

**PERAN ANALISIS BIAYA KUALITAS DALAM UPAYA MENINGKATKAN  
DAYA SAING  
(STUDI KASUS PADA CHIBA CAFÉ)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Aloisius Rabata Reno Kristian

2011130185

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN – PT  
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

**BANDUNG**

2017

***ROLE OF QUALITY COST ANALYSIS TO IMPROVE COMPETITIVE  
ADVANTAGE  
(CASE STUDY AT CHIBA CAFÉ)***



***UNDERGRADUATE THESIS***

*Submitted to complete the requirements  
of a bachelor degree in Economics*

*By*

Aloisius Rabata Reno Kristian

2011130185

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING STUDY PROGRAMME***

*(Accredited based on the Decree of BAN – PT  
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)*

**BANDUNG**

**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**Peran Analisis Biaya Kualitas Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing  
(Studi Kasus Pada Chiba Café)**

Oleh:

Aloisius Rabata Reno Kristian  
2011130185



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, 8 Agustus 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing,

Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Aloisius Rabata Reno Kristian  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 23 Juli 1993  
Nomor Pokok : 2011130185  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi



### JUDUL

**Peran Analisis Biaya Kualitas Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing  
(Studi Kasus Pada Chiba Café)**

dengan,

Pembimbing : Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.  
Ko-pembimbing : -

### SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 8 Agustus 2017

Pembuat pernyataan : Aloisius Rabata  
Reno Kristian



(Aloisius Rabata Reno Kristian)

## ABSTRAK

Sebagai restoran yang menyajikan *steak* sebagai hidangan utamanya, sangat penting untuk memposisikan diri dalam industri restoran *steak* dengan pesaing yang beragam mengingat industri restoran *steak* di kota Bandung cukup beragam karena kota Bandung termasuk kota yang terkenal dengan wisata kulinernya. Dalam rangka meningkatkan daya saing di kalangan restoran serupa, perusahaan perlu menyajikan produk makanan dan minuman dengan kualitas terbaik guna memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Peningkatan kualitas tersebut dilakukan melalui analisis biaya kualitas yang membantu perusahaan memperbaiki kualitasnya dengan memperhitungkan biaya kualitas supaya seluruh biaya yang dikorbankan tercurah secara efektif untuk meningkatkan kualitas. Dalam penelitian ini saya bermaksud untuk mengkaji metode pengendalian kualitas yang diterapkan di Chiba Café dan tindakan apa saja yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kualitas serta mengurangi biaya kualitas dalam kaitannya dengan peningkatan daya saing Chiba Café dalam industri restoran *steak*.

Daya saing dapat ditingkatkan dengan cara memperbesar *customer value* yaitu keseluruhan manfaat bersih yang diperoleh pelanggan. *Customer value* merupakan selisih antara yang diterima oleh pelanggan (*customer realization*) dengan yang dikorbankan oleh pelanggan (*customer sacrifice*). Berdasarkan landasan teori tersebut maka dipilihlah analisis biaya kualitas sebagai alat yang berguna untuk meningkatkan daya saing Chiba Café. Melalui analisis biaya kualitas Chiba Café dapat memperbaiki kualitasnya, mulai dari perolehan bahan baku sampai proses pengolahan makanan dan minuman sehingga menghasilkan produk makanan dan minuman yang berkualitas baik. Melalui pendekatan tersebut Chiba Café telah menambah *customer realization*. Di sisi lain, perbaikan kualitas mengarah pada pengurangan biaya kualitas yang merupakan sebuah komponen biaya produksi Chiba Café. Jika biaya kualitas berkurang maka biaya produk akan berangsur berkurang dalam jangka panjang sehingga harga jual makanan dan minuman di Chiba Café dapat turun sehingga menurunkan *customer sacrifice*. Dengan demikian Chiba Café dapat menciptakan *customer value* yang lebih besar.

