

## ABSTRAK

Bagi Indonesia, industri rokok termasuk salah satu komoditi yang dilematis. Di satu sisi dianggap dapat mengganggu kesehatan bagi pengkonsumsinya, tetapi di sisi lainnya rokok termasuk salah satu penyumbang pendapatan negara yang cukup tinggi. Harus diakui bahwa industri rokok termasuk salah satu industri padat karya yang menghidupi jutaan orang di Indonesia baik secara langsung sebagai tenaga kerja maupun tidak langsung melalui efek berantai yang terlibat di dalamnya.

Industri rokok belakangan ini banyak mendapat tantangan yang cukup berat. Himbauan untuk menghindari rokok demi kesehatan telah semakin banyak dikemukakan oleh berbagai kalangan. Di banyak negara sangat terasa bahwa konsumsi rokok sangat menurun, tetapi himbauan ini belum terasa dampaknya di Indonesia. Perekonomian nasional yang relatif baik selama tahun-tahun terakhir ini diperkirakan turut mendorong konsumsi ataupun pasar rokok di dalam negeri. Selain itu laju pertumbuhan penduduk diduga juga turut mengangkat konsumsi/pasar rokok tersebut. Munculnya konsumen-konsumen baru dari pertumbuhan penduduk ini paling tidak dapat mengurangi dampak kampanye anti rokok yang semakin santer.

Persaingan pasar yang semakin ketat dan permasalahan yang senantiasa menyimpannya, mendorong setiap badan usaha untuk memikirkan langkah-langkah yang terbaik bagi badan usaha agar tetap dapat *exist*. Untuk itu badan usaha dituntut untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, dan juga bersaing dalam harga, dengan demikian badan usaha harus selalu berupaya meningkatkan efisiensi usahanya.

Agar badan usaha dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan dengan harga yang kompetitif perlu dilakukan pengendalian atas proses produksi. Salah satu caranya adalah dengan menekan kemungkinan terjadinya produk cacat karena produk cacat akan menimbulkan kerugian bagi badan usaha baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Untuk itu diperlukan suatu pengendalian biaya yang dapat menunjukkan betapa besarnya biaya bagi badan usaha jika badan usaha menghasilkan produk cacat. Informasi biaya tersebut adalah **biaya kegagalan internal**. Dengan menggunakan informasi biaya kegagalan internal ini, badan usaha dapat mengadakan pengukuran kinerja bagi tenaga kerjanya untuk mendorong peningkatan kualitas produk atau mengurangi jumlah produk cacat yang terjadi.

Kualitas yang baik merupakan hasil dari **proses belajar**. Melalui proses belajar, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja akan meningkat sehingga *defect*, *scrap*, dan *rework* yang dihasilkan akan

berkurang. Dari hasil studi lapangan telah terbukti bahwa semakin cepat proses belajar yang terjadi maka biaya kegagalan internal juga akan menurun secara eksponensial, karena itu biaya kegagalan internal dapat diturunkan dengan meningkatkan proses belajar yang terjadi yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses belajar.

Adanya korelasi yang kuat antara proses belajar dan biaya kegagalan internal menyebabkan pentingnya proses belajar untuk diperhatikan dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian, khususnya yang menyangkut biaya kegagalan internal. Dengan melihat jumlah biaya kegagalan internal yang terjadi pada PT. "X", yang disebabkan karena PT. "X" kurang memperhatikan peningkatan proses belajar dan menganggap kerusakan produk yang terjadi adalah kewajaran, maka PT. "X" perlu untuk menetapkan standar biaya kegagalan internal yang tepat untuk mengukur kinerja tenaga kerjanya. Standar yang digunakan dalam pengevaluasian kinerja perlu disesuaikan dengan proses belajar yang terjadi sehingga berakibat pada pemberian kompensasi yang tepat dan akhirnya memotivasi tenaga kerja untuk belajar menghasilkan produk lebih baik lagi.

Mengingat besarnya pengaruh proses belajar terhadap biaya kegagalan internal, badan usaha harus menciptakan kondisi terbaik sehingga kemampuan dan keterampilan tenaga kerja dapat terpelihara dan berkembang sehingga berakibat pada peningkatan kualitas produk dan profitabilitas badan usaha.

