

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN

HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Just In Time*

2.1.1.1 Pengertian *Just in time* (JIT)

Just in time merupakan suatu teknologi berupa sistem yang mengendalikan proses-proses teknis dan proses sumber daya manusia dalam organisasi. Filosofi JIT bertujuan untuk mengeliminasi semua aktivitas yang tidak penting dan tidak memberikan nilai tambah (*non value added*) dimanapun aktivitas itu berada.

Pengertian *Just in time* (JIT) menurut Henry Simamora (2012: 100) menyatakan bahwa

“Sistem tepat waktu (*Just-In-Time*, JIT) adalah sistem manajemen pabrikasi dan persediaan komprehensif di mana bahan baku dan berbagai suku cadang dibeli dan diproduksi pada saat diproduksi dan pada waktu akan digunakan dalam setiap tahap proses produksi/pabrikasi”.

Selanjutnya, Agus Ristono (2010: 1) mendefinisikan *Just in time* sebagai :

“an organization wide quest to produce output within the minimum possible lead time and at the lowest possible total cost by continuously identifying and eliminating all forms of waste and variance”.

Dapat diartikan *Just in time* adalah suatu usaha organisasi untuk menghasilkan output dengan kemungkinan *lead time* yang minimal dan pada total biaya yang serendah mungkin dengan terus mengidentifikasi dan menghilangkan segala bentuk pemborosan dan varians.

Menurut Hilton, Maher, Selto (2003: 276) *Just in time* adalah “*The objective of just-in-time (JIT) processes is to purchase, make, and deliver services and products just when needed.*” Dapat diartikan bahwa tujuan dari proses *Just in time* (JIT) adalah untuk membeli, membuat dan memberikan jasa dan produk hanya ketika dibutuhkan.

Menurut Armanto Witjaksono (2006: 195) menyatakan bahwa “JIT adalah filosofi bisnis yang khusus membahas bagaimana mengurangi waktu produksi sekaligus mengurangi kegagalan produksi baik dalam proses manufaktur maupun proses non-manufaktur.”

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa *Just in time* merupakan metode yang digunakan dalam proses produksi, dengan cara memproduksi suatu produk hanya jika diperlukan, dalam kuantitas yang diminta oleh pelanggan dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Konsep JIT pun didasarkan pada upaya menghilangkan semua pemborosan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan pada proses operasional yang kurang efisien.

Pemanufakturan *Just in time* sering dianggap sebagai pemanufakturan bernilai tambah. Definisi value added manufacturing menurut Everet E. Adam (1992: 568) adalah “*A method of manufacturing that seeks to eliminate waste in processing adhering to the edict that a stages of the process that does not add value in the product for the customer should be eliminated.*”

Berdasarkan definisi di atas maka pemanufakturan bernilai tambah adalah suatu metode pemanufakturan yang mencoba untuk mengeliminasi pemborosan pada proses produksi, serta memandang bahwa tahapan pada proses produksi yang tidak menambah nilai produk yang akan diberikan kepada konsumen harus dihilangkan.

2.1.1.2 Dasar-dasar *Just in time* (JIT)

Pendekatan JIT berakar dari kartu kanban yang dikembangkan oleh Toyota. Kanban berasal dari bahasa Jepang yang berarti tanda. Namun dalam konteks operasional dijelaskan bahwa kanban adalah suatu kartu yang digunakan untuk mewadahi kebutuhan bahan suku cadang dalam proses operasi. Gagasan JIT telah berkembang untuk memenuhi keinginan perusahaan yaitu, memproduksi sesuai dengan kebutuhan.

Ide dasar dibalik JIT, menurut Steven Nahmias (2001: 358) adalah :

1. Persediaan Barang Setengah Jadi (WIP) dikurangi sampai mendekati minimum. Seberapa banyak jumlah Barang Setengah Jadi yang diperbolehkan merupakan ukuran ketat sistem JIT tersebut dijalankan. Lebih

sedikit Barang Setengah Jadi yang ditetapkan dalam sistem, maka berbagai tahapan operasional akan bekerja lebih seimbang.

2. JIT adalah operasional dengan sistem permintaan tarik (*demand pull system*). Operasional pada tiap tahapan dilakukan hanya bila diminta. Arus informasi pada sistem JIT diteruskan secara berurutan dari suatu tahap ke tahap yang selanjutnya.
3. JIT meluas melebihi batasan pabrik manufaktur. Hubungan yang spesial dengan para pemasok harus dilakukan untuk menjamin pengiriman dilakukan berdasarkan keperluan. Pemasok dan perusahaan harus mempunyai lokasi yang cukup berdekatan jika penerapan JIT mengikutsertakan pemasok.
4. Keuntungan JIT meluas, melebihi penghematan pada persediaan dan biaya yang terkait dengan persediaan. Perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien tanpa ada kekacauan yang disebabkan oleh persediaan bahan baku dan barang setengah jadi yang menghambat sistem dan proses operasional. Masalah yang berhubungan dengan kualitas dapat diidentifikasi. Pengerjaan ulang dan pemeriksaan kualitas jadi diminimalkan.
5. Pendekatan *Just in time* memerlukan komitmen yang serius dari manajemen tingkat atas dan para pekerjanya. Pekerja perlu memelihara kewaspadaan mereka terhadap sistem operasional, dan mereka juga perlu diberi kuasa untuk dapat menghentikan proses operasional jika mereka melihat ada

sesuatu yang salah. Manajemen harus memberikan fleksibilitas kepada pekerjanya.

Dari kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa ide dasar di balik JIT adalah persediaan Barang Setengah Jadi atau *Work In Process* (WIP) dikurangi sampai titik minimum, sehingga dapat menghemat biaya persediaan. JIT diawali dengan sistem permintaan tarik (*demand pull system*), yaitu kegiatan produksi berjalan ketika ada permintaan. Hubungan yang baik dengan pemasok pun perlu dijaga untuk menjamin pengiriman bahan baku tepat pada waktunya. Pendekatan JIT ini memerlukan komitmen dari manajemen tingkat atas dan para pekerjaannya agar tujuan dari JIT dapat tercapai.

2.1.1.3 Tujuan *Just in time* (JIT)

Agus Ristono (2010: 6) mengemukakan bahwa beberapa sasaran utama yang ingin dicapai dari sistem produksi JIT adalah sebagai berikut :

1. Mereduksi *scrap* dan *rework*.
2. Meningkatkan jumlah pemasok yang ikut JIT.
3. Meningkatkan kualitas proses industri (*orientasi zero defect*).
4. Mengurangi inventori (*orientasi zero inventory*).
5. Mereduksi penggunaan ruang pabrik.
6. Linearitas output pabrik (berproduksi pada tingkat yang konstan selama waktu tertentu).

7. Mereduksi *overhead*.
8. Meningkatkan produktivitas total industri secara keseluruhan.

Berdasarkan kutipan tujuan JIT di atas maka dapat diberikan ringkasan tujuan secara umum dari JIT, yaitu menghilangkan pemborosan melalui perbaikan terus menerus dengan cara mengurangi persediaan, menghindari adanya sisa bahan yang berpotensi mengalami penurunan kualitas dan pengerjaan kembali serta berusaha untuk menghilangkan cacat produksi. Penggunaan ruang pabrik pun perlu diminimalisir untuk mengurangi biaya overhead.

