

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi umum yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

2.1.1 Akuntansi

2.1.1.1 Pengertian Akuntansi

Akuntansi merupakan suatu system informasi yang menghasilkan suatu laporan yang berguna untuk pihak-pihak tertentu yang memiliki kepentingan didalam suatu perusahaan mengenai kegiatan ekonomi yang berjalan di perusahaan serta kondisi perusahaan tersebut.

Menurut James M. Reeve, Carl S. Warren dan Amir Abadi Jusuf (2012:9) mendefinisikan akuntansi sebagai berikut:

“Akuntansi adalah suatu system informasi yang menyediakan laporan untuk para pemangku kepentingan mengenai aktivitas dan kondisi ekonomi perusahaan.”

Menurut Charles T. Horngren & Walter T. Harrison (2007:4) definisi akuntansi merupakan:

“Akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan.”

Sedangkan menurut L. M. Samryn (2014:3) definisi akuntansi adalah:

“sesuatu sistem informasi yang digunakan untuk mengubah data dari transaksi menjadi informasi keuangan, proses akuntansi meliputi kegiatan mengidentifikasi, mencatat, menafsirkan, dan mengkomunikasikan peristiwa ekonomi dari sebuah organisasi kepada pemakai informasinya.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah suatu proses mengidentifikasi, mencatat, menafsirkan, dan mengkomunikasikan dalam melaporkan informasi ekonomi dan kegiatan (transaksi) organisasi ataupun perusahaan yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut dalam pengambilan keputusan.

2.1.2 *Just In Time*

2.1.2.1 Pengertian *Just In Time* (JIT)

Operasi JIT merupakan suatu pendekatan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi segala macam sumber pemborosan dalam aktivitas produksi, dengan memberikan komponen produksi yang tepat serta pada waktu dan tempat yang tepat. *Just In Time* merupakan *manufacturing philosophy* yang mulai diterapkan di Jepang pada tahun tujuh puluhan dan mulai diterapkan oleh perusahaan- perusahaan di Amerika sejak dua puluh tahun kemudian. Dengan filosofi ini, perusahaan hanya memproduksi atas dasar permintaan, tanpa memanfaatkan tersedianya persediaan tanpa menggunakan biaya persediaan, sehingga produksi tidak akan terjadi sebelum ada proses permintaan produksi (Mulyadi, 2009: 24).

Menurut Henry Simamora (2012: 100) pengertian *Just In Time* adalah :

“Sistem tepat waktu (*Just In Time*) adalah sistem manajemen pabrikasi dan persediaan komprehensif dimana bahan baku dan berbagai suku cadang dibeli dan

diproduksi pada saat diproduksi dan pada waktu akan digunakan dalam setiap tahap proses produksi/pabrikasi” .

Menurut Render dan Heizer (2010: 314) sistem *Just In Time* merupakan suatu sistem yang memproduksi produk ketika adanya permintaan dan dalam kegiatan produksinya menghilangkan adanya pemborosan dan memproduksi sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan cara seefisien mungkin. Menurut Armanto Widjaksono (2006: 195) *Just In Time* merupakan filosofi bisnis yang khusus membahas bagaimana mengurangi waktu produksi sekaligus mengurangi kegagalan produksi baik dalam proses manufaktur maupun proses non- manufaktur.

Menurut Mursyidi (2010:175), yaitu:

“*Just In Time* (JIT) merupakan konsep yang memandang waktu dalam suatu proses produksi dapat diperpendek, ini dilakukan dengan mengalihkan sistem pemanufakturan dari *push system* (material ditarik ke dalam pabrik untuk diproduksi berdasarkan pesanan) ke *pull system* (material didorong keluar dari pabrik untuk diproduksi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan)”

Menurut Mulyadi (2009:24) *Just In Time* Merupakan manufacturing philosophy yang mulai diterapkan di Jepang pada tahun tujuh puluhan dan mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di U.S.A sejak dua puluh tahun kemudian.

Dengan filosofi ini, perusahaan hanya memproduksi atas dasar permintaan, tanpa memanfaatkan tersedianya persediaan dan tanpa menggunakan biaya persediaan, sehingga produksi tidak akan terjadi sebelum ada proses permintaan produksi.

