

Pengaruh Biaya Kualitas terhadap Kinerja *Balanced Scorecard* Perusahaan Manufaktur Berskala Besar

Rudy Usman

Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako, Jl. Soekarno Hatta Palu Selatan 0451 422 355

Abstract: *The purpose of the study is to find out the influence of quality cost toward company's working performance which is measured by balanced scorecard approach in big scale manufacture companies in Palu City. The method of sample research is used to collect data. This study is descriptive verificative with explanatory survey as its research method. Besides, cross sectional technique is applied, followed by path analysis method. The object of the study is quality activity cost consisting prevention activity as well as company's working performance that are uneasured by balanced scorecard approach. The result of the study shows that quality activity cost in all the aspects significantly influences the company's working performance. This is due to the reason that generally companies perceive prevention activity is better done than that of failure activities both internal and external ones.*

Keywords: *prevention costs, appraisal costs, internal failure costs, external failure costs, Balanced Scorecard*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Palu. Berdasarkan tujuan tersebut, metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode penelitian sampel, jenis penelitian deskriptif-verifikatif, metode penelitian explanatory survey, teknik yang digunakan adalah cross sectional, dengan metode analisis path serta objek dalam penelitian ini adalah biaya aktivitas kualitas yang terdiri aktivitas pencegahan, aktivitas pengendalian, aktivitas kegagalan internal, dan aktivitas kegagalan eksternal serta kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Palu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya aktivitas kualitas yang terdiri atas aktivitas pencegahan, aktivitas pengendalian, aktivitas kegagalan internal, dan aktivitas kegagalan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan perusahaan manufaktur di Kota Palu. Hal ini karena rata-rata perusahaan menganggap aktivitas pencegahan lebih baik dilakukan dari pada melakukan aktivitas kegagalan baik kegagalan internal maupun eksternal.

Kata Kunci: biaya, aktivitas pencegahan, pengendalian, kegagalan internal, kegagalan eksternal, kinerja perusahaan, *Balanced Scorecard*

Kondisi persaingan global sekarang ini, dengan siklus hidup produk yang pendek dan perubahan teknologi dan selera konsumen yang cepat, perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang dan mampu menghasilkan laba dengan memproduksi produk dan memberikan jasa yang berkualitas. Setiap perusahaan yang berba-

sis industri diharapkan dapat melaksanakan tuntutan konsumen yang sama dengan motto dari globalisasi yaitu "*lower cost dan high quality*" dalam setiap produk yang dihasilkan. Untuk itu perusahaan dituntut semakin meningkatkan kemampuan dan keunggulan kompetitifnya sesuai dengan tuntutan pasar. Salah

satu faktor utama dari keunggulan bersaing tersebut adalah kualitas.

Kualitas sebagai faktor penentu kelangsungan hidup perusahaan tidak dapat diabaikan atau dinomorduakan. Tak satu pun perusahaan dapat eksis dengan usia produk yang lama jika perusahaan tersebut tidak memiliki manajemen kualitas yang baik. Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkannya, banyak perusahaan yang telah menanamkan investasi yang besar pada usaha untuk melaksanakan berbagai program peningkatan dan pengendalian kualitas. Pelaksanaan program-program tersebut akan menimbulkan suatu biaya yang disebut biaya kualitas (*cost of quality*). Biaya kualitas akan semakin meningkat jumlahnya jika pihak manajemen tidak memberikan perhatian yang khusus dalam masalah kualitas.

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

PIMS Associate, Inc., menguji lebih dari 1.200 perusahaan untuk menentukan dampak kualitas pro-

duk terhadap kinerja perusahaan, dan hasilnya menunjukkan bahwa: (1) kualitas produk dan profitabilitas berhubungan erat, (2) bisnis/perusahaan yang menawarkan produk dan jasa dengan kualitas tinggi mempunyai pangsa pasar lebih besar, dan (3) kualitas berhubungan secara positif dengan *return on investment* yang lebih tinggi (Evans dan Lindsay, 1996). PT Aqua Golden Mississippi, Tbk merupakan perusahaan air mineral yang menghasilkan penjualan terbesar meskipun produk yang dihasilkannya memiliki harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga produk air mineral yang lain. Fenomena ini menggambarkan bahwa kualitas sangat dihargai.