2.1.1.4 Strategi *Just in time* (JIT)

Strategi yang dapat dilakukan untuk kesuksesan *Just in time* menurut Agus Ristono (2010: 7) adalah sebagai berikut:

1. Eliminasi segala pemborosan.
2. Melibatkan tenaga kerja atau operator dalam pengambilan keputusan.
3. Partisipasi dari supplier.
4. *Total quality control*.

Selanjutnya menurut Hilton, Maher dan Selto (2003: 280) hal-hal yang diperlukan untuk kesuksesan sistem *Just in time* adalah sebagai berikut :

1. *Commitment Quality*
2. *Creation of Flexible Capacity or Predictable Orders*

3. *Achievement of Reliable Supplier Relations*
4. *Development of Smooth Production Flow*
5. *Maintenance of a well-trained, motivated, flexible workforce*
6. *Achievement and improvement of short cycle and customer response time*

Berdasarkan kutipan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk kesuksesan sistem JIT adalah terdapat komitmen untuk mengeliminasi segala pemborosan atau aktivitas yang tidak bernilai tambah dan menjaga kualitas produk yang akan dijual kepada konsumen. Menjaga hubungan baik dengan pemasok pun sangat penting, karena hal ini menyangkut dengan ketepatan waktu datangnya bahan baku saat dibutuhkan untuk diproduksi.

2.1.1.5 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Sistem produksi *Just in time* juga sering dianggap sebagai produk bernilai tambah karena mencoba mengeliminasi pemborosan pada proses produksi serta memandang bahwa tahapan pada proses produksi yang tidak menambah nilai produk yang akan diberikan kepada konsumen harus dihilangkan.

Menurut Hansen dan Mowen yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2006: 894), beberapa aktivitas yang diperlukan sebagai aktivitas bernilai tambah bila secara bersamaan memenuhi tiga kondisi:

- Aktivitas yang menghasilkan perubahan
- Aktivitas terdahulu tidak menciptakan perubahan aktivitas sebelumnya.
- Aktivitas itu memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan.

Selain aktivitas bernilai tambah, ada pula aktivitas tidak bernilai tambah. Menurut Agus Ristono (2010: 2) ada tujuh pemborosan yang menjadi target perbaikan yang berkesinambungan pada proses produksi, dengan mengatasi pemborosan ini perbaikan dapat tercapai. Tujuh macam pemborosan tersebut, yaitu :

1. Over Produksi (*Overproduction*).
2. Waktu Menunggu (*Waiting*).
3. Transportasi (*Unnecessary Transportation*).
4. Pemrosesan yang tidak efisien (*Inefficient Processing*).
5. Tingkat persediaan barang (*Inventory*).
6. Gerak (*Unnecessary Motion*).
7. Cacat Produksi (*Product Defects: poor quality*)

2.1.1.6 Elemen-elemen *Just in time* (JIT)

Menurut Henry Simamora (2012: 106-110) elemen-elemen yang dapat menentukan keberhasilan *Just in time* serta dapat mengurangi pemborosan yaitu, sebagai berikut :

1. Jumlah pemasok yang terbatas.
2. Tingkat persediaan yang minimal.
3. Pembenahan tata letak pabrik.
4. Pengurangan masa pengesetan.
5. Kendali mutu terpadu.
6. Tenaga kerja yang fleksibel.

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Jumlah pemasok yang terbatas

Dalam sistem tepat waktu, pemasok diperlakukan sebagai mitra dan biasanya terkait kontrak jangka panjang dengan perusahaan. Para pemasok merupakan bagian vital sistem yang mengakibatkan JIT berjalan mulus, memastikan masukan bermutu dan pengiriman yang tepat waktu. Supaya aplikasi JIT berjalan dengan baik, perusahaan harus belajar bergantung pada segelintir pemasok yang bersedia melakukan pengiriman yang sering dalam jumlah yang kecil. Pada situasi tertentu, pemasok malahan menempatkan fasilitas mereka di dekat perusahaan pabrikasi. Pemasok wajib mengirimkan bahan baku dan suku cadang bermutu karena mereka langsung menuju ke tempat kerja di dalam pabrik pabrikasi.

2. Tingkat persediaan yang minimal

Berlawanan dengan lingkungan pabrikasi tradisional, di mana bahan baku, suku cadang, dan pasokan dibeli jauh-jauh hari sebelumnya dan disimpan di gudang sampai departemen produksi membutuhkannya, dalam lingkungan JIT bahan baku dan suku cadang dibeli serta diterima hanya ketika dibutuhkan saja. Tujuan lingkungan JIT adalah untuk memastikan bahwa setiap stasiun kerja menghasilkan dan mengirimkan unsur-unsur yang tepat ke stasiun kerja berikutnya pada kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat. Apabila tujuan ini dicapai, perusahaan tidak lagi membutuhkan persediaan penyangga (*buffer inventory*).

3. Pembenahan tata letak pabrik

Perubahan besar yang dimulai oleh JIT adalah manajemen lingkungan pabrik dan restrukturisasi departemen produksi ke dalam sel kerja atau sel pabrikasi. Filosofi JIT mencari cara-cara praktis untuk menghilangkan kebutuhan akan persediaan. Untuk menerapkan JIT secara tepat, perusahaan perlu membenahi arus lini pabrikasi di dalam pabriknya. Arus lini (*flow line*) adalah jalur fisik yang dilewati oleh sebuah produk tatkala bergerak melalui proses pabrikasi dan penerimaan bahan baku sampai ke pengiriman barang jadi. Sistem JIT menggantikan tata letak pabrik tradisional dengan sebuah pola sel pabrikasi atau sel kerja. Sel pabrikasi berisi mesin-mesin yang

dikelompokkan di dalam sebuah keluarga mesin, umumnya berbentuk setengah lingkaran. Setiap sel pabrikan dibentuk untuk menghasilkan produk atau keluarga produk tertentu. Produk bergerak dari satu mesin ke mesin lainnya mulai dari awal hingga akhir. Para karyawan ditugaskan dalam setiap sel pabrikan dan dilatih untuk mengoperasikan semua mesin di dalam sel pabrikan.

4. Pengurangan masa pengesetan

Masa pengesetan (*setup time*) adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah perlengkapan, memindahkan bahan baku, dan mendapatkan formulir-formulir terkait dan bergerak cepat guna mengakomodasikan produksi jenis barang yang berbeda. Minimisasi masa pengesetan mesin akan meningkatkan fleksibilitas karena lebih mudah bagi perusahaan untuk mengganti produksi ke produk yang berbeda. Waktu yang tersita untuk mengeset mesin akan mengurangi waktu yang tersedia untuk menjalankannya, dan konsekuensinya memotong kapasitas produksi.

5. Kendali mutu terpadu

Aktivitas-aktivitas JIT menghasilkan produk bermutu tinggi karena produk memang diolah dari bahan baku bermutu tinggi dan inspeksi produk dilakukan pada seluruh proses produksi. Agar JIT berjalan dengan lancar, perusahaan perlu membangun sistem kendali mutu terpadu (*total quality control, TQC*) terhadap komponen-komponen

dan bahan bakunya. TQC berarti bahwa perusahaan tidak membolehkan penerimaan komponen dan bahan baku yang cacat dari para pemasok, pada barang dalam proses atau pada barang jadi.