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 definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa *Just In Time* adalah suatu sistem produksi tepat waktu dimana suatu produk hanya akan diproduksi ketika ada permintaan.

2.1.2.2 Pendekatan *Just In Time*

Pendekatan *Just In Time* 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 memwadahi kebutuhan bahan baku suku cadang dalam proses operasi. Gagasan *Just In Time* telah berkembang untuk memenuhi keinginan perusahaan yaitu, memproduksi sesuai kebutuhan. Ide dasar dibalik *Just In Time*, menurut Steven Nahmias (2001: 358) meliputi :

Persediaan barang setengah jadi (WIP) dikurangi sampai mendekati minimum. Seberapa banyak jumlah barang setengah jadi yang diperbolehkan merupakan ukuran ketat sistem *Just In Time* tersebut dijalankan. Lebih sedikit barang setengah jadi yang ditetapkan dalam sistem, maka berbagai tahapan operasional akan bekerja lebih seimbang.

Just In Time adalah operasional dengan sistem permintaan tarik (demand pull system). Operasional pada tiap tahapan dilakukan hanya diminta. Arus informasi pada sistem JIT diteruskan secara berurutan dari suatu tahap ke tahap selanjutnya.

Just In Time 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 *Just In Time* mengikutsertakan pemasok.

Keuntungan *Just In Time* 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 dapat diminimalkan.

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 menyadari bahwa terdapat sesuatu yang salah. Manajemen harus memberikan fleksibilitas pada pekerjanya.

Berdasarkan pernyataan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa dasar terbentuknya konsep *Just In Time* adalah minimalisasi persediaan barang setengah jadi atau Work In Process (WIP) sehingga terjadi pengurangan biaya persediaan. Sistem *Just In Time* menggunakan sistem permintaan tarik (*Demand Pull System*), yaitu kegiatan.

Produksi dapat berjalan hanya jika ada permintaan. Hubungan dengan pemasok mempunyai peran penting dalam implementasi *Just In Time* untuk menjamin pengiriman bahan baku tepat pada waktunya. Pendekatan *Just In Time* mengharuskan adanya komitmen manajemen tingkat atas dengan pekerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hansen dan Mowen (2000:398) mengemukakan bahwa *Just In Time* memiliki dua tujuan strategis, yaitu untuk meningkatkan profit dan untuk

memperbaiki posisi kompetitif perusahaan. Kedua tujuan strategis ini dapat dicapai dengan mengontrol biaya (yang memungkinkan harga yang lebih baik dan peningkatan keuntungan), memperbaiki kinerja pengiriman, dan meningkatkan kualitas.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat *Just In Time* (JIT)

Tujuan Just In Time dalam proses produksi adalah untuk meminimalkan tingkat persediaan pada setiap proses produksi sejak bahan baku sampai dengan barang jadi tidak ada penumpukan di dalam gudang (Mursyidi, 2008: 175). Krismiaji (2010: 125) mengungkapkan bahwa tujuan utama Just In Time adalah untuk menghasilkan produk hanya diperlukan dan hanya menghasilkan kuantitas produk sebanyak yang diminta pelanggan.

Menurut Agus Ristono (2010:6) terdapat beberapa sasaran utama yang ingin dicapai dari sistem produksi JIT yaitu :

1. Mereduksi scrap dan rework
2. Meningkatkan jumlah pemasok yang ikut JIT.
3. Meningkatkan kualitas proses industry (zero defect orientation)
4. Mengurangi inventori (zero inventory orientation)
5. Mereduksi penggunaan ruang pabrik.
6. Linearitas output pabrik (berproduksi pada tingkat konstan selama waktu tertentu).
7. Mereduksi overhead.
8. Meningkatkan produktivitas total industri secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tujuan secara luas dari Just In Time adalah menghilangkan pemborosan melalui perbaikan terus menerus (continuous improvement) sehingga dapat meningkatkan profit perusahaan.