Kota Palu merupakan kota yang sedang berkembang, ditumbuhi oleh berbagai macam perusahaan industri yang belum mampu bersaing dengan perusahaan industri di daerah lain. Untuk menjaga kelangsungan usahanya, sangat penting bagi perusahaan tersebut untuk memperhatikan kualitas produk dalam rangka meningkatkan penjualan produknya. Peningkatan penjualan dapat meningkatkan rasio perputaran aktiva, sehingga kembalian investasi (ROI) juga meningkat.

Dilihat dari Tabel 1, senantiasa terjadi kenaikan nilai produksi perusahaan industri di Kota Palu, namun peningkatan produksi tersebut tidak diikuti oleh peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini karena masih banyak produk hasil industri yang berasal dari daerah lain seperti dari Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Makassar yang kualitasnya lebih baik dan lebih dipilih oleh konsumen. Produk-produk tersebut antara lain pakaian jadi,

Tabel 1. Data Perkembangan Sektor Industri Kota Palu Tahun 2006 S/D Tahun 2010

Uraian/ Tahun	2006	2007	2008	2009	2010
I. Unit Usaha					
ILMK	540	557	527	604	686
IA	474	493	495	496	639
IHPK	754	795	809	844	897
II. N. Produksi (Rp.000)					
ILMK	25.912.139	26.337.139	27.992.329	28.743.255,2	38.745.267,7
IA	15.925.150	16.302.150	16.356.150	16.360.200,0	18.605.516,0
IHPK	44.953.407	46.004.407	49.125.787	63.486.650,2	76.151.234,2
					133.502.017,9

Sumber: Pemda Palu: data tahun 2006 s/d tahun 2010

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Apakah penerapan biaya kualitas yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu?; (2) Apakah penerapan biaya pencegahan berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu?; (3) Apakah penerapan biaya penilaian berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu?; (4) Apakah penerapan biaya kegagalan internal berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu?; dan (5) Apakah penerapan biaya kegagalan eksternal berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu?.

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Penerapan biaya kualitas yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu; (2) Penerapan biaya pencegahan berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu; (3) Penerapan biaya penilaian berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu; (4) Penerapan biaya kegagalan internal berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu; dan (5) Penerapan biaya kegagalan eksternal berpengaruh secara individu (parsial) terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu.

Kualitas dari sudut pandang produsen dapat diartikan sebagai komposisi teknis yang didasarkan kepada spesifikasi teknis dari suatu produk. Sedangkan dari sudut pandang konsumen, kualitas dimaksudkan sebagai tingkat kemampuan produk untuk memenuhi apa

yang diharapkan konsumen terhadap suatu produk yang dimilikinya. Oleh karena itu dari sudut pandang konsumen, kualitas dari suatu produk sangat terkait dengan kepuasan konsumen. Goetsch dan Stanley (2000: 49) mengutip pendapat Deming tentang pengertian kualitas yakni: “*Quality can be defined only in terms of the agent, who is the judge of quality? In the mind of the production worker, he produces quality if he can take pride in his work. Poor quality, to him, means loss of business, and perhaps of his job. Good quality, he thinks, will keep the company in business. Quality to the plant manager means to get the numbers out and to meet specifications. His job is also. Whether he knows it or not, continual improvement of leadership*”. ISO 8402 dalam *quality vocabulary*, mendefinisikan kualitas sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang distandarkan atau ditetapkan.

Biaya kualitas dapat disimpulkan yaitu biaya yang terjadi sebagai akibat dari adanya produk yang berkualitas rendah atau produk cacat. Dengan demikian biaya kualitas tidak terlepas dari produk yang rusak, pencegahan, identifikasi dan reparasi kerusakan produk tersebut. Biaya dan kualitas merupakan satu kesatuan dan bukanlah sesuatu yang berlawanan, oleh karena itu untuk menghasilkan produk yang berkualitas tidak mesti dengan biaya yang rendah.

Supriyono (2002: 379) membagi biaya kualitas dengan empat kategori yaitu: 1) biaya pencegahan (*Prevention Costs*), 2) biaya penilaian (*Appraisal Costs*), 3) biaya kegagalan internal (*Internal Failure Costs*), 4) biaya kegagalan eksternal (*External Failure Costs*). Menurut Feigenbaum (1991: 130-131) manfaat analisis biaya kualitas adalah sebagai alat pemrograman, pengukuran, alat analisis proses kualitas, dan penganggaran, peramalan.