6. Tenaga kerja yang fleksibel

Di dalam lingkungan pabrikasi konvensional, tenaga kerjanya biasanya terspesialisasi. Para karyawan dilatih untuk menunaikan satu jenis tugas. Karena tata letak pabrik dalam lingkungan JIT berbeda dengan lingkungan pabrik konvensional, para karyawan harus menguasai berbagai keterampilan teknis. Di dalam lingkungan kerja JIT, seorang karyawan mungkin diminta mengoperasikan beberapa jenis mesin secara simultan. Oleh karena itu, dia harus mempelajari keterampilan operasi yang baru. Selain itu karena JIT mewajibkan para karyawan menghasilkan hanya yang dibutuhkan oleh stasiun kerja berikutnya, maka ketika kebutuhan tersebut telah terpenuhi, karyawan di dalam sel pabrikasi diharapkan melakukan reparasi kecil dan tugas perawatan terhadap perlengkapan mesin di sel pabrikasinya. Karyawan-karyawan dalam lingkungan JIT juga bertanggung jawab atas pelaksanaan inspeksi yang dibutuhkan atas keluaran mereka.

2.1.2 *Total Quality Management (TQM)*

2.1.2.1 *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Konsep TQM berasal dari tiga kata yaitu *total*, *quality*, dan *management*. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/mutu. Terkait dengan mutu sebagai fokus utama, ada beberapa definisi mengenai mutu. Berikut adalah beberapa definisi mutu menurut para ahli dalam (Ismanto, 2009: 64), Crosby mendefinisikan mutu sebagai “tercukupinya kebutuhan” (*conformance to requirement*). Juran dan Gray mendefinisikan mutu sebagai “baik untuk digunakan” (*fitness for use*). Fred Smith, CEO General Express mengartikan kualitas sebagai kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Sedangkan *General Service Administration (GSA)* mendefinisikan kualitas adalah pertemuan kebutuhan customer pada awal mula dan setiap saat. Menurut Goetsch dan Davis dalam (Siswanto, 2007: 195), mutu (*quality*) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa

setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus (Sallis, 2011: 74).

Unsur ketiga dari TQM adalah kata management, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan (Munir, 2006: 9). Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry, 2005: 1). Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya. Sebagai bahan perbandingan lebih lanjut, berikut disajikan pendapat para ahli mengenai batasan manajemen yang amat berbeda.

- A. *John D. Millett* membatasi *management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal* (manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan).
- B. James A.F. Stoner dan Charles Wankel memberikan batasan *management is process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of*

organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi).

- C. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard memberikan batasan *manajemen as working with the through individuals and groups to accomplish organizational goals* (sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi) (Siswanto, 2007: 1-2).

Kaitannya dengan TQM, para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian Total Quality Management (TQM). Pada dasarnya manajemen kualitas (Quality Management) atau manajemen kualitas terpadu (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz, 2005: 6).

Pengertian lain menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4) yang dimaksud dengan total quality management adalah sebagai berikut:

“Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Sedangkan Ishikawa dalam Nasution (2010 : 22) mendefinisikan total quality management sebagai berikut:

“TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Rivai (2011 : 314) total quality management memiliki definisi sebagai berikut, yaitu:

“Suatu pendekatan sistem pada manajemen yang bertujuan untuk secara terus-menerus meningkatkan nilai pada pelanggan dengan merancang dan secara terus-menerus memperbaiki sistem.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa total quality management adalah suatu cara atau metode dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan dengan melakukan perbaikan secara konsisten dan berkesinambungan oleh manajemen atas produk jasa, manusia, dan lingkungannya.

2.1.2.2 Latar Belakang Lahirnya Gerakan Mutu

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada

dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik (Sallis, 2011: 29).

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Dalam konteks TQM, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. TQM sebagai metodologi maksudnya perbaikan/peningkatan berkelanjutan dan manajemen *Just In Time*. Prinsip dasar JIT adalah meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus untuk merespon perubahan dengan meminimasi pemborosan. Sedangkan TQM sebagai filosofi digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan (Sallis, 2011: 33).

Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk menjaga mutu suatu produk agar mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan tentunya akan mendatangkan keuntungan. Sehingga lahirlah divisi tenaga kerja yang dikenal dengan *quality control* (kontrol mutu). Kontrol mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar. Gagasan perbaikan mutu dan jaminan mutu mulai dimunculkan setelah Perang Dunia Kedua. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan di Inggris

dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia (Sallis, 2011: 36).

W. Edwards Deming adalah seorang ahli statistik Amerika yang memiliki gelar PhD dalam bidang fisika. Deming mengunjungi Jepang pertama kali di akhir tahun 1940-an untuk melakukan sensus Jepang pasca perang. Terkesan dengan kinerjanya, *Japanese Union of Engineers and Scientists* mengundang Deming untuk kembali pada tahun 1950-an untuk mengajarkan aplikasi kontrol proses statistik kepada para pelaku industri di Jepang. Pada saat itu, industri Jepang mengalami kerusakan besar akibat bom yang dijatuhkan Amerika, sehingga industri yang tersisa hanya bisa menghasilkan produk imitasi bermutu rendah (Sallis, 2011: 38).

Deming memberi sebuah jawaban yang sederhana terhadap kondisi sulit mereka. Dia menganjurkan agar Jepang memulai ayunan langkah dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan mereka. Deming menganjurkan agar mereka mendesain metode-metode produksi serta produk mereka dengan standar tertinggi. Hal ini akan memungkinkan mereka memegang kendali. Revolusi mutu dimulai dari pabrik-pabrik dan diikuti oleh industri-industri jasa serta diikuti juga bank dan keuangan. Jepang telah mengembangkan ide-ide Deming ke dalam apa yang mereka sebut *Total Quality Control* (TQC), dan mereka mampu menjadi singa pasar dunia (Sallis, 2011: 39).

2.1.2.3 Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam Nasution (2010 : 30) terdapat empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

Uraian dari keempat prinsip *Total Quality Management* di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipenuhi, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Kepuasan pelanggan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah kesenjangan di antara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan secara terus-menerus.

2. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan dengan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus-menerus, maka perusahaan pun harus mengikuti perkembangan jaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat. Dengan data itu

pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada seluruhaspek dalam waktu yang bersamaan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan, tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi juga diperlukan peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui *job desc*-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

Sedangkan dalam ISO 9000 *series* (2012), terdapat *Quality Management Principles* atau prinsip-prinsip manajemen mutu yang terdiri dari delapan prinsip berikut:

1. *Customer focus*
2. *Leadership*
3. *Involvement of people*
4. *Process approach*
5. *System approach to management*
6. *Continual improvement*
7. *Factual approach decision making*
8. *Mutually beneficial supplier relationship*

Kedelapan prinsip manajemen mutu di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer focus* (Fokus pada pelanggan)

Suatu organisasi bisnis sangat bergantung pada pelanggannya dan maka dari itu, perusahaan harus selalu memahami kebutuhan pelanggan dan memahami keinginan dari pelanggan.

Dengan menerapkan prinsip fokus pada pelanggan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar melalui respon terhadap kesempatan pasar yang fleksibel dan cepat.
2. Meningkatkan efektivitas dalam penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Dalam suatu organisasi, pemimpin bertugas membangun kesatuan tujuan serta mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus membentuk dan menjaga lingkungan internal perusahaannya dimana orang-orang dapat secara keseluruhan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan menerapkan prinsip kepemimpinan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Orang-orang akan memahami dan termotivasi melalui sasaran dan tujuan organisasi.
2. Kegiatan dievaluasi, diluruskan, dan diimplementasikan dengan kekompakan.
3. Kesalahan komunikasi di antara level organisasi dapat diminimalisasi.