Sedangkan menurut Garrison/Noreen (2000: 14) manfaat yang dapat diperoleh dengan menerapkan Just In Time adalah :

1. Modal kerja dapat ditunjang dengan adanya penghematan karena pengurangan biaya-biaya persediaan.
2. Lokasi yang sebelumnya digunakan untuk menyimpan persediaan, dapat digunakan untuk aktivitas lain sehingga produktivitas meningkat.
3. Waktu untuk melakukan aktivitas produksi berkurang, sehingga dapat menghasilkan jumlah produk lebih banyak dan lebih cepat merespon konsumen.
4. Tingkat produksi cacat berkurang, mengakibatkan penghematan dan kepuasan konsumen meningkat.

Garrison/Noreen (2000:14) selanjutnya menjelaskan bahwa karena keuntungan-keuntungan dengan menerapkan Just In Time yang sudah dicatat sebelumnya, semakin banyak perusahaan yang menggunakan JIT setiap tahunnya. Sebagian besar perusahaan menyimpulkan bahwa pengurangan jumlah persediaan sebenarnya belum mencukupi. Untuk tetap bertahan dalam persaingan yang semakin kuat dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan harus mengusahakan untuk melakukan perbaikan yang terus menerus.

2.1.2.4 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*)

2.1.2.5 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:

- “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, sukucadang, 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 pabrikasi 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 pabrikasi dan dilatih untuk mengoperasikan semua mesin di dalam sel pabrikasi.

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

Didalam 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.

2.1.3 Total Quality Management (TQM)

2.1.3.1 Definisi Mutu

Gaspersz (2003) mengemukakan bahwa mutu secara konvensional dapat diartikan sebagai karakteristik langsung dari suatu produk, seperti kinerja (*performance*), keandalan (*reability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya. Secara strategik, mutu dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.

Menurut Juran dalam Nasution (2004), mutu merupakan kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kecocokan penggunaan ini didasarkan atas lima ciri, yaitu :

1. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan.
2. Psikologis, yaitu cita rasa atau status.
3. Waktu, yaitu kehandalan.
4. Kontraktual, yaitu adanya jaminan.
5. Etika, yaitu sopan santun, ramah, atau jujur.

Deming dalam Nasution (2004) menyatakan, bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan.

Dari semua definisi yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam unsur-unsur berikut :

- a. Mutu mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya, apa yang dianggap merupakan mutu saat ini, mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang).

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 Total *Quality Management*, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Total *Quality Management* 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 Total *Quality Management* 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).

2.1.3.2 Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Kualitas adalah ukuran seberapa mampu suatu barang atau jasa memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan standar tertentu. Standar tersebut mungkin

berkaitan dengan waktu, bahan, kinerja, keandalan, atau karakteristik yang dapat dikuantitaskan (Wikipedia, 2015). Manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO (*International Organization for Standardization*), manajemen kualitas total adalah pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Total Quality Management merupakan sistem yang memperbaiki kualitas secara terus menerus. Kualitas menurut Vincent Gasperz (2010: 5):

“Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.”

Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 3) menyatakan bahwa :

“Kualitas terdiri dari segi design dan kesesuaian dimana antara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdiri dari: kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk dan jasa, manusia, proses dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang.”

Rivai (2008: 62) mengatakan definisi *Total Quality Management* (TQM) adalah “konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten”. *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan, dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan konsumen (Nasution, 2005).

Total Quality Management menurut teori-teori di atas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang dikembangkan oleh (Banker, 1993) yaitu:

1. Reward karyawan untuk peningkatan kualitas.
2. Pemberian reward dari manajemen untuk karyawan.
3. Pemberhentian produksi kualitas.
4. Pemeriksaan output karyawan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat penulis jelaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang melibatkan semua orang di dalam organisasi untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan atas produk, jasa, proses dan lingkungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. Seperti apapun *Total Quality Management* didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan *Total Quality Management* dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam *Total Quality Management* agar berhasil dalam melaksanakannya dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan.

2.1.3.3 Proses Implementasi *Total Quality Management*

Juran dalam Muhandri dan Kadarisman (2008) mengemukakan bahwa TQM diimplementasikan apabila mengikuti tiga proses manajerial, yaitu terdiri dari :

1. perencanaan mutu
2. pengendalian mutu
3. peningkatan/perbaikan mutu

Proses yang dikembangkan Juran ini dikenal dengan istilah “Trilogi Juran”.