Suatu analisis menyediakan suatu dasar bagi pelaksanaan tindakan melalui program yang dibentuknya. Salah satu fungsi penting program ialah penugasan sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan tindakan. Demikian juga analisis terhadap biaya kualitas akan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi tindakan mana yang akan memberikan keuntungan besar sehingga dapat diprioritaskan.

Melalui biaya kualitas dapat diperoleh pengun-

kuran dalam nilai mata uang untuk setiap aktivitas kualitas. Selain itu juga mengadakan pengukuran yang komparatif untuk mengevaluasi program kualitas dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Biaya kualitas yang dibagi-bagi berdasarkan lini produk dan bagian dari aliran proses berguna sebagai alat analisis yang akan menunjukkan daerah permasalahan utama.

Biaya kualitas merupakan suatu petunjuk terhadap penganggaran pengeluaran-pengeluaran yang diperlukan untuk mencapai kualitas yang diinginkan.

Data mengenai biaya kualitas dapat dipergunakan untuk mengevaluasi dan meyakinkan prestasi yang berhubungan dengan pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, untuk memperkirakan besarnya biaya dalam usaha menghadapi persaingan di pasar dan juga berguna sebagai alat evaluasi atas produk yang dihasilkan.

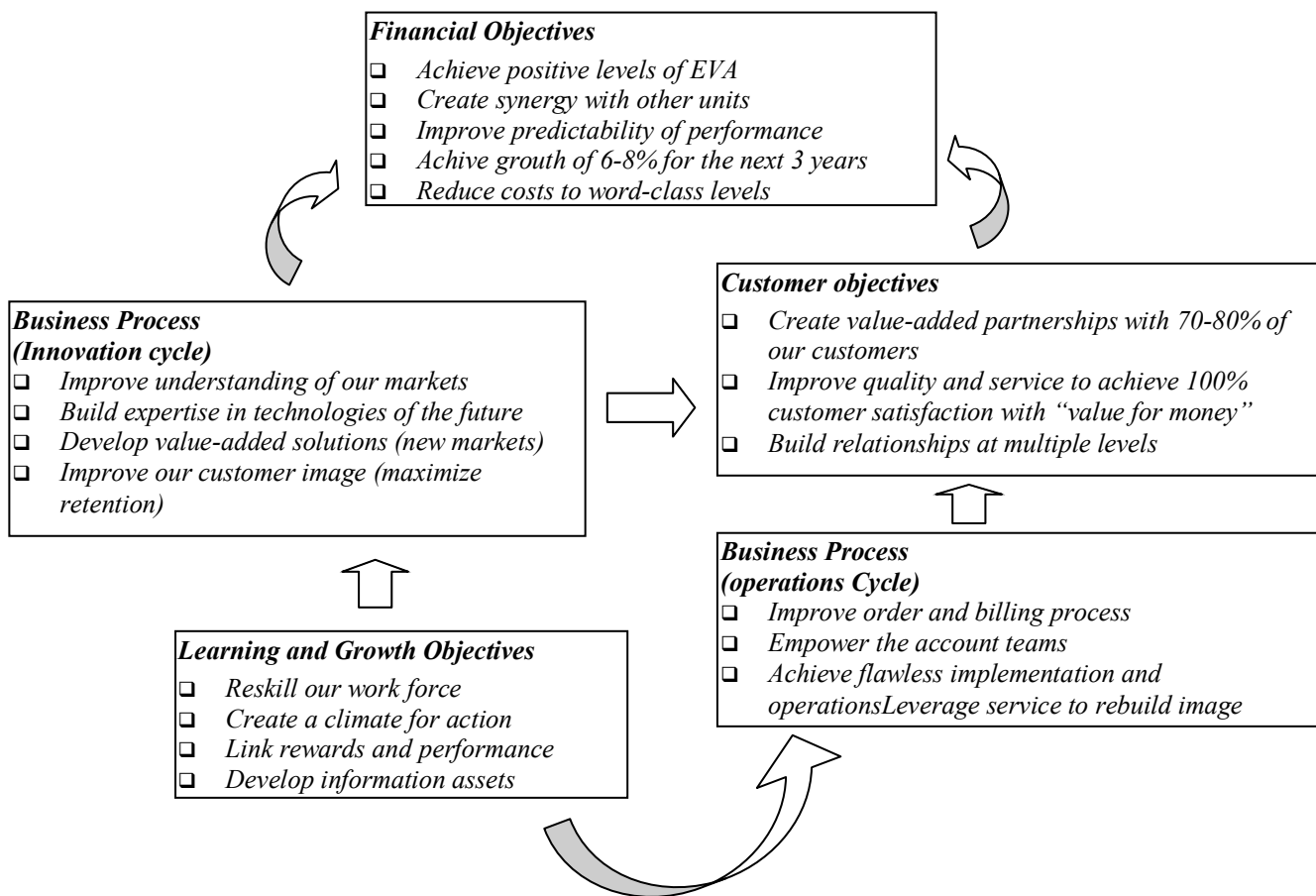
Selama ini perusahaan-perusahaan dalam melaku-