3. *Involvement of people* (Keterlibatan orang-orang)

Orang-orang (karyawan) pada setiap level organisasi adalah inti dari sebuah perusahaan. Keterlibatan penuh dari karyawan tersebut sangat dibutuhkan bagi perusahaan, karena dengan kemampuan dari masing-masing karyawan, hal itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Dengan menerapkan prinsip keterlibatan orang-orang, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Memotivasi dan melibatkan seluruh karyawan/orang-orang di dalam organisasi.
2. Inovasi dan kreatifitas dalam tujuan perusahaan.
3. Karyawan lebih bertanggung jawab terhadap kinerjanya.
4. Karyawan mau berpartisipasi dan berkontribusi untuk perbaikan terus-menerus.

4. *Process approach* (Pendekatan proses)

Dengan melakukan pendekatan proses, itu artinya kegiatan-kegiatan perusahaan dan sumber daya yang terkait dikelola sebagai sebuah proses, dengan begitu hasil yang dikehendakipun dapat dicapai dengan lebih efisien.

Penerapan prinsip pendekatan proses akan membuat perusahaan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan memperpendek waktu siklus melalui penggunaan sumber daya yang efektif.
2. Hasil meningkat, konsisten dan dapat diprediksi.
3. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.

5. *System approach to management* (Pendekatan sistem terhadap manajemen)

Prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen adalah dengan mengidentifikasi, memahami, dan mengelola proses-proes yang saling terkait sebagai sebuah sistem kontribusi bagi keefektifan dan efsiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dengan menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Integrasi proses yang akan didapatkan sesuai dengan hasil yang diinginkan.
2. Kemampuan untuk memfokuskan usaha kepada tujuan utama.
3. Menyediakan kepercayaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas, dan efisiensi perusahaan.

6. *Continual Improvement* (Peningkatan terus-menerus)

Peningkatan yang terus-menerus dari kinerja keseluruhan suatu organisasi harus menjadi tujuan yang permanen organisasi tersebut.

Dengan menerapkan prinsip peningkatan terus-menerus, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan keuntungan kinerja melalui kemampuan organisasional.
 2. Kesesuaian aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
 3. Fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat terhadap kesempatan.
7. *Factual approach decision making* (Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan)

Keputusan yang efektif adalah keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan analisis data dan informasi. Maka dari itu, dalam perusahaan diperlukan pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan untuk mengurangi terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Dengan menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Keputusan berdasarkan informasi.
 2. Peningkatan kemampuan untuk menunjukkan keefektifan dari keputusan terdahulu melalui bukti-bukti yang faktual.
 3. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang dan mengubah pendapat dan keputusan.
8. *Mutually beneficial supplier relationship* (Hubungan pemasok yang saling menguntungkan)

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, perusahaan harus memperhatikan hubungannya dengan pemasok. Perusahaan dan pemasok harus memiliki prinsip hubungan yang saling ketergantungan dan menguntungkan untuk meningkatkan nilai dari keduanya.

Dengan menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan, perusahaan akan mendapatkan keuntungan utama sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak.
2. Fleksibilitas dan kecepatan respon bersama terhadap perubahan pasar atau kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Optimalisasi biaya dan sumber daya.

2.1.2.4 Unsur – Unsur *Total Quality Management*

Total Quality Management memiliki sepuluh unsur utama yang dikembangkan oleh *Goetsch* dan *Davis* yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:15):

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerja sama tim (*teamwork*)
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Kesepuluh unsur utama *Total Quality Management* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun 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 sudah ditentukan tersebut. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlakulah prinsip '*good enough is never good enough*'.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama dalam 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 suatu 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 berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama tim (*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 dan/ atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan 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, sehingga 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 telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan 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

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua,

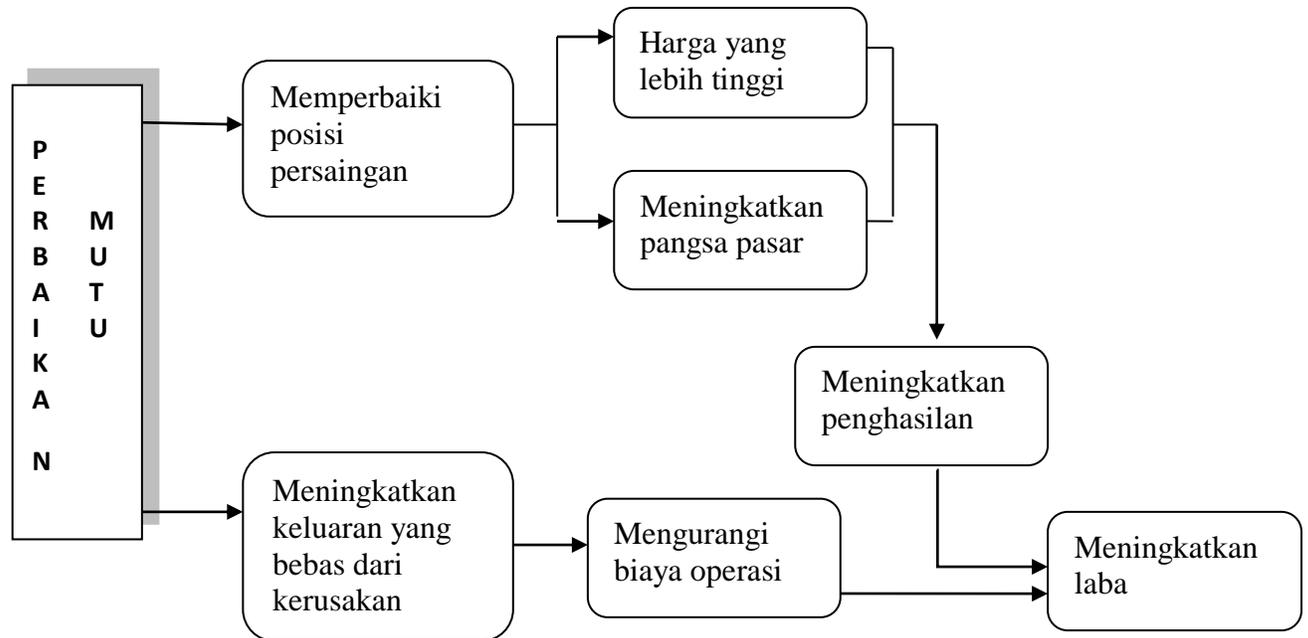
keterlibatan karyawan juga meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Sedangkan pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti.

2.1.2.5 Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Nasution (2010 : 42) menjelaskan dan menggambarkan manfaat dari *Total Quality Management* sebagai berikut:

1. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan-pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.
2. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas.
3. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas dari pada pesaingnya.
4. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar dengan harga yang relatif lebih tinggi.
5. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
6. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
7. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik dari pada pesaing.
8. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
9. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah dari pada pesaing.
10. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

2.1.3 Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Efektivitas secara umum merupakan suatu ukuran sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang sebelumnya telah ditargetkan. Ulum (2012:31) menyatakan bahwa “Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya”. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan.