Kegiatan dari masing-masing proses tersebut dapat dilihat pada tabel tersebut :

Tabel 2.1
proses umum manajemen mutu

Perencanaan Mutu	Pengendalian Mutu	Peningkatan Mutu
1. Menetapkan tujuan mutu	1. Mengevaluasi kinerja aktual	1. Menguji kebutuhan
2. Mengidentifikasi pelanggan	2. Membandingkan kinerja actual	2. Menetapkan infrastruktur
3. Menentukan kebutuhan pelanggan	3. Bertindak menangani perbedaan	3. Mengidentifikasi proyek peningkatan mutu
4. Membangun keistimewaan produk yang merespon		4. Menetapkan tim proyek
5. Mengembangkan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk		5. Menyediakan tim dengan sumber daya, pelatihan, dan motivasi untuk mendiagnosis penyebab dan upaya untuk mengatasinya
6. Menetapkan pengendalian proses; menerjemahkan rencana ke kegiatan operasional kegiatan		6. Menetapkan pengendalian agar tetap pada jalurnya

operasional		
-------------	--	--

Total *Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Total *Quality Management* merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang rendah tersebut. Total *Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2010).

2.1.3.4 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

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipuaskan, 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 seluruh aspek 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* (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 - proses yang saling terkait sebagai sebuah sistem kontribusi bagi keefektifan dan efisiensi 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.

2.1.3.5 Unsur – Unsur *Total Quality Management*

Perbedaan Total quality Management dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana (How). Komponen-komponen ini memiliki sepuluh unsur yang dikemukakan oleh Goetsch dan Darvis seperti yang dikutip oleh Fandi Tjiptono & Anastasia Diana (2003), yaitu:

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. Perbaiki 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.

2.1.3.6 Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Keuntungan yang diperoleh 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.

Manfaat Total Quality Management (TQM) adalah memperbaiki kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Nasution (2010) menyebutkan beberapa manfaat yang diperoleh dari penerapan Total Quality Management diantaranya adalah:

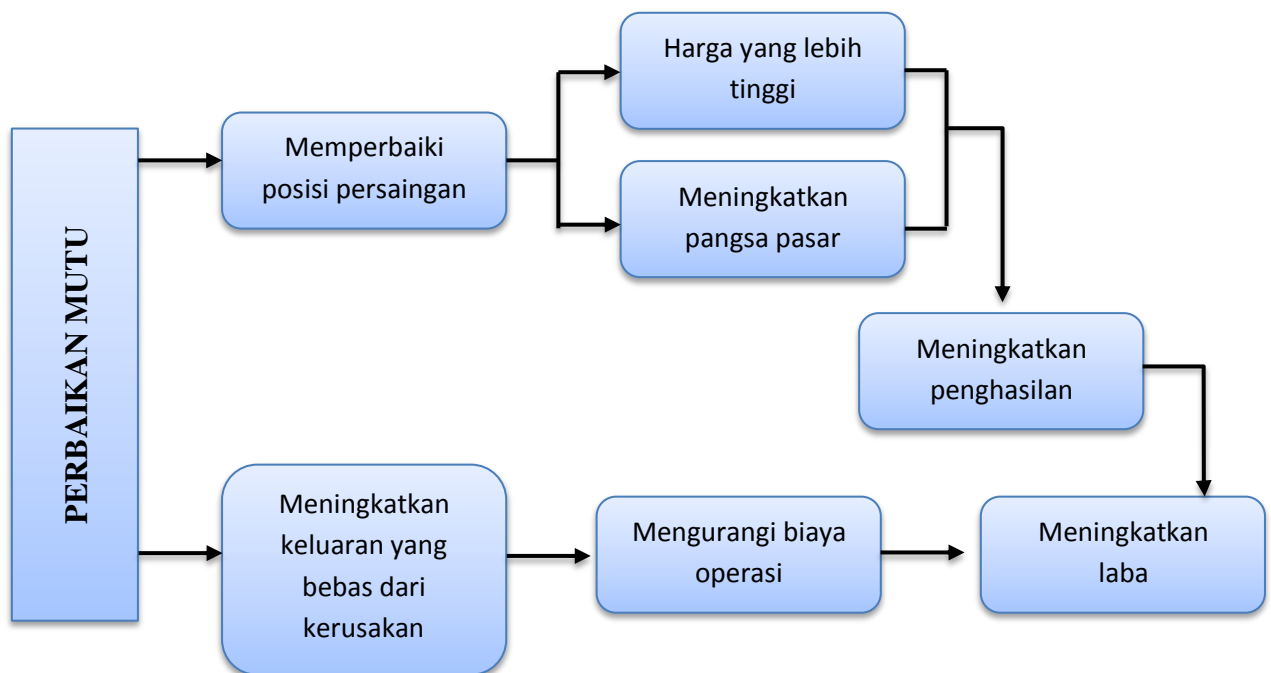
1. Perbaiki kepuasan pelanggan
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing

Keuntungan pengendalian mutu menurut Ishikawa (1992) yaitu memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan dalam proses produksi. Selain itu, desain produk dapat mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.

Keuntungan yang didapat perusahaan karena menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2010).

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003) perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan, antara lain: rute pertama yaitu pasar dan rute kedua yaitu rute biaya. Rute pertama menjelaskan perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada

meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. Rute kedua menjelaskan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.



Gambar 2.1

Manfaat *Total Quality Management*

2.1.4 Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Soewarno Handayani S. (1994:16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah

pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Sedangkan Georgopolous dan Tannemaum (1985:50), mengemukakan:

“Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan.”

Sedangkan menurut Agung Kurniawan dalam bukunya Transformasi Pelayanan Publik mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:

“Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya” (Kurniawan, 2005:109).

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 adalah sejumlah biaya yang terjadi dan dibebankan dalam proses produksi. Beberapa pendapat dari pakar tentang harga pokok produksi. Pengertian harga pokok produksi menurut Mulyadi (2005 : 14) yaitu “Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk” sedangkan menurut Abas Kartadinata dalam Kasmiati (2008) menjelaskan bahwa “Harga pokok produksi meliputi semua biaya dan pengorbanan

yang perlu dikeluarkan dan dilakukan untuk menghasilkan produk jadi. Harga pokok produksi atau biaya produk”

Sedangkan menurut M.Nafarin (2009: 497) adalah sebagai berikut:

“Semua biaya yang berkaitan dengan produk (barang) yang diperoleh, diaman didalamnya terdapat unsur biaya produk berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik”

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 Mursyidi (2010:29) harga pokok produksi yaitu:

“Pembebanan unsur biaya produksi terhadap produk yang dihasilkan dari suatu proses produksi, artinya penentuan biaya yang melekat pada produk jadi dan persediaan barang dalam proses.”

Menurut Hansen Mowen (2009:60) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary harga pokok produksi yaitu:

“Harga pokok produksi (*cost of goods manufactured*) mencerminkan total biaya barang yang diselesaikan selama periode berjalan. Biaya yang hanya dibebankan pada barang yang diselesaikan adalah biaya manufaktur dari bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead*.”

Menurut Garisson dan Noreen (2008:60) definisi harga pokok produksi yaitu

:

“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.”

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:10) mendefinisikan harga pokok produksi yaitu :

“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.

2.1.4.1 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 pabrik, 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.

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

2.1.4.2 Manfaat Informasi Harga Pokok Produksi

Manfaat 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.

2.1.4.3 Metode Pengumpulan Harga Pokok Produksi

Metode pengumpulan harga pokok bagi manajemen merupakan salah satu cara untuk menentukan besarnya harga produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, untuk itu maka diperlukan perhitungan harga pokok produksi dengan tepat dan teliti. Konsep akuntansi biaya merupakan alat bantu yang paling tepat untuk menghitung harga pokok produksi. Konsep akuntansi biaya memiliki tujuan dan manfaat, diantaranya :

1. Perencanaan dan pengendalian biaya
2. Penentuan harga pokok produk baik barang maupun jasa dengan lebih tetap dan teliti
3. Alat bantu dalam pengambilan keputusan manajemen

Secara garis besar menurut Mulyadi, pengumpulan harga pokok produksi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu : metode harga pokok pesanan dan metode harga pokok proses.