Dalam penelitian ini saya mengkaji kegiatan pengendalian kualitas Chiba Café selama tahun 2016. Metode yang saya gunakan adalah deskriptif analitis dengan sumber informasi berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari wawancara yang saya lakukan dengan pemilik Chiba Café tentang kegiatan operasi dan kegiatan pengendalian kualitas Chiba Café. Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah landasan teori yang berasal dari buku-buku yang membahas analisis biaya kualitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada masalah kualitas yang terjadi yaitu banyaknya keluhan pelanggan yang menyebabkan timbulnya *spoilage*. Kerugian yang timbul dari *spoilage* ini adalah sebesar Rp 1.493.000,00 yang merupakan biaya untuk memasak ulang produk makanan serta kerugian sebesar Rp 2.085.000,00 karena produk makanan yang tidak dibayar oleh pelanggan. Berdasarkan perbincangan dengan pemilik Chiba Café, keluhan dan pengaduan pelanggan ini disebabkan oleh metode pelatihan karyawan bagian dapur yang kurang efektif. Oleh sebab itu saya berfokus pada perbaikan metode pelatihan karyawan untuk mengeliminasi *spoilage*. Jika perbaikan metode pelatihan karyawan ini dapat mengeliminasi keluhan dari pelanggan dan mengurangi *spoilage*, maka Chiba Café dapat mengurangi biaya kualitasnya sebesar Rp 722.412,40. Penurunan keluhan pelanggan ini menjadi indikator bahwa kualitas produk makanan dan minuman Chiba Café sudah semakin baik. Sebaiknya penerapan analisis biaya kualitas ini dilakukan secara terus menerus sehingga penurunan biaya kualitas secara bertahap dapat berpengaruh pada biaya produk dan juga mempengaruhi harga jual makanan dan minuman di Chiba Café sehingga daya saing Chiba Café menjadi semakin baik.

*Kata kunci: biaya kualitas, daya saing, pelatihan karyawan.*

## **ABSTRACT**

*As a restaurant that serves steaks as their main course, it is important to maintain self's position in the steakhouse industry with many various competitors considering that steakhouse industry in Bandung is quite diverse, because Bandung is one of the most famous culinary city. As an effort to increase the competitive advantage among the industry, the company have to serve foods and beverages with the best quality in order to get broader market share. The quality improvement can be done through the quality cost analysis which helps the company improve their quality while considering the cost to make sure the costs are spent effectively. In this research I meant to review the quality control system applied at Chiba Café and actions that can be done both to improve the quality and reduce the quality costs in order to strengthen Chiba Café's competitive advantage among the steakhouse industry.*

*Competitive advantage can be improved by increasing the customer value, which is the net benefits customers can earn. Customer value is customer realization (something customers get) reduced by customer sacrifices (something customers pay). Based on that theory, Quality cost analysis is chosen as a tool to reinforce Chiba Café's competitive advantage. Through the quality cost analysis, Chiba Café can build up their quality starts from obtaining raw materials all the way through the processing of the foods and beverages that leads to good quality products. Through that approach, Chiba Café has gained their customer realization. On the other hand, quality improvement leads to quality cost reduction considering quality costs are part of Chiba Café's production costs. The decrease of quality costs will also reduce the product costs, and in a long term it can affect the selling prices of the foods and beverages which are served at Chiba Café so it will be a loss on the customer's sacrifices. Therefore, Chiba Café can create a better customer value.*

*In this research I review Chiba Café's quality control activities during 2016. I use the descriptive analytical method with primary and secondary data sources. The primary data I use in this research came from the interview I did with Chiba Café's owner about operating and quality controlling activities occurred at Chiba Café. And the secondary data came from books that talks about quality costs.*

*The result of this research shows that there is a quality problem in the form of customers' complaints that causes spoilages to arise. The loss due to these spoilages are in the amount of Rp 1.493.000,00 that is the cost to remake the complained foods and the loss in amount of Rp 2.085.000,00 due to foods that were not paid by the customer. Based on the interview I did with Chiba Café's owner I know that the complaints were caused by human errors due to ineffective training method of the kitchen employees. Therefore, I focused to improve the employee training method to eliminate spoilages. If this employee training method improvement can reduce the complaints and spoilages, Chiba Café can reduce its quality cost as much as Rp 722.412,40. The reduction of customers' complaints is a sign of improvement of Chiba Café's product quality. The quality cost analysis works best if applied continuously so the reduction of quality costs can gradually affect product costs and selling prices of the foods and beverages Chiba Café serves so that Chiba Café can have a stronger competitive advantage.*