Harga pokok produksi atau *products cost* merupakan elemen penting untuk menilai keberhasilan (*performance*) dari perusahaan dagang maupun manufaktur. Harga pokok produksi mempunyai kaitan erat dengan indikator-indikator tentang sukses perusahaan, seperti misalnya: laba kotor penjualan, laba bersih. Tergantung pada rasio antara harga jual dan harga pokok produknya, perubahan pada harga pokok produk yang relatif kecil bisa jadi berdampak signifikan pada indikator keberhasilannya.

Harga pokok produksi pada dasarnya menunjukkan harga pokok produk (barang dan jasa) yang diproduksi dalam suatu periode akuntansi tertentu. Hal ini berarti bahwa harga pokok produksi merupakan bagian dari harga pokok, yaitu harga pokok dari produk yang terjual dalam suatu periode akuntansi. Menurut Abdul Halim dalam bukunya yang berjudul *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya* mendefinisikan harga pokok sebagai berikut: “Harga pokok dapat berarti sebagai bagian dari harga perolehan suatu aktiva yang ditunda pembebanannya dimasa yang akan datang”.

Menurut Hansen dan Mowen dalam *arnes kwary* (2009:60) harga pokok produksi (*cost of goods manufactured*) mencerminkan total barang yang diselesaikan selama periode berjalan. Biaya yang hanya dibebankan pada barang yang selesai adalah biaya manufaktur dari bahan langsung, tenaga kerja langsung dan overhead. Garisson dan Noreen (2008:60) harga pokok produksi adalah biaya manufaktur yang berkaitan dengan barang-barang yang diselesaikan dalam periode tertentu, terdiri dari bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Metode penentuan

harga pokok produksi adalah cara memperhitungkan unsur-unsur biaya ke dalam harga pokok produksi.

Menurut Mulyadi (2007:10) harga pokok produksi atau disebut harga pokok adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi untuk memperoleh penghasilan. Mulyadi lebih lanjut menjelaskan bahwa, biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan pengolahan bahan baku menjadi barang jadi.

Jadi dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas penentuan harga pokok produksi adalah suatu ukuran berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara memperhitungkan unsur – unsur biaya kedalam harga pokok produksi.

2.1.3.1 Manfaat Informasi Harga Pokok Produksi

Pada dasarnya tujuan penentuan harga pokok produksi adalah untuk menentukan secara tepat jumlah biaya perunit produk jadi, sehingga dapat diketahui laba atau rugi suatu perusahaan per periode. Menurut Mulyadi (2007:41) manfaat dari penentuan harga pokok produksi secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Menentukan Harga Jual Produk

Perusahaan yang memproduksi massal memproses produknya untuk memenuhi persediaan di gudang dengan demikian biaya produksi dihitung untuk jangka waktu tertentu untuk menghasilkan informasi biaya produksi per

satuan produk. Penentuan harga jual produk, biaya produksi per unit merupakan salah satu data yang dipertimbangkan disamping data biaya lain serta data non biaya.

2. Memantau Realisasi Biaya Produksi

Manajemen memerlukan informasi biaya produksi yang sesungguhnya dikeluarkan dibandingkan dengan rencana produksi yang telah ditetapkan, oleh sebab itu akuntansi biaya digunakan dalam jangka waktu tertentu untuk memantau apakah produksi mengkonsumsi total biaya produksi sesuai dengan yang diperhitungkan sebelumnya.

3. Menghitung Laba Rugi Periodik

Guna mengetahui apakah kegiatan produksi pemasaran perusahaan dalam periode tertentu mampu menghasilkan laba bruto. Manajemen memerlukan ketepatan penentuan laba periodik, sedangkan laba periodik yang tepat harus berdasarkan informasi biaya dan penentuan biaya yang tepat pula.

4. Menentukan Harga Pokok Persediaan Produk Jadi dan Produk Dalam Proses yang Disajikan dalam Neraca

Saat manajemen dituntut untuk membuat pertanggungjawaban perperiode, manajemen harus menyajikan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi yang menyajikan harga pokok persediaan produk jadi dan harga pokok yang pada tanggal neraca masih dalam proses. Berdasarkan catatan biaya produksi yang masih melekat pada produk jadi yang belum di jual pada tanggal neraca serta dapat diketahui biaya produksinya. Biaya yang

melekat pada produk jadi pada tanggal neraca disajikan dalam harga pokok persediaan produk jadi. Biaya produksi yang melekat pada produk.

2.1.3.2 Unsur-Unsur Harga Pokok Produksi

Menurut Mulyadi (2010:24), di dalam penentuan kos produksi dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan untuk menentukan unsur-unsur biaya produksi yang diperhitungkan dalam kos produksi: metode *full costing* dan metode *variabel costing*. Dalam metode *full costing*, biaya produksi yang diperhitungkan dalam penentuan kos produksi adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pari, baik yang berperilaku tetap maupun yang berperilaku variabel. Dalam metode variabel costing, biaya produksi yang diperhitungkan dalam penentuan kos produksi adalah hanya terdiri dari biaya produksi variabel, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

Dunia dan Abdullah (2012:23), mengatakan bahwa kegiatan manufaktur merupakan proses transformasi atas bahan-bahan menjadi barang dengan menggunakan tenaga kerja dan fasilitas pabrik. Biaya-biaya yang terjadi sehubungan dengan kegiatan manufaktur ini disebut biaya produksi (*production cost or manufacturing cost*). Biaya ini diklasifikasikan dalam tiga elemen utama sehubungan dengan produk yang dihasilkan yaitu:

1. Biaya bahan langsung (*direct material cost*). Merupakan biaya Perolehan dan seluruh bahan langsung yang menjadi bagian yang integral yang membentuk barang jadi (*finished goods*).
2. Biaya tenaga kerja langsung (*direct labour cost*). Merupakan upah dari semua tenaga kerja langsung yang secara spesifik baik menggunakan tangan maupun mesin ikut dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk atau barang jadi.
3. Biaya overhead pabrik (*factory overhead*). Adalah semua biaya untuk memproduksi suatu produk selain dari bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

Menurut Siregar (2013:28), biaya-biaya produksi dibedakan berdasarkan elemen-elemen, yang dimana elemen tersebut dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Biaya bahan baku langsung (*raw material cost*). Biaya bahan baku adalah besarnya nilai bahan baku yang dimasukkan ke dalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi.
2. Biaya tenaga kerja langsung (*direct labor cost*). Biaya tenaga kerja adalah besarnya biaya yang terjadi untuk menggunakan tenaga karyawan dalam mengerjakan proses produksi.
3. Biaya overhead pabrik (*Manufacturer overhead cost*). Biaya overhead pabrik adalah biaya-biaya yang terjadi di pabrik selain biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung.

Berdasarkan Unsur-unsur harga pokok produksi yang dinyatakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur harga pokok produksi adalah biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik

2.1.3.3 Metode Pengumpulan Harga Pokok Produksi

Metode Pengumpulan Harga Pokok Produksi Menurut Mulyadi (2010:35), didalam perhitungan harga pokok produksi terdapat dua metode yaitu:

1. Metode harga pokok produk pesanan (*job order costing*) Yaitu biaya-biaya yang dikumpulkan untuk pesanan tertentu dan harga pokok persatuan hasilkan untuk memenuhi pesanan tersebut dihitung dengan cara membagi total biaya produksi untuk pesanan tersebut dengan jumlah satuan produk dalam pesanan yang bersangkutan.
2. Metode harga pokok proses (*process cost method*) Yaitu biaya-biaya produksi dikumpulkan untuk periode tertentu dan harga pokok produksi persatuan produk yang dihasilkan dalam periode tersebut dihitung dengan cara membagi total biaya produksi untuk periode tersebut dengan jumlah satuan produk yang dihasilkan dalam periode yang bersangkutan.