Metode Harga Pokok Pesanan Pada perusahaan yang menggunakan metode harga pokok pesanan memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Tujuan produksi perusahaan untuk melayani pesanan pembeli yang bentuknya tergantung pada spesifikasi pemesan, sehingga sifat produksinya terputus-putus dan setiap pesanan dapat dipisahkan identitasnya secara jelas.
- b) Biaya produksi dikumpulkan untuk setiap pesanan dengan tujuan dapat dihitung harga pokok pesanan dengan relatif teliti dan adil.
- c) Jumlah total harga pokok untuk pesanan tertentu dihitung pada saat pesanan yang bersangkutan selesai, dengan menjumlahkan semua biaya yang dibebankan kepada pesanan yang bersangkutan.
- d) Pesanan yang sudah selesai dimasukkan ke gudang produk selesai dan biasanya segera akan diserahkan (dijual) kepada pemesan sesuai dengan saat/tanggal pesanan harus diserahkan.

2.1.3.4 Metode Penentuan Harga Pokok Produksi

Menurut Mulyadi, metode penentuan harga pokok produksi merupakan cara untuk memasukan unsur-unsur biaya ke dalam harga pokok produksi. Dalam penentuan harga pokok produksi dikenal dua metode pendekatan, yaitu pendekatan full costing atau metode harga pokok penuh atau pendekatan variable costing atau metode harga pokok variabel, yaitu:

1. *Full Costing*

Full Costing merupakan 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 baik yang berperilaku variabel maupun tetap.

Harga pokok produk yang dihitung dengan pendekatan full costing terdiri dari unsur harga pokok produksi (Biaya bahan baku, Biaya tenaga kerja langsung, Biaya overhead pabrik variabel, Biaya overhead pabrik tetap) ditambah dengan biaya non produksi (biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum)

2. *Variabel Costing*

Variabel costing merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel dalam harga pokok produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

2.1.4.6 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 Penerapan Jit (Just In Time) Dan Tqm (Total Quality Management) Terhadap Delivery Performance Pada Industri Otomotif Di Indonesia	Brigita Meylianti S (2009)	JIT tidak memiliki pengaruh secara linier yang signifikan terhadap Delivery Performance sedangkan TQM memiliki pengaruh yang signifikan secara linier terhadap Delivery Performance.	Variabel Y yang diteliti berbeda yaitu Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi
Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Putri Restu Melissa (2009)	Pelaksanaan TQM di Giant hypermarket memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini	Penulis Menambahkan Variabel X menjadi 2 dan Variabel Y yang diteliti berbeda yaitu Efektivitas

Giant Hypermarket Botani Square Bogor		ditunjukkan oleh model persamaan struktural $PK = 0,95TQM + 0,098$	Penentuan Harga Pokok Produksi
Penerapan <i>Just In Time</i> Dan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional Dan Keunggulan Kompetitif	Fahmy Radhi (2010)	Penerapan TQM dan JIT memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur	Variabel Y yang diteliti berbeda yaitu Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi
Penerapan <i>Just In Time</i> Dan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi (PT Toyota Astra Motor)	Mugia Tresna Lugina (2017)	Penenrapan JIT dan TQM berpengaruh terhadap penentuan harga pokok produksi	Tidak ada perbedaan variabel yang penulis teliti, penulis ingin lebih mengembangkan penelitian tersebut menjadi lebih luas di perusahaan manufaktur
Pengaruh Penerapan <i>Just In Time</i> Terhadap Efisiensi Biaya Produksi dan Efektivitas Produksi (Studi kasus pada PT. Dirgantara Indonesia)	Sunarto (2017)	JIT memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi biaya	Penulis menambahkan variabel X nya dan mengurangi variabel Y

2.2.2 Kerangka Pemikiran

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

Just In Time adalah sistem produksi atau sistem manajemen fabrikasi modern yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang pada prinsipnya hanya

memproduksi jenis-jenis barang yang diminta sejumlah yang diperlukan dan pada saat dibutuhkan oleh konsumen.