*Keywords: quality costs, competitive advantage, employee training.*

## KATA PENGANTAR

Saya mengucapkan pujian dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan penyertaan yang menjadi motivasi utama saya sehingga skripsi dengan judul “Peran Analisis Biaya Kualitas Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Pada Chiba Café)” dapat diselesaikan dengan baik. Pembuatan skripsi ini merupakan salah satu syarat perolehan gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam melakukan penulisan skripsi ini, saya menerima bantuan dari berbagai pihak sehingga saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua dan keluarga sebagai sumber motivasi dan dukungan;
2. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. sebagai dosen pembimbing;
3. Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak. sebagai dosen wali;
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. sebagai ketua program studi akuntansi;
5. Bapak Bambang Darmawan sebagai pemilik dari Chiba Café sekaligus narasumber yang sepenuhnya mendukung pembuatan skripsi ini beserta jajaran personil Chiba Café yang turut membantu proses pengumpulan data pada penelitian ini;
6. Bapak Michael Wasito yang pernah berkarya di loket program studi akuntansi dan Bapak Agun yang kini bertugas di loket program studi akuntansi, selalu membuat kepentingan administratif terasa lebih mudah;
7. Sergio Schima, Gemma Bintang, Andry Hilman, Muhamad Nur, Ilham Dwi, Marco Daniel, Alfriando, Angga Prayoga, Steven Rusli, Yudha Hariadi beserta teman-teman angkatan 2010 lain yang telah membantu saya selama berkuliah dan menulis skripsi;
8. Muhammad Afif, Naufal Suryaputra, Imam Triadi, Jonathan Ezra, Mohammad Fierta, Sandra Faninda, Rara Augyta, Muchammad Rizal, Claudia Grace, Teja Jatmika, Stefano Tanujaya, Michaela Mitzi, Syagi Rizky, Ilyas Fachrurazi, Ignatius Vito, Hanugrah Putra, Ririe Natasha, Cliff Cornelius, Almitra Putri, Garry Ledrew, Kartika Widya beserta teman-teman angkatan 2011 lainnya yang pernah mengajak saya berteman;

9. Evan, Iskandar, Marco, Ferdika, Anindito, Timothy, Resadhatu, Sharleen, Benedictus, Eduardus, Margareta, Nikolaus, Charlene, Rio, Dionisius, Yefta, Sheilla dan teman-teman angkatan 2012 lainnya yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan kuliah saya;
10. Irfan, Adrian, Diandra, Tibi, Majid, Lyotta, Ibrahim, Annisa, Sari, Regyna, Tania, dan teman-teman angkatan 2013 lainnya yang gemar menyapa saya;
11. Daniel Simarmata, Nikolaus Aloysius Yempormase, Nagamuzzic Purple, Fabianus Shaka, Marcellus Kevin, Alfonso Alvin, Christopher Da Costa, Michael Jaya, Andreas Dwi Prasetyo, Amnesto Ignatius, Fritz Obed, dan Yohanes Andika sebagai teman yang selalu berfungsi mengatasi kepenatan di sela penulisan skripsi ini.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Maka saya bersedia untuk menerima kritik maupun saran dari pembaca. Saya berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Bandung, 8 Agustus 2017

Penulis,

Aloisius Rabata Reno Kristian



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1. 1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1. 2. Identifikasi Masalah .....	2
1. 3. Tujuan Penelitian .....	2
1. 4. Kegunaan Penelitian.....	2
1. 5. Kerangka Pemikiran.....	3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	6
2.1. Biaya .....	6
2.1.1. Definisi Biaya.....	6
2.1.2. Klasifikasi Biaya .....	6
2.2. Kualitas .....	8
2.2.1. Definisi Kualitas.....	8
2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas .....	8
2.2.3. Dimensi Kualitas .....	10
2.2.4. Ukuran Kualitas.....	12
2.3. Biaya Kualitas .....	13
2.3.1. Definisi Biaya Kualitas.....	13
2.3.2. Klasifikasi Biaya Kualitas .....	14
2.3.3. Biaya Kualitas yang Optimal.....	14
2.4. Daya Saing .....	16

2.4.1.	Definisi Daya Saing .....	16
2.4.2.	Jenis-jenis Daya Saing .....	17
2.4.3.	Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing .....	17
2.4.4.	<i>Key Success Factors</i> .....	18
2.5.	Hubungan Analisis Biaya Kualitas dengan Daya Saing .....	19
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....		20
3.1.	Metode Penelitian.....	20
3.1.1.	Sumber Data .....	20
3.1.2.	Langkah-langkah Penelitian .....	21
3.1.3.	Teknik Pengumpulan Data .....	22
3.1.3.	Variabel Penelitian .....	24
3.2.	Objek Penelitian .....	25
3.2.1.	Sejarah Perusahaan .....	25
3.2.2.	Profil Perusahaan .....	26
3.2.3.	Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> .....	26
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		32
4.1.	Penggolongan Biaya Kualitas di Chiba Café .....	32
4.2.	Penghitungan Biaya Kualitas di Chiba Café .....	36
4.3.	Akibat yang Timbul Karena Kesalahan Pengendalian Kualitas .....	44
4.4.	Tindakan Untuk Memperbaiki Kualitas .....	45
4.5.	Estimasi Biaya Kualitas Setelah Dilakukan Tindakan Perbaikan Kualitas .....	50
4.6.	Hubungan Analisis Biaya Kualitas dengan Daya Saing Chiba Café .....	53
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....		56
5.1.	Kesimpulan .....	56
5.2.	Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA .....		59

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS ..... 61

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Biaya Perancangan <i>Indonesian Sirloin Steak</i> .....	37
Tabel 4.2.	Biaya Perawatan Besar terhadap Peralatan Dapur.....	39
Tabel 4.3.	<i>Internal Failure Costs</i> di Chiba Café.....	41
Tabel 4.4.	<i>External Failure Costs</i> di Chiba Café.....	42
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Biaya Kualitas di Chiba Café sebelum Pelatihan Praktik.....	43
Tabel 4.6.	Biaya Presentasi tentang <i>Indonesian Sirloin Steak</i> .....	47
Tabel 4.7.	Biaya Depresiasi Aset yang Digunakan dalam Presentasi tentang <i>Indonesian Sirloin Steak</i> .....	48
Tabel 4.8.	Biaya Listrik pada Presentasi tentang <i>Indonesian Sirloin Steak</i> .....	49
Tabel 4.9.	Estimasi Biaya Kualitas Chiba Café setelah Tindakan Perbaikan Kualitas.....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Bagan Kerangka Pemikiran.....	5
Gambar 2.1.	Tiga Aspek Kualitas.....	12
Gambar 2.2.	Kurva Biaya Kualitas Optimal.....	15
Gambar 2.3.	<i>Quality Cost Versus Level of Quality</i> .....	16
Gambar 3.1.	Hubungan Antar Variabel.....	25
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi Chiba Café.....	26

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang Penelitian

Wisata kuliner sudah menjadi daya tarik kota Bandung sejak dahulu. Bersama dengan perkembangan situasi sosial budaya, industri kuliner turut mengalami evolusi dengan keanekaragaman produsen yang mewarnai industri tersebut. Selain bermanfaat dalam pemenuhan kebutuhan primer manusia, makanan kini sudah menjadi bagian dari gaya hidup. Dari sudut pandang pelanggan, sebagai pengguna akhir dimudahkan dengan banyaknya pilihan makanan yang tersedia di industri kuliner. Bersama dengan perkembangan dunia kuliner, selera pelanggan pun perlahan beradaptasi dengan berbagai variasi menu makanan yang semula hanya menaruh minat pada makanan lokal saja, kini mulai merambah hingga makanan mancanegara. Sedangkan dari sudut pandang produsen, selera pelanggan yang telah beradaptasi tersebut menjadi sebuah peluang untuk berusaha menyediakan variasi makanan yang lain, misalnya makanan khas budaya barat.

Salah satunya adalah Chiba Café, sebuah café yang telah berdiri 22 tahun ini menyajikan hidangan khas budaya barat. Menu andalannya adalah *steak* dan *mashed potato* yang dilapisi keju. Berada di dua tempat yaitu di Jalan Dr. Rum nomor 16 Bandung dan Jalan Semar nomor 1 Bandung, Chiba Café menawarkan suasana yang nyaman dengan bangunan peninggalan masa kolonial Belanda.

Tentu persaingan dalam industri ini sangat ketat karena makanan merupakan salah satu kebutuhan primer manusia yang setiap hari harus dipenuhi. Selain itu, tantangan tersendiri dalam industri *western food* adalah produsen harus berusaha menawarkan makanan dengan cita rasa yang otentik dengan harga yang tetap terjangkau. Terhadap Chiba Café, pelanggan memberikan komentar yang beragam. Ada yang menyatakan gemar sekali, ada juga yang tidak ingin berkunjung kembali walaupun memang lebih banyak yang memberi komentar positif. Risiko untuk kehilangan pelanggan selalu ada terutama dari pelanggan yang menuntut rasa yang benar-benar otentik seperti makanan sejenis yang disajikan di daerah asalnya.

*“The failure of many U.S. industries to compete in the international marketplace is caused by a lack of attention to quality”* (Deming, seperti dikutip oleh

Shank, 1993:204). Dari pernyataan tersebut kita dapat mengetahui bahwa kualitas menjadi faktor yang sangat penting untuk menjaga posisi perusahaan dalam persaingan di industri ini. Maka saya berkeinginan untuk melakukan penelitian tentang pengaruh analisis biaya kualitas terhadap daya saing perusahaan. Dalam hal ini saya melakukan studi kasus di Chiba Café.

## **1. 2. Identifikasi Masalah**

Dalam melakukan penelitian ini saya berusaha untuk memecahkan masalah-masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana metode pengendalian kualitas yang dilakukan di Chiba Café?
2. Tindakan apa saja yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya kualitas?
3. Bagaimana pengaruh analisis biaya kualitas terhadap daya saing yang dimiliki oleh Chiba Café?

## **1. 3. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang saya lakukan ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui metode pengendalian kualitas yang dilakukan di Chiba Café.
2. Mengetahui tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya kualitas.
3. Mengetahui pengaruh analisis biaya kualitas terhadap daya saing yang dimiliki oleh Chiba Café.

## **1. 4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian terhadap kegiatan usaha Chiba Café yang saya lakukan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan yang diteliti, bagi saya sendiri, maupun bagi pembaca hasil penelitian ini.

- a. Kegunaan penelitian bagi Chiba Café.

Chiba Café menghadapi situasi persaingan yang cukup ketat. Kualitas menjadi salah satu senjata penting yang perlu diperhatikan. Melalui penelitian ini saya berharap Chiba Café dapat menemukan alternatif tindakan terkait pengendalian kualitas serta mengurangi biaya yang timbul terkait tindakan

tersebut untuk memperbaiki daya saingnya di antara perusahaan serupa di industri restoran *steak*.

b. Kegunaan penelitian bagi saya.

Melalui penelitian ini saya dapat memperluas wawasan dan menerapkan ilmu-ilmu yang dipelajari selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan terutama dalam melakukan analisis biaya kualitas dalam kaitannya dengan peningkatan daya saing perusahaan.

c. Kegunaan penelitian bagi pembaca hasil penelitian.

Saya berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca baik untuk pihak yang hendak melakukan tindak lanjut dari penelitian ini atau bagi kalangan pengusaha atau mahasiswa yang hendak berwirausaha supaya dapat mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diambil dalam rangka menjaga atau memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan maupun proses yang berlangsung dalam kegiatan usaha, yang kemudian bermanfaat bagi ketahanan perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain.

### **1. 5. Kerangka Pemikiran**

Alasan utama didirikannya suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Tentu dalam usaha memperoleh laba tersebut, sebuah perusahaan bersaing dengan perusahaan lainnya. Setiap perusahaan selalu berusaha memperbaiki berbagai aspek dalam aktivitas usahanya supaya dapat menghadapi persaingan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan cara meningkatkan *customer value*, yaitu manfaat bersih yang diperoleh oleh *customer*. *Customer value* adalah selisih antara yang diterima oleh *customer* (*customer realization*) dengan yang dikorbankan oleh *customer* (*customer sacrifice*) (Hansen, 2009:377). *Customer realization* adalah sesuatu yang diterima pelanggan, sehingga faktor ini sebaiknya terus ditingkatkan. Dalam penelitian ini ditegaskan bahwa kualitas berperan secara langsung untuk menambah *customer realization*. Melalui perbaikan kualitas, pelanggan dapat memperoleh kepuasan ketika berkunjung ke Chiba Café karena rasa makanan dan minuman yang lebih enak, pelayanan yang lebih cepat, suasana yang lebih menyenangkan dan sebagainya. Sedangkan *customer sacrifice* adalah pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan untuk memperoleh suatu manfaat,



sehingga faktor ini harus ditekan. Secara sederhana *customer sacrifice* diantaranya harga yang harus dibayar pelanggan untuk makan dan minum di Chiba Café serta biaya yang dikeluarkan untuk dapat datang ke Chiba Café dan lain-lain.

Dalam studi kasus pada Chiba Café yang kegiatan usahanya berbentuk restoran, kualitas yang perlu diperhatikan meliputi kualitas makanan yang disajikan, kualitas pelayanan di dalam restoran, kualitas proses dari pembelian bahan, proses memasak, hingga menyajikan makanan kepada pelanggan. Perlu diingat bahwa perbaikan kualitas pada aspek-aspek tersebut tentunya bukanlah menjadi sebuah tujuan utama namun menjadi suatu hal yang membawa perusahaan kepada kesuksesan, seperti yang terdapat pada prinsip *kaizen* dari Jepang, yang digunakan sebagai prinsip dalam *Total Quality Management* (TQM). TQM adalah sebuah sistem manajerial yang berfokus dalam memperbaiki kualitas dengan cara melakukan perbaikan terus-menerus dilakukan walaupun sedikit demi sedikit dan secara bertahap, perbaikan tersebut harus dapat diukur secara kuantitatif dan dapat dikendalikan.

Pemahaman dalam TQM tentu berbeda dengan yang terdapat pada sistem tradisional. Menurut paradigma tradisional, pengendalian kualitas biasanya dilakukan dalam bentuk inspeksi saja. Produk yang sudah selesai diproduksi kemudian diinspeksi oleh sebuah tim inspeksi untuk mengetahui apakah produk tersebut memenuhi spesifikasi atau tidak. Jika ditemukan kesalahan, tim inspeksi tersebut menelusuri tahap terjadinya penyebab masalah tersebut. Pekerja yang bekerja di tahap tersebut bertanggungjawab terhadap kesalahan yang terjadi. Berbeda dengan pendapat Deming (1982) yang mengatakan bahwa kecacatan produk yang disebabkan oleh pekerja biasanya hanya sebesar 15% dari seluruh kecacatan produk yang terjadi. 85% lainnya disebabkan oleh desain produk atau proses yang sulit direalisasikan, penggunaan *input* yang berkualitas rendah, peralatan yang kurang terawat, suasana kerja yang buruk, terlalu memaksakan jumlah *output*, dan sebagainya. Dalam pemahaman TQM, seluruh bagian dalam perusahaan dianggap bertanggungjawab terhadap kecacatan produk yang terjadi karena pekerja pada setiap bagian secara terus-menerus melakukan inspeksi terhadap dirinya sendiri dengan tujuan menciptakan produk yang tidak cacat. Jika ada kegagalan proses pada suatu tahap, pekerja tersebut tidak boleh melimpahkan pekerjaannya kepada pekerja di tahap selanjutnya. Dalam TQM, kegiatan inspeksi di fase akhir produksi tidak diutamakan.

Di sisi lain, pengendalian kualitas tentu akan menimbulkan biaya. Biaya kualitas terdiri dari *prevention costs*, *appraisal costs*, *internal failure costs* dan *external failure costs*. Biaya-biaya yang terjadi karena aktivitas pengendalian kualitas tersebut dapat berkurang seiring dengan perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas dapat meningkatkan *customer realization* dan penurunan biaya kualitas tersebut dapat mengurangi *customer sacrifice*. Kedua hal tersebut menyebabkan peningkatan daya saing perusahaan.

Berangkat dari pemahaman tersebut saya hendak membandingkan kenyataan yang terjadi di Chiba Café dengan teori biaya kualitas seperti yang saya peroleh dari studi literatur dan kemudian mencari alternatif tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi biaya kualitas tersebut serta meneliti perannya terhadap daya saing perusahaan baik dalam hal *cost leadership* maupun *product differentiation*.

**Gambar 1.1.**

**Bagan Kerangka Pemikiran**