Menurut Siregar (2013:37), menyatakan bahwa dalam pengumpulan Harga pokok produksi terbagi menjadi dua yaitu:

1. “Penentuan Biaya Pesanan Biaya proses adalah penentuan biaya dengan cara mengumpulkan biaya berdasarkan pesanan produksi atau berdasarkan departemen.
2. Penentuan Biaya Proses Biaya proses adalah penentuan biaya dengan cara mengumpulkan biaya berdasarkan proses produksi atau berdasarkan departemen.

Berdasarkan menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pengumpulan harga pokok produksi terdapat dua metode yaitu metode harga pokok pesanan dan metode harga pokok proses.

2.1.3.4 Metode Penentuan Harga Pokok Produksi

Metode penentuan harga pokok produksi adalah cara memperhitungkan unsur-unsur biaya kedalam harga pokok produksi. Menurut Mulyadi (2010:17), dalam menghitung unsur-unsur biaya kedalam harga pokok produksi, terdapat dua pendekatan, yaitu:

- a. *Full Costing* Merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.
- b. *Variabel Costing* Merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel, kedalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

2.1.3.5 Tujuan Penentuan Harga Pokok Produksi

Menurut Mulyadi (2009:78) akuntansi biaya mempunyai tiga tujuan pokok yaitu :

Penentuan Harga Pokok Produksi

Untuk memenuhi tujuan penentuan harga pokok produksi, akuntansi biaya mencatat, menggolongkan, dan meringkas biaya-biaya pembuatan produk atau penyerahan jasa. Misalnya metode *variable costing* untuk penentuan harga pokok produksi dan penyajian informasi biaya untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam perencanaan dan pengambilan keputusan jangka pendek.

Adapun tujuan penentuan harga pokok produksi menurut Dunia dan Wasilah (2009:4) adalah:

1. “Sebagai dasar untuk menilai efisiensi perusahaan.
2. Sebagai dasar dalam penentuan kebijakan pimpinan perusahaan.
3. Sebagai dasar penilaian bagi penyusunan neraca menyangkut penilaian terhadap aktiva.

4. Sebagai dasar untuk menetapkan harga penawaran atau harga jual kepada konsumen.
5. Menentukan nilai persediaan dalam neraca, yaitu harga pokok persediaan produk jadi dan produk dalam proses pada akhir periode.
6. Untuk menghitung harga pokok produksi dalam laporan rugi-laba perusahaan.
7. Sebagai evaluasi hasil kerja.
8. Pengawasan terhadap efisiensi biaya, terutama biaya produksi.
9. Sebagai dasar pengambilan keputusan.
10. Untuk tujuan perencanaan laba.”

2.2 Review Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

2.2.1 Review Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu	Pengarang	Hasil penelitian	Perbedaan
Pengaruh Aplikasi Strategi Just In Time Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Santos Jaya Abadi Sidoarjo	Rahayu (2005)	Faktor pembelian , produksi, pengiriman bahan baku, pengiriman barang jadi dan lingkungan JIT berpengaruh signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi biaya	Penulis menambahkan variabel X nya dan mengurangi Variabel Y

		produksi	
Peranan Just In Time Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus Pada Perusahaan Tauco di Kabupaten Jabar)	Stephanie Tanu Wijaya (2005)	Just In Time memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi	Penulis menambahkan variabel X nya dengan <i>Total Quality Management</i> dan mengganti variabel Y dengan Efektivitas penentuan harga pokok produksi
Analisis Pengaruh Penerapan Just In Time (JIT) dan <i>Total Quality Management</i> untuk Meningkatkan Laba Perusahaan pada PT Sugity Creatives	Agung Saputra Adiguna (2010)	JIT serta TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap laba kotor	Variabel Y yang di teliti berbeda yaitu Efektivitas Penentuan harga pokok produksi

2.2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.2.1 Pengaruh Penerapan *Just in time* Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang aktivitasnya mengubah bahan baku dan bahan penolong menjadi suatu barang jadi yang akan dijual kepada konsumen. Untuk dapat melaksanakan aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur maka dibutuhkan faktor produksi. Faktor produksi ada kaitannya dengan bagaimana tercapainya target produksi perusahaan.

Target produksi merupakan bagian terpenting dalam perusahaan manufaktur karena Target produksi merupakan bagian yang paling besar pengaruhnya bagi suatu perusahaan. Target produksi bisa menjadi semakin tinggi jika pengelolaan produksinya berjalan dengan efektif. Untuk itu perusahaan dituntut untuk meminimalisir pemborosan dalam Harga Pokok produksi.

Untuk mengurangi pemborosan maka perlu diterapkannya metode *Just in time* dalam sistem produksi. Filosofi JIT ini dapat diterapkan pada semua aspek bisnis termasuk produksi (Henry Simamora, 2012: 100). Bagi perusahaan yang ingin memperoleh dan mempertahankan keuntungan kompetitif harus melakukan peningkatan efisiensi, efektivitas, kualitas dan produktifitasnya. Hansen, Mowen dalam bukunya "*Management Accounting*" mengemukakan bahwa "*JIT has two strategic objectives: to increase profits and to improve a firm's competitive position. These two objectives are achieved by controlling costs (enabling better price*

competition and increased profits)”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah perusahaan dapat meningkatkan labanya dengan cara pengendalian biaya dan melalui kompetisi harga, dengan menentukan harga pokok produksi se – efektif dan se – efisien mungkin, selanjutnya untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kinerja pengiriman, dan meningkatkan kualitas.

Pengendalian produksi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, dalam pengendalian ini manajer dapat menilai Output produksi dan membandingkannya dengan target produksi yang sudah disusun sebelumnya. Jika Output produksi Sudah sesuai dengan apa yang direncanakan maka dapat dikatakan produksi tersebut sudah efektif. Jika perusahaan mampu melaksanakan produksi dengan baik dan mencapai target produksi maka perusahaan mampu mencapai laba yang maksimal.

Dibutuhkan cara untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang menyeluruh, sehingga efektivitas produksi dapat meningkat. Teori penghubung yang menghubungkan penerapan *Just in time* dengan efektivitas produksi yang dikemukakan oleh Armila Krisna Warindrani (2006: 31-32) sebagai berikut :

“Keberhasilan implementasi JIT di beberapa perusahaan membawa perbaikan secara signifikan seperti kualitas yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, mengurangi tenggang waktu, mengurangi sebagian besar persediaan, mengurangi waktu persiapan (*setup*), menurunkan biaya produksi dan meningkatkan efektivitas produksi.”

Menurut Henry Simamora (2012: 106) sebagai berikut :

“Pada waktu perusahaan menerapkan JIT, biaya tenaga kerja langsung berkurang secara signifikan. Lebih lanjut, karena tenaga kerja langsung menjadi terlatih dalam beraneka fungsi, tingkat biaya tenaga kerja langsung cenderung stabil tatkala produksi berfluktuasi.”

Dalam penjelasan tersebut menyatakan bahwa dengan adanya sistem JIT dapat membantu mengurangi biaya yang berkaitan dengan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi. Hal ini didukung pula oleh pernyataan dari Rahayu (2005) sebagai berikut :

“*Just in time* merupakan salah satu konsep yang mendukung manajemen biaya untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan industri sebagai akibat kemajuan teknologi dan otomatisasi. Dalam konsep JIT dilakukan eliminasi biaya melalui eliminasi jumlah persediaan (persediaan = 0). Eliminasi jumlah persediaan ini secara otomatis menghilangkan biaya penyimpanan dan transportasi serta sekaligus mengakibatkan penurunan tingkat toleransi terhadap kesalahan produk.”

Jika nilai efisiensi yang positif dan meningkat setiap tahunnya, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *Just in time* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi. Pernyataan tersebut didukung pula oleh hasil penelitian dari Rahayu (2005) yang menyatakan bahwa “Faktor pembelian, produksi, pengiriman bahan baku, pengiriman barang jadi dan lingkungan JIT secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi biaya produksi.”

2.2.2.2 Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Untuk memenangkan persaingan dalam segmentasi pasar, perusahaan harus mampu mencapai tingkat mutu (quality level) yang bukan hanya mutu produknya saja, akan tetapi dari segala aspek, seperti mutu bahan mentah dari pemasok, mutu

tenaga kerja (sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efisien, promosi yang efektif, mutu distribusi yang mampu menyerahkan produk sesuai dengan waktu yang dikehendaki para pelanggan, mutu karyawan yang mampu melayani pembeli dengan memuaskan dan produksi yang dilakukan dengan metode yang tepat serta peningkatan produktivitas di segala aspek yang meliputi produktivitas tenaga kerja, peningkatan produktivitas di bagian produksi dan operasi, peningkatan produktivitas mutu, tetapi peningkatan produktivitas yang disertai dengan mempertahankan mutu memerlukan suatu metode yang cermat dan tepat.

Oleh karena itu perusahaan menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat perorganisasi dan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen secara berkesinambungan yang dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) atau dalam bahasa Indonesia disebut Manajemen Mutu Terpadu. Tujuan dari penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam hal mutu produk dan jasa sekaligus merupakan cara untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia.

Adapun teori yang menghubungkan penerapan *Total Quality Management* dikemukakan oleh [Ishikawa, Kaoru. (2005) : Manfaat pengendalian mutu diantaranya, Pengendalian Mutu dapat membantu perusahaan menemukan data – data produksi yang salah. [Ishikawa, Kaoru. (2005)]

2.2.2.3 Pengaruh Just In Time dan Total Quality Management Terhadap Penentuan Harga Pokok Produksi

Teori yang menghubungkan *Just In Time* dan *Total Quality Management* Terhadap Penentuan Harga Pokok Produksi yaitu Menurut Indrajid dan Pranoto (2003), tujuan dari adanya manajemen menggunakan dan mengembangkan konsep manajemen Just In Time dalam perusahaan dapat dirangkum atas beberapa aspek. Adapun tujuan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan fleksibilitas produk yang tinggi produksi, bersifat “sistem tarik” (*pull system*) memerlukan fleksibilitas tinggi untuk menanggapi tuntutan konsumen yang terus berkembang. Produksi dengan cara “sistem tarik” (pendekatan baru) merupakan produksi yang dilakukan untuk menanggapi permintaan, sedangkan produksi dengan “sistem dorong” (pendekatan lama) merupakan produksi yang ditetapkan produsen kepada konsumen.
2. Meningkatkan efisiensi proses produksi
Peningkatan efisiensi dapat dilakukan terutama melalui pengurangan persediaan barang sehingga mengakibatkan pengurangan biaya persediaan, atau dengan kata lain meningkatkan perputaran modal. Biaya persediaan ini sangat tinggi, berkisar antara 20 persen–40 persen dari harga barang pertahun. Efisiensi didapat juga dengan cara mendesain pabrik sedemikian rupa sehingga proses produksi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan aman.

3. Meningkatkan daya kompetisi

Meningkatnya efisiensi dalam proses produksi dengan sendirinya akan meningkatkan daya saing perusahaan. Hal ini dianggap salah satu tujuan yang paling penting, yaitu suatu tujuan strategis, karena peningkatan efisiensi berarti penurunan biaya dan ini memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan pasar.

4. Meningkatkan mutu barang

Kemitraan pembeli-penjual yang dibina dan berlangsung dalam jangka panjang selalu berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam hal mutu dan biaya barang. Mutu tinggi dari suku cadang atau komponen yang dipasok oleh pemasok pada gilirannya akan meningkatkan mutu barang yang diproduksi oleh perusahaan. Kemitraan penjual pembeli memungkinkan melakukan pengendalian mutu suku cadang atau komponen dengan lebih murah dan lebih handal.

5. Mengurangi pemborosan

Pengurangan pemborosan terutama dalam bentuk barang yang terbuang, karena pada hakekatnya pemborosan mempengaruhi biaya produksi. Menurut jenisnya, pemborosan dapat dibedakan dari cara pemborosan itu terjadi, yaitu:

- a. Karena produksi berlebih (memproduksi barang dengan jumlah yang terlalu banyak).
- b. Karena waktu tunggu (waktu tunggu yang tidak produktif dalam proses produksi perusahaan).

- c. Karena transport (gerakan yang tidak perlu dalam proses produksi).
- d. Karena proses (operasi atau proses yang tidak perlu).
- e. Karena persediaan (penimbunan bahan baku, bahan setengah jadi, bahan jadi, atau bahan lain yang berlebih).
- f. Karena gerakan (pengerjaan kembali atau hasil dari kegiatan-kegiatan yang tidak perlu).

2.3 Faktor – faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

2.3.1 Akuntansi Lingkungan

2.3.1.1 Pengertian Akuntansi Lingkungan

Akuntansi pada mulanya diartikan hanya sekedar prosedur pemrosesan data keuangan. Pengertian ini dapat ditemukan dalam *Accounting Terminology Bulletin* yang diterbitkan oleh AICPA (*American Institute of Certified Public Accounting*). Dalam *Accounting Terminology Bulletin* no.1 dinyatakan sebagai berikut :

Accounting is the art of Recording, classifying and summarizing in a significant manner and in the term of money, transaction and even which are and part, at least of financial character and interpreting the result there of.

Artinya :

Akuntansi adalah seni pencatatan, pengelompokan, pengikhtisaran menurut cara yang berarti dan dinyatakan dalam nilai mata uang, semua transaksi serta kejadian yang sedikit-sedikit bersifat finansial dan dari catatan itu dapat ditafsirkan hasilnya.

(AICPA,1998)

2.3.1.2 Pengaruh Akuntansi Lingkungan Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Menurut Paul Kazenski (2001) perusahaan akan mendapat keuntungan dalam beberapa cara setelah mengurangi pencemaran terhadap lingkungan, yaitu:

- a) Mampu memenuhi peraturan pemerintah mengenai baku mutu limbah dan mengurangi resiko akan berita negatif yang dapat mempengaruhi bisnis perusahaan
- b) Mengurangi risiko dalam membayar biaya perbaikan lingkungan atas pencemaran lingkungan
- c) Meningkatkan nilai positif perusahaan, dimana pada akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Teori yang diungkapkan oleh Paul Kezenski diatas secara tidak langsung menggambarkan bahwa akuntansi lingkungan melalui sistem manajemen lingkungan memiliki andil besar terhadap pencapaian profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang. Meningkatnya profitabilitas ini tidak terlepas dari efisiensi dan efektivitas biaya yang dapat menyebabkan biaya produksi lebih rendah sehingga berpengaruh juga terhadap harga pokok produksi. Dengan harga pokok produksi yang lebih rendah, maka margin yang didapatkan akan lebih besar dan profitabilitas meningkat.