Just in time (JIT) merupakan suatu konsep di mana bahan baku yang digunakan untuk aktifitas produksi didatangkan dari pemasok atau suplier tepat pada waktu bahan itu dibutuhkan oleh proses produksi, sehingga akan sangat menghemat bahkan meniadakan biaya persediaan barang/penyimpanan barang/stocking cost. Sistem produksi tepat waktu atau umum disebut dengan JIT (Just in time) adalah suatu keseluruhan filosofi operasi manajemen dimana segenap sumber daya, termasuk bahan baku dan suku cadang, personalia, dan fasilitas dipakai sebatas dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk mengangkat produktifitas dan mengurangi pemborosan. Just In Time didasarkan pada konsep arus produksi yang berkelanjutan dan mensyaratkan setiap bagian proses produksi bekerja sama dengan komponen-komponen lainnya.

just in time merupakan suatu cara yang menghilangkan semua aktivitas atau sumber-sumber yang tidak memberi nilai tambah bagi perusahaan dan dapat mengurangi atau menghilangkan biaya-biaya yang tidak sepatasnya dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga dengan berkurangnya atau hilangnya biaya tersebut maka diharapkan dapat berpengaruh terhadap harga pokok produksi barang yang akan dijual.

Menurut Henry Simamora (2012: 106) yaitu :

“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.”

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.”

Dalam penjelasan tersebut menyatakan bahwa dengan adanya sistem JIT dapat membantu mengurangi dan bisa memperkecil perhitungan biaya-biaya yang ada pada harga pokok produksi dan penerapan *Just in time* dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi.

2.2.2.2 Pengaruh *Total Quality Manajemen* Terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi

Untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan

metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

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)]

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.”

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 menganggapi

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 sampai 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

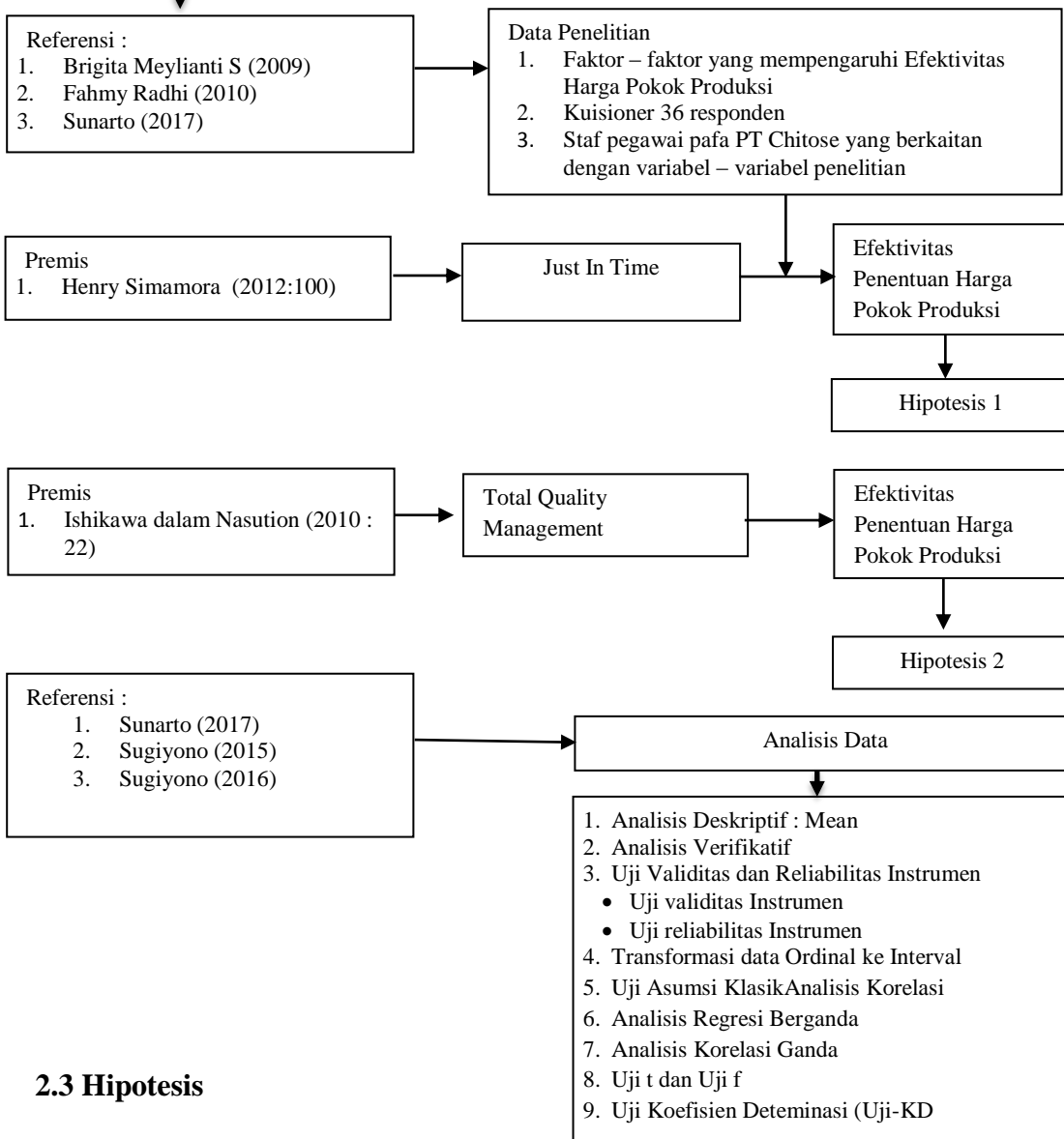
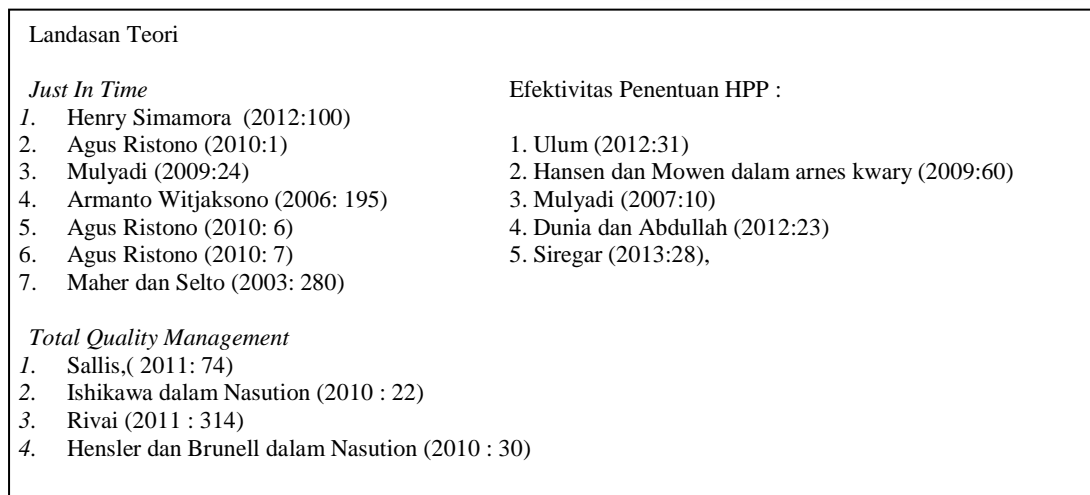
Kemitraan pembeli-penjual yang dibina dan berlangsung dalam jangka panjang selalu berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam hal mutu dan biaya barang. Mutu tinggi dari suku cadang atau komponen yang dipasok oleh pemasok pada gilirannya akan meningkatkan mutu barang yang diproduksi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

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel Independen dan variabel dependent. Penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

Secara Parsial

Hipotesis parsial yang diajukan adalah :

1. Terdapat pengaruh *Just in time* terhadap Efektivitas penentuan harga pokok produksi.
2. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap Efektivitas penentuan harga pokok produksi.

Secara Simultan

1. Penerapan *Just In Time* dan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Efektivitas Penentuan Harga Pokok Produksi.