kan penilaian kinerja, belum menggunakan pengukuran yang berdimensi strategis. Menurut Kaplan-Norton (1996: 43) "Sistem manajemen strategi yang disusun seharusnya melakukan 2 (dua) hal. *Pertama*, membangun *scorecard*, dan *kedua* menggunakan *scorecard* tersebut." Kedua hal tersebut tidak saling terkait, akan tetapi merupakan suatu proses yang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya.

Pengukuran kinerja strategis adalah penilaian kinerja yang dapat mengukur semua aspek dan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, dan implikasinya tidak hanya berdampak pada jangka pendek akan tetapi menengah dan jangka panjang.

Kaplan dan Norton (1996 : 240) menggambarkan keterkaitan antara penyebab dampak pengukuran pusat-pusat aktivitas perusahaan dengan strategi perusahaan pada Gambar 1.

Gambar 1 memperlihatkan bahwa hasil dari suatu proses berlanjut yang dimulai dari kemampuan sumber



Gambar 1. Perspektif Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan, Norton (1996:240)

daya dapat ditingkatkan, kemudian berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik, dengan demikian penyerahan produk/kjasa menjadi tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal, dengan loyalnya pelanggan, maka mereka bersedia membayar lebih besar, yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja yakni perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembiayaan. Kaplan-Norton (1996: 48) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis, yaitu; masa pertumbuhan (*growth*), masa bertahan (*sustain*) dan masa panen (*harvest*). Sedangkan Blocher *et. al.* (2000:641) mengemukakan 4 fase siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu perusahaan, yang terdiri dari; (1) fase pengenalan produk, (2) Fase pertumbuhan produk, (3) Fase kematangan produk, dan (4) fase penurunan.

Masa bertahan (*sustain*), perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar (*market share*) yang dimiliki. Investasi umumnya dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam proses operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja pada perusahaan yang berada pada masa pertumbuhan bisa dilakukan dengan alat *Return on Investment* atau *economic value added*.

Tahap ketiga yaitu kematangan (*maturity*), pada tahap ini perusahaan sudah mulai menerima hasil investasi yang selama ini dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi.

Penilaian kinerja perusahaan dengan perspektif pelanggan sangat menentukan baik tidaknya kinerja keuangan perusahaan. Hal ini didukung dengan era globalisasi yang menimbulkan persaingan yang ketat, sehingga perusahaan harus bekerja keras untuk memenangkan persaingan dalam mencari pelanggan baru, maupun dalam mempertahankan pelanggan lama.

Pada umumnya perusahaan lebih mengarahkan strateginya pada pemuasan pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kualitas

produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan berpindah ke produk lain, untuk itu perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan sesuai dengan harga yang mampu dibayar oleh pelanggan.

Kaplan-Norton (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan, kinerja dengan perspektif pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan lainnya. Berikut Kaplan, Norton (1996: 64) menggambarkan interaksi dalam perspektif pelanggan

Aktivitas inovasi dalam perusahaan dilakukan melalui pengidentifikasian kebutuhan pelanggan atau calon pelanggan, baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Identifikasi dan perumusan kebutuhan pelanggan dilakukan pada tahap penelitian dan pengembangan produk oleh bagian litbang. Kaplan-Norton (1996: 98) menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam perusahaan pada Gambar 2.

Gambar 2 menunjukkan suatu proses dari suatu perusahaan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya dengan proses inovasi. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi pasar, kemudian membuat blueprint produk yang dibutuhkan oleh pelanggan. Proses selanjutnya adalah memproduksi produk tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kemudian memasarkannya. Proses pemasaran diikuti dengan pelayanan purnajual untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam menggunakan produk tersebut.

Kaplan-Norton (1996: 105) menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang terbaik adalah satu, atau waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses, apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian waktu secara sia-sia.

Pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip, yaitu; *people*, *system*, dan *organizational procedure*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaplan (1996: 127) sebagai berikut.

Dalam era modernisasi pekerjaan rutin dalam

proses produksi yang selama ini menggunakan tenaga manusia sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Hal ini akan mengurangi penggunaan tenaga manusia, khususnya pada pekerjaan-pekerjaan kasar, sehingga perusahaan hanya menggunakan sumber daya manusia pada pekerjaan-pekerjaan yang lebih banyak memerlukan pemikiran atau spesialis saja. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan pekerja, adalah (a) Tingkat kepuasan pekerja/karyawan; (b) Tingkat perputaran tenaga kerja; dan (c) Besarnya pendapatan perusahaan per-karyawan, dan nilai tambah dari setiap karyawan.

Kondisi yang kompetitif memaksa perusahaan untuk menggunakan sistem informasi yang handal untuk memudahkan dan mengakuratkan pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.

Penciptaan motivasi bagi karyawan diperlukan iklim organisasi yang kondusif dan menunjang pemberian motivasi dan untuk mendorong inisiatif karyawan. Pengukuran keberhasilan terhadap aspek motivasi, pensejajaran dan pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan oleh karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan.

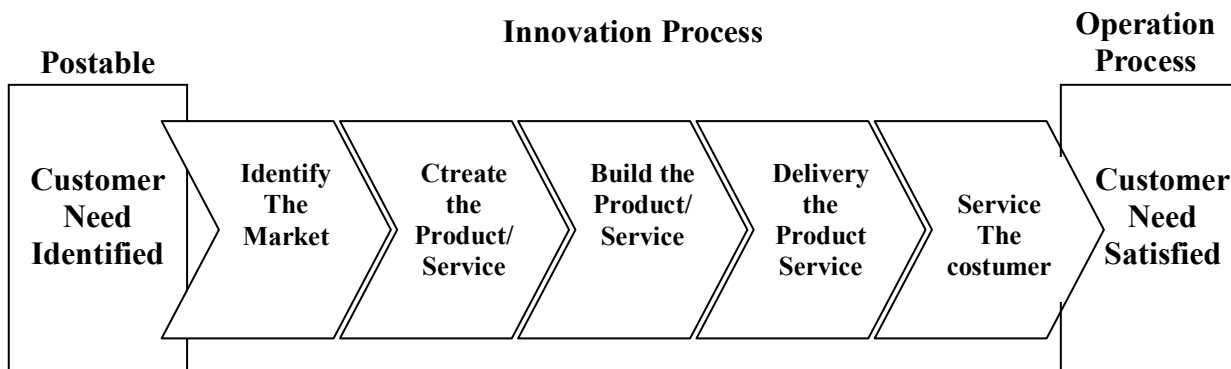
METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif, yaitu penelitian yang berupaya menguji jawaban masalah atau hasil pemikiran yang kebenarannya bersifat sementara (tentatif) atau hipotesis. Objek dalam penelitian ini adalah penerapan biaya kualitas yang terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal pada perusahaan industri berskala besar di Kota Palu, Propinsi Sulawesi Tengah.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok,. Demikian pula data mengenai pengaruh antara variabel independen (variabel X) terhadap variabel dependen (variabel Y) dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode verifikatif dengan bantuan ukuran-ukuran statistik yang relevan dengan data tersebut.

HASIL

Sebelum melakukan pembahasan terhadap pengaruh dari masing-masing dimensi biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu yang diukur dengan balanced scorecard, berikut ini akan dipaparkan tabel dan gambar hasil pengujian pengaruh dari masing-masing variabel (Xi) terhadap (Y), koefisien jalur (X1, X2, X3, X4), koefisien determinasi multipel, koefisien determi-



Gambar 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Kaplan and Norton (1996:98)

nasional variabel luar terhadap Y, koefisien jalur variabel luar terhadap Y, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh sub total, maupun pengaruh total variabel (X_i) terhadap (Y), secara menyeluruh terdapat pada Gambar 3.