Menurut Hansen Mowen dalam Deni Arnos Kwari (2010:72) menyebutkan bahwa

pengetahuan mengenai biaya lingkungan dan penyebab-penyebabnya dapat mengarah ke desain ulang proses yang dapat mengurangi bahan baku yang digunakan dan polutan yang dilepaskan kepada lingkungan (interaksi antara insentif inovasi dan pengurangan biaya).

Dengan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terjadinya pengurangan biaya dengan cara mengurangi bahan baku yang merupakan salah satu komponen dari harga pokok produksi maka hal ini berpengaruh juga terhadap efektivitas penentuan harga pokok produksi. Karena jika bahan baku dikurangi maka harga pokok produksinya pun akan lebih rendah.

Melalui penerapan akuntansi lingkungan diharapkan perusahaan mampu memenuhi permintaan konsumen dengan biaya produksi yang efisien dan mampu untuk menghemat biaya lingkungan dengan menggunakan konsep empat biaya lingkungan, yaitu: *Prevention costs, detection costs, internal failure costs, dan external failure costs.*

2.3.2 Activity Based Costing

2.3.2.1 Pengertian Activity Based Costing

Activity Based Costing System telah dikembangkan pada organisasi sebagai suatu solusi untuk masalah-masalah yang tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh Sistem Tradisional. *Activity-Based Costing System* ini merupakan hal yang baru sehingga konsepnya masih terus berkembang, sehingga ada berbagai definisi yang menjelaskan tentang *Activity-Based Costing System*.

Pengertian *Activity-Based Costing System* yang lain juga dikemukakan oleh Mulyadi (2011: 53) sebagai berikut:

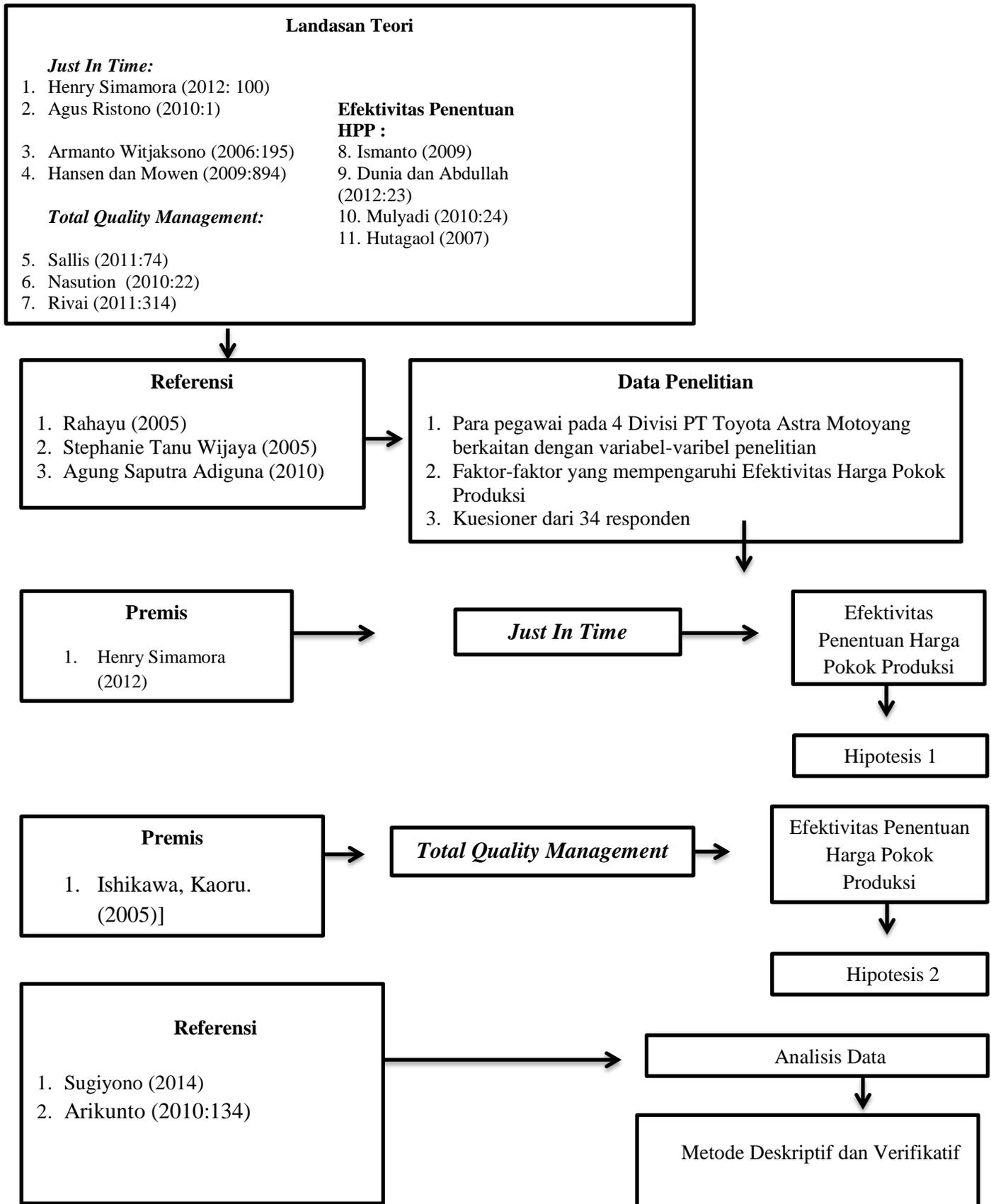
“Activity-Based Cost System (ABC System) adalah sistem informasi biaya berbasis aktivitas yang didesain untuk memotivasi personal dalam melakukan pengurangan biaya dalam jangka panjang melalui pengelolaan aktivitas”.

Menurut William K. Carter yang dialihbahasakan Krista (2009: 528) menyebutkan definisi *Activity-Based Costing System* sebagai berikut:

“Perhitungan biaya berdasar aktivitas (*Activity-Based Costing* □ ABC) didefinisikan sebagai suatu sistem perhitungan biaya dimana tempat penampungan biaya overhead yang jumlahnya lebih dari satu dialokasikan menggunakan dasar yang memasukkan satu atau lebih faktor yang tidak berkaitan dengan volume (*non-volume-related factor*)”.

Berdasarkan pendapat beberapa akademisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *Activity-Based Costing System* merupakan perhitungan biaya yang menekankan pada aktivitas-aktivitas yang menggunakan jenis pemicu biaya lebih banyak sehingga dapat mengukur sumber daya yang digunakan oleh produk secara lebih akurat dan dapat membantu pihak manajemen dalam meningkatkan mutu pengambilan keputusan perusahaan. Sistem *Activity-Based Costing System* tidak hanya difokuskan dalam perhitungan kos produk secara akurat, namun dimanfaatkan untuk mengendalikan biaya melalui penyediaan informasi tentang aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya.

2.3.2 Skema Kerangka Berpikir



2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012: 64) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah” . Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori-teori yang relevan belum berdasarkan fakta-fakta yang empiris yang berasal dari pengumpulan data. Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran di atas, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan *Just in time* berpengaruh terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi
2. Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi
3. Penerapan *Just in time* dan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi