik tentang kesadaran mutu.

6. *Materials* (Bahan)

Dengan adanya biaya produksi dan persyaratan mutu, spesifikasi bahan menjadi lebih ketat dan keanekaragaman menjadi lebih besar.

7. *Machine and mechanization* (Mesin dan mekanisasi)

Mutu yang baik menjadi sebuah faktor kritis dalam memelihara waktu kerja mesin agar fasilitasnya dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Semakin besar usaha perusahaan melakukan pemekansan dan otomatisasi untuk mencapai penurunan biaya, maka semakin meningkatkan pekerja dan pemakaian mesin hingga ke nilai yang memuaskan.

8. *Modern information methode* (metode informasi modern)

Teknologi informasi menyediakan cara untuk mengendalikan mesin dan proses selama produksi dan mengendalikan produk dan jasa bahkan setelah sampai ke tangan konsumen. Hal ini memberi kemampuan untuk mengatur informasi yang lebih bermanfaat, akurat, tepat waktu, dapat diramalkan yang mendasari keputusan-keputusan yang membimbing masa depan bisnis.

9. *Mounting product requirement* (persyaratan proses produksi)

Kemajuan yang pesat di dalam kerumitan rekayasa rancangan, yang memerlukan kendali yang jauh lebih ketat pada seluruh proses pembikinan, telah membuat “hal-hal kecil” yang sebelumnya terabaikan menjadi penting secara potensial.

2.4. ISO 9000

2.4.1. Pengertian ISO 9000

ISO 9000 adalah sebuah standar bagi pengukuran kualitas yang dikeluarkan oleh *International Organization for Standardization* yang berpusat di Jenewa, swiss. Dengan kata lain, ISO 9000 merupakan standar internasional mengenai sistem manajemen mutu yaitu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu suatu perusahaan melalui sebuah kerangka kerja, sehingga kualitas produk dapat meningkat secara berkesinambungan. ISO 9000 pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987 dan telah dilakukan revisi beberapa kali.

Definisi dari standar ISO 9000 untuk sistem manajemen kualitas (*Quality Management System*) menurut Gasperz (2002:10) adalah: “struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas”. Suatu sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

2.4.2. Seri ISO 9000

Sejak diterbitkan 1987 hingga sekarang, standar ini sudah beberapa kali mengalami perubahan. ISO 9000 versi 1987 dan 1994 memberikan pedoman dan jalan untuk pemilihan dan penggunaan sistem kualitas yang sesuai, yaitu masing-masing ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003. Sedangkan ISO 9004 memberikan

pedoman unsur sistem kualitas dan sejauh mana penerapannya. ISO 9000 series versi 1987 dan 1994 terdiri dari tiga model, yaitu:

1. ISO 9001: Model ini digunakan bila kesesuaian dengan persyaratan tertentu dijamin oleh pemasok untuk seluruh alur proses mulai dari desain, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa. Model ini cocok untuk perusahaan rekayasa dan konstruksi serta pabrik yang mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasang/menginstalasi produk dan memberikan layanan jasa.
2. ISO 9002 : Model ini digunakan bila kesesuaian terhadap persyaratan yang ditentukan dijamin selama produksi dan instalasi. Model ini cocok digunakan untuk industri proses makanan, kimia, farmasi, dan lainnya.
3. ISO 9003 : Model ini digunakan untuk situasi dimana kemampuan pemasoknya dijamin pada pengujian akhir. Model ini cocok untuk bengkel-bengkel kecil, bagian dalam suatu perusahaan, laboratorium atau distributor peralatan yang memeriksa dan menguji produk-produk yang dipasoknya.

Perubahan signifikan antara tahun 1987 dengan 1994 adalah pada penunjukan wakil manajemen representatif. Jika tahun 1987 wakil manajemen boleh dipegang dari luar organisasi maka versi 1994 harus dipegang oleh orang dalam organisasi itu sendiri serta penambahan klausul pada ISO 9002 dan ISO 9003.

Selanjutnya ISO 9000:1994 direvisi pada tahun 2000. Perubahan signifikan antara tahun 1994 dengan 2000 adalah penggabungan ISO 9001, ISO 9002, ISO

9003 menjadi ISO 9001 saja. Sedangkan persyaratan ISO 9001 yang semula berjumlah 20, kemudian berkurang menjadi 5 saja, yaitu:

- 1) Sistem Manajemen Kualitas
- 2) Tanggung jawab manajemen
- 3) Manajemen sumber daya
- 4) Manajemen proses atau realisasi produk
- 5) Pengukuran, analisis dan peningkatan.

ISO 9000 series versi 2000 terdiri dari:

1. ISO 9000:2000. Dasar dan Kosa kata Sistem Manajemen Kualitas.

Dibuat sebagai langkah awal untuk memahami standar dan definisi istilah dasar yang digunakan dalam ISO 9000:20000 *family* yang dibutuhkan untuk memahaminya ketika digunakan.

ISO 9001:2000. Persyaratan Sistem Manajemen Kualitas

Berisi persyaratan standar yang digunakan untuk mengakses kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan.

2. ISO 9004:2000. Pedoman Kinerja Peningkatan Sistem manajemen Kualitas.

ISO 9001:2008 merupakan seri terbaru yang baru dikeluarkan pada akhir tahun 2008.

2.4.3. Tujuan Penerapan ISO 9000

ISO 9000 tidak menjamin kualitas produk. Standar ini menyediakan cara-cara bagi perusahaan untuk meyakinkan kualitasnya. Pada dasarnya ISO 9000 mengharuskan perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian kualitas yang baik dan bahwa target tingkat kualitas produk dipelihara secara terus-menerus. Selain itu, standar ISO 9000 mengharuskan perusahaan untuk menyiapkan dokumentasi menyeluruh atas segala aspek sistem pengendalian kualitas. Definisi dari standar pertama, ISO 9000, terdapat tiga tujuan, yaitu:

- 1) Perusahaan harus mendorong kualitas produk atau jasanya sampai pada tingkat dimana memenuhi kebutuhan pembeli yang telah ditetapkan atau diharapkan secara terus-menerus.
- 2) Sistem pengendalian kualitas harus mampu memberikan kepercayaan pada manajemen perusahaan supplier bahwa kualitas yang diharapkan akan terus dipelihara.
- 3) Perusahaan harus memberikan kepercayaan pada pembeli bahwa kualitas yang diharapkan secara terus-menerus telah dicapai pada penyampaian produk atau jasa.

Nasution (2001:218) mengatakan bahwa tujuan utama dari ISO 9000 adalah:

- 1) Organisasi dapat mencapai dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.

- 2) Organisasi dapat menyatakan pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksud tersebut telah dicapai dan dipertahankan.
- 3) Organisasi dapat meyakinkan pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksud tersebut telah atau akan dicapai dalam produk yang dijual.

2.4.4. ISO 9001:2008

2.4.4.1. Pengertian ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah persyaratan standar yang digunakan untuk mengakses kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai. (Mevin Syarizal, h. 3). ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan jasa) yang memenuhi persyaratan yang diucapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan dapat berupa kebutuhan spesifik dari pelanggan, di mana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin mutu dari produk. "ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk. ISO 9001: 2008 hanya merupakan standar sistem manajemen mutu". (Mitrakonsultan, h.13)

ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan - persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk. ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas, namun bagaimanapun juga diharapkan bahwa produk yang dihasilkan dari suatu sistem manajemen kualitas internasional akan berkualitas baik. Hal ini sejalan dengan pernyataan Perry L. Johnson (1997:6) *“ISO 9000 is not a product standard, but a quality system standard. It applies not to products or services, but to the process which creates them”*. Artinya bahwa ISO 9000 bukan merupakan standar untuk produk, namun merupakan standar sistem kualitas untuk proses pembuatan produk tersebut.

Sugeng Listyo Prabowo (2009) menjelaskan tentang model proses SMM ISO 9001:2008 seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Model Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Model proses sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Suatu organisasi bila ingin berhasil mencapai tujuannya, harus dimulai dengan suatu arah yang jelas dari top manajemen, tujuan organisasi dinyatakan dalam visi dan misi yang dijabarkan dalam kebijakan dan sasaran mutu.
2. Organisasi tergantung pada pelanggan, karena itu perusahaan harus mengetahui keinginan pelanggan saat ini dan yang akan datang.
3. Visi dan misi sebagai perencanaan strategis memerlukan tersedianya sumber daya (manusia, peralatan, metode, dan keuangan) untuk dapat merealisasikan persyaratan dan harapan pelanggan.
4. Sumber daya harus dikelola untuk menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan persyaratan pelanggan.
5. Dengan adanya perencanaan strategis dan tersedianya sumber daya yang mencukupi, maka dapat dilakukan proses realisasi produk dan jasa yang mendapat masukan persyaratan dari pelanggan. Persyaratan – persyaratan tersebut telah diubah menjadi urutan proses internal perusahaan yang harus dikendalikan dengan memperhatikan keterkaitan dan ketergantungan antar proses tersebut.

6. Produk atau jasa yang dihasilkan akan diterima oleh pelanggan. Pada fase ini akan terjadi proses pembandingan antara harapan pelanggan dengan produk atau jasa yang diterima yang akan melahirkan kondisi puas atau tidak puas. Perusahaan harus mengetahui harapan pelanggan (dilihat pada garis yang terputus-putus)
7. Sebagai tindak lanjut dari pengukuran, kepuasan pelanggan, efektivitas, dan efisiensi penerapan sistem manajemen, proses dan produk perlu dilakukan analisa terhadap data tersebut. Hasil analisa data harus ditindak lanjuti dengan suatu program peningkatan
8. Program-program peningkatan akan menuntut arahan dan tersedianya sumber daya. Hal ini berarti dibutuhkan kembali komitmen dari pimpinan puncak untuk menjalankannya. Dengan demikian proses perbaikan berkesinambungan terus berlanjut tanpa berhenti dengan tujuan akhir untuk memuaskan pelanggan.

2.4.4.2. Karakteristik Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Beberapa karakteristik umum Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2008:

1. Sistem manajemen kualitas mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern.
2. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi kerja.

3. Sistem manajemen kualitas berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif.
4. Sistem manajemen kualitas mencakup elemen-elemen: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customers*), hasil-hasil (*outputs*), proses (*processes*), masukan-masukan (*inputs*), pemasok (*suppliers*), dan pengukuran untuk umpan-balik dan umpan maju (*measurement for feedback and feedorward*).

2.4.4.3. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Masing-masing perusahaan memiliki kebutuhan dan alasan sendiri yang berbeda-beda dalam menjalankan *Quality Management System*, namun tujuan yang ingin dicapai pada dasarnya sama, yaitu meningkatkan kualitas, mengurangi risiko, efisiensi biaya, mengukur efektivitas, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan *profit margin*.

Seperti dinyatakan oleh Vincent Gaspersz (2002:17) bahwa manfaat dari penerapan ISO 9001:2008 telah diperoleh banyak perusahaan. Beberapa manfaat dapat dicatat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepercayaan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2008

menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan kualitas yang telah direncanakan dengan baik.

2. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2008 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen kualitas dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
3. Pelanggan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2008, akan menghubungi lembaga registrasi. Jika nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga registrasi bertaraf internasional, maka hal itu terbuka kesempatan baru.
4. Audit sistem manajemen kualitas dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 dilakukan secara periodik oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas oleh pelanggan.
5. Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan.

6. Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.
7. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
8. Terjadi perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2008 yang hanya berlaku selama tiga tahun.

2.4.4.4. Sertifikasi ISO 9001:2008

Dalam usaha memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008, suatu organisasi atau perusahaan dapat menempuh langkah yang tergantung pada kultur dan kematangan kualitas dari organisasi tersebut, langkah-langkah yang dapat diambil adalah (Gasperz, 2002:18):

1. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak. Tanpa komitmen manajemen puncak, implementasi sistem manajemen kualitas (*Quality Management System*) ISO 9001:2008 tidak mungkin serta sulit.
2. Membentuk Komite Pengarah (*Steering Committee*) atau koordinator ISO. Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan persyaratan standar

dalam sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008. Komite juga berfungsi mengangkat atau menunjuk satu atau lebih auditor internal untuk *Quality Management System* ISO 9001:2008. Komite pengarah juga berfungsi sebagai sumber informasi dan penasihat atau konsultan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan sistem kualitas ISO 9001:2008.

3. Mempelajari persyaratan-persyaratan dari sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008. Memahami persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 adalah kunci sukses menuju keberhasilan dari suatu proses dokumentasi dan implementasi.
4. Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu, para manajer, supervisor dan anggota organisasi sangat menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001.
5. Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*). Pimpinan organisasi harus mendelegasikan tanggungjawab kualitas dari organisasi perusahaan itu kepada wakil manajemen (*management representative*), yang biasanya adalah manajer kualitas. Tinjauan ulang manajemen harus dimulai dengan memfokuskan pada persyaratan-persyaratan standar sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008.
6. Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.

7. Implementasi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 itu. Sekali sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 dibangun, maka sistem manajemen kualitas yang ada selama ini harus dimodifikasi, dan dokumentasi pendukung dibuat sehingga implementasi menjadi sukses.
8. Memulai audit sistem manajemen kualitas perusahaan. Sekali sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 telah diterapkan selama beberapa bulan maka auditor kualitas internal yang telah memperoleh pelatihan audit sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 perlu memeriksa sistem manajemen kualitas organisasi yang ada apakah telah memenuhi standar sistem.
9. Memilih registrar. Setelah manajemen yakin dan percaya bahwa sistem manajemen kualitas organisasi telah memenuhi persyaratan standar sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008, maka manajemen perlu memilih registrar untuk mulai melakukan penelitian. Registrar akan menilai dokumen-dokumen, seperti: manual kualitas, prosedur-prosedur, instruksi-instruksi, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008, serta akan melakukan kunjungan lapangan untuk menanyakan orang-orang yang dianggap perlu dalam organisasi itu.
10. Registrasi. Jika sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 yang diimplementasikan dalam organisasi dianggap telah sesuai dengan

persyaratan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008, dan oleh karena itu dinyatakan lulus dalam penilaian, kepada organisasi itu akan diberikan sertifikat ISO 9001:2008. Masa berlaku sertifikat ISO 9001:2008 yang dikeluarkan registrar melalui lembaga registrasi yang terakreditasi pada umumnya adalah tiga tahun.

2.4.4.5. Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2008

SMM ISO 9001:2008 memiliki 8 prinsip dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi;

1. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan pada prinsipnya adalah PT untuk memfokuskan pada pemenuhan persyaratan pelanggan. Pelanggan merupakan kunci dari kehidupan organisasi apapun, baik itu organisasi profit maupun non profit. Jika pelanggan merasa puas atau terpenuhi kebutuhan dan harapannya maka pelanggan tersebut akan kembali ke organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya.

2. Kepemimpinan

SMM merupakan sistem manajemen yang memandang bahwa bagian yang terpenting dalam organisasi adalah SDM, itulah sebabnya, PT harus memiliki upaya untuk menggerakkan seluruh SDM dalam organisasi untuk menuju visi.

Orang atau kelompok yang menggerakkan komponen organisasi merupakan orang atau kelompok yang menjalankan kegiatan kepemimpinan.

3. Keterlibatan seluruh SDM

Dalam upaya PT mencapai tujuan, yaitu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan maka PT harus melibatkan keseluruhan personel. Prinsip keterlibatan seluruh personel ini didasarkan pada asumsi bahwa proses dari merubah input menjadi output merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain, sehingga jika ada banyak orang yang tidak memiliki kepedulian terhadap mutu, maka upaya untuk menghasilkan produk/ layanan yang bermutu juga tidak mungkin terwujud.

4. Pendekatan Proses

Dalam iklim yang kompetitif seperti sekarang ini, faktor efektifitas dan efisiensi merupakan faktor penting dalam memenangi berbagai persaingan. Untuk dapat menghasilkan produk/ layanan yang efektif dan efisien tersebut maka PT harus memiliki asumsi bahwa produk/ layanan yang baik selalu dihasilkan dari proses yang baik. Dengan dilakukannya proses yang baik, maka kesalahan yang terjadi dapat diketahui secara dini, dan perbaikan dapat dilakukan segera, sehingga produk/ layanan yang sudah jadi tidak lagi mengalami banyak kesalahan dan perbaikan produk/ layanan yang rusak tidak banyak dilakukan.

5. Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan

Hampir sama dengan pendekatan proses, pendekatan sistem merupakan upaya PT untuk mendapatkan pengelolaan yang efektif dan efisien. Sistem memiliki kata kunci interelasi dan integrasi. Interelasi bermakna bahwa proses untuk menghasilkan output dilakukan melalui proses pada unit-unit yang saling terhubung. Sedangkan integrasi bermakna bahwa proses pada sub sistem-sub sistem merupakan proses yang saling terkait dalam keseluruhan sistem yang utuh dalam upaya merubah input menjadi output.

6. Pengembangan secara Berkelanjutan

Pengembangan secara berkelanjutan merupakan prinsip utama dari SMM yang membuat sistem ini lebih banyak diadopsi oleh organisasi apapun yang ada didunia ini dibandingkan dengan sistem manajemen lainnya. Prinsip ini merupakan prinsip utama organisasi untuk menghindarkan diri dari kemunduran atau kematian. Sebagaimana diketahui bahwa organisasipun termasuk PT juga memiliki usia, agar usia tersebut dapat menjadi panjang, maka organisasi harus mampu mengembangkan dirinya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat. Kebutuhan dan harapan masyarakat selalu berubah, itulah sebabnya PT harus mengalami perkembangan secara berkelanjutan.

7. Pembuatan Keputusan berdasarkan Fakta

Prinsip pembuatan keputusan berdasarkan fakta pada SMM mengindikasikan bahwa proses monitoring, evaluasi, pengecekan atau audit, merupakan proses

penting dalam SMM. Hasil dari berbagai proses di atas akan digunakan dalam berbagai pembuatan keputusan baik pembuatan keputusan untuk tindak perbaikan, pengembangan ataupun perubahan. Dengan adanya prinsip pembuatan keputusan mendasarkan pada fakta ini, para pengambil keputusan di organisasi, baik itu pada tingkat *top*, *middle*, maupun *low management* dapat dilakukan dengan terbebas dari perasaan *like and dislike*, sentimen kelompok, maupun rasa keadilan.

8. Hubungan saling Menguntungkan dengan Pemasok

Sebagaimana telah diketahui bahwa SMM merupakan sistem manajemen yang mendasar pada *input-proses-output* (IPO). Mendasarkan pada hal tersebut, maka SMM akan sangat tergantung pada kualitas input yang ada, atau dengan kata lain, walaupun prosesnya dilakukan dengan baik, namun jika kualitas input yang ada tidak begitu baik, maka output yang akan dihasilkanpun akan memiliki kualitas yang juga tidak begitu baik. Agar proses yang dilakukan dalam organisasi dapat menghasilkan output yang sesuai dengan kualitas yang direncanakan atau sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan pelanggan, maka organisasi harus memastikan bahwa inputnya sesuai. Berkaitan dengan input tersebut maka organisasi akan selalu berhubungan dengan pihak lain atau organisasi lain yang akan berfungsi sebagai pemasok atau organisasi lain yang menyediakan berbagai kebutuhan yang akan menjadi input organisasi.

Desain dan penerapan sistem manajemen kualitas akan sangat bergantung pada tipe, ukuran, dan produk dari organisasi tersebut. Usaha implementasi sistem manajemen kualitas tidaklah terlalu sulit, kunci utamanya adalah perencanaan dan komitmen. Dalam penerapan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008, usaha pengendalian kualitas lebih dari sekedar aktivitas penilaian (*appraisal activities*), namun lebih berfokus pada aktivitas pencegahan (*prevention activities*.)

2.5 Kajian Islam Tentang Mutu

1. Al-Quran

Konsep mutu”, firman Allah adalah Al Kahfi [18]

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ
مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik. [18:30]

2. Sunnah

Mengenai mutu Rasulullah Saw menyatakan bahwa Beliau Saw menunjung tinggi mutu dengan menekankan ihsan (kebaikan) dan itqan (kesempurnaan). Dalam istilah lain adalah teliti, kerja terbaik dan tidak ada cela (cacat) (zero defect). Rasulullah Saw berkata: “Allah telah mewajibkan kamu untuk berbuat baik (ihsan) dalam segala hal” dan bahwa “Allah menyukai orang yang melakukan sesuatu pekerjaan, ia melakukan indah dan sebaik mungkin (sempurna)

2.6. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran adalah seluruh kegiatan penelitian, sejak dari perencanaan, pelaksanaan kegiatan sampai dengan penyelesaiannya dalam satu kesatuan yang utuh. Kerangka pemikiran diwujudkan dalam bentuk skema sederhana yang menggambarkan isi penelitian secara keseluruhan. Kerangka pemikiran yang diperlukan sebagai gambaran didalam penyusunan penelitian ini, agar penelitian yang dilakukan dapat terperinci dan terarah. Guna memudahkan dan memahami inti pemikiran peneliti, maka perlu kiranya dibuat kerangka pemikiran dari masalah yang diangkat, yang akan digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2

Kerangka Berfikir