PEMBAHASAN

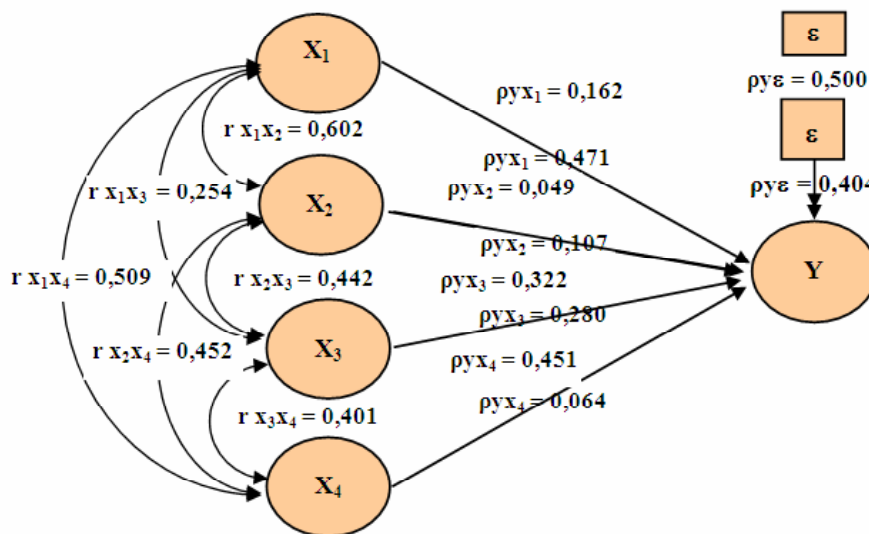
Penerapan biaya kualitas memberikan kontribusi atau pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu. Besarnya koefisien jalur penerapan biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,596 atau 59,6 %, sedangkan sebesar 0,404 atau 40,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari keempat dimensi biaya kualitas lebih kecil dari pengaruh langsungnya, hal ini dapat dijelaskan bahwa dimensi dari biaya kualitas sebaiknya diterapkan secara terpisah.

Penerapan biaya pencegahan memberikan kontribusi atau pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu. Besarnya koefisien jalur biaya pencegahan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,161 atau 16,1 % Besarnya pengaruh total biaya pencegahan terhadap kinerja

perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,081 atau 8,1 %. Pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,026 atau 2,6 % dan jumlah pengaruh tidak langsung yang melalui biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan internal sebesar 0,055 atau 5,5 %. (lihat tabel 5.7). Hasil perhitungan tersebut didukung oleh beberapa pendapat, antara lain : (1) Kaplan dan Norton (1996) jika para perancang menerima pelatihan kualitas, maka mereka dapat merancang ulang produk untuk menurunkan jumlah unit yang cacat, jika jumlah unit yang cacat turun, maka kepuasan pelanggan akan meningkat, jika kepuasan pelanggan meningkat, maka pangsa pasar akan meningkat; jika pangsa pasar meningkat, maka penjualan akan meningkat; jika penjualan meningkat, maka laba akan meningkat; (2) Ahire, *et.al.*, (1996), organisasi yang sukses adalah organisasi yang mengandalkan program pengembangan pada pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Namun pemberdayaan itu sendiri belum menjadi jaminan partisipasi penuh dari karyawan.

Penerapan biaya penilaian memberikan kontribusi atau pengaruh positif terkecil terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu. Besarnya koefisien jalur biaya penilaian terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,049 atau 4,9 %. Besarnya pengaruh total biaya penilaian terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced*



Gambar 3. Koefisien Jalur

Tabel 1. Besarnya Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung, Melalui										Total		
	X1	X2	X3	X4	Sub Total								
X1	0,222	+		0,043	+	0,106	+	0,025	+	0,174	+	0,396	+
X2	0,011	+	0,043	+		0,023	+	0,005	+	0,071	+	0,082	+
X3	0,078	+	0,106	+	0,023	+		0,015	+	0,144	+	0,222	+
X4	0,004	+	0,025	+	0,005	+	0,015	+		0,045	+	0,049	
											Pengaruh Variabel X1...,X4	0,750	
											Pengaruh Variabel Luar	0,250	
											Total	1,000	

scorecard adalah sebesar 0,025 atau 2,5 %. Pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,003 atau 0,3 % dan jumlah pengaruh tidak langsung yang melalui biaya pencegahan, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal sebesar 0,022 atau 2,2 %. (Lihat Tabel 1).

Penerapan biaya kegagalan internal memberikan kontribusi atau pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu. Besarnya koefisien jalur biaya kegagalan internal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,322 atau 32,2 %. Besarnya pengaruh total biaya kegagalan internal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,182 atau 18,2 %. Pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,104 atau 10,4 % dan jumlah pengaruh tidak langsung yang melalui biaya pencegahan, biaya penilaian dan biaya kegagalan eksternal sebesar 0,078 atau 7,8 %. Hasil perhitungan tersebut didukung oleh beberapa pendapat, sebagai berikut

Penerapan biaya kegagalan eksternal memberikan kontribusi atau pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan industri berskala besar di Kota Palu. Besarnya koefisien jalur biaya kegagalan eksternal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,451 atau 45,1 %. Besarnya pengaruh total biaya kegagalan eksternal terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebesar 0,309 atau 30,9 %. Pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,203 atau 20,3 % dan jumlah pengaruh tidak langsung yang melalui biaya

pencegahan, biaya penilaian dan biaya kegagalan internal sebesar 0,105 atau 10,5 %. Hasil perhitungan tersebut didukung oleh beberapa pendapat, antara lain Goetsch dan Stanley (2000), yang menyatakan bahwa pelanggan harus menjadi prioritas utama perusahaan, karena perusahaan yang mengutamakan kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan menjadi loyal terhadap produknya, juga akan mendatangkan pembelian baru, yang pada akhirnya akan meningkatkan laba. Evans and Lindsay, (1996), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan hendaknya menyadari bahwa kepuasan pelanggan akan menjamin profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan serta lebih jauh lagi akan menjadi perusahaan yang unggul dalam persaingan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka kesimpulan dari tulisan ini adalah sebagai berikut; Biaya aktivitas kualitas yang terdiri biaya aktivitas pencegahan, biaya aktivitas pengendalian, biaya aktivitas kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur di Kota Palu dengan total pengaruh sebesar 75 %. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak manajemen perusahaan manufaktur di Kota Palu secara umum dapat dinyatakan memiliki komitmen

terhadap kualitas baik kualitas proses maupun kualitas produk. Aktivitas pencegahan memiliki kontribusi dominan terhadap kinerja perusahaan manufaktur yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* di Kota Palu sebesar 39,6 %, bila dibandingkan dengan aktivitas biaya kualitas lainnya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa aktivitas pencegahan dipersepsikan lebih penting untuk dilakukan untuk mencegah kegagalan baik kegagalan yang sifat internal maupun kegagalan yang sifatnya eksternal. Pengaruh tidak langsung terbesar adalah pengaruh aktivitas pencegahan melalui aktivitas kegagalan internal terhadap kinerja perusahaan manufaktur sebesar 10,6%, berarti aktivitas pencegahan memiliki hubungan keterkaitan yang tinggi dengan aktivitas pengendalian dalam menjelaskan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Saran

Kontribusi aktivitas biaya kualitas yang terdiri atas aktivitas pencegahan, pengendalian, kegagalan internal, dan aktivitas kegagalan eksternal terhadap

kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Palu yang signifikan menunjukkan pentingnya sangat pentingnya aktivitas tersebut untuk mencapai kinerja yang baik, oleh karena itu disarankan agar perusahaan manufaktur di Kota Palu senantiasa mengintensifkan aktivitas-aktivitas kualitas baik kualitas produk maupun kualitas proses, agar efektifitas produksi, dan efisiensi biaya dapat dicapai untuk melipatgandakan profitabilitas perusahaan. Perusahaan manufaktur di Kota Palu disarankan agar melaksanakan program-program aktivitas pencegahan yang lebih baik, seperti program pencegahan dengan menggunakan teknologi, maupun teknik-teknik manajemen kualitas yang terkini seperti *six-sigma* agar kegagalan internal maupun kegagalan eksternal dapat dicegah. Perusahaan manufaktur di Kota Palu disarankan agar tidak hanya melaksanakan program aktivitas pencegahan tanpa memperhatikan aktivitas lainnya, karena dari keempat aktivitas biaya kualitas antara satu dengan lainnya memiliki korelasi secara kausal atau saling tergantung dalam mencapai kinerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahire, et.al. 1996. *Global Logistics Management: Sustainability, Quality, Risks*. USA: Hubert&Co, Gottingen
- David, Goetsch L and Stanley, Davis B. 2000. *Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production, Processeng, and Services*. Third Edition. New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- Evans, James R., and William M. Lindsay. 1996. *The Management and Control of Quality*, 3th edition. Minneapolis: West Publishing Company
- Feigenbaum, A.V. 1993. *Total Quality Control. 3th edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kaplan & Norton. 1996. *The Balnced Scorecard*. USA: Harvard College
- Supriyono. 2002. *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFE.