

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Pembahasan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan di Pizza Hut. Dari pengolahan data diperoleh bahwa proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan di Pizza Hut sangatlah kompleks dan rumit. Dalam proses penerapan TQM terdapat beberapa prinsip yang harus diutamakan agar dapat mempertahankan kualitas pelayanan. Namun dalam prosesnya ada beberapa hambatan yang dapat menyebabkan proses penerapan TQM tidak dapat berjalan sesuai dengan kaidah prinsip utama TQM.

Berikut ini penjabaran mengenai proses penerapan TQM di Pizza Hut dalam usaha mempertahankan kualitas pelayanan:

##### **5.1.1. Gambaran tentang Proses penerapan TQM yang Sangat Kompleks**

Proses penerapan TQM dalam suatu perusahaan bukanlah hal yang mudah untuk diterapkan. Menurut Ishikawa (1993) dalam Nur Nasution (2005: 22) TQM merupakan perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Untuk menjalankan dan mewujudkan kesemuanya itu dibutuhkan keseriusan dan kesanggupan semua pihak yang berperan di dalamnya serta fokus pada tujuan utama. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, agar proses penerapan TQM dapat berjalan sesuai dengan kaedah yang baku dan sudah diterapkan. Oleh sebab itu berikut ini akan

dijelaskan lebih lanjut bagaimana proses penerapan TQM yang sangat kompleks di Pizza Hut:

#### **5.1.1.1. Hubungan komunikasi tim manajemen harus terjalin dengan baik**

Seerti yang dipaparkan dalam Indriyo dan I Nyoman (1997: 197), komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Dalam hal ini komunikasi di Pizza Hut diwujudkan melalui adanya media komunikasi antar karyawan berupa *looked sheet* dan *briefing* yang diterapkan di Pizza Hut. Penggunaan alat komunikasi berupa *looked sheet* merupakan jembatan komunikasi bagi karyawan *shift* malam dengan karyawan *shift* pagi. Melalui *looked sheet* tersebut karyawan dapat menyampaikan tugas apa saja yang telah dilaksanakan oleh karyawan *shift* malam dan apa yang masih harus dilaksanakan dan dipersiapkan oleh karyawan *shift* pagi. *Looked sheet* dan *briefing* ini dilakukan setiap hari. Dipaparkan pula oleh informan bahwa ada *briefing* disetiap pergantian *shift*. Pada saat *briefing* banyak hal yang dibicarakan dan disampaikan, tujuannya adalah agar setiap karyawan mengetahui apa saja yang akan dan sudah dilakukan.

Komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang melibatkan banyak pihak baik orang-orang yang berperan maupun organisasi atau perusahaan itu sendiri. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik antar semua pihak yang ada di tim manajemen Pizza Hut kedua informan memaparkan bahwa banyak hal positif yang dirasakan, seperti hampir tidak ada *gab* diantara karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan terjalin akrab, begitu juga hubungan antara beberapa *outlet* Pizza Hut lain juga dapat terjalin dengan baik. Oleh sebab itu agar komunikasi

dapat berjalan dengan baik, maka hubungan antara atasan dan karyawan harus profesional dan saling menghormati.

#### **5.1.1.2. Membangun loyalitas di kalangan karyawan sangat sulit**

Menumbuhkan sifat loyal kepada karyawan bukanlah suatu hal yang mudah. Terlebih didalam sebuah perusahaan terdapat banyak karyawan dengan individu yang sifatnya berbeda-beda. Dalam membangun kepatuhan atau kesetiaan seorang karyawan terhadap suatu perusahaan yang menaunginya membutuhkan usaha yang keras untuk menumbuhkan sifat loyal masing-masing karyawan. Sedangkan salah satu faktor yang menunjang keberhasilan TQM adalah adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam Tjiptono (2006: 69), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM.

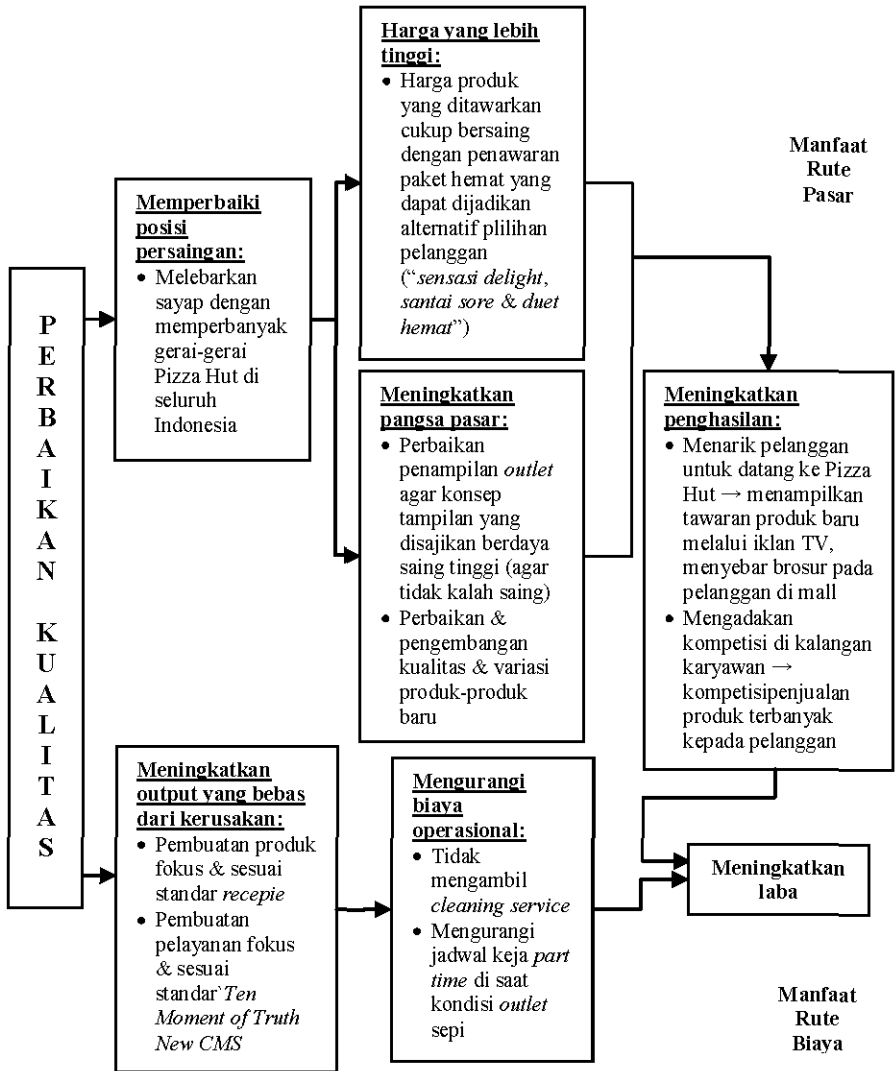
#### **5.1.1.3. Adanya perubahan standar yang diterapkan Pizza Hut dari CHAMPS menjadi CMS yang lebih detail**

Menurut Slamet (1995) dikatakan bahwa TQM adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. Begitu pula Pizza Hut yang telah melakukan perbaikan dan perubahan standar dan sistem yang diterapkan guna mencapai kesuksesan. Adanya perubahan standar yang diterapkan Pizza Hut dari *CHAMPS* menjadi *CMS* yang lebih detail diharapkan dapat mewujudkan kualitas pelayan dan produk yang terbaik demi kepuasan pelanggan dan tercapainya misi Pizza Hut untuk menjadi pelopor atau pemimpin restoran kelas menengah di Indonesia.

Desakan untuk melakukan perubahan dalam melakukan pembaharuan pada standar yang diterapkan Pizza Hut sudah merupakan

sebuah keharusan. Dengan berjalannya waktu tuntutan pelanggan dan perusahaan mengharuskan Pizza Hut mengadakan perbaikan pada standar yang diterapkan pada tim manajemen. Dalam hal ini Pizza Hut berusaha keras secara terus menerus memperbaiki standar pelayanan dan produk. Perbaikan standar pelayanan diwujudkan melalui *Ten Moment of Truth New CMS*, sedangkan perbaikan produk dilakukan dengan adanya standar lebih ketat dalam proses pelayanan pizza dari dapur sampai ke tangan pelanggan yaitu, 17½ menit dan standar pembuatan produk harus mengacu pada standar *recipie*.

Peranan dan penerapan TQM ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanan. Oleh sebab itu, pada bagan berikut ini akan dijelaskan perbaikan kualitas secara terus-menerus yang telah dilakukan Pizza Hut sebagai upaya dalam mempertahankan TQM sesuai dengan manfaat TQM (Tjiptono dan Anastasia, 2001: 11), antara lain:



Diadaptasi dari: Pall dalam Tunggal, A.W. (1993), *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit

Rineka Cipta, p.6.

**Gambar 5.1 Manfaat TQM di Pizza Hut**

#### **5.1.1.4. Adanya penilaian kinerja tim manajemen 1 tahun sekali**

Menurut Bernandin & Russell seperti yang dikutip dalam Gomes (1995: 135) menjelaskan bahwa penilaian performansi kinerja karyawan merupakan suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Tujuannya adalah untuk *mereward* performansi sebelumnya dan memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang.

Proses penilaian performansi kinerja tim manajemen Pizza Hut dilakukan 1 tahun sekali. Proses penilaian tersebut ada 2 macam, yakni penilaian dari pusat (Jakarta) dan penilaian dari atasan (*manager*). Sifat proses penilaian performansi kinerja tim manajemen terkadang dadakan dan ada juga yang melalui pemberitahuan dulu.

Kontribusi tim manajemen *outlet* dalam naungan Pizza Hut sangat dibutuhkan dalam proses penilaian kinerja agar hasil yang diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan selama 1 tahun. Oleh sebab itu, tim manajemen melakukan tindakan antisipasi dalam menghadapi proses penilaian kinerja. Hal tersebut menyebabkan tim manajemen harus siap bila ada penilaian kinerja; setiap tugas karyawan harus dijalankan dengan baik; kualitas produk harus benar-benar fokus di kualitas produk; dan kualitas pelayanan harus sesuai *Ten Moment of Truth New CMS*.

#### **5.1.1.5. Pengetahuan atasan tentang seluk-beluk Pizza Hut sangat minim**

Kurangnya pengetahuan atasan tentang seluk-beluk Pizza Hut dapat menjadi boomerang bagi diri sendiri dan karirnya. Bila dihubungkan dengan identifikasi faktor utama yang menentukan kualitas jasa dalam Tjiptono (2006: 69) tentang *competence* dimana setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar

dapat memberikan jasa tertentu, maka dalam hal ini atasan kurang memiliki pengetahuan tentang TQM dan tentang sejarah Pizza Hut, maupun visi misi Pizza Hut.

Pengetahuan pimpinan tentang perusahaan yang menaunginya merupakan sebuah keharusan yang mutlak diketahui dan dipahami. Keterbatasan pengetahuan pimpinan ini dapat berdampak fatal bagi pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Kompetensi dan wewenang pimpinan sangat dipertahruhkan dalam kaitannya dengan pengetahuan yang dimiliki tentang seluk-beluk Pizza Hut.

#### **5.1.1.6. Dibentuk tim khusus untuk menangani beberapa hal**

Tim khusus di Pizza Hut ini dibentuk karena proses penerapan TQM sangat kompleks. Dalam Tjiptono dan Anastasia (2001: 15-18) terdapat salah satu unsur yang harus diperhatikan agar TQM dapat berhasil yaitu kerjasama tim dimana dalam organisasi yang menerapkan TQM kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin serta dibina antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan serta masyarakat sekitarnya. Diantaranya keberadaan tim khusus dalam manajemen Pizza Hut, antara lain tim DST yang menangani proses rekrutmen dan seleksi serta training kepada karyawan baru; tim RTZ yang menangani survey pasar.

Dengan adanya tim DST yang khusus menangani proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru ini membawa dampak yang mempermudah kinerja tim manajemen *outlet*. Hal tersebut dikarenakan apabila ada keluar-masuk karyawan di Pizza Hut, tim manajemen hanya langsung menghubungi tim DST; tim manajemen outlet tidak memiliki wewenang untuk merekrut karyawan secara langsung; dan tim manajemen

langsung menghubungi tim DST bila ada karyawan baru untuk di *chasting*, di audisi, diolah dan diberi pelatihan.

#### **5.1.1.7. Adanya keseragaman prosedur yang harus diberlakukan di seluruh Pizza Hut**

Di bawah naungan topi merah yang berada dalam satu lingkup perusahaan PT. Sari Melati Kencana, maka keseragaman prosedur merupakan hal yang mutlak dan harus diberlakukan di seluruh Pizza Hut. Bukanlah hal yang mudah untuk menyeragamkan prosedur di setiap *outlet* yang tersebar di seluruh Indonesia. Belum lagi kendala yang pastinya akan dihadapi oleh masing-masing *outlet* yang dapat muncul karena berbagai faktor penyebab.

Oleh sebab itu, diperlukan kesamaan tujuan seperti yang dipaparkan dalam Tjiptono dan Anastasia (2001: 15-18) agar TQM dapat diterapkan dengan baik, perusahaan harus memiliki kesamaan tujuan. Sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan pemberdayaan karyawan. Sedangkan dalam praktiknya di keseharian tim manajemen berproses terdapat banyaknya kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan dalam menjalankan manajerial *outlet*.

Keseragaman prosedur yang harus diberlakukan di seluruh Pizza Hut mau tidak mau menyebabkan dan mengharuskan prosedur yang diterapkan Pizza Hut menjadi sangat ketat. Dengan ini menyebabkan ada beberapa hal yang harus dilakukan agar prosedur Pizza Hut dapat dijalankan dengan baik, mulai dari sistem, metode manajemen dan kerjasama seluruh pihak yang berhubungan dengan Pizza Hut harus dapat terkoordinasi dengan pengawasan dan pemantauan yang tepat.



#### **5.1.1.8. Rekrutmen karyawan baru dilakukan sesuai kebutuhan**

Pendapat Nur Nasution (2005: 365) tentang manajemen tenaga kerja, dimana tenaga kerja memegang peranan penting dalam penerapan TQM dan untuk mendukung pencapaian kualitas. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi setiap perusahaan. Seperti yang dipaparkan informan karyawan merupakan aset, tanpa adanya karyawan perusahaan tidak bisa apa-apa.

Rekrutmen karyawan baru sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan perusahaan. Adanya proses rekrutmen ditentukan oleh pertumbuhan atau kebutuhan perusahaan tersebut, misalnya tuntutan akan pemakaian dan pergantian karyawan yang ada. Hal tersebut menyebabkan proses rekrutmen karyawan baru dilakukan sesuai kebutuhan dan kondisi.

Adanya penambahan karyawan baru dilihat dari kondisi *plan forcenya*, kalau misalnya liburan sekolah tim manajemen *outlet* akan menambah karyawan. Namun kalau dalam kondisi sepi seperti setelah tahun ajaran baru, dirasa tidak perlu adanya penambahan karyawan. Namun dalam proses rekrutmen karyawan baru sekarang ini ada kebijakan yang sudah disentralkan, dimana ada Tim DST yang khusus menangani proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

#### **5.1.1.9. Kondisi kerja tim manajemen di outlet tidak kondusif**

Kondisi kerja dapat mempengaruhi bagaimana situasi dan kinerja tim manajemen yang ada di dalamnya. Bila dihubungkan dengan pendapat Nur Nasution (2005: 22) tentang definisi *Total Quality Management* yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui proses dan lingkungannya, maka disaat kondisi kerja tim manajemen tidak kondusif

dapat menimbulkan beberapa masalah yang akan dijelaskan lebih mendalam berikut ini:

#### 5.1.1.9.1. Tingginya kondisi *turn over* di kalangan karyawan Pizza Hut

Adanya kondisi *contraproductive work behavior* merupakan salah satu pemicu tingginya kondisi *turn over* di sebuah perusahaan. *Turn over* merupakan momok yang menghantui setiap perusahaan. Perusahaan tidak bisa membatasi keluar masuknya karyawan. Banyaknya faktor yang menyebabkan tingginya *turn over* tidak dapat dikendalikan, baik dari individu sebagai karyawan dari sebuah perusahaan maupun perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini perusahaan dihadapkan pada kenyataan dimana *turn over* karyawan merupakan proses yang tidak dapat dihindari.

#### 5.1.1.9.2. Sistem kerja di Pizza Hut tidak berjalan dengan tertib

Kondisi kerja tim manajemen yang tidak kondusif menyebabkan sistem kerja di Pizza Hut tidak berjalan dengan tertib. Hal tersebut juga dikarenakan proses penerapan TQM yang dirasa sangat kompleks. Berikut ini akan dijelaskan tentang dampak langsung yang dialami tim manajemen karena sistem kerja yang ada tidak bisa berjalan dengan tertib:

##### 5.1.1.9.2.1. Adanya tuntutan perusahaan yang semakin tinggi

Tuntutan perusahaan merupakan kewajiban mutlak yang harus dilaksanakan oleh setiap orang yang berkaitan dengan tim manajemen Pizza Hut. Perkembangan tahun semakin cepat, hal ini juga membawa dampak adanya tuntutan perusahaan yang semakin tinggi terhadap karyawan Pizza Hut. Hal tersebut menyebabkan karyawan dituntut harus benar-benar terampil; lebih pintar lagi dan memiliki kemampuan multiskil; tak lupa karyawan dituntut harus ramah.

#### 5.1.1.9.2.2. Caruk-maruknya cara kerja tim manajemen *outlet*

Sistem kerja Pizza Hut yang tidak berjalan dengan tertib menyebabkan kondisi caruk-maruknya cara kerja tim manajemen *outlet*. Hal tersebut menyebabkan kondisi kerja tim manajemen menjadi kewalahan. Kondisi tersebut tak jarang mendesak perusahaan untuk memberdayakan segala cara agar tugas-tugas yang terbengkalai dapat terselesaikan. Sehingga *job overload* di kalangan karyawan tidak dapat dihindari.

#### 5.1.1.9.2.3. *Rolling* karyawan Pizza Hut cukup sering dilakukan

*Rolling* karyawan dilakukan untuk penyegaran kondisi karyawan yang dirasa jenuh dengan bekerja terlalu lama di tempat kerja yang lama atau penempatan kedudukan yang belum pernah berubah. Kondisi kerja yang selalu sama juga dapat membuat karyawan merasa jenuh. Oleh sebab itu, atasan memiliki beban dalam hal ini. Tindakan nyata yang dilakukan atasan adalah dengan *merolling* karyawan ke *outlet* baru atau memindahkan kedudukan karyawan sesuai dengan peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut.

#### 5.1.1.9.2.4. Peningkatan status karyawan menjadi agak susah (dari pegawai kontrak menjadi pegawai tetap)

Adanya kondisi dimana sistem kerja di Pizza Hut tidak berjalan dengan tertib tersebut membawa dampak berkepanjangan sehingga menyebabkan proses peningkatan status atau jabatan karyawan menjadi agak susah. Dimulai per tahun 2005 dengan adanya kondisi kerja tim manajemen yang tidak kondusif membuat Pizza Hut memperketat sistem peningkatan status atau jabatan karyawan. Pada prosesnya sistem peningkatan status atau jabatan menjadi lebih susah, dimana karyawan harus melalui uji tes tertulis dan wawancara dalam beberapa tahap.

5.1.1.9.3. Keberadaan mesin produksi tidak dapat membantu banyak dalam mewujudkan usaha mempersingkat waktu penyajian produk

Menurut Parasuraman (1988) dalam Lupiyoadi (2001: 148-149) terdapat salah satu dimensi kualitas pelayanan yaitu, *tangibles* (bukti fisik), yang menyebutkan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi) Pizza Hut. Dalam hal ini ada kaitannya dengan mesin produksi yang dipergunakan Pizza Hut. Mesin produksi merupakan peralatan vital yang dibutuhkan sebuah perusahaan yang menyajikan sebuah produk sebagai hasil keluaran yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.

Namun dalam prakteknya, keberadaan mesin produksi hanya digunakan sebagai produk akhir dari suatu proses panjang pada penyajian produk yang akan ditawarkan pada pelanggan. Kondisi tersebut menyebabkan keberadaan mesin produksi tidak dapat membantu banyak dalam mewujudkan usaha mempersingkat waktu penyajian produk. Kerjasama tim lah yang merupakan faktor utama yang dapat diandalkan, tapi tim manajemen tetap harus bekerja keras dalam mempersingkat waktu penyajian dengan *prepare* dan *pre topping* bahan-bahan dasar produk yang akan digunakan.

5.1.1.9.4. Proses pemberian pelatihan oleh tim manajemen outlet dilakukan secara mandiri oleh karyawan

Dalam Nur Nasution (2005: 356), pendidikan dan pelatihan karyawan diperlukan agar karyawan dapat lebih memahami maksud dan tujuan perlunya perubahan serta keterampilan mereka meningkat dalam menerapkan TQM. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus

belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Namun dalam prosesnya, sering terjadi *empowerment* yang bersifat *premature* (Tjiptono dan Anastasia, 2001: 19). Pada prakteknya proses pemberian pelatihan oleh tim manajemen *outlet* dilakukan secara mandiri oleh karyawan, dimana tak jarang sasaran dan tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut tidak disampaikan. Atasan mengira dengan memberi pelatihan yang dilakukan oleh karyawan secara mandiri, atasan menganggap karyawan tersebut sudah tau dan tinggal implementasinya saja.

#### 5.1.1.9.5. Timbul kasus-kasus tak terduga yang terjadi di *outlet*

Dalam Tjiptono dan Anastasia (2001: 11) tujuan TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibatnya penurunan biaya produksi. Namun, dalam prosesnya tak jarang pula dijumpai kasus-kasus tak terduga yang menimbulkan masalah akibat proses pencegahan dan pengawasan tidak berjalan ketat. Oleh sebab itu, berikut ini akan dijelaskan tentang masalah yang timbul di Pizza Hut:

##### 5.1.1.9.5.1. Timbul masalah di kalangan karyawan

Bersinggungan antar rekan sekerja bukanlah hal yang asing lagi dikalangan sebuah perusahaan. Begitu pula yang dialami Pizza Hut, di kalangan tim manajemen banyak individu yang berbeda-beda sehingga tak jarang timbul masalah. Mulai dari masalah individu yang dapat menimbulkan perselisihan antar karyawan sampai menimbulkan kesenjangan sosial dikalangan karyawan; masalah pekerjaan sehari-hari;

dan masalah yang timbul akibat karyawan mengambil keputusan sendiri. Adanya masalah di kalangan karyawan ini salah satunya dikarenakan kurangnya tindakan pengawasan dan pencegahan yang harusnya diterapkan saat *outlet* beroperasi dan karyawan bekerja.

#### 5.1.1.9.5.2. Timbul masalah pelanggan

Pelanggan merupakan “bos” dan secara tidak langsung pelanggan juga yang menggaji karyawan Pizza Hut karena bila tidak ada *customer* karyawan bisa tidak mendapat bayaran. Tapi tak sedikit pula masalah yang timbul akibat tingkah laku pelanggan.

Perusahaan tidak dapat memprediksi bagaimana karakteristik pelanggan yang membeli produk Pizza Hut ataupun yang makan di *outlet*. Oleh sebab itu masalah pun dapat terjadi dan dialami tim manajemen. Bila tim manajemen tidak fokus saat bekerja maka pelanggan nakal yang membuat masalah dapat dengan mudahnya berbuat semena-mena. Namun, perusahaan harus mengambil tindakan tegas untuk meminimalis masalah yang timbul akibat pelanggan yang tidak bertanggung jawab tersebut. Hal ini ditujukan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan .

#### 5.1.1.9.5.3. Timbul masalah pelayanan

Jasa merupakan aset. Pizza Hut merupakan perusahaan yang juga menawarkan dan menjual jasa. Kondisi yang dialami di *outlet* Pizza Hut terkait dengan adanya masalah pelayanan ini salah satunya disebabkan karena ada perangkat vital yang bermasalah. Seperti komputer *error* saat *outlet* beroperasi, menyebabkan karyawan harus sigap dan proses pemesanan produk mau tidak mau harus ditulis tangan. Dengan kondisi pemesanan produk ditulis tangan menyebabkan proses kerja dan penyajian produk ke pelanggan menjadi lama.

Oleh sebab itu, komplain pelanggan tak dapat dihindari. Banyak hal yang mengakibatkan adanya komplain dari pelanggan, tak

hanya poses pelayanan yang lama, namun juga kondisi *outlet* ramai yang kurang dinamis yang dapat menyebabkan pelanggan menunggu untuk waktu yang cukup lama dan pelayanan karyawan yang kurang memuaskan seperti *greater* yang cemberut. Pada perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa komplain pelanggan merupakan catatan buruk yang harus diatasi sesegera mungkin. Sekarang yang menjadi masalah utama adalah bagaimana perusahaan meminimalis timbulnya komplain pelanggan tersebut.

#### 5.1.1.9.5.4. Timbul masalah pada produk

Masalah pada produk pesanan pelanggan cukup banyak terjadi di Pizza Hut. Hal ini dikarenakan kurangnya fokus perhatian pada hasil akhir. Sedangkan sesuai dengan prinsip utama TQM dalam Tjiptono dan Anastasia (2003: 14) TQM berpedoman bahwa ketidaksempurnaan produk yang dihasilkan merupakan gejala adanya sesuatu yang tidak sempurna pada proses produksinya.

Timbul masalah pada produk disebabkan karena proses pembuatan produk tidak sesuai standar yang menimbulkan beberapa masalah, antara lain pesanan pizza pelanggan lama; membuat produk terlambat; produk habis; produk gosong; produk salah buat; pizza ada rambutnya; ataupun pizza ada *streplessnya*. Dengan adanya masalah pada pesanan pelanggan tersebut menyebabkan dan mengharuskan tim manajemen *outlet* memohon maaf pada pelanggan. Oleh sebab itu karyawan dituntut untuk menjalankan standar dan prosedur telah ditentukan Pizza Hut. Kondisi *outlet* yang ramai merupakan salah satu faktor pemicu timbulnya masalah pada produk pesanan pelanggan. Pencegahan dan pengawasan untuk mencegah terjadinya produk cacat harus lebih diperketat lagi.

#### 5.1.1.9.5.5. Timbul masalah *space*

Masalah *space* yang dialami kedua informan penelitian diakibatkan adanya dua ruangan yang dibagi dua dan memerlukan perhatian ekstra tim manajemen saat *outlet* beroperasi. Dengan timbulnya masalah *space* ini karyawan dituntut untuk lebih fokus dan kerja ekstra kuat. Dalam kasus yang dialami Informan M mengalami kasus *layout* ruangan Pizza Hut PTC ada 2 tingkat (dapur atas, *outlet* bawah). Sedangkan informan kedua memaparkan bahwa ada kasus *layout dining room* yang ada 2 tempat (di dalam, di luar).

Kemudahan dalam proses bekerja merupakan salah satu penunjang lancarnya kinerja yang sudah menjadi tugas karyawan. Namun dalam kasus yang dialami kedua *outlet* ini dapat terlihat bahwa penempatan ruangan juga dapat mempengaruhi kondisi kerja tim manajemen sehingga tak jarang muncul kasus tak terduga akibat *layout* ruangan yang harus ada di 2 tempat.

#### 5.1.1.9.6. Tim manajemen harus bekerja keras dalam usaha mempertahankan kualitas pelayanan Pizza Hut

Menurut Nur Nasution (2005: 22) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Untuk mewujudkan perbaikan terus-menerus dibutuhkan kerja keras tim manajemen dalam mempertahankan kualitas pelayanan yang terbaik di kelasnya. Hal tersebut sesuai dengan budaya Pizza Hut Indonesia, yaitu kerja keras dan memberikan pelayanan terbaik. Diperkuat lagi dengan salah satu prinsip utama TQM yang dikutip dalam Tjiptono dan Anastasia (2003: 14) tentang perbaikan berkesinambungan yang terdiri dari langkah-langkah



perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Dalam proses ini karyawan untuk dituntut menjalankan prosedur yang telah ditentukan Pizza Hut agar dapat mempertahankan kualitas pelayanan. Wujud nyata proses perbaikan terus-menerus yang telah dilakukan dan diusahakan Pizza Hut dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang terbaik adalah dengan melakukan perbaikan kualitas produk, kualitas pelayanan, dan kualitas karyawan.

Kedua informan memaparkan adanya perbaikan kualitas produk, hal tersebut diwujudkan Pizza Hut dengan menciptakan inovasi-inovasi baru dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang terbaik. Dengan menciptakan inovasi baru menyebabkan Pizza Hut mampu menciptakan produk-produk baru yang lebih bervariasi, yang dapat dinikmati pelanggan. Wujud nyata dari adanya perbaikan kualitas produk dipresentasikan pada program baru “*Pasta Perfecto*”. Oleh sebab itu Pizza Hut gencar dalam melakukan promosi produk-produk baru yang ditawarkan dan dapat dinikmati oleh pelanggan.

Perbaikan kualitas pelayanan yang tengah dilakukan Pizza Hut adalah dengan melakukan perbaikan tampilan *outlet* yang menyebabkan adanya perubahan tampilan baru di setiap *outlet* Pizza Hut dimana dekorasi *outlet* baru sangat mewah; demi menciptakan kemudahan pelanggan maka ada *call center* untuk mempermudah pelanggan dalam pemesanan produk; dan ada *website* Pizza Hut Indonesia sebagai wadah keluhan pelanggan. Untuk perbaikan kualitas karyawan, Pizza Hut memberikan dan mengadakan banyak *training*; setiap ada produk baru dan ada karyawan baru akan *ditraining*; tim manajemen *outlet* dan tim DST melakukan *training*; dan tim manajemen akan digembleng *role play* kejadian selama operasional untuk mengantisipasi serta meminimalis kasus tak terduga yang

terjadi di *outlet*. Tim manajemen harus bekerja keras dalam mencari berbagai cara agar kualitas pelayanan dan produk dapat terjaga sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai.

### **5.1.2. Gambaran tentang Ketidakberadaan Atasan saat *Outlet* Beroperasi (baik RM/ARM)**

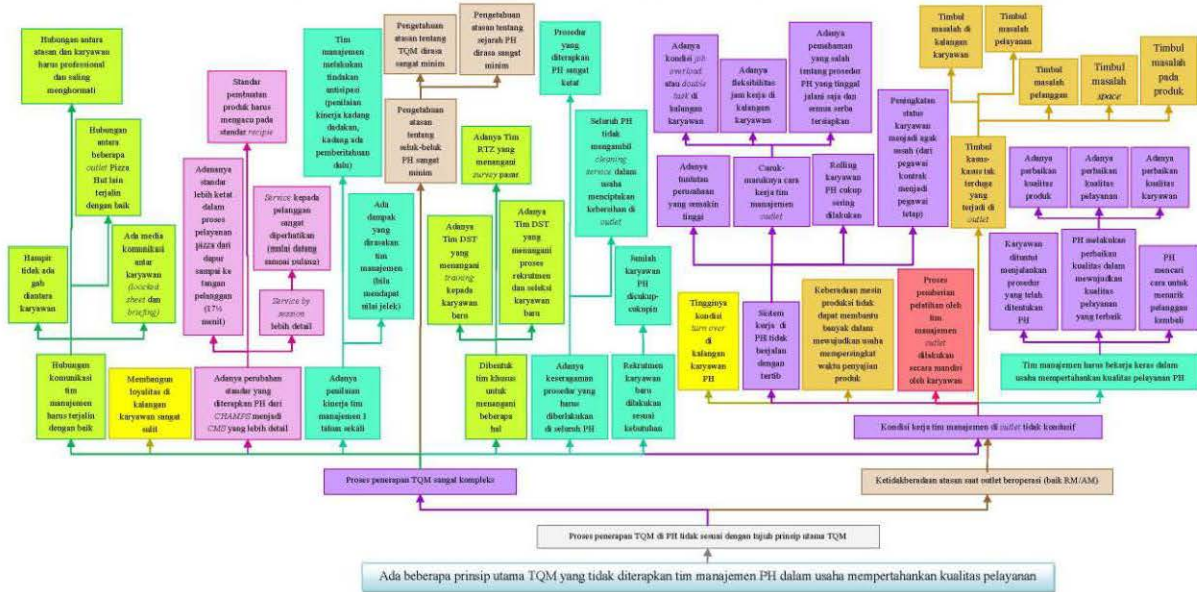
Keberadaan atasan atau pemimpin di suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting, terlebih saat *outlet* beroperasi. Hal ini disebabkan karena setiap perusahaan atau organisasi harus memiliki pemimpin. Menurut Tjiptono dan Anastasia (1996: 336) keberadaan pemimpin dalam suatu perusahaan ditujukan untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas, untuk meningkatkan *output*, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja karyawan. Bagaiman proses tersebut dapat terjadi apabila saat *outlet* beroperasi ditemukan adanya ketidakberadaan atasan saat tim manajemen berproses.

Ketidakberadaan atasan saat *outlet* beroperasi tersebut menyebabkan adanya penyimpangan terhadap prinsip utama TQM yang dipaparkan oleh Hensler dan Brunell seperti yang dikutip dalam Tjiptono dan Anastasia (2003: 14) tentang manajemen berdasarkan fakta. Dimana setiap keputusan dan tindakan selalu berdasarkan fakta-fakta. Cara kerjanya dinyatakan dalam norma-norma bahwa manipulasi fakta harus dihindari, pendapat pribadi harus dihindari, salah interpretasi juga harus dihindari dan pembuatan keputusan harus dengan teliti. Keberadaan atasan saat *outlet* beroperasi sangatlah penting, hal ini terkait dengan proses kerja tim manajemen.

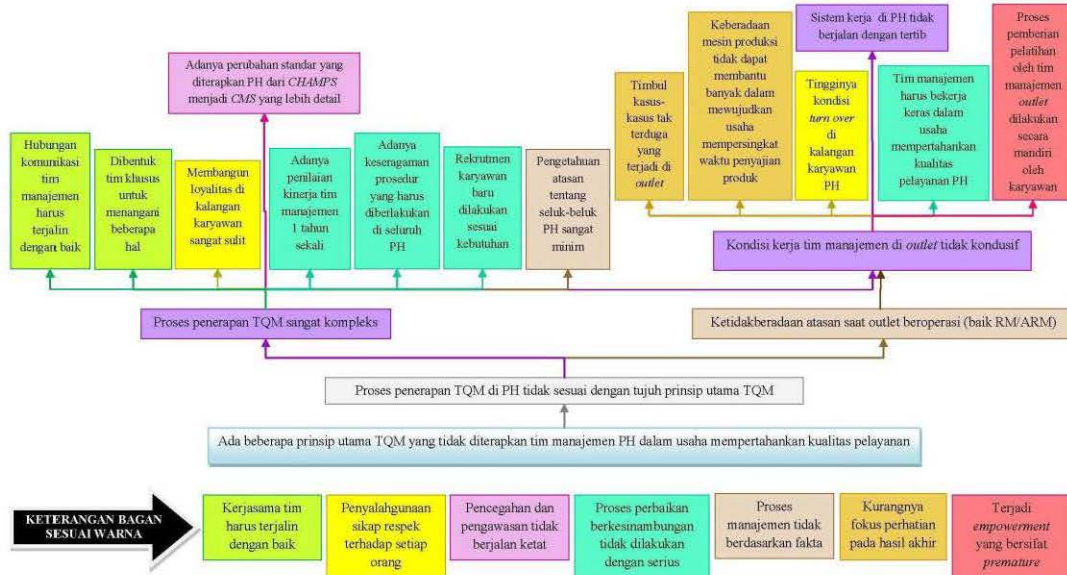
Ketidakberadaan atasan tersebut tidak seiring dengan dua faktor kualitas pelayanan yang dipaparkan dalam Tjiptono (2006: 69), pertama tentang *reliability* yang mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja

(*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Perusahaan telah mempercayakan masing-masing *outlet* kepada atasan yang telah ditunjuk dan dipilih untuk memimpin tim manajemen yang ada di dalamnya. Dengan tidak adanya RM ataupun AM saat *outlet* beroperasi tidak dapat mempertanggungjawabkan konsistensi kerja dan kemampuan untuk dipercaya oleh perusahaan. Kedua, faktor *access* yang meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi mudah untuk dihubungi, dan lain-lain. Bagaimana tim manajemen dapat memperoleh *access* kemudahan untuk dihubungi dan ditemui apabila keberadaan atasan tidak ada di tempat. Terlebih disaat ada proses pengambilan keputusan yang sifatnya *urgent*, maka dapat terjadi pengambilan keputusan bisa dilakukan oleh semua karyawan. Sedangkan besarnya dampak yang akan ditimbulkan belum tentu dipikirkan oleh karyawan tersebut.

Gambar 5.2. Kerangka Proses Penerapan *Total Quality Management*: Upaya dalam Mempertahankan Kualitas Pelayanan Pizza Hut



Gambar 5.3. Gambaran Proses penerapan TQM yang Sangat Kompleks di Pizza Hut



## 5.2. Komparasi Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya kesamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti akan dijelaskan berikut ini:

1. Penelitian yang berjudul “Implementasi Pelayanan Mutu Total pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Surabaya: Sebuah Studi Korelasi” yang diteliti oleh Suryani (diambil dari *Jurnal Ventura*, 2006 : 1-17). Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa pemahaman pelayanan mutu terpadu masih terbatas pada usaha-usaha yang dilakukan secara langsung untuk memuaskan anggotanya (nasabah), unsur pelayanan mutu terpadu kurang dinilai sebagai hal yang penting. Hasil yang sama ditunjukkan pada penelitian ini, dimana pada penelitian ini memaparkan faktor kepuasan pelanggan merupakan tugas dan kewajiban tim manajemen. Pemahaman proses penerapan TQM terbatas pada terwujudnya kualitas pelayanan dan kualitas produk yang terbaik sehingga memiliki daya saing tinggi. Proses penerapan TQM sesuai unsur yang terdapat dalam prinsip utama TQM juga kurang dinilai sebagai hal yang penting oleh tim manajemen Pizza Hut (baik atasan maupun bawahan).
2. Penelitian lain dilakukan oleh Diamastuti (diambil dari *Jurnal Ekuitas*, 2002 : 163-187) yang meneliti tentang pengaruh penerapan total quality management terhadap pengembangan sistem informasi untuk menilai kualitas kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM akan mempersulit pekerja untuk menerima dan menerapkan konsep tersebut, hal itu ditunjukkan dengandengan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari partisipasi *stakeholders* terhadap kualitas kinerja organisasi.

Pada dasarnya hasil penelitian yang diungkapkan oleh Diamastuti ini sama dengan hasil dari kondisi informan yaitu kurangnya pengetahuan atasan tentang seluk beluk Pizza Hut, ditambah lagi dengan pengetahuan konsep TQM yang sangat minim memupuk pemahaman yang salah tentang prosedur yang tinggal jalani saja karena di Pizza Hut semua serba tersiapkan.

Ada pula hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti akan dijelaskan berikut ini:

1. Penelitian Supranto ini (diambil dari *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2001 : 124-137) memperlihatkan bahwa beberapa prinsip utama TQM seperti fokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan mutu proses dan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan terampil dan berbakat dari seluruh unit sangat menjamin suksesnya penerapan manajemen mutu terpadu.

Hasil penelitian yang diungkapkan oleh Supranto tersebut terdapat perbedaan dengan kondisi informan penelitian, dimana bagaimana bisa adanya keterlibatan seluruh pimpinan dan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan terampil dan berbakat dari seluruh unit sangat menjamin suksesnya penerapan manajemen mutu terpadu apabila dalam kondisi keseharian tim manajemen saat *outlet* beroperasi sering ditemukan ketidakterlibatan pimpinan atau atasan sehingga pimpinan dapat dikatakan cukup jarang terlibat secara langsung dengan karyawan.

2. Penelitian lain yang sama dilakukan oleh Supranto (diambil dari *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2003 : 45-56) yang meneliti tentang pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di dalam manajemen mutu terpadu.

Ada hasil yang berbeda antara penelitian dengan keadaan informan yaitu tentang tugas pokok seorang pimpinan ialah membuat keputusan di dalam upaya memecahkan masalah yang timbul dari unit organisasi yang dipimpinya. Bagaimana tugas pokok seorang pimpinan tersebut dapat terealisasi sedangkan keadaan yang dialami tim manajemen *outlet* adalah atasan sering tidak ada di tempat dan dengan mudahnya atasan tersebut mengalihkan wewenangnya kepada bawahan yang telah ditunjuk oleh atasan sendiri (minimal *shift leader*). Informan memaparkan saat atasan tidak ada di *outlet*, bila timbul masalah cukup menghubungi atasan via telepon. Pengambilan keputusan dalam upaya memecahkan masalah saat pimpinan tidak ada di *outlet*, maka keputusan yang diambil berdasar sikap dan putusan dari *shift leader* saja.

3. Made dan Dwi melakukan penelitian tentang pengaruh interaksi antara *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial: studi empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya (diambil dari *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2003 : 18-34) dapat diketahui hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang diungkap oleh Made dan Dwi ini berkebalikan dengan hasil dari data yang telah dipaparkan informan dimana proses penerapan TQM yang tidak sesuai dengan prinsip utama TQM pengaruhnya sangat signifikan terhadap kinerja manajerial. Dimana terdapat banyak hambatan dalam proses penerapan TQM di Pizza Hut.



### 5.3. Refleksi

Pembelajaran yang didapat peneliti dari penelitian ini, antara lain:

1. Menggunakan dan merapkan TQM sebagai metode manajemen dalam usaha melakukan peningkatan kualitas dan perbaikan terus menerus bukanlah hal yang mudah. Banyak hal yang harus dilaksanakan dalam usaha mewujudkan manajemen mutu terpadu, keterlibatan seluruh aspek dan pihak yang ada dalam perusahaan sangat dibutuhkan.
2. Penerapan TQM di Pizza Hut hanya terbatas pada bagian produksi dan pelayanan saja, tidak keseluruhan sistem organisasi yang ada. Dengan adanya keterbatasan tersebut tak pelak masih saja terdapat beberapa masalah yang timbul pada proses produksi dan pelayanan. Begitu pula pada sistem organisasi berjalan dengan tidak kondusif karena ada beberapa prinsip utama TQM yang tidak diterapkan tim manajemen Pizza Hut. Oleh sebab itu, dibutuhkan komitmen yang kuat bagi pemeran yang ada di Pizza Hut agar proses penerapan TQM dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan prinsip utama TQM.
3. Dalam proses penerapan TQM dalam sebuah perusahaan dibutuhkan komitmen manajemen puncak yang kuat. Hal tersebut disebabkan, kurangnya komitmen manajemen puncak dapat mengakibatkan proses ataupun kinerja yang ada dalam perusahaan tersebut menjadi tidak kondusif.
4. Banyak hal yang mendasari terbentuknya TQM sebagai metode manajemen mutu yang mengedepankan kualitas. Kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM akan mempersulit perusahaan dan pemeran yang ada di dalamnya untuk menerapkan konsep TQM.

Ada pula beberapa keterbatasan dan kelemahan yang didapat dalam penelitian ini, antara lain:

1. Kemampuan peneliti dalam melakukan proses wawancara dirasa masih perlu diasah lagi. Namun kedua informan penelitian ini sangat membantu dalam tiap proses wawancara yang dilakukan, hal ini dapat dibuktikan melalui respon informan penelitian yang cukup terbuka dan kooperatif.
2. Kemampuan peneliti dalam proses pengolahan data dirasa kurang peka terhadap data yang didapat dari proses wawancara yang telah dilakukan. Oleh sebab itu, proses pengolahan data yang dilakukan peneliti memakan waktu yang lama. Peneliti harus beberapa kali mengulang membaca transkrip wawancara untuk memahami pemaparan kedua informan, dimana antara kedua informan tersebut terdapat beberapa kasus atau pemaparan yang berbeda.
3. Kelemahan lain adalah kurang persiapannya yang matang dari peneliti dalam pengaturan waktu, di mana waktu untuk pengerjaan skripsi harus tertunda karena sulitnya pengaturan jadwal wawancara akibat peneliti harus menyesuaikan dengan jadwal informan penelitian.
4. Fokus penelitian ini menjadi kurang spesifik pada satu aspek atau faktor yang jelas. Hal tersebut dikarenakan banyaknya aspek atau faktor yang berhubungan dengan TQM.

#### **5.4. Simpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan di atas maka dapat diberikan suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemahaman proses penerapan TQM terbatas pada terwujudnya kualitas pelayanan dan kualitas produk yang terbaik sehingga

memiliki daya saing tinggi. Proses penerapan TQM sesuai unsur yang terdapat dalam prinsip utama TQM juga kurang dinilai sebagai hal yang penting oleh tim manajemen Pizza Hut (baik atasan maupun bawahan).

2. Proses penerapan TQM yang tidak sesuai dengan prinsip utama TQM pengaruhnya sangat signifikan terhadap kinerja manajerial. Dimana terdapat banyak hambatan dalam proses penerapan TQM di Pizza Hut.
3. Kurangnya pengetahuan atasan tentang seluk beluk Pizza Hut, ditambah lagi dengan pengetahuan konsep TQM yang sangat minim memupuk pemahaman yang salah tentang prosedur yang tinggal jalani saja karena di Pizza Hut semua serba tersiapkan. Yang terpenting bukan metode manajemennya karena mereka hanya meneruskan dan menjalankan prosedur dan sistem yang telah berjalan saja. Hal tersebut akan mempersulit tim manajemen untuk menerima dan menerapkan konsep TQM.
4. Proses penerapan TQM yang sangat kompleks menyebabkan tim manajemen dihadapkan pada keadaan sulit dimana banyak hal yang harus dikerjakan, dipantau, ditangani dan diperbaiki sehingga menyebabkan tim manajemen kewalahan dalam menghadapi kondisi tersebut. Maka dari itu bukanlah sebuah proses yang mudah bila tim manajemen menerapkan proses manajemen TQM dalam perusahaan yang belum terpadu.
5. Adanya perubahan standar pelayanan baru *Ten Moment of Truth New CMS* dimana penerapan *service by session* lebih detail, karyawan dituntut memberikan *service* sesuai dengan tahapan-tahapan yang ada dalam standar pelayanan tersebut. Dengan adanya standar tersebut proses penerapan TQM dalam mempertahankan

kualitas pelayanan dapat terwujud dengan pemberian *service* dari pelanggan datang sampai pelanggan pulang.

6. Kondisi ketidakberadaan atasan saat *outlet* beroperasi menambah rumit proses penerapan TQM yang ada di Pizza Hut. Kondisi nyata di lapangan diketahui bahwa adanya kesepakatan yang dapat merugikan banyak pihak dimana keberadaan atasan di *outlet* harus bergantian, keberadaan *Restaurant Manager* dan *Assistant Restaurant Manager* hanya ada salah satu saja. Intensitas bertemu atasan bertemunya kedua atasan tersebut hanya pada akhir minggu saja. Kondisi kerja menjadi tidak sehat dan tidak kondusif bila tidak ada pemimpin dalam sebuah perusahaan.

## 5.5. Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti sesuai dengan hasil penelitian, antara lain:

### 1. Bagi informan

Penambahan ataupun pemberian ulang materi tentang konsep TQM bisa dijadikan prioritas utama dalam mewujudkan perbaikan kualitas di kubu Pizza Hut sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar tim manajemen paham akan bagaimana proses penerapan TQM yang harus diterapkan dalam perusahaan dan sesuai dengan prinsip utamanya. Ditambah lagi pengetahuan tentang faktor-faktor yang menunjang keberhasilan TQM dan faktor penyebab kegagalan TQM dalam sebuah perusahaan.

### 2. Bagi pelanggan

Peneliti lebih menitikberatkan pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Dimana dengan adanya penelitian ini pelanggan dapat lebih mengkritisi kinerja tim manajemen *outlet* melalui *output* yang disajikan

kepada pelanggan, antara lain tentang kualitas produk dan pelayanan yang diberikan Pizza Hut. Langkah yang dapat dilakukan pelanggan adalah dengan memberikan penilaian disaat *waiter* menanyakan bagaimana kualitas rasa *pizza* atau menu yang dipesan serta pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesaat setelah pesanan pelanggan telah disajikan.

### **3. Bagi Area Manager**

Dengan adanya penelitian ini *Area Manager* dapat memperketat proses pengawasan pada masing-masing *outlet* dan proses penilaian kinerja tim manajemen dapat lebih diperketat dengan meningkatkan standar proses penilaian di setiap aspeknya melalui penambahan poin-poin penting tentang seluk beluk Pizza Hut (mulai dari sejarah, budaya dan visi-misi). Hal tersebut dilakukan untuk mengukur seberapa jauh pengetahuan atasan maupun karyawan tentang perusahaan yang menaunginya.

Kondisi ketidakberadaan atasan saat *outlet* beroperasi harus segera diubah. Pertanggungjawaban atasan sangat dibutuhkan oleh semua pihak yang ada di *outlet* tersebut, mulai dari proses pengawasan terhadap pekerjaan karyawan dan pencegahan ataupun masalah yang terjadi di *outlet*. Keterlibatan dan keberadaan seluruh aspek maupun pihak yang ada dalam perusahaan sangatlah dibutuhkan.

Yang tak kalah penting lagi adalah komitmen yang kuat bagi pemeran yang ada di Pizza Hut agar proses penerapan TQM dapat berjalan sesuai dengan prinsip utama TQM. Komitmen manajemen puncak dan karyawan yang solid dapat menunjang proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja sehingga produk dan pelayanan yang berkualitas dapat diberikan demi terwujudnya kepuasan pelanggan.

### **4. Bagi outlet**

Tidak adanya kerjasama yang solid antara atasan dan bawahan dalam sebuah perusahaan dapat membawa dampak yang merugikan bagi setiap

pihak yang bersangkutan dengan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu setiap individu yang terlibat dalam tim manajemen *outlet* ini harus meningkatkan komitmen yang kuat agar dapat mewujudkan keseragaman penerapan TQM yang sesuai dengan prinsip utamanya dalam mempertahankan kualitas pelayanan pada Pizza Hut. Ditambah lagi tim manajemen *outlet* harus menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab dan kewajiban yang sesuai dengan *job desc* yang telah ditentukan.

#### **5. Bagi penelitian selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat mengkaji atau mengangkat tema dari salah satu prinsip utama TQM saja seperti memfokuskan pada gambaran proses manajemen berdasarkan fakta saja, atau tentang proses pencegahan dan pengawasannya saja. Metode yang digunakan pun dapat dilakukan secara kualitatif yang lebih eksploratif maupun kuantitatif yang memiliki lingkup lebih luas dan spesifik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad Kurnia. 2008. Membeli dan menjual *franchise*. [On-Line]. Diambil pada tanggal 16 Agustus 2008 dari <http://elqorni.wordpress.com>
- Alsa, A. (2003) *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi: Suatu Uraian Singkat dan Contoh Berbagai Tipe Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bungin, B. (2003) *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Fisiologis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Bungin, B. (2006) *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Diamastuti, E. (2002). Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Pengembangan Sistem Informasi untuk Menilai Kualitas Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekuitas Vol. 6. No. 2. Juni 2002 hal 163-187*.
- Diana, A. dan Fandy, T. (1996). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Diana, A. dan Fandy, T. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andy Offset.

- Diana, A. dan Fandy, T. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Gaspers, V. Dr, D.sc, CFPIM, CIQA, (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gitosudarmo, I. Drs, M.Com. (Hons.). & Sudita, I.N. Drs, M.M. (1997). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Gomes, F.C. Drs. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ina Setiabudi. 2008. *World Hunger Relief Program dari PIZZA HUT Indonesia*. [On-line]. Diambil pada tanggal 03 September 2008 dari <http://www.duaberita.com/main/hiburan/hang-out/106-world-hunger-relief-program-dari-pizza-hut-indonesia.html>
- Jumaili, S. (2006). Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi Vol. 9. Agustus 2006 hal 1-26*.
- Lupiyoadi, R. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Emban Patria.
- Made, N.I. & Dwi, Y.R. (2003). Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada PT.



- Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 5. No. 1. Mei 2003 hal 18-34.*
- Miru, S. (2006). Kajian Kepemimpinan Kaitannya dengan Total Quality Management Perusahaan Cold Storage Eksportir Udang di Makasar. *Jurnal Analisis Vol. 3. No. 1. Maret 2006 hal 53-60.*
- Munro, F.L. & Munro, F.M. (1996). *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Poerwandari, E. K. (1998). *Pendekatan kualitatif dalam penelitian psikologi.* Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3).
- Poerwandari, E. K. (2001). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia.* Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Simamora, B. (2001). *Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektifitas dan Profitable.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Slamet, M. (1995). *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu.* Proyek HEDS Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Supranto, J. (2001). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu secara Tepat akan Menjamin Tercapainya Keunggulan Bersaing dalam Era Globalisasi. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol. 1. No. 2. Agustus 2001 hal 124-137.*

- Supranto, J. (2003). Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah di dalam Manajemen Mutu Terpadu. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol. 3. No. 1. Februari 2003 hal 45-56.*
- Suryani, T. (2006). Implementasi Pelayanan Mutu Total pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Surabaya: Sebuah Studi Korelasi. *Jurnal Ventura Vol.9. No. 2. Agustus 2006 hal 1-17.*
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Vera. 2010. *Pasta Yummy Penggugah Selera Di Pizza Hut*. [On-line]. Diambil pada tanggal 24 Maret 2010 dari <http://www.satumenit.com>
- Yin, K.R. Dr. Prof. (2004). *Studi kasus desain dan metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.