

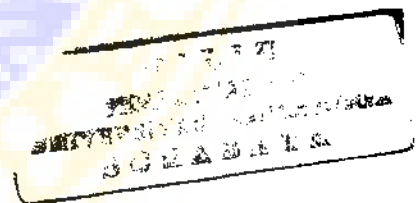
# **ANALISIS PENERAPAN BISNIS INTERNAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA PIZZA HUT DARMO**

## **SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**



**DISUSUN OLEH :**  
**NETY PERMATASARI**  
**No Pokok : 040016910**



**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENERAPAN BISNIS INTERNAL DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN  
PADA PIZZA HUT DARMO**

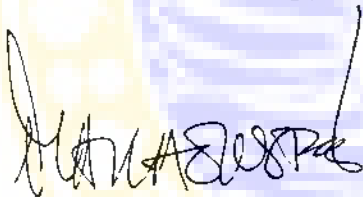
**DIAJUKAN OLEH :**

**NETY PERMATASARI**

**No. Pokok : 040016910**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING.**



**Dr. Dian Agustia, SE, MSi., Ak.**

**TANGGAL.....<sup>20 JANUARI 2006</sup>.....**

**KETUA PROGRAM STUDI,**



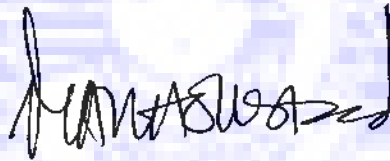
**Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak**

**TANGGAL.....<sup>30-1-06</sup>.....**

Surabaya, 30 DESEMBER 2005

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



**Dr. Dian Agustia. SE, MSi., Ak.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ Analisis Penerapan Bisnis Internal Dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada Pizza Hut Darmo “. Semoga skripsi ini dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan dan kerjasama dari berbagai pihak baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih atas bantuan, bimbingan dan kerjasama yang telah diberikan selama penyusunan skripsi ini kepada :

1. Kepada Allah SWT atas tuntunan dan karunia-Nya sehingga semua hal ini dapat terselesaikan.
2. Ibu Dr. Dian Agustia, SE, MSi, Ak selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi ini yang telah banyak memberikan masukan dan walaupun masih sibuk masih menyempatkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. M Suyunus, MAFIS, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. Seluruh dosen pengajar Akuntansi yang banyak memberikan ilmu kepada penulis.

5. Bapak Charlie O selaku manajer restoran Pizza Hut Darmo atas kebaikannya memperbolehkan penulis mengambil data.
6. Bapak dan Umi', Slamet Ibrahim (alm) dan Djuminah atas doa restunya, kasih sayang dan semangat yang diberikan selama ini kepada penulis hingga akhirnya "Agil-mu" ini bisa menyelesaikan kuliahnya.
7. Mas Zarkasi, Masduki, mbak Fry, mbak Emi, Inoe, Lungit, Eden, Vicka, Indra atas doa dan semangat yang diberikan.
8. Mbak Lis, mbak Wid, mbak Wati, Mbak Erna, dan mbak Mita yang tak henti-hentinya mendoakan dan menyemangati adeknya yang satu ini supaya cepat lulus. *All of you are the best sister that I've ever had. I love you all.*
9. Muhammad Rifan Nawawi, *merci beacuop pour l'attention et l'encouragement qui sont donnees quand j'etais dans la situation difficile...JET 'AIMI...*
10. Masku Anggoro Suryoningrat, *thank's for everything that u've ever given to me which make me learn the meaning of life.*
11. Keempat temanku : Dian Kristiyani, Erika Windy Astari, Enik Idawati, Meilissa Siwentika, makasih atas persahabatan dan doanya selama ini.
12. Teman - teman '00 : Greta, Donny, Yenny N, Ike, Devi, Mira, Watik, Isti, Hemy, Alif, Ikhrom, Ariff, Lelita dan teman-teman angkatan '00 lainnya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.
13. Teman - teman Pizza Hut Darmo : Mas Bisri, Mas Yanuar, Mas Sammy, Penny, Eka, Ita, Bambang, Bunga, Pak Dedi, Pak Ma'ruf, Pak Said, Pak

Hedi, Pak Ogas, Pak Nur, dan yang lain. *All of you are the best partner, I miss u guys.*

14. Teman – teman KKN : Wahyu “penchu”, Henock, Yusri, Adit, Hany, Hotlan, Raras, Dita, Lenny A, Lenny K, Anis, Isti, Elly, Ratna, Intan “mungil”, Dian, Binti, Irwan.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu – persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan masih ada kekurangannya, namun penulis berharap skripsi ini dapat berguna dan dapat dikembangkan lagi pada penelitian – penelitian selanjutnya.

### ABSTRAKSI

Di dalam globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia, perusahaan – perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Lingkungan bisnis sekarang dan di masa yang akan datang memiliki karakteristik : (1) *customer* memegang kendali bisnis, (2) persaingan menjadi tajam, (3) perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat mengakibatkan perubahan posisi dan fungsi perusahaan, baik manufaktur maupun jasa. Pada awalnya kegiatan perusahaan hanyalah memproduksi barang dan jasa tanpa memperhatikan faktor *customer*. Namun sekarang, di dalam kompetisi yang sangat tajam, agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing – pesaingnya, maka salah satu aspek yang harus mendapat perhatian pihak perusahaan adalah aspek *customer*. Perusahaan haruslah menyadari bahwa *customer* menghasilkan profit bagi perusahaan. Di dalam memberikan pelayanan kepada *customer*, perusahaan sebaiknya telah menentukan segmentasi *customer* yang akan dilayaninya. Hal ini mempengaruhi proses bisnis internal yang terjadi di perusahaan dalam upayanya memenuhi kebutuhan *customer*.

Berdasarkan hal itulah penulis mengadakan penelitian untuk mengetahui bagaimana upaya perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggannya melalui proses bisnis internal yang terjadi. Subyek penelitian adalah Pizza Hut Darmo. obyek penelitiannya adalah pelayanan makan di restoran ( *dine in* ), pelayanan pesan bawa ( *take away* ), dan pelayanan pesan antar ( *delivery* ). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi kasus tunggal ( *single case study* ), yaitu yang dilakukan hanya pada satu organisasi. Studi kasus digunakan karena diharapkan dapat memahami secara mendalam dan terfokus pada salah satu bidang ilmu pengetahuan dalam kondisi praktik yang sebenarnya dengan segala kompleksitasnya. Untuk mengetahui apakah upaya yang dilakukan telah meningkatkan kepuasan *customer*, maka akan dibandingkan hasil survey kepuasan *customer* dengan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Ukuran yang digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan adalah sebagai berikut : *percentage of sales product*, *on time delivery*, *customer complaints*, *cycle time*, dan *manufacturing cycle efficiency*.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Sistematika Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 <i>Management Accounting Information System</i> .....	7
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2.1.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	10



2.1.2.2	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.1.2.3	Perspektif Keuangan.....	13
2.1.2.4	Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	14
2.1.2.5	Perspektif Bisnis Internal.....	16
2.1.2.5.1	Definisi Proses Bisnis Internal.....	16
2.1.2.5.2	<i>Customer Value</i> .....	20
2.1.2.5.3	Dampak Manajemen Mutu Terpadu Pada Proses Bisnis Internal.....	22
2.1.2.5.4	Tinjauan Teoritis Ukuran- ukuran Yang digunakan dalam Proses Bisnis Internal.....	27
2.1.2.6	Perspektif <i>Customer</i> .....	29
2.1.2.6.1	Pengertian <i>Customer</i> .....	30
2.1.2.6.2	Tinjauan Teoritis Ukuran – ukuran yang digunakan dalam Perspektif <i>Customer</i> .....	34
2.2	Penelitian Sebelumnya.....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>38</b>
3.1	Pendekatan Penelitian.....	38
3.2	Batasan Penelitian.....	39
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4	Desain Penelitian.....	40
3.5	Prosedur Pengumpulan Data.....	44
3.6	Teknik Analisis.....	44

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	45
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	45
4.1.2 Visi, Misi dan Strategi Pengembangan Pizza Hut.....	48
4.1.3 <i>Core Value</i> .....	49
4.1.4 Struktur Organisasi.....	51
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	52
4.2.1 Gambaran Umum Proses Bisnis Internal.....	52
4.2.1.1 Deskripsi Proses Bisnis Makan di Restoran ( <i>Dine In</i> ).....	52
4.2.1.2 Deskripsi Proses Bisnis Pesan Bawa ( <i>Take away</i> ) dan Pesan Antar ( <i>Delivery</i> ).....	59
4.2.2 Hasil Evaluasi Terhadap Proses Bisnis dari Sudut Pandang <i>Customer</i> .....	67
4.2.2.1 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Makan di Restoran ( <i>dine-in</i> ).....	67
4.2.2.2 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Pesan Bawa ( <i>take away</i> ).....	68
4.2.2.3 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Pesan Antar ( <i>delivery</i> ).....	70
4.3 Pembahasan.....	71
4.3.1 Perspektif <i>Customer</i> .....	71
4.3.2 Analisis Ukuran – ukuran yang Digunakan dalam Perspektif <i>Customer</i> .....	74

4.3.2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan dan Faktor – faktor yang Mempengaruhi.....	74
4.3.2.1 <i>Percentage Sales from Product</i> .....	74
4.3.2.2 <i>On time Delivery</i> .....	76
4.3.2.3 <i>Customer Complaints</i> .....	76
4.3.3 Proses Bisnis Internal.....	78
4.3.3.1 <i>CycleTime dan Manufacturing Cycle Efficiency</i> .....	79
4.4 Implikasi.....	80
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1 Simpulan.....	82
5.2 Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 4.1	Tanggapan Customer terhadap Proses Bisnis Pelayanan Makan di Restoran ( <i>Dine In</i> ).....	69
Tabel 4.2	Tanggapan Customer terhadap Proses Bisnis Pelayanan Pesan Bawa ( <i>Take Away</i> ).....	70
Tabel 4.3	Tanggapan Customer terhadap Proses Bisnis Pelayanan Pesan Antar ( <i>Delivery</i> ).....	72
Tabel 4.4	Permintaan Pelayanan Makan di Restoran ( <i>Dine In</i> ) Pesan Bawa ( <i>Take Away</i> ) dan Pesan Antar ( <i>Delivery</i> ) Dalam Seminggu.....	76
Tabel 4.5	<i>On Time Delivery</i> dalam Seminggu.....	78
Tabel 4.6	<i>Cycle Time</i> dan <i>Manufacturing Cycle Efficiency</i> .....	81

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pengukuran Perspektif Belajar dan Bertumbuh.....	15
Gambar 2.2 <i>Customer Value</i> Sebagai Hasil Proses Pemanfaatan Atri But Produk oleh <i>Customer</i> .....	23
Gambar 2.3 Bagan Tentang Mutu.....	29
Gambar 2.4 Kelompok Pengukuran Inti ( <i>Core Measurement Group</i> ).....	32
Gambar 2.5 <i>Value Proporsition</i> .....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	52
Gambar 4.2 Sistem Penjualan Pizza Aktivitas Makan di Restoran ( <i>Dine In</i> ).....	54
Gambar 4.3 Sistem Penjualan Pizza Aktivitas Pesan Bawa ( <i>Take Away</i> ) dan Pesan Antar ( <i>Delivery</i> ).....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner untuk Target *Customer*
- Lampiran 2 Hasil Kuesioner untuk Target *Customer*
- Lampiran 3 *Time and Motion Pizza Hut's Standard*
- Lampiran 4 *Summary Sales* periode 1 Oktober s/d 7 Oktober 2005





# BAB I PENDAHULUAN

## **BAB I**

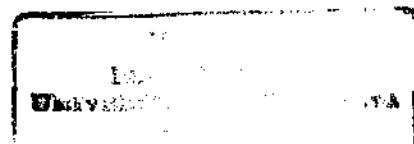
### **PENDAHULUAN**

#### **I. 1 Latar Belakang Masalah**

Proses globalisasi yang makin meningkat menyebabkan perbedaan lingkungan bisnis sekarang dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Lingkungan bisnis sekarang dan dimasa yang akan datang menjadikan *customer* sebagai pemegang kendali bisnis. Disamping itu dalam rangka untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin tajam, perusahaan harus dapat menerjemahkan kebutuhan *customer* ke dalam produk dan jasa yang memenuhi kepuasan pelanggan.

Perbedaan lingkungan bisnis yang cepat tersebut mengakibatkan perubahan posisi dan fungsi perusahaan, baik manufaktur maupun jasa. Awalnya kegiatan perusahaan hanya memproduksi barang dan jasa tanpa memperhatikan *factor customer*. Namun di dalam kompetisi yang semakin tajam, agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing – pesaingnya maka salah satu aspek yang harus dapat perhatian pihak perusahaan adalah aspek *customer*. Perusahaan haruslah menyadari bahwa *customer* menghasilkan profit bagi perusahaan.

Perusahaan dalam usahanya untuk dapat memuaskan seluruh *customernya*, serta untuk menciptakan profitabilitas, baik untuk *customer*, pemegang saham, maupun perusahaan itu sendiri maka perusahaan haruslah menentukan *target customer*. Dengan ditentukannya *target customer*, maka proses *bisnis internal*





perusahaan akan lebih terfokus. Hal ini akan berdampak besar kepada kepuasan *customer* dan pencapaian tujuan *financial* perusahaan. Meskipun demikian dengan ditentukannya *target customer* tidak berarti bahwa *customer* yang tidak termasuk dalam kategori tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan. Perhatian lebih yang diberikan kepada *target customer* adalah karena mereka memberikan kontribusi pendapatan yang cukup besar bagi perusahaan. Setelah *target customer* ditentukan, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan yang sempurna. Akan tetapi, *target customer* pasti menginginkan seluruh pelayanan yang didapatnya bisa diperoleh dengan pengorbanan baik biaya maupun tenaga yang serendah mungkin. Perusahaan harus merubah pandangan bahwa *target customer* sudah cukup puas dengan pelayanan standar yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena *customer* akan terus meminta lebih dan diperlakukan secara istimewa.

Pertanyaan – pertanyaan berikut akan terus muncul apabila perusahaan ingin tetap dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, mendorong perusahaan untuk terus mengadakan perbaikan berkelanjutan. Pertanyaan tersebut adalah : Apakah *customer* telah puas dengan layanan perusahaan? Apakah proses bisnis internal yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memuaskan *customer*? Apakah upaya yang sebaiknya dilakukan dalam memuaskan *customer*?

Berdasarkan uraian diatas bisa dikatakan bahwa proses bisnis internal yang terjadi di dalam perusahaan akan dapat lebih memahami dan menterjemahkan keinginan *target customer*. Hal ini berarti bahwa upaya – upaya perusahaan dalam

memuaskan *target customer* tercermin pada proses bisnis internal yang terjadi dalam perusahaan.

## **I. 2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat ditarik suatu masalah atau topik penelitian yaitu : “ **Bagaimana analisis penerapan bisnis internal dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan pada Pizza Hut Darmo ?** “

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Dari uraian diatas tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah penerapan bisnis internal dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh Pizza Hut Darmo.

## **I.4 Manfaat Penelitian**

1. Memberikan informasi, masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan proses *bisnis internal* apakah yang sebaiknya dilaksanakan dalam upaya memuaskan *customer*.
2. Memperluas wawasan dan pengetahuan penulis mengenai proses *bisnis internal* yang sebaiknya dilaksanakan dalam upaya memuaskan *customer*.
3. Membandingkan antara teori yang dipelajari dengan kondisi sebenarnya yang terjadi sehingga memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam.

4. Menambah kepustakaan, sehingga dapat dipergunakan sebagai pembandingan bagi peneliti lain apabila akan membahas masalah yang relevan.

### 1.5 Sistematika Penelitian

Skripsi ini disusun secara sistematis dan secara keseluruhan terdiri dari 5 bab. Berikut adalah uraian dari ide pokok yang terkandung pada masing – masing bab yang terdapat dalam skripsi ini.

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini mengemukakan ide yang mendasari penyusunan skripsi ini sekaligus mengemukakan suatu pengantar yang bersifat umum terhadap permasalahan yang diteliti. Dalam bab ini akan ditemui penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

#### **BAB II          TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab ini menjelaskan mengenai teori – teori dan konsep – konsep mengenai *balanced scorecard*, konsep strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam kondisi ekonomi saat ini, perspektif *customer* serta ukuran – ukuran yang digunakan dalam perspektif *customer*, proses bisnis internal berorientasi pada *customer value* serta ukuran – ukuran yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal dan dampak manajemen mutu terpadu pada proses bisnis internal. Selain itu juga dijelaskan mengenai asumsi – asumsi yang digunakan serta

hasil penelitian sebelumnya, teori – teori serta konsep – konsep tersebut akan digunakan sebagai tuntutan dalam memecahkan masalah penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan dengan mengacu pada rumusan masalah yang ditetapkan, dengan harapan dapat digunakan untuk memecahkan masalah tersebut. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan . Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Selain itu juga dijelaskan mengenai jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan.

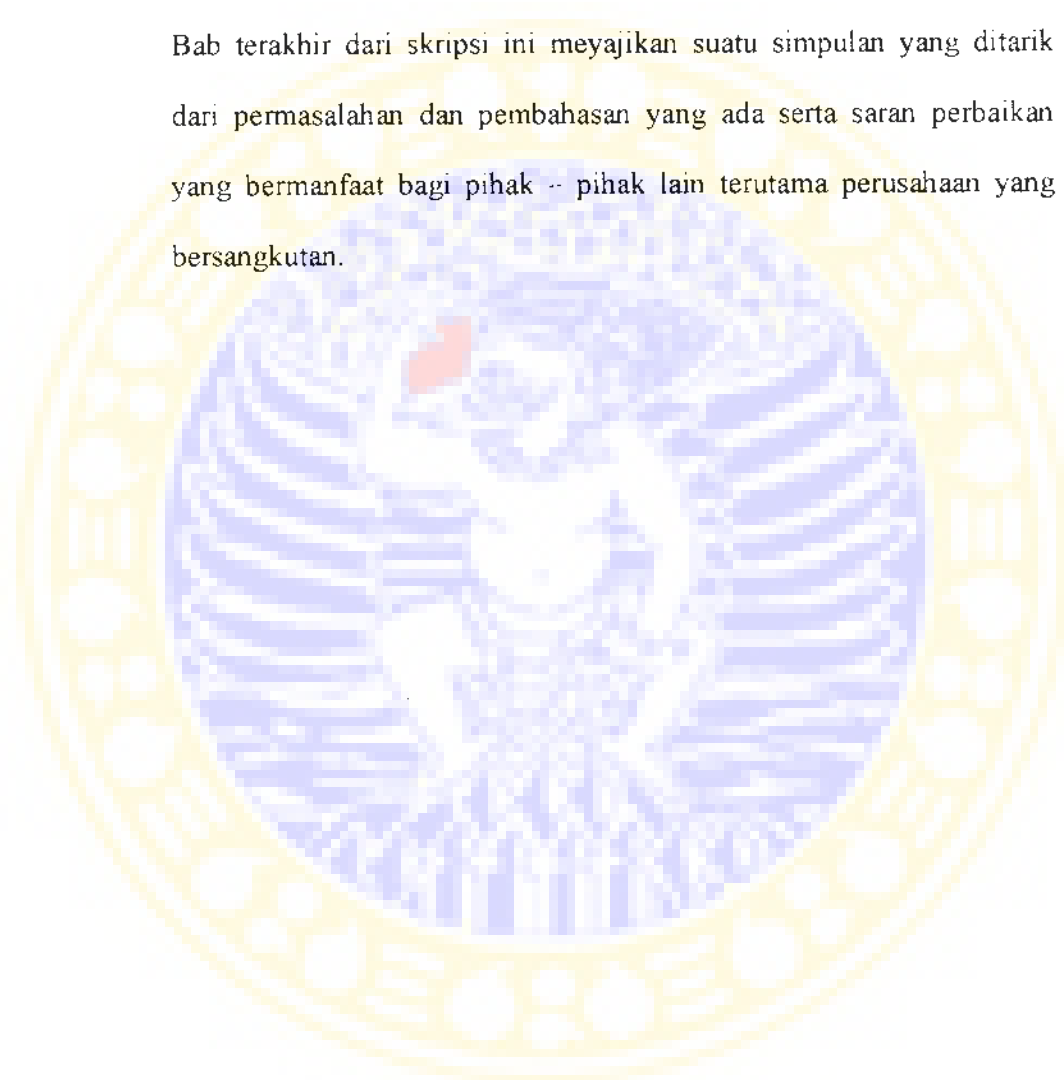
### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menggambarkan subyek penelitian secara umum, termasuk uraian singkat mengenai riwayat perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta visi dan misi Pizza hut Darmo. Selanjutnya disajikan hasil penelitian tentang proses bisnis yang terjadi khususnya mengenai aktivitas pelayanan makan di restoran (*dine in* ), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*). Selain itu disajikan juga hasil evaluasi terhadap proses bisnis dari sudut pandang *target customer*. Kemudian pada pembahasan ini digunakan ukuran : *percentage of sales from*

*product, on time delivery, customer complaints* untuk menganalisis aktivitas yang telah dilakukan perusahaan.

## **BAB V      SIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir dari skripsi ini menyajikan suatu simpulan yang ditarik dari permasalahan dan pembahasan yang ada serta saran perbaikan yang bermanfaat bagi pihak -- pihak lain terutama perusahaan yang bersangkutan.





## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Management Accounting Information System*

Menurut Hansen & Mowen (2000:8), sistem informasi akuntansi memiliki 2 subsistem yang utama, yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Kedua subsistem akuntansi ini berbeda dalam tujuan yang hendak dicapai, jenis input menjadi output. Menurut Hansen & Mowen (2000:4), *Management accounting information is an information system that produces outputs using inputs and processes needed to satisfy specific management objectives*. Proses – proses yang terjadi merupakan jantung dari *management accounting information system* dan digunakan untuk merubah input menjadi output untuk memenuhi tujuan dari sistem. Proses yang dimaksud dapat digambarkan dalam aktivitas – aktivitas yang terjadi antara lain sebagai berikut *collecting, measuring, storing, analysing, reporting dan management information*. Menurut Hansen & Mowen (2000:4), sistem akuntansi manajemen memiliki 3 tujuan utama yaitu :

1. Untuk menyediakan informasi biaya mengenai pelayanan, produk dan tujuan lain yang menjadi minat dari manajemen.
2. Untuk menyediakan informasi untuk perencanaan, pengontrolan, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
3. Untuk menyediakan informasi dalam pengambilan keputusan.

Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi bagi pengguna internal (*internal users*) seperti manajer, eksekutif dan para pekerja. Oleh karena akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang berguna bagi pihak pengguna internal di dalam perencanaan, pengontrolan dan pengambilan keputusan. Maka akuntansi manajemen sering disebut juga akuntansi internal.

Sistem akuntansi manajemen dengan sistem akuntansi keuangan memiliki beberapa perbedaan seperti yang telah disebut sebelumnya. Perbedaan – perbedaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Hansen & Mowen, 2000:8):

1. *Target user.*

Fokus akuntansi manajemen adalah untuk menyediakan informasi bagi pengguna internal (*internal users*), sedangkan akuntansi keuangan berfokus untuk menyediakan informasi bagi pengguna eksternal (*external users*).

2. *Restriction on inputs and processes.*

Akuntansi manajemen tidak harus memenuhi prinsip – prinsip akuntansi yang diterima umum. Hal ini disebabkan karena tidak ada satu badan yang menetapkan format, isi dan aturan yang digunakan untuk menyeleksi input dan proses penyusunan bentuk laporan keuangan yang harus disajikan. Pihak manajemen bebas memilih informasi apapun yang mereka butuhkan dengan memperhatikan aspek biaya dan manfaat. Tidak halnya dengan akuntansi keuangan, dimana harus mengikuti prinsip – prinsip akuntansi yang diterima umum yang telah ditetapkan oleh SEC dan FASB.



3. *Type of orientation.*

Akuntansi keuangan diharuskan untuk menghasilkan informasi keuangan yang objektif dapat diperiksa kebenarannya. Akuntansi manajemen menyediakan informasi baik keuangan maupun non keuangan dan mungkin saja jenisnya bersifat subyektif.

4. *Time orientation.*

Akuntansi keuangan bersifat historikal. Akuntansi keuangan mencatat dan melaporkan kejadian yang telah terjadi. Demikian juga akuntansi manajemen mencatat dan melaporkan kejadian yang telah terjadi, namun penekanannya untuk menyiapkan informasi mengenai kejadian dimasa yang akan datang.

5. *Degree of aggregation.*

Akuntansi manajemen menyiapkan pengukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu entitas, lini produksi, departemen dan manajer. Akuntansi keuangan memiliki fokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, menyiapkan laporan dari sudut pandang yang lebih luas.

6. *Breadth.*

Akuntansi manajemen lebih luas dari akuntansi keuangan. Di dalam akuntansi manajemen termasuk aspek ekonomi manajerial, teknik industri, dan beberapa bidang lainnya.

## 2.1.2 *Balanced Scorecard*

### 2.1.2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut berguna untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi dari organisasi secara komprehensif yang akan memberikan kerangka kerja, strategi, pengukuran dan sistem manajemen.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajemen yang berhasil mencapai ROI yang tinggi akan dianggap berhasil, dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Hal tersebut mengakibatkan para manajer berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun sehingga manajer – manajer tadi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Penyusunan *Balanced Scorecard* menunjukkan keterkaitan yang sangat erat antara strategi perusahaan atau suatu unit usaha strategik dalam perusahaan dengan pengukuran – pengukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan. Metode pengukuran ini timbul guna menjawab kelemahan – kelemahan yang ada dari ketergantungan pengukuran finansial tanpa berusaha untuk mengganti tolok ukur finansial itu sendiri, karena metode ini tetap menggunakan pengukuran finansial sebagai salah satu perspektifnya ( Kaplan & Norton, 1996 : 75-85 ).

Pendekatan *Balanced Scorecard* tidak memandang organisasi sebagai bagian – bagian yang terspesialisasi seperti pada sistem tradisional. Sistem ini harus dipandang sebagai alat komunikasi informasi dan sistem belajar. Pada *Balanced Scorecard*, data non finansial digunakan sebagai pertimbangan manajer tingkat atas sebagai usaha untuk menutupi kelemahan pengukuran finansial.

Pendekatan *Balanced Scorecard* berusaha untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan – tujuan dan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif ( Secakusuma, 1997 : 8-13 ) yaitu : keuangan, customer, proses bisnis internal dan perspektif belajar dan bertumbuh.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian sistim informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran – ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata “*Balance*” disini bertujuan untuk menekan adanya keseimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan yaitu :

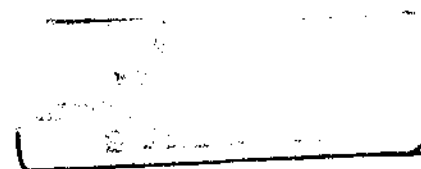
1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan *customer* dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.

2. Keseimbangan antara pengukuran dan hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara pengukuran unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kualitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Oleh karena itu, cakupan aktivitas dalam *Balanced Scorecard* meliputi, menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi ke seluruh organisasi, menyesuaikan tujuan setiap unit atau departemen terhadap strategi, mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategis, menterjemahkan sasaran strategis menjadi sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan, merevisi dan mereview hal strategis dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi.

Implementasi *Balanced Scorecard* sangat tergantung kepada strategi perusahaan, sebagai contoh bila suatu perusahaan menggunakan strategi *cost leadership* maka aplikasi *Balanced Scorecard*nya akan jauh berbeda dengan perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi.

Aplikasi *Balanced Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran yang memberikan kontribusi pada proses bisnis internal sehingga customer menjadi puas dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan.



### 2.1.2.2. Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Dalam usaha penerapannya metode ini dirumuskan kedalam 4 perspektif yaitu keuangan, *customer*, bisnis internal dan proses belajar dan bertumbuh. Keempat perspektif diatas dipergunakan untuk menjawab pertanyaan - pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pandangan *customer* terhadap perusahaan ? (perspektif *customer*)
2. Apa yang harus dianggarkan perusahaan ? (perspektif bisnis internal)
3. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan penciptaan nilai secara berkesinambungan ( perspektif belajar & bertumbuh )
4. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham ? (perspektif keuangan)

### 2.1.2.3. Perspektif Keuangan.

Perspektif Keuangan merupakan tolak ukur yang menjadi fokus bagi tujuan dan pengukuran tolak ukur yang lain, karena setiap pengukuran yang dilakukan harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang akan meningkatkan kinerja keuangan. Bagi sebagian besar organisasi penggunaan tolak ukur keuangan seperti peningkatan pendapatan, productivitas, peningkatan pemanfaat aset dan resiko dapat mempengaruhi 3 tolak ukur yang lainnya. Sasaran sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap tiap tahapan. Dari siklus kehidupan bisnis Kaplan dan Norton membagi siklus kehidupan bisnis menjadi 3 tahap sebagai berikut :

1. Berkembang ( *growth* )
2. Bertahan ( *sustain* )
3. Panen ( *harvest* )

#### 2.1.2.4 Perspektif Belajar dan Bertumbuh

Proses belajar dan berkembang organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu : *people, system & organisational procedure*. Tolak ukur keuangan, *customer* dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kerentangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja *re skilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem teknologi, informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas dalam perspektif. Ada 3 faktor yang harus diperhatikan :

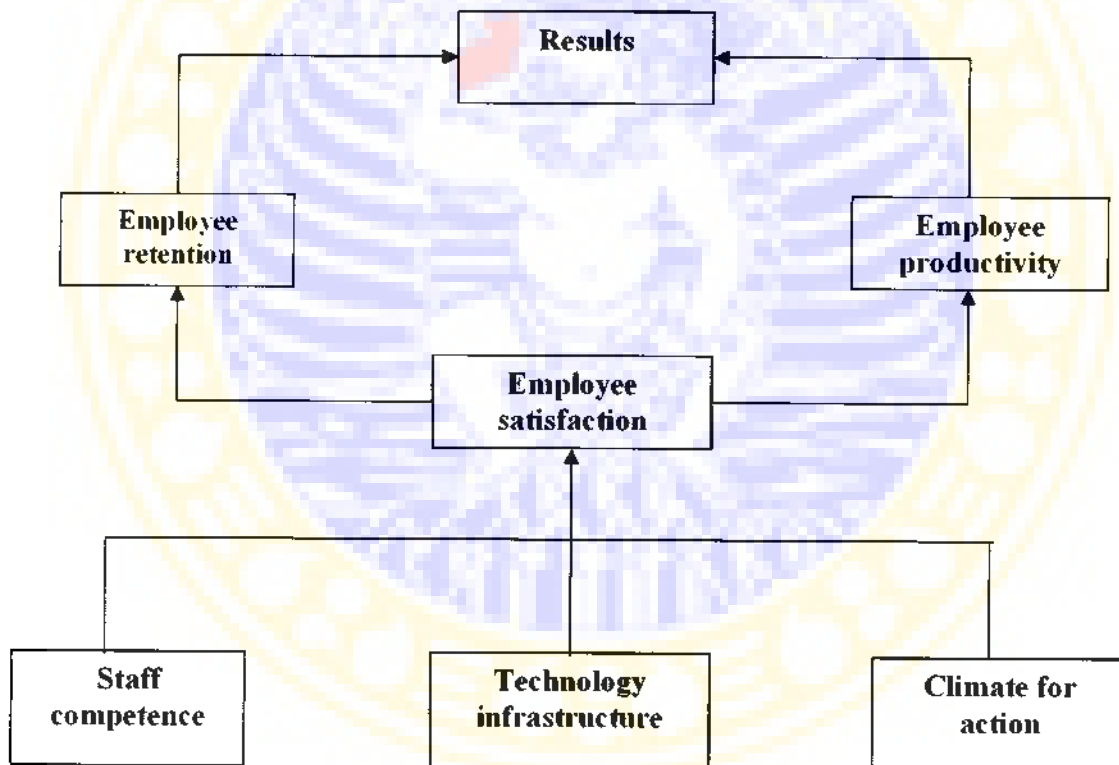
- a. Kemampuan pekerja
- b. Kemampuan sistem informasi
- c. Motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal, seperti yang terlihat pada gambar 2.1 dibawah.

Dalam kaitan dengan para pekerja, ada 3 hal yang perlu ditinjau untuk manajemen : tingkat kepuasan pekerja, dan kepuasan. Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah :

1. Ketertiban dalam pengambilan keputusan
2. Pengakuan
3. Akses untuk memperoleh informasi
4. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan intratif.
5. Dukungan atasan

**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA PENGUKURAN PERSPEKTIF BELAJAR DAN BERTUMBUH**



Sumber : Robert. S Kaplan dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga hal 112

### **2.1.2.5 Perspektif Bisnis Internal**

#### **2.1.2.5.1 Definisi Proses Bisnis internal**

Keberadaan suatu perusahaan dalam proses usahanya harus berhadapan dengan sistem lingkungannya masing – masing. Menurut Edillius(192:9), sistem lingkungan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua lingkungan utama yaitu :

- 1) Sistem Lingkungan Internal, meliputi:
  - a) Aspek manajerial yang tersusun dalam:
    - i) Manajemen puncak (top management)
    - ii) Manajemen tengah (middle management)
    - iii) Manajemen bawah (lower management)
  - b) Aspek fungsional, yaitu:
    - i) Fungsi Pemasaran
    - ii) Fungsi Produksi
    - iii) Fungsi Pembelian
    - iv) Fungsi Personalia
    - v) Fungsi Sosial
- 2) Sistem lingkungan Eksternal, yang terbagi dalam :
  - a) Lingkungan Ekonomi, terdiri dari:
    - i) Sumber ekonomi:modal, bahan baku/mentah, manusia
    - ii) Para pelanggan atau pengguna produk
    - iii) Pesaing
  - b) Lingkungan Ilmu pengetahuan & teknologi



- c) Lingkungan Hukum & Politik
- d) Lingkungan Sosial & Agama
- e) Lingkungan Internasional

Dari pembagian diatas dapat dilihat bahwa proses bisnis internal perusahaan meliputi aspek manajemen dan aspek fungsional. Proses bisnis menurut Dirgantoro (2002:39) adalah cara lebih baik untuk men-*deliver* atau menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan. Dari dua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa proses bisnis internal adalah proses bisnis yang ada didalam perusahaan meliputi aspek manajemen dan aspek fungsional, dimana di dalamnya diupayakan cara yang lebih baik untuk men-*deliver* atau menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi proses bisnis internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Kaplan & Norton (2000:24). Proses bisnis internal yang dimaksud adalah proses bisnis yang dapat menciptakan *customer value* dan *shareholder value*. Untuk dapat mencapai tujuan ini biasanya perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran – ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan *customer*. Urutan ini memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk *customer* dan para pemegang saham.

Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan target *customer*. Proses bertahap dari atas ke bawah ini

biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan (Kaplan & Norton, 2000:81). Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bagi customer dan pemegang saham, maka perusahaan harus mengetahui rantai nilai proses bisnis internal yang terjadi. Dalam *balanced scorecard*, rantai nilai proses bisnis internal dibagi menjadi tiga proses bisnis utama, yaitu (Kaplan & Norton, 2000:83):

#### 1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Pada proses layanan purna jual menawarkan layanan setelah penjualan yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima oleh *customer*.

Proses inovasi dalam *balanced scorecard* berarti mengidentifikasi kebutuhan *customer* saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan tersebut. Dalam *balanced scorecard*, proses inovasi terdiri dari dua bagian yaitu : (1) mengidentifikasi kebutuhan pasar, (2) menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Proses inovasi menggambarkan gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, *customer* baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari *customer* yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan

pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan customer baru serta memuaskan kebutuhan *customer* yang baru teridentifikasi (Kaplan&Norton,2000:85).

## 2. Proses Operasi

Proses operasi menggambarkan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Proses ini dimulai dengan diterimanya pesanan *customer* dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada *customer* (Hansen & Mowen : 2000:402). Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada *customer* yang ada secara konsisten dan tepat waktu (Kaplan & Norton, 2000:90)

Ada tiga tujuan dari proses operasi yang hampir selalu disebut dan menjadi perhatian, yaitu : meningkatkan mutu proses, meningkatkan efisiensi proses, dan menentukan waktu proses. Pengukuran proses operasi tidak lagi hanya ditekankan pada ukuran finansial saja melainkan telah diperluas yang meliputi aspek waktu, mutu dan biaya. Contoh ukuran yang digunakan dalam menentukan mutu proses operasi adalah biaya proses, output yang dihasilkan (*output yields*), persentase dari produk yang tidak sempurna. Ukuran yang digunakan untuk mengukur atau menentukan waktu adalah *cycle time*, *velocity* dan *manufacturing cycle effectiveness* (MCE). *Cycle time* adalah waktu yang digunakan untuk membuat produk / menyampaikan jasa, sedangkan *velocity* adalah satuan ukuran yang digunakan untuk mengetahui berapa banyak produk yang dapat diproduksi dalam waktu yang telah diberikan (Hansen & Mowen, 2000:403).

Pada umumnya, pengukuran proses ini banyak menggunakan pengukuran keuangan seperti biaya standar, anggaran dan varian. Namun penggunaan pengukuran keuangan saja menyebabkan disfungsional dalam organisasi sehingga dengan pengaruh dari manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management / TQM*) dan persaingan berdasarkan waktu dari perusahaan Jepang, maka pengukuran yang digunakan sekarang tidak hanya menggunakan pengukuran keuangan saja melainkan telah dilengkapi dengan pengukuran non keuangan juga.

### 3. Proses Layanan Purna Jual

Aktivitas layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran dari *customer*, seperti administrasi atau kartu kredit. Perusahaan berusaha untuk memenuhi target *customer* dalam layanan purna jual yang mereka berikan. Untuk mengukur apakah kinerja layanan purna jual sudah sesuai dengan harapan target *customer* dapat digunakan ukuran waktu, mutu dan biaya.

#### 2.1.2.5.2 *Customer Value*

*Customer value* adalah selisih antara manfaat yang diperoleh *customer* dari produk dan jasa yang dikonsumsi dengan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk memperoleh manfaat tersebut (Hansen & Mowen, 2000:402). Manfaat yang diperoleh dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* ditentukan oleh kualitas hubungan yang dibangun antara produsen dengan para pemasok, antara produsen dengan mitra bisnisnya, dan antara produsen dengan *customer*-nya.

Menurut Mulyadi (1998:34), formula *customer value* dapat dinyatakan secara matematis sebagai berikut :

$$\text{Customer Value} = \text{Manfaat} - \text{Pengorbanan} * \text{Hubungan}$$

Dari formula *customer value* tersebut terlihat bahwa tanda yang digunakan untuk menunjukkan peran hubungan dalam membentuk *customer value* adalah tanda perkalian (\*). Hal ini berarti bahwa hubungan berkualitas (*quality relationship*) dapat melipatgandakan *customer value* yang dibangun oleh produsen bagi *customer* (Mulyadi, 1998:34).

Hubungan berkualitas yang dibangun oleh produsen dengan para pemasok dan dengan para mitra bisnisnya akan menjadikan produsen mampu menghasilkan kualitas produk dan jasa secara konsisten bagi customers. Kualitas produk dan jasa yang konsisten akan meningkatkan keandalan produser sebagai penyedia *value* bagi *customer*. Keandalan produsen akan memicu kecepatan produsen sebagai penyedia *value* bagi *customers*. Pada akhirnya kualitas, keandalan dan kecepatan akan menjadikan produsen penghasil produk dan jasa yang efisien.

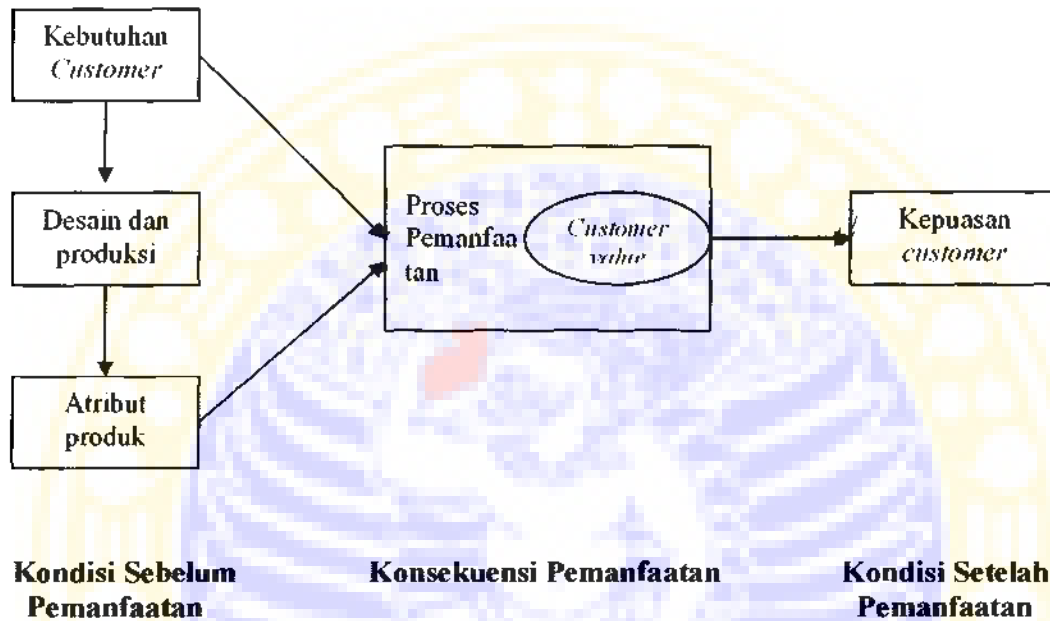
*Customer value* mengubah arah perhatian manajer dari fokus untuk memuaskan kepentingan diri sendiri berbalik menuju ke pemuasan kebutuhan *customers*. Dengan demikian dalam setiap tahap proses manajemen, kegiatan ditujukan untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. Menurut Mulyadi (1998:35), proses manajemen yang berhasil adalah proses yang menghasilkan *satisfied customers*.

### 2.1.2.5.3 Dampak Manajemen Mutu Terpadu pada Proses Bisnis Internal

Dalam lingkungan bisnis saat ini dimana customer memegang kendali bisnis, persaingan sangat tajam, perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif maka hanya bisnis yang memusatkan perhatiannya kepada kebutuhan – kebutuhan *customer* yang akan dapat menjaga kelangsungan hidup sampai masa depan. Mutu merupakan cara yang lebih baik untuk memastikan adanya kesetiaan *customer*, pertahanan yang paling baik terhadap pesaing asing dan satu – satunya jalan untuk memantapkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan dalam keadaan pasar yang sulit. Konsep tentang mutu tidak sulit dipahami , tetapi memerlukan pemusatan perhatian baru dari setiap orang yang terlibat dalam bisnis (Munro-Faure&Malcolm,1996:1)

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management - TQM*) merupakan suatu bukti pendekatan sistematis terhadap perencanaan dan manajemen aktivitas. Manajemen mutu terpadu (*Total Quality management - TQM*) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer* pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun (Mulyadi,1998:10). TQM merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh , dan merupakan bagian terpadu dari sistem tingkat tinggi. Menurut Mulyadi (1998:10) sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen , melibatkan semua karyawan, dari atas sampai bawah dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini.

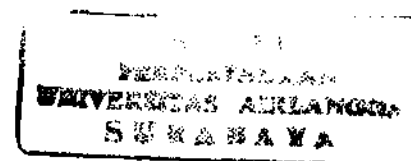
**GAMBAR 2.2**  
**CUSTOMER VALUE SEBAGAI HASIL PROSES PEMANFAATAN ATRIBUT**  
**PRODUK OLEH CUSTOMER**



Sumber : Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Edisi 1. Yogyakarta :Penerbit Aditya Media. Hal 39.

Menurut Munro-Faure & Malcolm (1996:ix) landasan pemikiran dari konsep – konsep yang melatarbelakangi manajemen mutu terpadu TQM sangat sederhana, yaitu :

- 1 Kesuksesan sebuah bisnis terletak pada bagaimana melaksanakan penjualan yang menguntungkan kepada *customer*. Sebuah bisnis hanya dapat bertahan dengan bantuan unsur dari *customer* yang telah dimilikinya dan menarik *customer* baru,





bila perusahaan itu dapat menghasilkan keluaran (produk atau jasa) yang sesuai dengan tuntutan *customer*-nya

2 Sebuah bisnis hanya akan mampu memuaskan kebutuhan *customer*-nya bila perusahaan itu :

- a) Mengidentifikasi kebutuhan *customer*-nya
- b) Memproduksi keluaran yang sesuai dengan kebutuhan – kebutuhan tersebut.

3 Sebuah bisnis akan mampu mempertinggi keuntungannya hanya bila bisnis tersebut menghasilkan keluaran secara efisien. Untuk dapat melakukan hal ini, sebuah bisnis harus mengarahkan semua kegiatannya langsung pada memproduksi hasil yang dibutuhkannya biaya yang paling rendah. Hal ini dapat dicapai dengan :

- a) Memastikan proses rancangan yang menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan *customer*, dan dapat diproduksi dengan biaya efektif.
- b) Memperkecil ketidakefisienan pada saat memproduksi jasa dan produk, seperti pemborosan (*waste*) dan kerja ulang (*rework*)
- c) Meninjau kembali semua kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan – kegiatan tersebut diarahkan pada upaya memuaskan kebutuhan – kebutuhan *customer* eksternal. Bila tidak, maka harus dipertimbangkan untuk menghentikan kegiatan – kegiatan tersebut.

Menurut Munro-Faure & Malcolm (1996:vii) manajemen mutu terpadu memiliki tujuan, yaitu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan *customer* seefisien mungkin dan menguntungkan. Hal ini mengandung beberapa pengertian yaitu :



- 1 Berarti terdapat suatu tuntutan untuk memperbaiki kinerja secara terus menerus sejalan dengan perkembangan yang memungkinkan atau dengan kata lain secara terus menerus memperbaiki mutu dengan menghapus ketidaksesuaian dalam setiap kegiatan diseluruh bagian perusahaan.
- 2 Memberi kepastian bahwa setiap kegiatan memberikan kontribusi guna mencapai tujuan utama bisnis dan dilaksanakan dengan penuh efisien.

Menurut Muro-Faure & Malcolm (19610) falsafah dasar manajemen terpadu adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu. Hal ini menuntut bahwa dalam suatu lingkungan mutu terpadu semua pegawai harus berjuang untuk :

- 1 Mengerjakan hal – hal yang benar. Ini berarti bahwa proses bisnis atau kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan *customer* yang dapat diterima. Kegiatan – kegiatan tersebut tidak perlu, jangan dilanjutkan lagi.
- 2 Mengerjakan hal dengan benar. Hal ini berarti bahwa semua proses bisnis/kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan *customer*.
- 3 Mengerjakan hal – hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Bila hal ini dapat dicapai, maka tidak akan ada lebih banyak uang yang harus dihabiskan untuk memeriksa dan menghancurkan keluaran atau membetulkan kesalahan. Jenis lingkungan ini pertama kali harus dilandasi dengan dasar pemikiran, untuk mencegah kesalahan yang timbul.

Di dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu, perusahaan menerapkan prosedur – prosedur untuk memastikan bahwa mutu keluaran mereka dapat diterima oleh *customer*. Ini merupakan titik awal sebuah lingkungan mutu terpadu. Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa kesalahan – kesalahan dapat dicegah dan memusatkan sasaran bisnis hanya pada kegiatan – kegiatan yang akan memuaskan kebutuhan *customer*.

Organisasi perlu luwes dan mampu menyesuaikan diri, secara terus menerus berusaha selalu mengadakan perbaikan. Hal ini hanya akan dicapai di dalam kerangka kuat yang tanggap terhadap perubahan, sementara itu juga harus mampu mempertahankan pengendalian yang efektif atas proses bisnis yang tengah berlangsung. Sebagai konsekuensinya terdapat sejumlah unsur kunci yang dapat membantu manajemen membangun sebuah lingkungan TQM (Munro-Faure & Malcolm) :

- 1 Sebuah kerangka kuat guna mempertahankan keteraturan dan pengendalian
- 2 Dorongan yang terus menerus untuk perbaikan.
- 3 Penyesuaian diri terhadap perubahan untuk memastikan bahwa organisasi tanggap terhadap kebutuhan *customer*.

Di dalam memenuhi kebutuhan *customer eksternal* menuntut perusahaan untuk melakukan dua langkah pokok yaitu:

- 1 Mengidentifikasi kebutuhan – kebutuhan *customer eksternal*
- 2 Memastikan bahwa hasil proses bisnis internal organisasi memenuhi kebutuhan – kebutuhan *customer eksternal* dengan biaya serendah mungkin.

Menentukan kebutuhan *customer* eksternal adalah suatu langkah pertama yang penting sekali. Tindakan itu kemudian membentuk kebutuhan proses bisnis internal. Memahami proses bisnis internal, bagaimana proses bisnis – proses bisnis itu digabungkan menjadi satu dalam sebuah mata rantai *customer* pemasok, dan kebutuhan – kebutuhan untuk setiap proses bisnis internal di dalam mata rantai sangat penting apabila proses bisnis internal itu dilaksanakan dengan benar sejak pertama kali.

#### **2.1.2.5.4 Tinjauan Teoritis Ukuran – Ukuran yang Digunakan Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal**

Setelah ukuran – ukuran untuk mengukur perpektif customer ditetapkan, manajer perlu memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal karena hal ini yang dapat mendukung usaha perusahaan untuk memenuhi kebutuhan customer. Dalam menentukan ukuran – ukuran internal, sebaiknya dipilih faktor – faktor internal yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan customer, misalnya aktivitas – aktivitas yang mempengaruhi *cycle time*, kualitas, *employee skill* dan produktivitas.

Pengukuran proses bisnis internal ini, jika sebelumnya perusahaan menekankan kinerja pada tiap unit fungsional, maka akan terjadi perubahan. Perubahan ini seperti diidentifikasi oleh Kaplan dan Norton (1993:137) : “ *The new focus emphasized measures that integrated key bussiness process. The*

*development of comprehensive and time by index of ptoject performance effectiveness was viewed as a key core competencies for the company.*

#### **2.1.5.4.1 Cycle Time dan Manufacturing Cycle Efficiency**

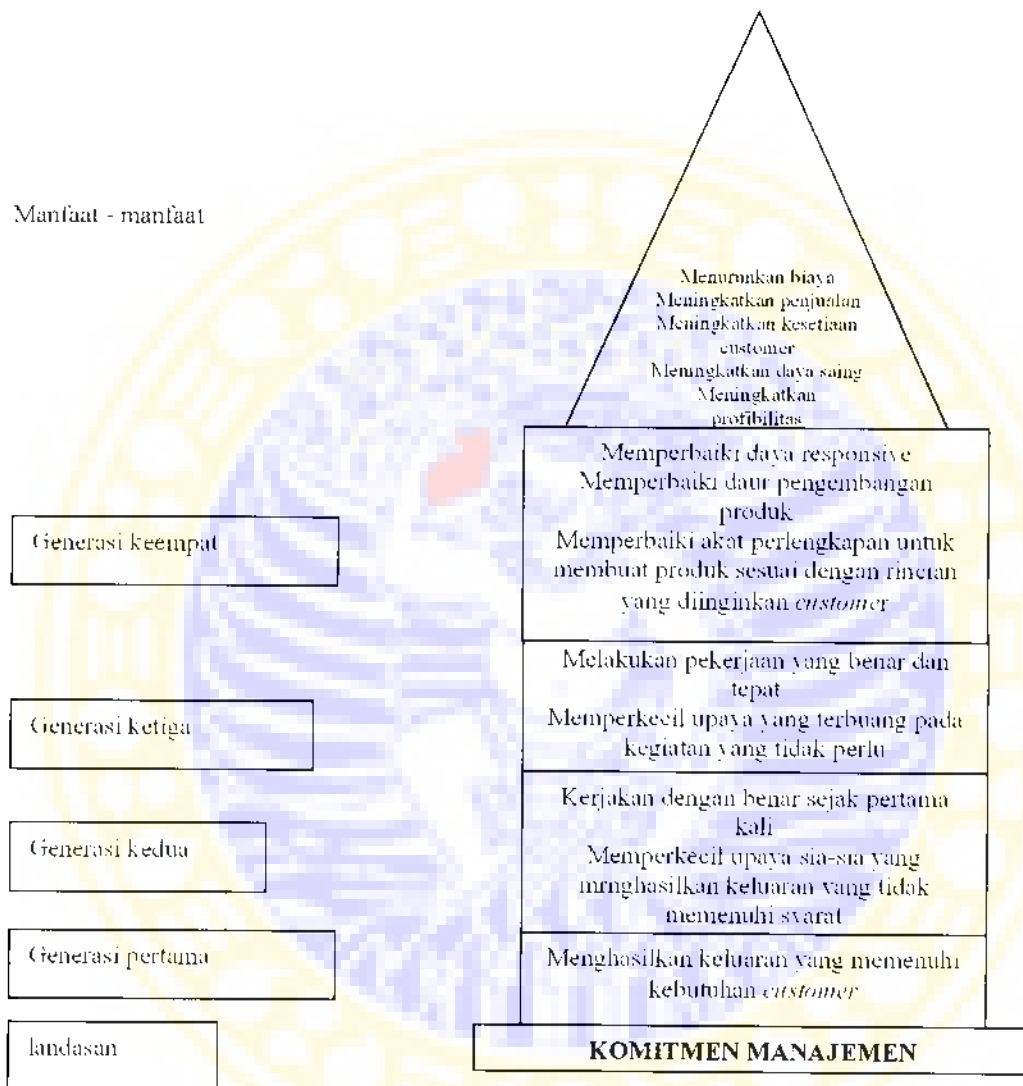
Menurut Shank dan Govindarajan (1993:144) : *“Responsiveness to the customer was another important aspect of competitive advantage identified by several firms.”* Salah satu alat untuk mengukur faktor penentu sukses ini adalah *cycle time* yang dibutuhkan untuk memenuhi suatu pesanan. Menurut Kaplan dan Atkinson (1989:468): *cycle time was defined as total process time required to produced an instrument.* Kaplan menyatakan bahwa *cycle time* identik dengan *throughput time* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Throughput time} = \text{Processing time} + \text{Inspection time} + \text{Conveyance time} + \text{Waiting time}$$

Selanjutnya dilakukan pengukuran terhadap *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). Menurut Kaplan dan Norton (2000:102) walaupun dikembangkan untuk mengoperasikan perusahaan manufaktur, proses produksi *just in time* dan rasio MCE juga dapat diterapkan kepada perusahaan jasa. Menghindari waktu yang terbuang dalam proses pemberian jasa bahkan menjadi lebih penting dibandingkan pada persahaan manufaktur, karena customer biasanya akan menjadi kesal bila harus antri / menunggu untuk menerima pelayanan jasa.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Throughput time}}$$

**GAMBAR 2.3  
BAGAN TENTANG MUTU**



Sumber: Lesley and Malcolm Munro Faure. 1996. *Implementing Total Quality Management*. Edisi 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit PT Elex Media komputindo. Hal 3.

## 2.1.2.6 Perspektif Customer

### 2.1.2.6.1 Pengertian Customer

Menurut kamus, kata *customer* berarti langganan atau pelanggan dengan definisi yaitu orang yang membeli khususnya yang membeli secara teratur (Salim,1998:465). Sedangkan menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:80), *customer* adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau tim. Definisi ini mengandung arti bahwa *customer* dapat bersifat intern atau ekstern dipandang dari sudut organisasi maupun pemasok dalam rantai *customer*. *Customer* tidak dapat diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia dengan kata pelanggan, karena pelanggan dalam bahasa Indonesia mempunyai pengertian sebagai pembeli berulang kali (*repeat buyer*). *Customer* dapat mencakup *repeat buyer* maupun *one time buyer* (Mulyadi,2001:224). *Customer* juga tidak sama dengan *consumer*, karena *consumer* (diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi konsumen) adalah orang yang memanfaatkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau tim. Jadi menurut Mulyadi (2001:224), jika kita ingin mengindonesiakan *customer*, sebaiknya discrap saja kata tersebut menjadi “kastamer”.

Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila, manfaat yang diterima dari suatu produk/jasa relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya, dan akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan *customer*.

Perspektif ini berusaha untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik berupa *customer* dan segmen pasar yang dapat dikomunikasikan

melalui organisasi. Strategi perusahaan harus dapat mendefinisikan *customer* dan segmen pasar yang ditargetkan, sehingga BSC dapat mengetahui tujuan *customer* pada setiap segmen yang masing – masing merupakan karakteristik yang berbeda beda.

Sebelum tolak ukur kinerja *customer* ditetapkan, Kaplan dan Norton menyarankan agar perusahaan terlebih dahulu menentukan segmen pasar yang akan mereka target/sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para *customer* yang berbeda dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus. Menurut Mirza (1997:14–18), ada 2 kelompok tolak ukur dalam perspektif, yaitu :

1 Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*)

a) Kelompok ini mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas (*loyalty*), retensi (*retention*), akuisisi (*acquisition*) dari pasar yang ditargetkan dan *cost profitability*. Kelompok pengukuran inti terdiri dari :

i) Pangsa pasar (*market share*)

Menunjukkan proporsi usaha pada pasar yang ditentukan dari mana perusahaan menjual barangnya.

ii) Perolehan *customer* (*customer acquisitio* )

Pengukuran dalam bentuk absolut / relatif, tingkat dimana unit usaha menarik atau berhasil memperoleh *customer* baru.

iii) *Customer* yang dipertahankan (*customer retention*)

Tingkat dimana unit usaha dapat mempertahankan / memelihara hubungan yang telah terbina dengan *customernya*.

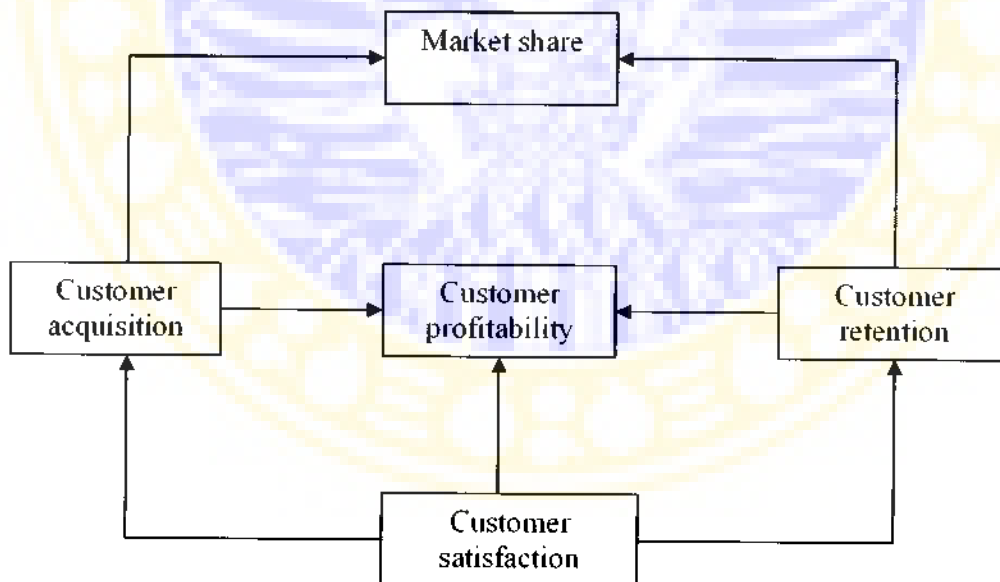
iv) Kepuasan *customer* (*customer satisfaction*)

Mengukur seberapa jauh para *customer* merasa puas terhadap layanan perusahaan

v) Profitabilitas *customer* (*customer profitability*)

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para *customernya*.

**GAMBAR 2.4**  
**KELOMPOK PENGUKURAN INTI ( CORE MEASUREMENT GROUP )**



Sumber : Robert.S. Kaplan dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga hal 60.



## 2 Kelompok pengukuran (*customer value proposition*)

Menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan. Untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, resensi dan akuisisi *customer* yang tinggi. Kelompok pengukuran (*customer value proposition*)

### a) Atribut produk atau jasa (*product or service atributs*)

Menekankan pada fungsi produk / jasa, harga dan kualitas, dalam hal ini *customer* dapat berbeda – beda. Ada *customer* yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga yang murah. Dari lain pihak ada *customer* yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi (premium) untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

### b) Hubungan customer (*customer relationship*)

Menyangkut perasaan *customer* ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap *customer*.

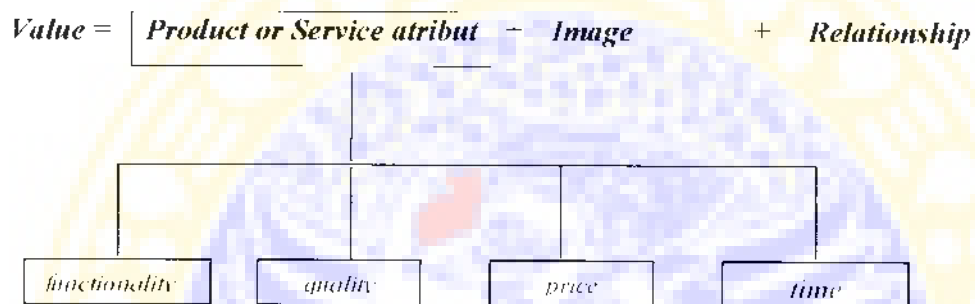
### c) Citra dan reputasi (*reputation dan image*)

Mencerminkan faktor tidak berwujud yang menarik *customer* untuk membeli. Hal ini dapat dapat membantu perusahaan secara proaktif mendefinisikan dirinya kepada *customer*. Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan seperti melalui iklan, menetapkan standar jasa / produk dan pemberian semboyan yang mudah tertanam di benak *customer*.

*Value proporsition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk / jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan *customer*. *Value*

*proposition* adalah konsep kunci kunci untuk mengerti penentu – penentu *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar (Mirza,1997:14-18).

**GAMBAR 2.5**  
**VALUE PROPORSITION**



Sumber : Robert.S. Kaplan dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga hal 65.

#### 2.1.2.6.5 Tinjauan Teoritis ukuran – ukuran Yang digunakan Dalam Perspektif *Customer*

Satu – satunya alasan keberadaan bisnis perusahaan adalah *customer*, oleh karena itu untuk mempertahankan keberadaan dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan harus memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*. Hal ini menyebabkan perusahaan harus memandang segala sesuatu dari perspektif *customer*. Perspektif *customer* akan membantu manajer menjawab pertanyaan: *How do customer see us? Atau to achieve our vision, how*

*should we appear to customer?* Dengan mengetahui jawaban tersebut akan lebih memudahkan manajer dalam memahami dan memenuhi kebutuhan *customer*.

Sudut pandang *customer* sangat penting untuk diperhatikan, karena *customer* tidak akan terlalu mementingkan / mengetahui bagaimana kinerja internal perusahaan. Kinerja proses bisnis internal yang terorganisasi dengan baik, teratur dan sebaik apapun, jika tidak ada nilai yang diciptakan nilai *customer*, *customer* tidak akan memberikan nilai yang baik untuk perusahaan ataupun untuk produk perusahaan tersebut

#### ***Percentage of Sales from Product***

Menurut Crosby (1986:85) ada dua jenis kualifikasi dari kualitas :

1. *Quality of design is a function of product specification.*
2. *Quality of conformance is a measure of how products meets its requirement or specifications.*

Ukuran persentase penjualan dari produk menunjukkan seberapa kemampuan produk perusahaan untuk memenuhi *quality of design* yang diharapkan *customer*. Untuk mengukur *customer satisfaction* ada 2 jenis ukuran yang dapat digunakan, yaitu ukuran yang bersifat keuangan seperti *cost of external failure* dan ukuran yang bersifat nir-keuangan.

#### ***On Time Delivery***

Menurut Homgren, Foster dan Datar (1994:814): “ *on time delivery performance refers to situations in which the product or service is actually delivered at the time it is scheduled to be delivered.* Sedangkan untuk mengukur *on time*

*delivery performance* menurut Hansen dan Mowen (2000:878) adalah *by deviding the orders delivered on time by the total number of order delivered.*

### **Customer Complaints**

Menon & H.G (1992:244) mendefinisikan *customer complaint* sebagai “*Customer complaints may be measured in term of the total number of complaints or value lost as a result of each complint by the customer* “ Mengetahui keluhan dari *customer* akan sangat membantu perusahaan di dalam memperbaiki produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

## **2.2 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian mengenai pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap *customer* sebelumnya pernah diteliti oleh Retno Andayani Soedono dengan judul “*Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Pandangan Manajemen PT Kedawung Setia Industria.*”

Pada penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal yang meliputi inovasi, operasi & pelayanan purna jual baik secara parsial maupun simultan terhadap perspektif konsumen pada PT Kedawung Setia Industri. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang ditujukan pada seluruh manajer PT Kedawung Setia Industri yang berjumlah 87 orang, sampel diambil dengan teknik purposive sampling, dengan kriteria manajer menengah & atas yang berjumlah 44 orang.

Rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah : “ *Bagaimana pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap perspektif pelanggan dalam balanced scorecard guna mencapai customer satisfaction.*”

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan (*applied research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Keterbatasan penelitian yang disampaikan oleh peneliti dalam penelitiannya adalah keterbatasan / kendala yang berupa waktu, biaya, kerahasiaan data, sehingga untuk perspektif pelanggan, kuesioner hanya ditujukan pada pihak internal perusahaan dan bukan pada pelanggan / *customer* secara langsung. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa perspektif proses bisnis internal mempengaruhi perspektif *customer*, hasil ini didapat setelah dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi berganda dan regresi linier berganda.



## BAB III METODE PENELITIAN

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian diperlukan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan karena menyangkut arah penelitian, berkaitan dengan sumber data yang digunakan dan analisis yang dilakukan agar mengarah pada apa yang ingin diteliti. Obyek dalam penelitian ini adalah proses bisnis internal yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), dan pesan bawa (*take away*). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan bentuk studi kasus tunggal (*single case study*), yaitu penelitian yang dilakukan hanya pada satu organisasi. Menurut Robert K Yin (2000:18) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang :

1. Menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana :
2. Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan dimana
3. Multi sumber bukti digunakan.

Studi kasus digunakan karena diharapkan dapat memahami secara mendalam dan terfokus pada salah satu bidang ilmu pengetahuan dalam kondisi praktik yang sebenarnya dengan segala kompleksitasnya. Penulis memilih pendekatan studi kasus dengan alasan sebagai berikut :

1. Rumusan masalah dalam penelitian ini menggunakan kata tanya yang diawali “ *how* “. Penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan fenomena nyata yang ditemui dalam penelitian, bukan untuk mencari hubungan sebab akibat.
2. Fokus penelitian ini adalah proses bisnis internal yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take awa* ) yang terjadi dalam perusahaan yang digunakan dalam upaya memuaskan target *customer*. Fenomena ini merupakan fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Hubungan anatara fokus yang terjadi lebih sesuai apabila dianalisa dengan menggunakan studi kasus, karena studi kasus berusaha memberikan gambaran faktual atas fenomena yang sedang dihadapi.
3. Fenomena yang terjadi hanya bisa diamati, tidak bisa dikontrol seperti halnya suatu eksperimen.
4. Studi kasus ini memudahkan penulis dalam memandang masalah yang dihadapi sebagai obyek tertentu yang harus diteliti secara lebih rinci dan mendalam.

### 3.2 Batasan Penelitian

Upaya memuaskan target customer dapat dilakukan dengan banyak cara, salah satunya adalah melalui efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal perusahaan. Proses bisnis internal yang terjadi pada Pizza Hut Darmo sangat banyak dan kompleks. Oleh karena itu dalm skripsi ini penelitian akan dibatasi hanya pada proses



bisnis yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*) dalam upaya memuaskan target *customer*.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang dibutuhkan adalah data kualitatif yaitu data yang tidak dapat dikuantifisir. Data yang dipakai adalah dokumen – dokumen, keterangan – keterangan baik lisan maupun tertulis, pemikiran, hasil interpretasi dan lain – lain.

Data yang dibutuhkan diatas berasal dari data primer maupun sekunder. Data primer diperoleh penulis dari hasil wawancara secara langsung dengan manajer dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses bisnis yang berhubungan dengan upaya perusahaan dalam memuaskan target *customer*. Data sekunder diperoleh dengan cara mengamati dokumen – dokumen mengenai proses bisnis yang berhubungan dengan upaya memuaskan target *customer*, serta dari buku – buku literatur yang berkaitan.

### 3.4 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana yang digunakan dalam proses pengumpulan data, analisis data dan interpretasi observasi (Yin, 2000:28). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi kasus tunggal (*single case study*). Menurut Robrt k Yin (2000:29), terdapat 5 komponen penting dalam rancangan studi kasus, yaitu :

### 1. Pertanyaan Penelitian ( *Research Question* )

Dari rumusan masalah yang telah disebutkandi bagian sebelumnya, yaitu : “ bagaimanakah upaya perusahaan untuk memuaskan target *customer* melalui proses bisnis internal ?”, dapat dirumuskan *research question*-nya sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah proses bisnis internal yang berhubungan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*) yang terjadi di Pizza hut darmo dalam memuaskan target *customer*?
- b. Apakah proses bisnis internal yang terjadi sudah dapat memuaskan target *customer* ?

Pertanyaan – pertanyaan tersebut akan dikembangkan pada saat penelitian.

### 2. Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian mengarahkan peneliti kepada sesuatu yang harus diteliti dalam ruang lingkup studi yang telah ditetapkan ( Yin, 2000:29 ). Proposisi ini sangat penting karena dapat menghindarkan tindakan untuk mengumpulkan data yang sebenarnya tidak diperlukan ( Yin,2000:31 ).

Dalam bagian sebelumnya telah diungkapkan bahwa proses bisnis yang terjadi akan lebih fokus apabila kita telah menentukan target customer, dalam arti proses bisnis internal yang terjadi di dalam perusahaan akan dapat lebih memahami dan menterjemahkan keinginan target *customer*. Ini akan berdampak besar pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Hal ini berarti bahwa upaya – upaya yang dilakukan perusahaan dalam memuaskan target *customer*

tercermin pada proses bisnis internal yang terjadi dalam perusahaan. Dari pernyataan tersebut, proposisi penelitian ini adalah proses bisnis internal yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*). dalam memuaskan target *customer*.

### 3. Unit – unit Analisis

Berdasarkan hal – hal yang telah diungkapkan diatas maka unit analisis yang akan diteliti adalah :

- a. Struktur organisasi perusahaan; struktur ini akan menunjukkan tugas dan wewenang masing – masing bagian ( unit ) dalam perusahaan yang terlibat dalam upaya perusahaan memuaskan target *customer*.
- b. Prosedur pelaksanaan proses bisnis internal yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*) yang diberikan kepada target *customer*, dari prosedur pelaksanaan proses bisnis internal akan dapat diketahui upaya – upaya apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memuaskan target *customer*.
- c. Persepsi karyawan internal Pizza Hut Darmo dalam unit – unit tertentu yang terlibat dalam proses bisnis yang berhubungan dengan aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*).

- d. Persepsi target *customer* terhadap aktivitas pelayanan makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*) yang telah dilakukan Pizza Hut Darmo.

#### **4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi dan Penginterpretasian Temuan**

Data yang dikumpulkan dalam menjawab rumusan masalah harus mengacu pada proposisi yang telah ditetapkan. Pengaitan data di lapangan dengan proposisi adalah dengan “ Pola Penjodohan “, yaitu mendeskripsikan data di lapangan dengan proposisi. Semua data mengenai unit analisis dideskripsikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian hasil temuan tersebut diinterpretasikan.

#### **3.5 Prosedur Pengumpulan Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian akan dikumpulkan melalui survey pendahuluan, observasi, wawancara terstruktur, wawancara yang tidak terstruktur, kuesioner, dokumentasi dan studi literatur untuk mengumpulkan teori – teori dan konsep - konsep yang berhubungan dengan permasalahan sebagai landasan teoritis dalam pembahasan masalah. Kegiatan wawancara tidak terstruktur hanya akan dilakukan jika timbul fenomena – fenomena yang tidak normal pada saat penelitian.

#### **3.6 Teknik Analisis**

Analisis data terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian maupun pengkombinasian kembali bukti – bukti untuk menunjukkan proposisi awal dari suatu penelitian.

Data yang dikumpulkan dari tahap pengumpulan data akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisa deskriptif, yaitu semua data mengenai unit analisis dideskripsikan sesuai dengan keadaan di lapangan dan data dianalisis sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian hasil temuan tersebut diinterpretasikan. Analisis yang dilakukan adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu bagaimanakah upaya perusahaan untuk memuaskan target customer melalui proses bisnis internal. Selanjutnya teknik analisis dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Dilakukan pemahaman terhadap deskripsi hasil penelitian, yaitu mengenai segmentasi customer yang dilakukan perusahaan, prosedur pelaksanaan proses bisnis internal yang berhubungan dengan aktivitas pelayanan makan di restoran (*dine in*), pesan antar (*delivery*), pesan bawa (*take away*) yang telah dilakukan, khususnya yang berhubungan dengan upaya perusahaan untuk memuaskan target *customer* dan persepsi dari target *customer*.
2. Data – data dari hasil observasi, yaitu data – data tentang prosedur pelaksanaan proses bisnis internal yang digunakan sebagai acuan mengenai upaya apa saja yang telah dilakukan dalam memuaskan target customer dan hasil wawancara kepada karyawan di dalam unit – unit yang terlibat dalam aktivitas – aktivitas yang menjadi fokus atau obyek penelitian.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah singkat perusahaan**

Pizza Hut merupakan jaringan restoran pizza yang terbesar di dunia, dengan hampir 12.000 cabang restoran tersebar di lebih dari 84 negara. Pizza Hut melayani lebih dari 1,7 juta pizza setiap harinya, untuk sekitar 4 juta pelanggannya di seluruh dunia. Pizza Hut menyediakan bermacam pizza dengan *toppings* yang berbeda-beda seperti juga pasta, salad dan berbagai macam makanan lain dan minuman. Hiasan yang sangat membedakannya dari yang lain adalah gambar atap merah-nya. Pizza Hut yang terkenal dengan sebutan “Si Atap Merah” ini juga menjadi simbol pelayanan jasa restoran yang terbaik dari Maine sampai Hawaii, dari Australia sampai kepulauan Virginia, dari Taiwan sampai ke Indonesia.

*Master brand icon* dari Pizza Hut adalah logo Pizza Hut yang menggambarkan atap berwarna merah, tulisan Pizza Hut yang agak kontemporer, dengan animasi tulisan hitam, daun hijau (sebagai titik) diatas huruf “T” dan garis kuning tebal menggarisbawahi *trademark* Pizza Hut. Master logo Pizza Hut selalu berlatar belakang warna putih. Latar belakang hitam hanya dipakai untuk menarik perhatian dengan kehadiran berbagai jenis restoran dan lingkungan yang kompetitif. Standar brand image ini penting bagi suatu perusahaan untuk menjaga dan melindungi *trademark* perusahaan.

Target pelanggan untuk keluarga dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu : *Primary Service Target* dan *Primary House Target*. *Primary Service target* diutamakan untuk keluarga dengan anak-anak mereka yang berusia 5-12 tahun, yang mana mencari tempat makan yang nyaman dan terjangkau tetapi bisa membedakan antara restoran cepat saji dan makan santai. *Primary House Target* mengutamakan keluarga dengan anak-anak mereka yang berusia 13-18 tahun, yang mencari tempat makan yang strategis, terjangkau dan praktis untuk kehidupan mereka yang sangat sibuk diluar. Target untuk para kerabat/teman mungkin lebih sulit dari yang pertama, tapi bisa diklasifikasikan sebagai anak-anak muda berusia antara 18-29 tahun yang mencari tempat untuk bersosialisasi, baik di restoran maupun di rumah.

*Service* atau pelayanan adalah kata yang selalu didengung-dengungkan oleh Pizza Hut. Pelayanan di tempat atau di rumah dapat menjelaskan bagaimana kita berlaju lebih baik dalam pelayanan kita supaya bisa kompetitif. Kita memakai *table service* dan *home service* untuk menjelaskan standar kata yang biasa dipakai seperti : *Casual Dining*, atau *Delivery*, atau *take away*. *Table service* memiliki hal yang menarik khususnya di bidang dekor dan *service*, yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Spesifikasi dari *Table Service* adalah :

1. Penuh senyum, keramah tamahan dan kehangatan dari *crew* yang membuat anda merasa nyaman.
2. Anda merasakan kegembiraan para *crew* yang membawakan pizza yang luar biasa untuk anda dan pengetahuannya tentang produk.



3. Seragam dan dekat restoran yang memancarkan hasrat dan kegembiraan yang dimiliki.

*Home Service* merupakan segmen yang penting dan sedang berkembang, dimana *DELIVERY* dan *TAKE AWAY* merupakan kesempatan Pizza Hut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik untuk pelanggan dalam pelayanan maupun kualitas. Kunci utamanya adalah memberikan kepuasan dan kepraktisan bagi pelanggan.

Pizza Hut berdiri di Indonesia pertama kali tahun 1984 yaitu Pizza Hut Djakarta Theater, kemudian disusul oleh Pizza Hut Pondok Indah tahun 1985 dan Pizza Hut tebet 1987 dibawah PT Trijaya Pelangi. Sedangkan PT Sarimelati Kencana (PT.SMK) berdiri pada tanggal 16 Desember 1987. PT SMK saat itu merupakan bagian dari PANDEROSA Group yang hampir semua bergerak di bidang restoran. Pada tahun 1994 PT.Trijaya Pelangi bergabung dengan PT Sarimelati Kencana, sambil membawa serta ketiga restoran Pizza Hut-nya. PT SMK pertama kali berpusat di Djakarta Theater, kemudian di Kemayoran. Dan hingga saat ini sebagai *Support Center* bertempat di Gedung Graha Mustika Ratu Lt 8, Jl Gatot Subroto Kav 74-75, Jakarta. Sedangkan *genstore* terletak di Jl Danau Sunter Barat Blok A3/12, Jakarta Utara.

Saat ini Pizza Hut Indonesia sudah memiliki 95 outlet dan akan berkembang terus sesuai dengan permintaan. Pizza Hut Darmo adalah restoran Pizza Hut yang ke-79 yang berdiri pada tanggal 24 April 2000.

#### 4.1.2 Visi, Misi dan Strategi Pengembangan Pizza Hut

Visi dan misi Pizza Hut Indonesia adalah “ **Menjadi pelopor restoran kelas menengah kasual di Indonesia yang menawarkan pengalaman luar biasa dan Pizza terbaik dengan harga yang terjangkau** “ ( *To be Indonesia’s Leading Mid Casual Dining Restaurant Offering Great Experience and The Best Pizza Meals At Affordable Value* )

Strategi pengembangan Pizza Hut di Indonesia tidaklah semata-mata didasarkan pada peningkatan jumlah cabang/outlet ataupun penjualan, namun lebih diutamakan pada peningkatan mutu, pelayanan, dan kebersihan (*QSC* = *Quality Service Cleanliness*). Pizza hut International pada tahun 1989 sebagai salah satu dari 10 restoran terbaik di dunia. Dengan budaya Pizza Hut Indonesiannya sebagai berikut :

- a. Memberi salam
- b. Ramah
- c. Memberikan pelayanan terbaik
- d. *Customer maniac*
- e. Kerja keras
- f. Rapi, sopan, smart
- g. Mandiri
- h. Dapat bekerjasama dalam *team work*

### 4.1.3 *Core Value*

*Core Value* berarti nilai utama, dan *Core Value* ini sangat penting sebagai landasan perusahaan untuk berkembang. Hal inilah yang menjadi dasar bagi PT Sarimelati Kencana untuk mencanangkan *Core Value* pada tanggal 11 Februari 2002 dan diperkenalkan kepada karyawan Pizza Hut Indonesia pada acara RM *Banquet Award* 2001. Salah satu contoh yang mempunyai *Core Value* adalah *Walt Disney*.

PT. Sarimelati Kencana memiliki 4 *Core Value* yang dapat diterapkan dalam kehidupan dan dalam pekerjaan kita sehari-hari. Ke-empat *Core Value* itu adalah :

#### 1. **INTEGRITAS / INTREGITY**

Dalam berpikir dan bekerja diharapkan memiliki sifat jujur, dapat dipercaya, tulis dan bersikap profesional saat berhubungan dengan rekan kerja, pelanggan dan para *supplier*. Contoh dalam kehidupan sehari-hari :

A, seorang *crew* kehilangan handphone saat ia bekerja di restoran. Ternyata yang mengambil adalah B sesama *crew*, maka tindakan B dapat dikatakan tidak sesuai dengan *Core Value*, integritas. Karena ia tidak jujur dan tidak dapat dipercaya serta tidak profesional saat berhubungan dengan rekan kerja.

#### 2. **KEUNGGULAN / EXCELLENCE**

Arti keunggulan disini adalah melakukan pekerjaan yang lebih dari sekedar panggilan tugas, melakukan yang lebih dari apa yang diharapkan orang lain. Semangat terus berjuang untuk perbaikan dan teliti dalam segala hal. Jalankan tugas dengan rela dan hadapi segala tantangan yang ada untuk mencapai standar yang tertinggi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari seperti berikut :

C melihat seorang ibu dengan tangan penuh barang belanjaan masuk ke restoran dan dengan suka rela tanpa diminta C membantu ibu membawakan barang belanjanya dan mempersilahkan ibu tersebut duduk, dalam hal ini C telah menjalankan *Core Value*, keunggulan, karena ia bukan hanya menjalankan tugasnya semata tapi juga melakukan lebih dari yang diharapkan.

### 3. **PERTUMBUHAN USAHA / ORGANIZATIONAL GROWTH**

Arti pertumbuhan usaha disini adalah mengembangkan diri dan memperoleh keuntungan dengan cara menjadi "*Casual Dining Restaurant*" yang terbaik. Berjuang untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan, berbagi ketrampilan dan belajar bersama rekan kerja, sehingga berkembang bersama, baik secara individu maupun organisasi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari adalah sebagai berikut :

Seorang *crew* harus belajar dan mengetahui produk apa saja yang disajikan di dalam menu sehingga jika ada *customer* yang bertanya tentang produk maka dia tidak ragu untuk menjawab, hal ini sesuai dengan *Core Value*, Pertumbuhan usaha, berjuang meningkatkan pengetahuan sehingga dapat berkembang.

### 4. **KEUNTUNGAN / PROFITABILITY**

Selalu berusaha sedapat mungkin memberikan keuntungan kepada para pemegang saham dengan pengawasan dan peningkatan usaha penjualan. Contoh dalam kehidupan sehari-hari adalah sebagai berikut :

D menawarkan produk kepada *customer* dan berusaha membuat *customer* dan berusaha membuat *customer* tertarik dengan produk yang ada di menu, hal ini

dilakukan D karena ia sadar bahwa jika penjualan meningkatkan maka keuntungan akan dicapai oleh restoran dan berdampak pula pada bonus yang didapatnya.

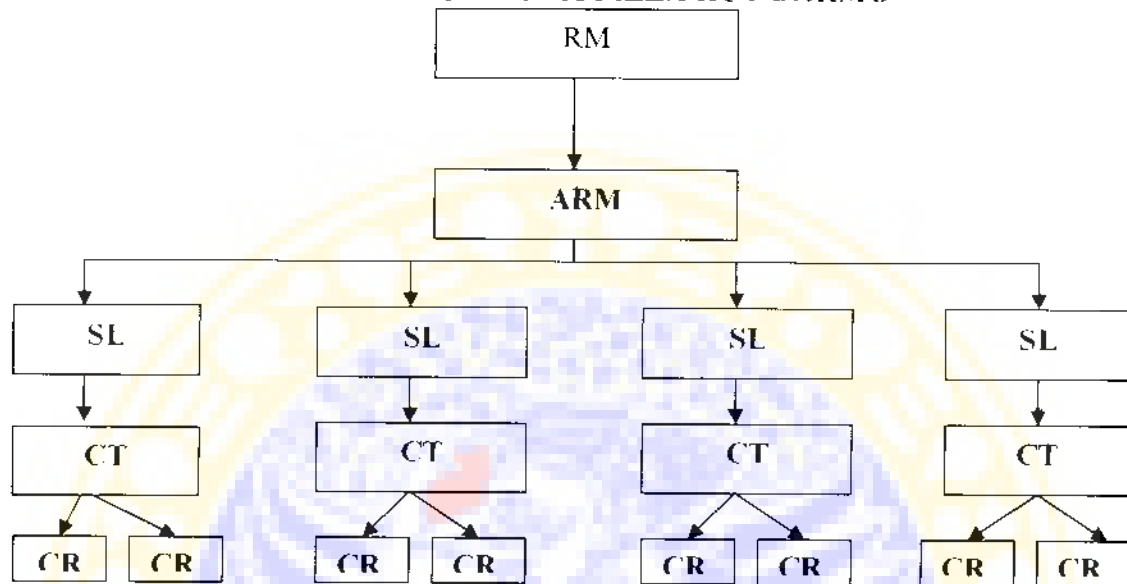
#### 4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi di restoran Pizza Hut Indonesia adalah sebagai berikut :

1. *District manager (DM)*
2. *Area Manager (AM)*
3. *Restaurant Manager (RM)*
4. *Assistant Restaurant Manager (ARM)*
5. *Shift Leader (SL)*
6. *Crew Trainer (CT)*
7. *Crew*

Para *District Manager* mensupervisi *Area Manager* yang pada saat ini berjumlah 22 orang. Sedang masing – masing *Area Manager* mensupervisi 3-6 outlets, dimana setiap outlet atau restoran dipimpin oleh seorang *Restaurant Manager*. *Restaurant Manager* bertanggung jawab atas segala sesuatu di restorannya dengan dibantu oleh *Assistant Manager*, dimana para *Assistant Manager* ini juga dibantu oleh *Shift Leader (SL)*, *Crew Trainer (CT)*, serta para *crew* demi kelancaran restoran/outlets.

**GAMBAR 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI PIZZA HUT DARMO**



Sumber : Data Internal

Keterangan gambar :

*RM* : Restaurant manager

*SL* : Shift Leader

*ARM* : Assistant restaurant manager

*CT* : Crew trainer

*CR* : Crew

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Gambaran Umum Proses Bisnis Internal

#### 4.2.1.1 Deskripsi Proses Bisnis Makan di Restoran ( *Dine in* )

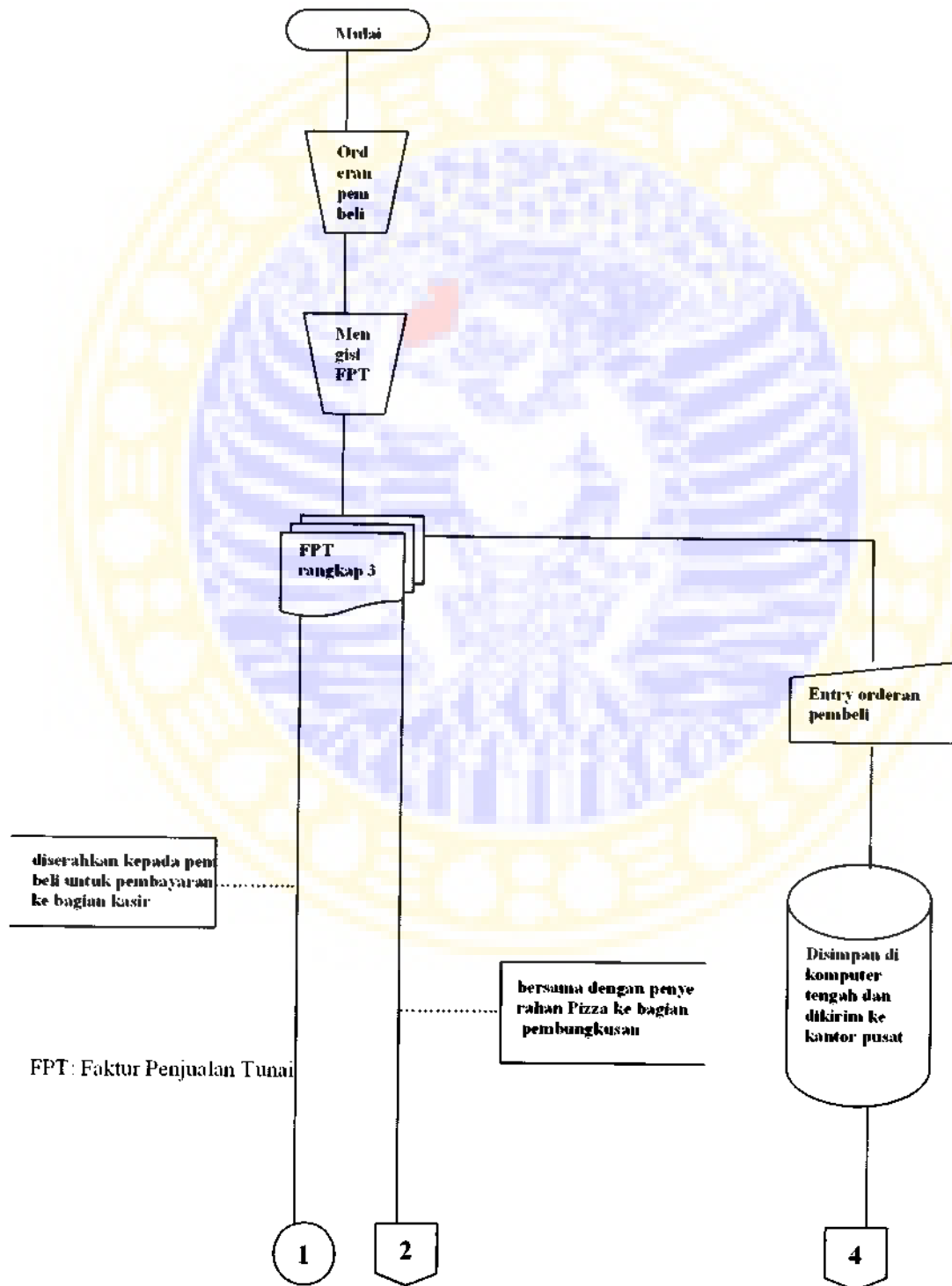
Spesifikasi dari *Table Service* adalah : penuh senyum, keramah tamahan dan kehangatan dari *crew* yang membuat anda merasa nyaman. Anda merasakan kegembiraan para *crew* yang membawakan pizza yang luar biasa untuk anda dan

pengetahuannya tentang produk. Seragam dan dekat restoran yang memancarkan hasrat dan kegembiraan yang dimiliki.

Ada sepuluh tahap dalam *Table Service* dalam pelaksanaan proses bisnis makan di restoran (*dine in*) yaitu :

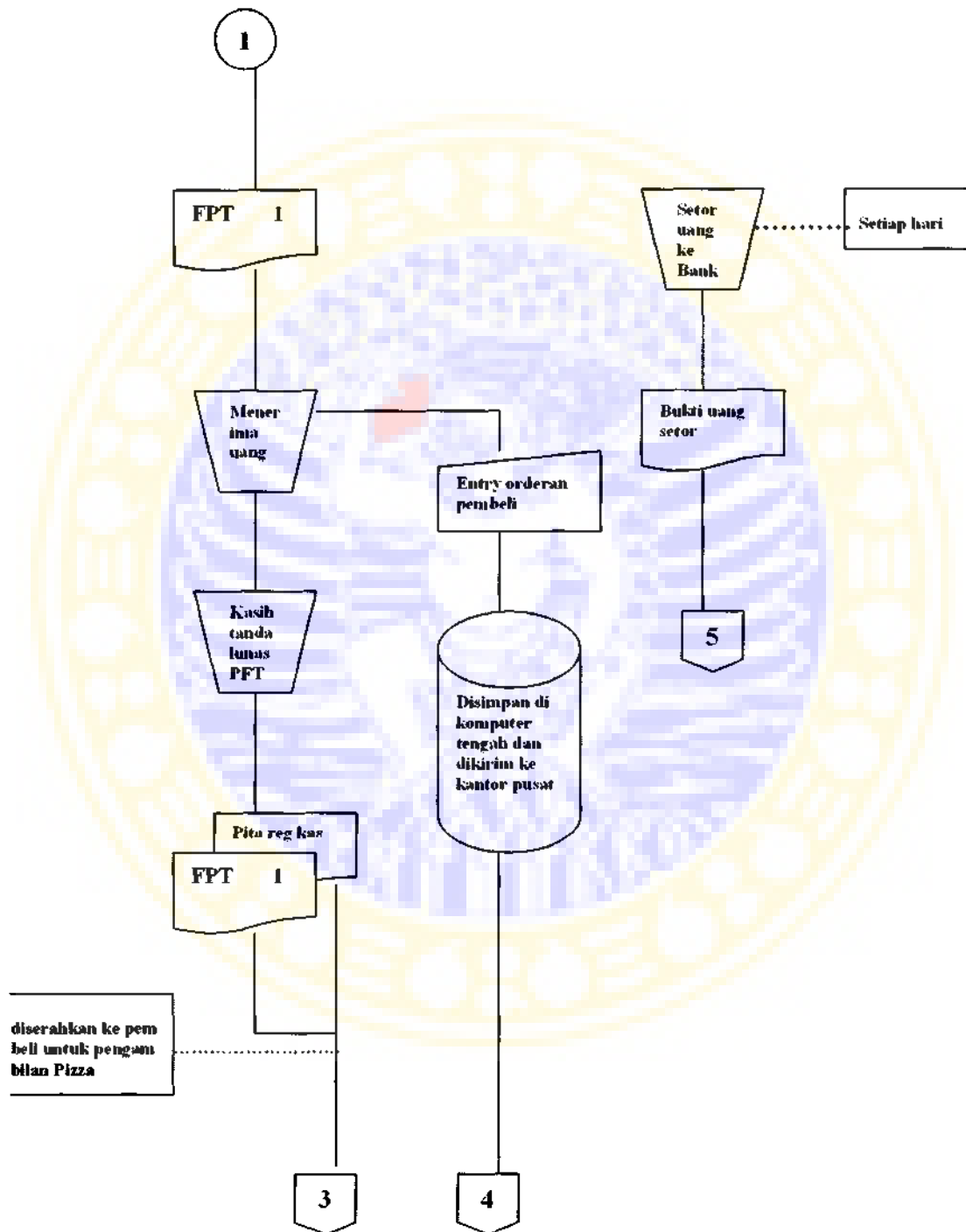
- Menyapa (*greeting*)
- Mempersilahkan duduk (*seating*)
- Mengambil pesanan (*taking order*)
- Menawarkan minuman (*serving drinks*)
- Menawarkan makanan pembuka (*serving appetizers/starters*)
- Menawarkan makanan utama (*serving main course*)
- Memastikan bahwa segalanya telah benar sebelum dihidangkan (*following up after the main course*)
- Menawarkan makanan penutup (*offering desserts*)
- Menanyakan bagaimana makanannya dan menyiapkan bill (*second follow up visit and offering bill*)
- Mengantarkan *bill*, membersihkan sebagian peralatan yang sudah tidak dipakai, menerima pembayaran dan mengucapkan terima kasih (*delivering bill, clearing desserts, taking payment, and thanking*)

**GAMBAR 4.2**  
**SISTEM PENJUALAN PIZZA AKTIVITAS MAKAN DI RESTORAN ( DINE IN )**  
**Bagian penjualan ( server )**

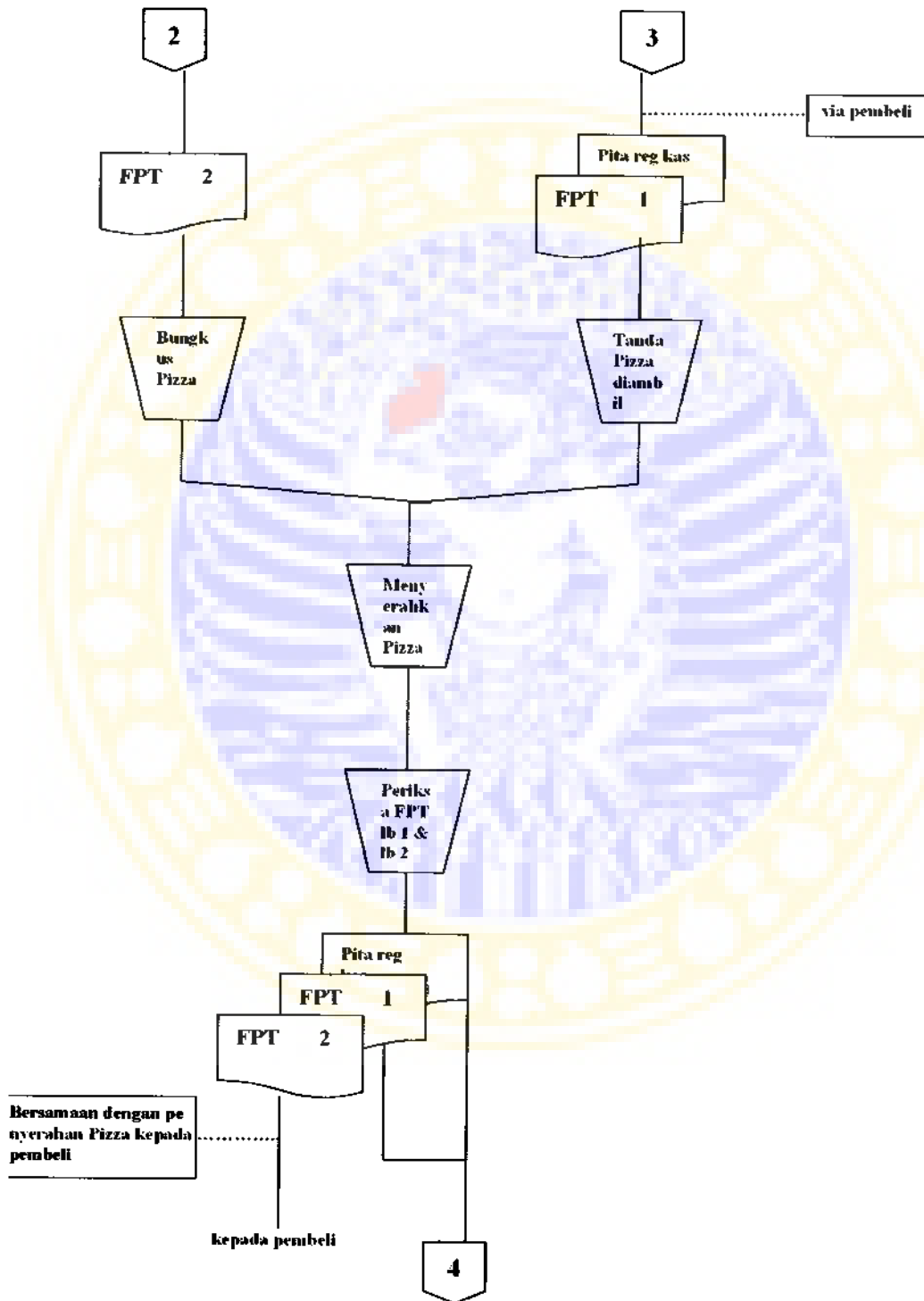




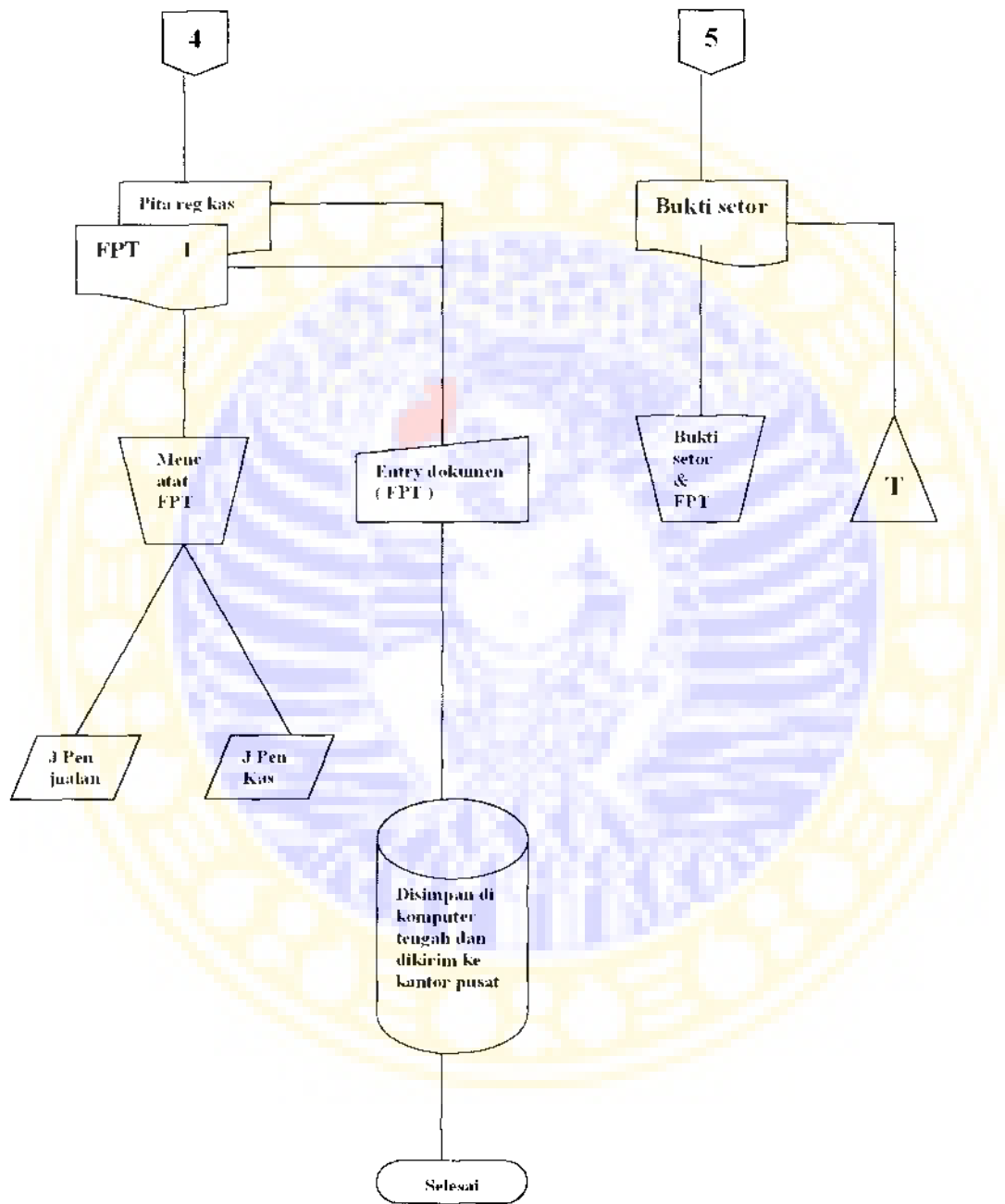
### Bagian Kasir



**Bagian Pembungkusan**



### Bagian Akuntansi



Sumber : Data Internal

Ringkasan sistem penjualan yang ada dan telah diterapkan dalam proses bisnis makan di restoran (*dine in*) di Pizza Hut Indonesia terutama di Pizza Hut darmo yaitu :

- Menyapa dan mempersilahkan duduk :

- 1) menyapa pelanggan dengan ramah, bersahabat dalam waktu 15 detik.
- 2) mempersilahkan pelanggan untuk duduk dalam waktu 60 detik.
- 3) mengatur *waiting list*/sistim antrian bila terdapat antrian yang panjang.
- 4) menanyakan keperluan di restoran dan menyajikan menu.

- Menerima Pesanan :

- 1) menerima pesanan / mengambil pesanan dengan cepat dan tepat.
- 2) memberikan saran serta menawarkan pesanan lain.
- 3) mengkonfirmasi pesanan untuk ketepatan dan menajikan waktu penyajian (*promise time*)

- Menghidangkan minuman :

- 1) menyajikan minuman dalam waktu 3 menit untuk *soft drinks* dan *orange juice*, tapi untuk *milk shake*, *fresh juice* dan minuman lainnya 5 menit.
- 2) menyajikan hidangan pembuka seperti *garlic bread*, *garliccheese bread* dalam waktu 9 menit tapi untuk *beef lasagna*, *chicken wing* disajikan dalam waktu 12 menit.

- Menyajikan makanan :

- 1) mencocokkan ketepatan pesanan dan menyajikan makanan utama dalam waktu 15 menit dari pemesanan atau 7 setengah menit sejak dikeluarkan dalam oven.
- 2) memperingatkan pelanggan bahwa pan atau peralatan yang dipakai untuk menyajikan pizza masih panas.

3) menyajikan slice ke dalam piring bersih menggunakan spatula jika *customer* berjumlah 2-4 orang.

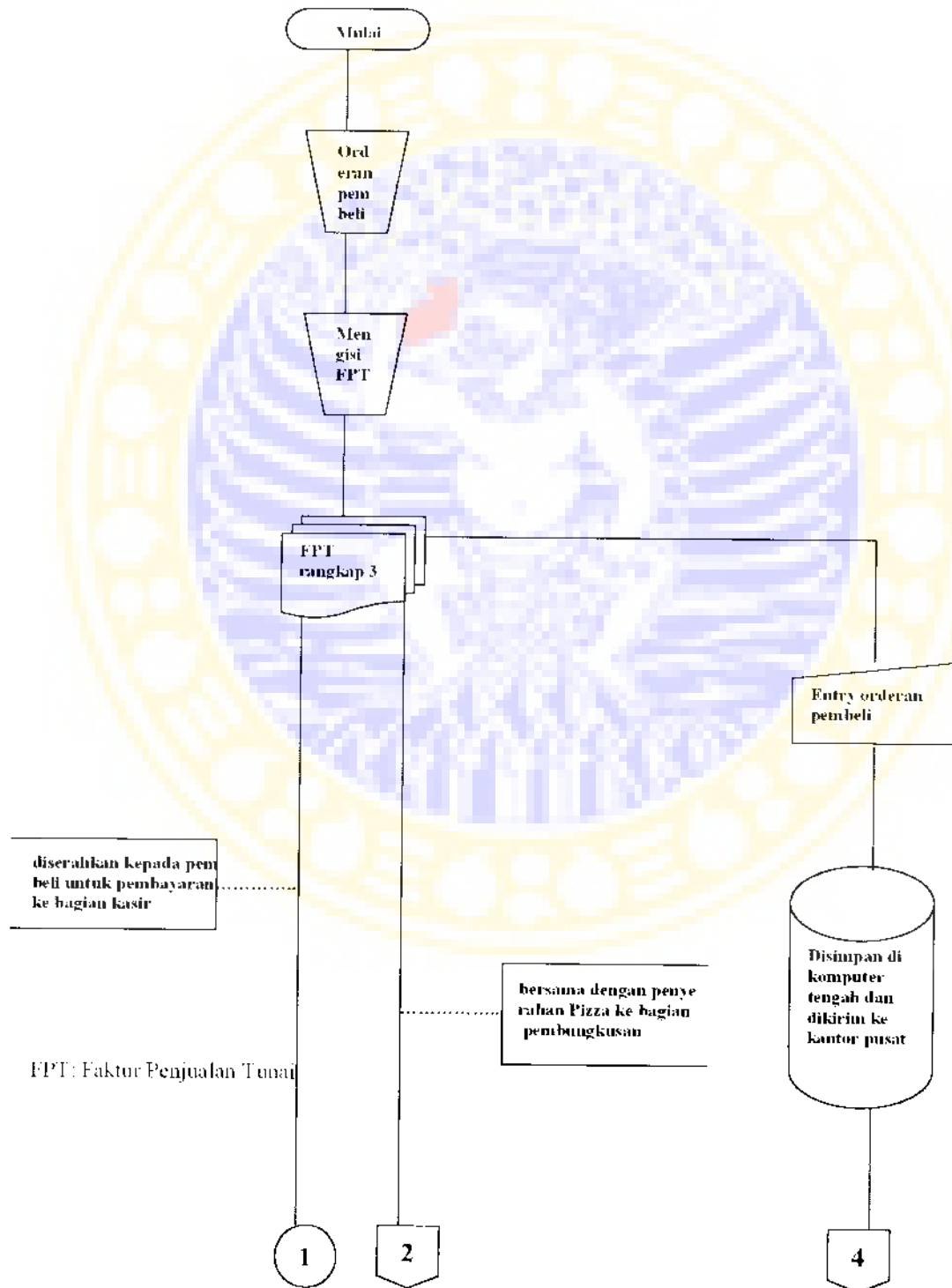
- Memeriksa kembali kepuasan pelanggan :

- 1) memeriksa kembali dalam waktu 3 menit setelah menyajikan hidangan utama
- 2) memeriksa kebutuhan pelanggan lainnya apakah ada sesuatu yang dibutuhkan dan menawarkan hidangan penutup.
- 3) mempersiapkan *bill* dan mengantarkan *bill*.
- 4) menghitung uang dan mengucapkan terimakasih pada pelanggan.
- 5) menjelaskan proses pembayaran jika ditanya.
- 6) menghitung uang yang dibayar dari pelanggan dan mengantarkan kembalian pada pelanggan jika ada.
- 7) mengucapkan terima kasih dan meminta pelanggan untuk kembali di lain hari dan waktu

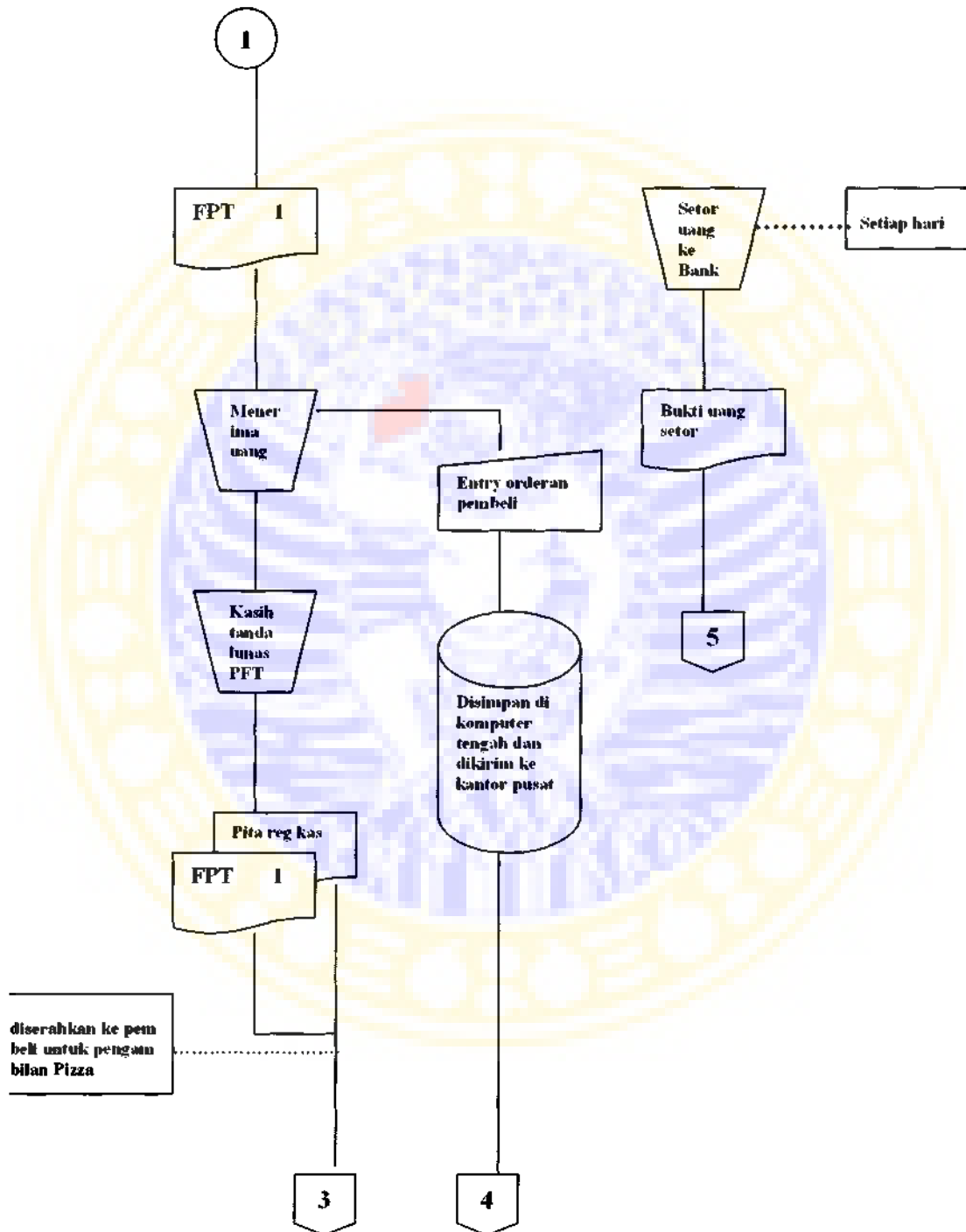
#### **4.2.1.2 Deskripsi Proses Bisnis Pesan Bawa ( *Take Away* ) dan Pesan Antar ( *Delivery* )**

*Home Service* merupakan segmen yang penting dan sedang berkembang, dimana *DELIVERY* dan *TAKE AWAY* merupakan kesempatan Pizza Hut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik untuk pelanggan dalam pelayanan maupun kualitas. Kunci utamanya adalah memberikan kepuasan dan kepraktisan bagi pelanggan.

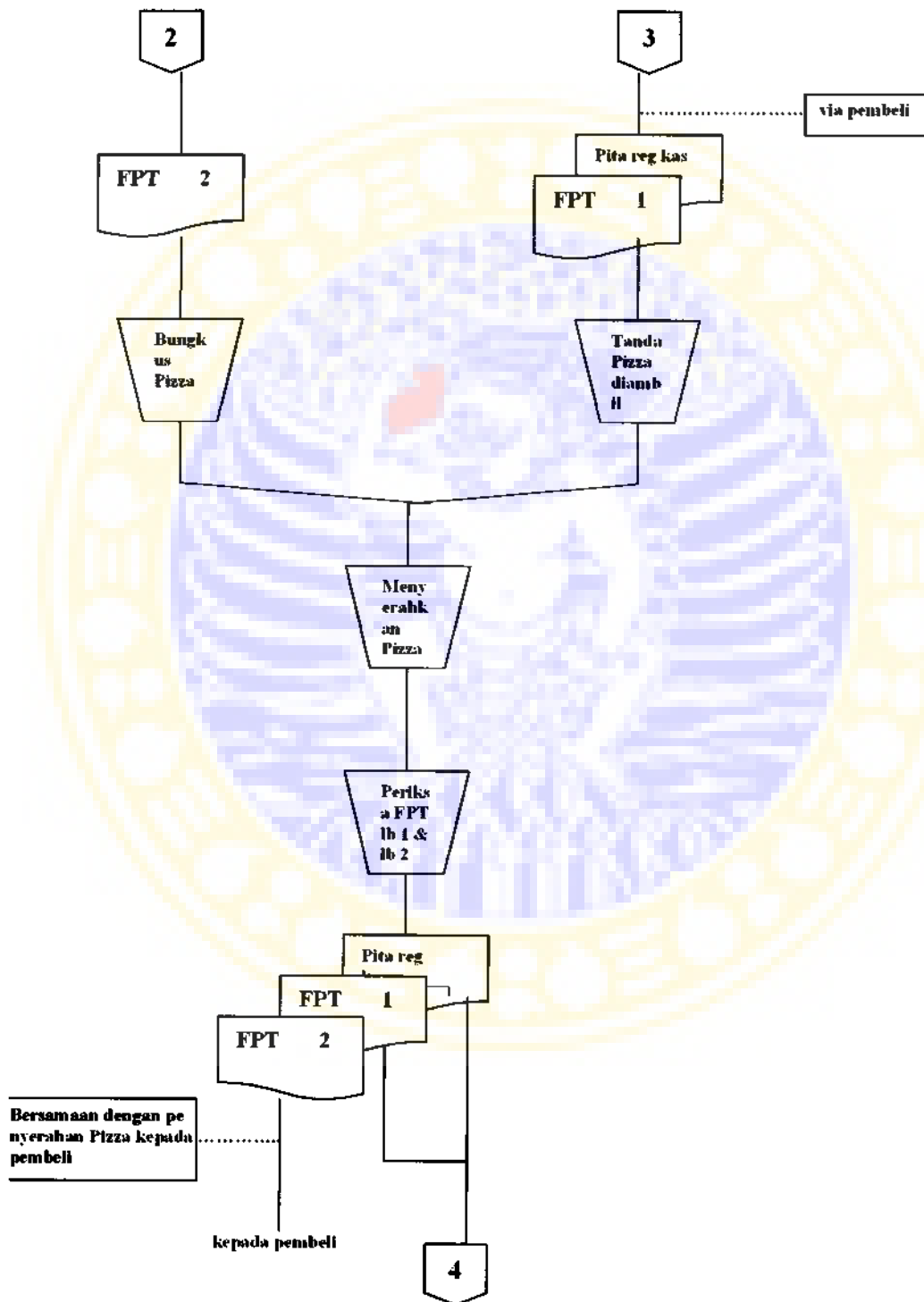
**GAMBAR 4.3**  
**SISTEM PENJUALAN PIZZA AKTIVITAS PESAN BAWA ( TAKE AWAY )**  
**DAN PESAN ANTAR ( DELIVERY )**  
**Bagian penjualan ( server/order taker )**



### Bagian Kasir

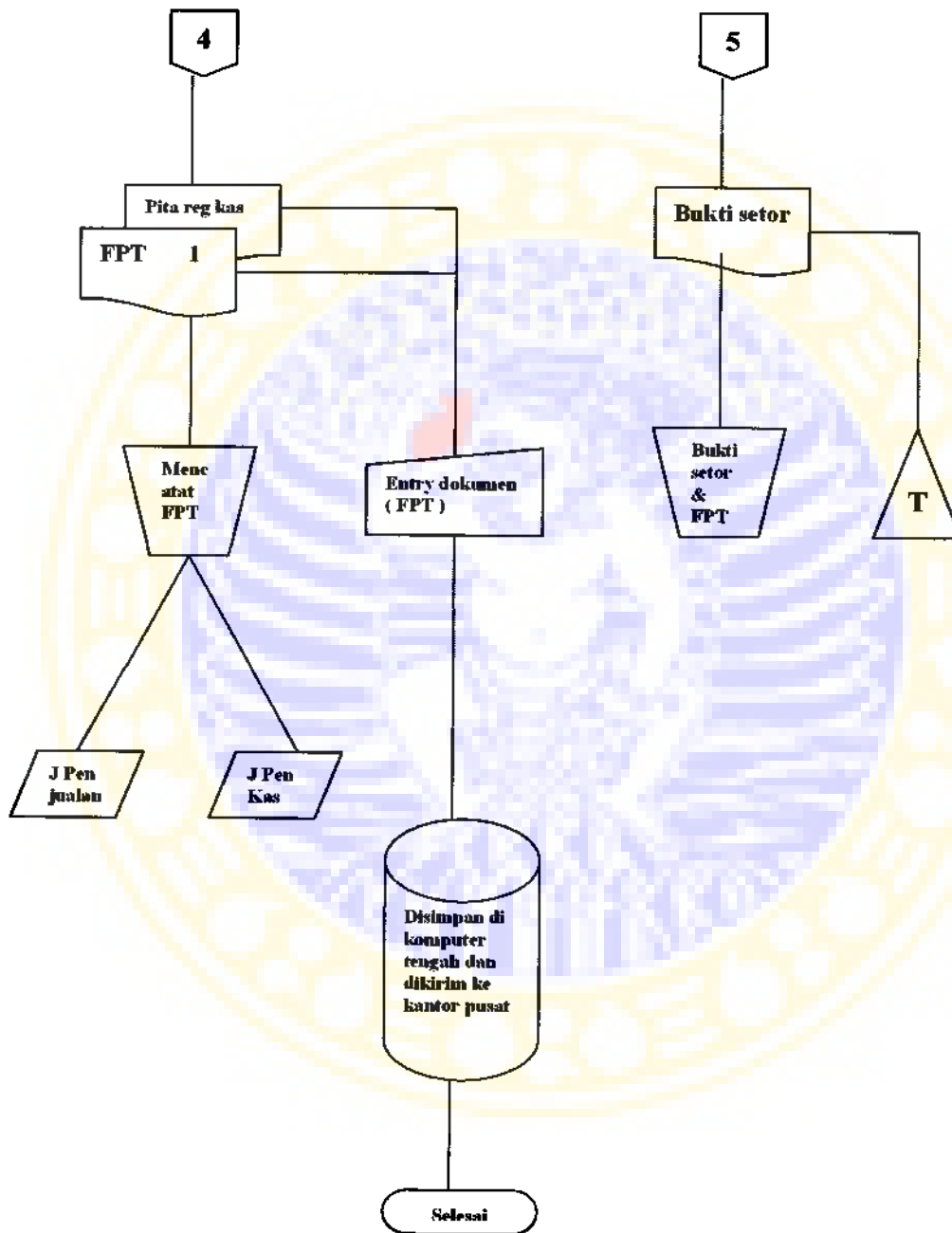


### Bagian Pembungkusan





**Bagian Akuntansi**



Sumber : Data Internal

Ringkasan sistem penjualan yang dilaksanakan di Pizza Hut untuk proses bisnis Pesan Bawa ( *take Away* ) adalah sebagai berikut :

- Menyapa dan menyerahkan daftar menu dalam waktu 5 detik dengan tersenyum ramah dan mengatakan : “ Selamat (pagi,siang,sore), selamat datang di Pizza Hut, kami punya menu spesial menu untuk *take away*”
- Menanyakan nama pelanggan dan mencatat pesannya dengan cepat dan taepat dengan mengatakan : “ silahkan bapak/ibu mau pesan apa?” “bisa saya catat pesannya ?”
- Menawarkan sesuatu untuk pelengkap atau tambahan dengan mengatakan : “ Apakah bapak/ibu (nama pelanggan) pernah mencoba “Apakah ingin ukuran yang lebih besar?”
- *Repeat order*/mengkonfirmasi kembali pesanan, mendengarkan dengan seksama dan lakukan kontak mata,agar tidak terjadi pengulangan yang tidak perlu dengan mengatakan : “ Boleh saya ulang pesannya?” “Pesannya adalah.....”
- Mempersilahkan pelanggan untuk membayar di kasir dengan mengatakan : “Bapak/Ibu (nama pelanggan), silahkan bayar di kasir.”
- Menyebutkan jumlah pesanan yang harus dibayar, jumlah uang yang diterima, serta menyerahkan uang kembaliannya dengan mengatakan : “Bapak/ibu (nama pelanggan) pesannya adalah...jumlah yang harusdibayar sebesar Rp.....,total uang yang Bapak/ibu serahkan sebesar Rp.....,dan kembalinnya sebesar Rp...”
- Memberitahukan berapa lama pesanan akan keluar dan mempersilahkan menunggu di ruang tunggu dengan mengatakan : “Pesanan anda akan kami

siapkan dalam waktu 15 menit (untuk pizza) silahkan duduk dulu, Bapak/Ibu (nama pelanggan)”

- Memanggil nama pelanggan, pastikan jenis pesanan, bahan makanan, ukuran, kualitas dan kondimen semuanya benar. Menggabungkan dan mengemas pesanan dengan hati-hati dan tepat dengan mengatakan : “Bapak/Ibu (nama pelanggan) ini pesannya...”
- Menyerahkan kepada pelanggan pesanan yang dipesan, bila perlu menawarkan bantuan dengan mengatakan “ Terima kasih Bapak/Ibu (nama pelanggan), silahkan menikmati, dan silahkan kembali ke Pizza Hut “

Ringkasan sistem penjualan yang dilaksanakan di Pizza Hut untuk proses bisnis Pesan Antar (*Delivery*) adalah sebagai berikut :

- Menerima pesawat telepon dan mengusahakan pelanggan tidak menunggu terlalu lama untuk memesan pizza tidak boleh sampai dering telepon ke-tiga.
- Mengucapkan salam dan terima kasih telah menghubungi, menyebutkan nama diri, menawarkan bantuan serta menanyakan keperluan pelanggan dengan mengatakan : “ Selamat (pagi, siang, sore) terima kasih telah menghubungi Pizza Hut Darmo dengan A bisa saya bantu?”
- Menanyakan nama, alamat dan nomor telepon pelanggan jika tidak masuk dalam *range*/jarak tempuh untuk *delivery* maka memberitahu outlet mana yang lebih dekat dengan daerah alamat pelanggan, dengan mengatakan : “ Saya dengan

Bapak/Ibu (nama pelanggan), bisa tahu alamat bapak dimana?..nomor telefon Bapak/Ibu?”

- Menanyakan pesanan, mencatat pesanan dengan cepat dan tepat serta menawarkan sesuatu untuk pelengkap atau tambahan dengan mengatakan :  
“Bapak/Ibu mau pesan apa...biar saya catat pesanannya...” “Apakah Bapak/Ibu (nama pelanggan) pernah mencoba,...apakah ingin ukuran yang lebih besar?”
- *Repeat order*/mengkonfirmasi kembali pesanan,mendengarkan dengan seksama dan lakukan kontak mata,agar tidak terjadi pengulangan yang tidak perlu dengan mengatakan : “ Boleh saya ulang pesanannya?” “Pesanannya adalah....”
- Menyebutkan jumlah pesanan yang harus dibayar, memberitahukan berapa lama pizza akan diantar dan sampai pada alamat pelanggan dengan mengatakan :  
“Bapak/ibu (nama pelanggan) pesanannya adalah...jumlah yang harusdibayar sebesar Rp.....,Pizza akan diantar kurang lebih 30 menit dari waktu Bapak/Ibu pesan, terima kasih telah menghubungi kami, selamat (pagi,siang,sore) Bapak/Ibu (nama pelanggan)
- Mengkonfirmasi pesanan ke dapur dan menentukan *Deliveryman* mana yang akan mengantar.
- *Deliveryman* mengantar pesanan kurang dari 30 menit ke alamat yang dituju, mengucapkan salam (selamat pagi,siang,sore) tidak lupa membuka helm dan topi, menanyakan kebenaran dengan alamat,nama pelanggan yang memesan dan pesanan yang telah dipesan dengan mengatakan : “Selamat (pagi,siang,sore) apa betul ini alamat.....rumah/kantor Bapak/Ibu pesanan pizza yang dipesan....”

- Membawa uang kembalian, menyerahkan pesanan dan bill, menerima uang pesanan, mengucapkan terima kasih dengan mengatakan : “Saya dari Pizza Hut Darmo, pizza yang Bapak/Ibu pesan .....jumlah yang harus dibayar sebesar Rp...., dan kembaliannya sebesar Rp....” “Terima kasih, silahkan menikmati pizza-nya dan silahkan untuk menghubungi kami kembali.”

#### 4.2.2 Hasil Evaluasi Terhadap Proses Bisnis Internal dari Sudut Pandang *Customer*

##### 4.2.2.1 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Makan di Restoran ( *Dine in* )

Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh *customer* pada awal bulan Oktober sebanyak 60 responden yang terbagi 20 responden adalah *customer* yang makan di restoran ( *dine in* ), 20 responden *customer* yang melakukan aktivitas pesan bawa ( *take away* ), dan 20 lainnya adalah *customer* yang melakukan aktivitas pesan antar ( *delivery* ) diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 4.1, dapat dilihat bahwa kepuasan *customer* akan kecepatan pelayanan proses bisnis makan di restoran ( *dine in* ) berbeda-beda, dari 20 *customer*, 6 *customer* merasa sangat puas, 8 *customer* merasa puas dan 4 *customer* cukup puas dengan kecepatan pelayanan makan di restoran ( *dine in* ) yang diberikan oleh *server/crew* Pizza Hut Darmo. Tapi pada hari-hari tertentu menjelang hari libur seperti misalnya *week-end* Sabtu & Minggu masih ditemukan ketidak puasn dari *customer* ( 2 *customer* dari 20 responden ) atas pelayanan makan di restoran ( *dine in* ) diakibatkan oleh adanya *waiting list* pada saat

akan makan di restoran. Jika dibandingkan kecepatan pelayanan yang dilakukan oleh *server* pada saat hari libur seperti misalnya hari Sabtu & Minggu, maka kecepatan pelayanan tersebut masih kurang/tidak sesuai dengan standar *Time and Motion Dine in Service* yang telah ditetapkan oleh Pizza Hut. Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar dari *customer* merasa puas atas pelayanan makan di restoran jika mereka makan di restoran pada hari selain hari libur atau *week-end*.

#### **4.2.2.2 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Pesan Bawa ( Take Away )**

Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh 20 *customer* pada proses bisnis pesan bawa ( *take away* ) diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 4.2, 4 *customer* menyatakan sangat puas, 8 *customer* menyatakan puas dan 5 *customer* menyatakan cukup puas. Tapi diantara 20 responden tersebut 3 diantaranya menyatakan tidak puas, seperti halnya pada layanan makan di restoran ( *dine in* ) pada hari-hari tertentu menjelang hari libur seperti misalnya *week-end* Sabtu & Minggu masih ditemukan ketidak puasan dari *customer* atas pelayanan makan di restoran ( *dine in* ) diakibatkan oleh adanya *waiting list* pada saat akan memesan untuk di bawa pulang. Jika dibandingkan, kecepatan pelayanan yang dilakukan oleh *server* pada saat hari libur seperti misalnya hari Sabtu & Minggu, maka kecepatan pelayanan tersebut masih kurang/tidak sesuai dengan standar *Time and Motion Take Away* yang telah ditetapkan oleh Pizza Hut. Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa sebagian

besar dari *customer* merasa puas atas pelayanan pesan bawa jika mereka memesan di restoran pada hari selain hari libur atau *week-end*.

**TABEL 4.1**  
**TANGGAPAN CUSTOMER TERHADAP**  
**PROSES BISNIS PELAYANAN MAKAN DI RESTORAN ( DINE IN )**

KECEPATAN PELAYANAN	WAKTU PESAN SAMPAI PESANAN KELUAR	TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN	JUMLAH RESPONDEN	%
a. Sangat cepat	0 – 15 menit	Sangat Puas	6	30%
b. Cepat	0 – 17 menit	Puas	8	40%
c. Biasa	0 – 20 menit	Cukup Puas	4	20%
d. Lambat	0 – 30 menit	Tidak Puas	2	10%

Sumber : Hasil Kuesioner

**TABEL 4.2**  
**TANGGAPAN CUSTOMER TERHADAP**  
**PROSES BISNIS PESAN BAWA ( TAKE AWAY )**

KECEPATAN PELAYANAN	WAKTU PESAN SAMPAI PESANAN KELUAR	TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN	JUMLAH RESPONDEN	%
a. Sangat cepat	0 – 15 menit	Sangat Puas	4	20%
b. Cepat	0 – 17 menit	Puas	8	40%
c. Biasa	0 – 20 menit	Cukup Puas	5	25%
d. Lambat	0 – 30 menit	Tidak Puas	3	15%

Sumber : Hasil Kuesioner

#### 4.2.2.3 Kecepatan Pelayanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Proses Bisnis Pesan Antar ( *Delivery* )

Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh 20 *customer* pada proses bisnis pesan antar ( *delivery* ) diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa kepuasan *customer* akan kecepatan pelayanan untuk proses bisnis pesan antar ( *delivery* ) berbeda-beda, 2 *customer* menyatakan sangat puas, 8 *customer* menyatakan puas, dan 9 *customer* menyatakan cukup puas. Tapi dari 20 responden ditemukan masih ada 1 *customer* yang menyatakan tidak puas, seperti halnya pada layanan makan di restoran ( *dine in* ) dan layanan pesan bawa ( *take away* ) pada jam-jam dan hari-hari tertentu menjelang makan siang dan pulang kantor atau hari libur seperti misalnya *week-end*, Sabtu & Minggu masih ditemukan ketidakpuasan dari *customer* atas pelayanan makan di restoran ( *dine in* ) diakibatkan oleh adanya kemacetan lalu lintas pada saat *deliveryman* akan mengantarkan pizza ke alamat yang dituju. Jika dibandingkan, kecepatan pelayanan yang dilakukan oleh *deliveryman* pada jam makan siang dan jam pulang kantor atau saat hari libur seperti misalnya hari Sabtu & Minggu, maka kecepatan pelayanan tersebut masih kurang/tidak sesuai dengan standar *Time and Motion Delivery* yang telah ditetapkan oleh Pizza Hut. Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar dari *customer* merasa puas atas pelayanan pesan antar jika mereka memesan di restoran pada hari selain hari libur atau *week-end*.



**TABEL 4.3**  
**TANGGAPAN CUSTOMER TERHADAP**  
**PROSES BISNIS PESAN ANTAR ( DELIVERY )**

KECEPATAN PELAYANAN	WAKTU PESAN SAMPAI PESANAN KELUAR	TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN	JUMLAH RESPONDEN	%
a. Sangat cepat	0 – 30 menit	Sangat Puas	2	10%
b. Cepat	0 – 40 menit	Puas	8	40%
c. Biasa	0 – 45 menit	Cukup Puas	9	45%
d. Lambat	0 – 60 menit	Tidak Puas	1	5%

Sumber : Hasil kuesioner

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Perspektif Customer

Perspektif ini mengarahkan manajemen perusahaan untuk pertama kali harus mengenali siapa *customer* perusahaan dan apa kebutuhan *customer* yang dapat dipenuhi oleh perusahaan. Perspektif ini memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran *customer* penting (seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan *customer* dan segmen pasar sasaran. Perspektif ini juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada *customer* dan pasar sasaran. Pihak manajemen Pizza Hut Darmo menentukan target *customer* menjadi 2 kelompok, yaitu : *Primary Service Target* dan *Primary House Target*. *Primary Service target* diutamakan untuk keluarga dengan anak-anak mereka yang berusia 5-

12 tahun, yang mana mencari tempat makan yang nyaman dan terjangkau tetapi bisa membedakan antara restoran cepat saji dan makan santai. *Primary House Target* mengutamakan keluarga dengan anak-anak mereka yang berusia 13-18 tahun, yang mencari tempat makan yang strategis, terjangkau dan praktis untuk kehidupan mereka yang sangat sibuk diluar. Target untuk para kerabat/teman mungkin lebih sulit dari yang pertama, tapi bisa diklasifikasikan sebagai anak-anak muda berusia antara 18-29 tahun yang mencari tempat untuk bersosialisasi, baik di restoran maupun di rumah.

Dari kedua target ini keduanya memberikan pemasukan besar, terutama pada usia remaja yang menginginkan untuk merayakan acara seperti ulang tahunnya dan acara lainnya.

Berdasarkan pertimbangan bahwa kedua target *customer* tersebut sebagai penyumbang pemasukan yang besar dari Pizza Hut maka tentu saja mereka akan meminta pelayanan yang lebih dalam beberapa hal seperti waktu, pelayanan, hubungan yang lebih dekat, kualitas produk dan lain-lain. Namun ternyata untuk melaksanakan hal tersebut terlebih lagi pelayanan yang diberikan pada jam-jam tertentu dan pada hari-hari tertentu seperti hari libur dan *week-end* (Sabtu & Minggu ) permintaan tersebut kurang bisa memuaskan para *customer* dikarenakan kurangnya/terbatasnya sumber daya manusia yang ada. Tak jarang pula pihak manajemen seringkali salah dalam menetapkan jadwal *crew* pada jam-jam dan hari-hari tertentu tersebut. Untuk itu pihak manajemen sering menjadwalkan ulang *schedule crew* yang berpotensi untuk jam-jam dan hari-hari tertentu tersebut.

Pada dasarnya pelayanan yang diberikan kepada semua segmen yang ada didasarkan pada prosedur mutu yang tidak jauh berbeda, perbedaan yang ada hanya dikarenakan kurangnya/terbatasnya sumber daya manusia yang ada pada jam-jam dan hari-hari tertentu tersebut. Penjadwalan ulang untuk *crew* yang bertugas pada waktu tertentu tersebut akan lebih memudahkan pihak manajemen untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki nilai yang diterima oleh *customer* dan keuntungan yang diterima dari menyediakan nilai bagi *customer*. Hal ini dilakukan karena pihak manajemen Pizza Hut sadar bahwa agar dapat mempertahankan keberadaan dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, maka strategi yang ditetapkan harus diarahkan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*. Hal ini sejalan dengan konsep *value-based strategy*. Keberadaan suatu perusahaan ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, namun ditentukan oleh kemampuan produk dan jasa tersebut dalam memenuhi kebutuhan *customer*.

Di dalam melayani *customer* untuk kedua segmen *customer* yang telah ditentukan khususnya pada waktu tertentu untuk semua proses bisnis baik makan di restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ), dan pesan antar ( *delivery* ), pihak manajemen Pizza Hut telah menerapkan konsep *organizational system* untuk penjadwalan *crew* dan pelaksanaan dalam pelayanan untuk semua proses bisnis. Pemahaman *crew* akan konsep *customer value* dan *organizational system* sangat mutlak diperlukan, sebab jika tidak maka karyawan akan memiliki cara pikir secara lintas fungsional dan ini tentunya akan berdampak pada pelayanan yang diberikan di

semua proses bisnis yang dilakukan. Setiap orang di dalam organisasi yang mengadakan hubungan dengan orang di luar organisasi, menciptakan citra organisasi. Citra seorang profesional perlu dicerminkan pada setiap tingkat level karyawan dalam setiap kegiatan.

### **4.3.2 Analisis Ukuran – Ukuran Yang Digunakan Dalam Perspektif Customer**

#### **4.3.2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan dan Faktor – faktor yang Mempengaruhi**

Pada pembahasan sebelumnya telah dinyatakan bahwa dari 60 responden, 12 *customer* (20%) menyatakan sangat puas atas kecepatan pelayanan yang diberikan, 24 *customer* (40%) menyatakan puas, 18 *customer* (30%) menyatakan cukup puas dan 6 *customer* (10%) menyatakan tidak puas dikarenakan kelambatan waktu penyajian pizza dari waktu yang telah dijanjikan.

Masih adanya ketidakpuasan yang dirasakan *customer* disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut : pada hari – hari tertentu seperti *week-end* Sabtu & Minggu masih adanya *waiting list*, kelambatan dalam penyampaian produk, adanya salah produk yang diantarkan tidak sesuai dengan yang dipesan.

#### **4.3.2.2 Percentage of Sales from Product**

Pada penelitian ini, produk Pizza Hut yang menjadi obyek penelitian adalah pizza. Yang menjadi perhatian adalah berapa banyak permintaan akan pelayanan makan di restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ), dan pesan antar ( *delivery* ) oleh *customer* dan berapa banyak permintaan yang terpenuhi. Dari tabel 4.4 dapat

diketahui bahwa dari seluruh permintaan pelayanan dari ketiga aktivitas proses bisnis yang telah dilaksanakan dalam satu minggu yang dapat dipenuhi sebesar 93,22% ( (Jumlah seluruh permintaan yang terpenuhi : jumlah seluruh permintaan) X 100 % ) dari seluruh total permintaan pelayanan ketiga aktivitas proses bisnis. Hal ini menandakan bahwa terdapat 6,78% permintaan atas pelayanan dari ketiga psoses bisnis yang tidak dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan, karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada. Pihak manajemen berusaha untuk menambah sumber daya manusia pada waktu tertentu, namun karena permintaan yang sangat banyak sehingga masih ada beberapa permintaan pelayanan dari ketiga aktivitas proses bisnis yang telah dilaksanakan belum bisa terpenuhi.

**TABEL 4.4**  
**PERMINTAAN PELAYANAN MAKAN DI RESTORAN ( DINE IN )**  
**PESAN BAWA ( TAKE AWAY ) DAN PESAN ANTAR ( DELIVERY )**  
**DALAM SEMINGGU**

<b>HARI</b>	<b>PERMINTAAN DIN, TA, DEL ( akuntansi manajemen )</b>	<b>PERMINTAAN YANG TERPENUHI ( b )</b>	<b>% YANG TERPENUHI ( b : a)x100%</b>
Senin	136	124	91%
Selasa	148	137	92%
Rabu	159	148	93%
Kamis	190	175	92%
Jumat	210	196	93%
Sabtu	242	215	88.9%
Minggu	227	202	89%
<b>Total</b>	<b>1312</b>	<b>1197</b>	<b>91.23%</b>

Sumber : Data Internal Yang Telah Diolah

#### 4.3.2.3 *On Time Delivery*

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui berapa permintaan pelayanan dari ketiga aktivitas pelayanan proses bisnis yang telah dilakukan yang dapat diselesaikan sesuai dengan *Time and Motion* yang dijanjikan oleh Pizza hut. Ukuran ini digunakan sebagai salah satu referensi untuk mengetahui kinerja perusahaan didalam memuaskan kebutuhan *customer*.

*On time delivery Performance* yang kecil dari standar perusahaan, yaitu 100% menunjukkan kinerja yang kurang baik dan juga menyiratkan biaya kompensasi pelanggaran yang harus ditanggung oleh Pizza Hut. *On time delivery performance* rata-rata tiap hari adalah 94,32% (tabel 4.5), dimana *on time delivery performance* terendah terjadi pada hari Sabtu yaitu 89,25%. Pada hari Sabtu terdapat 23 permintaan pelayanan yang melebihi *Time and motion* yang telah dijanjikan oleh perusahaan.

#### 4.3.2.4 *Customer complaints*

Keluhan *customer* menandakan bahwa produk atau jasa yang mereka gunakan tidak sesuai dengan yang mereka bayangkan atau yang dijanjikan oleh perusahaan. Mengetahui keluhan dari *customer* akan produk atau jasa dari Pizza Hut yang diterima dan juga penyebab keluhan tersebut akan sangat membantu pihak manajemen Pizza Hut menelusuri kesalahan yang terdapat pada aktivitas di dalam menyediakan produk atau jasa tersebut. Hal ini tentunya akan memudahkan Pizza Hut

didalam melaksanakan perbaikan berkelanjutan sehingga produk atau jasa yang Pizza Hut berikan dapat memenuhi harapan *customer*.

Berdasarkan kuesioner yang telah diambil, keluhan paling banyak terjadi pada jam makan siang, jam pulang kantor dan pada hari Sabtu dan Minggu. Keluhan tersebut kebanyakan mengenai waktu penyajian atau waktu antar pizza yang tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan oleh perusahaan. Beberapa diantaranya juga mengeluhkan tentang *waiting list* yang terlalu panjang pada hari Sabtu dan minggu. Dari 60 responden 6 diantara mereka mengatakan bahwa waktu penyajian dan waktu antaran pizza terlalu lambat dari waktu yang dijanjikan.

**TABEL. 4.5**  
**ON TIME DELIVERY**  
**DALAM SEMINGGU ( SENIN – MINGGU )**

HARI	PERMINTAAN YANG TERPENUHI ( a )	PERMINTAAN YANG TEPAT WAKTU ( b )	ON TIME DEL PERFORM $(b:a) \times 100\%$
Senin	124	122	98,40%
Selasa	137	134	97,91%
Rabu	148	145	98,06%
Kamis	175	167	95,40%
Jumat	196	184	94,06%
Sabtu	215	192	89,25%
Minggu	202	185	91,74%
Total	1197	1129	94,32%

Sumber : Data Internal Yang Telah Diolah

Keluhan-keluhan tersebut menandakan bahwa Pizza Hut mencari tahu penyebab terjadinya keluhan tersebut dan berupaya untuk mencari solusi terbaik untuk mengatasi semua keluhan tersebut.

#### 4.3.3 Proses Bisnis Internal

Mutu keluaran dari organisasi tergantung pada mutu proses bisnis internal dan rantai nilai pasokan internal. Untuk dapat memenuhi kebutuhan customer maka pihak manajemen Pizza Hut harus memfungsikan proses bisnis internal dengan benar sesuai dengan prosedur mutu yang ada. Setiap aktivitas yang terjadi di Pizza Hut telah didokumentasikan menjadi suatu prosedur mutu standar yang menjadi tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pemberian layanan yang standar kepada *customer*. Prosedur mutu ini dapat dijadikan acuan oleh karyawan yang terlibat pada ketiga aktivitas proses bisnis internal yang telah dilaksanakan meliputi, makan di restoran (*dine in*), pesan bawa (*take away*) dan pesan antar (*delivery*). Prosedur mutu ini dapat direvisi sewaktu-waktu jika prosedur mutu yang telah ada tidak dapat memenuhi kebutuhan *customer* dan tidak sesuai untuk diaplikasikan lagi.

Proses bisnis internal pada aktivitas makan di restoran (*dine in*), pesan bawa (*take away*) dan pesan antar (*delivery*) tentunya menuntut sistem organisasi yang dapat membuat aktivitas tersebut berjalan dengan efektif dan efisien. Pendekatan lintas fungsional dan *Total Quality Management* yang telah diterapkan oleh Pizza Hut merupakan salah satu sistem organisasi yang dapat memberikan fasilitas tersebut.



Selain itu, penjadwalan ulang dan pemberdayaan karyawan yang telah dilakukan oleh Pizza Hut mendorong karyawan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan akan proses bisnis yang terjadi. Proses bisnis internal yang dilakukan yang berkaitan dengan aktivitas makan di restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ), pesan antar ( *delivery* ) diharapkan dapat menciptakan *customer value* dan *share holder value*.

#### 4.3.3.1 *Cycle time dan Manufacturing Cycle Efficiency*

Waktu untuk menanggapi permintaan *customer*, baik itu permintaan pelayanan makan di restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ) dan pesan antar ( *delivery* ) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas produk atau jasa yang diberikan oleh Pizza Hut. Pizza Hut berusaha untuk memberikan pelayanan yang cepat pada permintaan *customer*, komitmen ini dapat dilihat dari *Time and motion* yang telah dijanjikan oleh perusahaan. Untuk bisa memenuhi target tersebut tentu melibatkan semua unit yang ada.

Dari data tabel 4.6 dapat diketahui bahwa kecepatan waktu pelayanan ketiga proses bisnis internal yang telah dilaksanakan masih dapat ditingkatkan, dapat dilihat dari MCE yang kurang jauh dari 1. hal ini menandakan masih terdapat *non value added time* pada ketiga proses bisnis yang telah dilakukan. Mengurangi waktu yang terbuang ini akan sangat mempengaruhi kepuasan *customer* dari kecepatan pelayanan yang diberikan.

**TABEL 4.6**  
**CYCLE TIME DINE IN, TAKE AWAY, DELIVERY**  
**DALAM WAKTU SEMINGGU ( SENIN – MINGGU )**

HARI	PERMINTAAN YANG TEPAT WAKTU	PROCESSING TIME (MENIT) ( a )	THROUGHPUT TIME (MENIT) ( b )	MCE (a:b)x100%
Senin	122	13	15	0,86
Selasa	134	15	17	0,88
Rabu	145	17	18	0,94
Kamis	167	17	18.5	0,91
Jumat	184	18	19.5	0,92
Sabtu	192	20	25	0,80
Minggu	185	19	23	0,83

Sumber : Data Internal Yang Telah Diolah

Adanya *void bill* dan nilai MCE yang kurang dari 1 disebabkan oleh faktor – faktor internal sebagai berikut : kurangnya sumber daya manusia pada hari – hari tertentu seperti *week-end*, adanya *human error* seperti kesalahan server dalam memasukkan pesanan ke dalam komputer, kapasitas mesin (oven) yang kurang optimal pada saat *week-end*, salah alamat yang disebabkan oleh *deliveryman* yang baru belum begitu hafal dengan alamat *customer*.

#### 4.4 Implikasi

Untuk mengatasi faktor – faktor internal dan eksternal yang menyebabkan ketidakpuasan customer, pihak manajemen mengupayakan :

1. Adanya *Time and Motion* yang ditetapkan sebagai standar waktu yang harus diupayakan crew untuk kecepatan pelayanan baik dalam proses bisnis makan di restoran (*dine-in*), pesan bawa (*take away*) dan pesan antar (*delivery*).
2. Adanya repeat-order yang dilakukan crew, untuk mengurangi salah *entry* pesanan.
3. Adanya optimalisasi kapasitas mesin (oven) yang biasanya hanya menggunakan 1 oven saja, pada saat *week-end* diupayakan menggunakan 2 oven.
4. Optimalisasi pemberdayaan crew pada hari – hari tertentu seperti *week-end*, crew lebih diperbanyak pada hari – hari tersebut.

Dengan upaya - upaya diatas, pihak manajemen berharap dapat mengurangi ketidakpuasan customer akibat faktor – faktor internal maupun eksternal yang ada di perusahaan.



## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Pizza Hut Darmo pada dasarnya telah mengaplikasikan perspektif *customer* di dalam menjalankan ketiga proses bisnis internal yang meliputi aktivitas makan di restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ), pesan antar ( *delivery* ) dalam upayanya untuk memuaskan *customer*. Hal ini dapat dilihat dari :

1. Dari 60 responden, 12 *customer* (20%) menyatakan sangat puas atas kecepatan pelayanan yang diberikan, 24 *customer* (40%) menyatakan puas, 18 *customer* (30%) menyatakan cukup puas dan 6 *customer* (10%) menyatakan tidak puas dikarenakan kelambatan waktu penyajian pizza.
2. Dari ukuran – ukuran yang digunakan dalam perspektif *customer* dan perspektif bisnis internal, dapat dikatakan bahwa Pizza Hut telah berusaha untuk memenuhi tuntutan kualitas dalam mutu dan kecepatan dalam pelayanan. Pada pengukuran *on time delivery* 94,32% dari permintaan pelayanan di ketiga proses bisnis internal meliputi pelayanan makan di restoran ( *dine in* ), pelayanan pesan bawa ( *take away* ), dan pelayanan pesan antar ( *delivery* ) tiap harinya telah sesuai dengan *Time and Motion* yang dijanjikan oleh perusahaan dalam ketiga aktivitas – aktivitas pelayanan tersebut. Demikian juga dengan waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan ketiga proses bisnis internal cukup baik dilihat dari MCE yang hampir mendekati 1. Namun walau demikian masih banyak hal – hal yang dikeluhkan oleh *customer* akan pelayanan yang diberikan perusahaan terutama pelayanan makan restoran ( *dine in* ), pesan bawa ( *take away* ) dan pesan antar ( *delivery* ) pada waktu tertentu misal saat

jam makan siang, saat pulang kantor dan pada saat hari libur dan *week – end* ( Sabtu dan Minggu ) yang dirasa tidak sesuai dengan yang telah dijanjikan oleh perusahaan dalam waktu. Hal ini dapat dilihat dari tingginya jumlah keluhan yang masuk tiap waktu – waktu tersebut.

3. Adanya *Time and Motion* yang ditetapkan sebagai standar waktu yang harus diupayakan crew untuk kecepatan pelayanan baik dalam proses bisnis makan di restoran ( *dine-in* ), pesan bawa ( *take away* ) dan pesan antar ( *delivery* ), *repeat-order* yang dilakukan crew, untuk mengurangi salah *entry* pesanan, optimalisasi kapasitas mesin (oven) yang biasanya hanya menggunakan 1 oven saja, pada saat *week-end* diupayakan menggunakan 2 oven dan optimalisasi pemberdayaan crew pada hari – hari tertentu seperti *week-end*, crew lebih diperbanyak pada hari – hari tersebut.

## 5.2 Saran

1. Perlunya menggunakan ukuran yang tepat seperti *On Time Delivery*, *Cycle Time* maupun *Manufacturing Cycle Efficiency* dalam menentukan kinerja proses bisnis internal pada setiap aktivitas pelayanan yang ada sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam upaya memuaskan *customer*.
2. Lebih mensosialisasikan sistem lintas fungsional, pentingnya *customer value* terutama ke *server* dan *deliveryman* karena merekalah yang sering berinteraksi dengan *customer*.
3. Perlu adanya penjadwalan ulang pada jam kerja karyawan terutama pada hari Sabtu dan Minggu untuk mengantisipasi banyaknya pesanan dari *customer* baik

yang makan di restoran ( dine in ), pesan bawa ( take away ) ataupun pesan antar ( delivery ).

4. Lebih mensosialisasikan *Time and motion* yang telah ditetapkan kepada *customer*, sehingga *customer* menjadi lebih kritis terhadap pelayanan yang diberikan dimana hal ini dapat dijadikan sebagai kontrol kinerja perusahaan.
5. Adanya layanan purna jual yang menampung pendapat – pendapat *customer* untuk pelayanan yang telah diberikan bisa diaplikasikan dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada *customer*, hal ini dapat juga dijadikan sebagai kontrol kinerja perusahaan untuk lebih dapat mendengarkan aspirasi – aspirasi atas keinginan *customer* dan kebutuhan *customer*.





## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan and S. Mark Young. 1995. *Management Accounting*. Englewood Cliff. Prentice Hall Inc.
- Cacuk Sudarijanto. 2001. *Jurus Manajemen Cacuk Sudarijanto*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Crosby, Philip B. *Quality Without Tears*. 1986. New York : McGraw – Hill. Inc
- Dirgantoro, Crown. 2002. *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Edilius, dkk. 1992. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Hansen, Don R and Maryanne M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hornigern, Charles T. George Foster dan Srikant Datar. 1994. *Cost Accounting, a Managerial Emphasis*. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Imai Masaaki. 1996. *KAIZEN, The Key to Japan's Competitive Success*. New York: The Kaizen Institute, Ltd.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi 1. terjemahan. Jakarta: penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management (Manajemen Pemasaran)*. Jilid 1. Edisi 9, Terjemahan. Jakarta: Penerbit PT Prehallindo.
- Menon, H.G. 1992. *Total Quality Management : In New Product Manufacturing*. New York McGraw – Hill. Inc.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode – metode Baru*. Edisi 1. terjemahan. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Mirza, Teuku. 1997. *Balanced Scorecard*. Usahawan. No 06. Th XXVI. Juni: 14-18

- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyadi 2001 *Balanced Scorecard: alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- 1998. *Total Quality Management*. Edisi 1 Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.
- Munro-Faure, Lesley and Malcolm Munro-Faure. 1996. *Implementing Total Quality Management (Menerapkan Mutu Terpadu)*. Edisi 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Reichheld, Frederic. F. 1993. *Loyalty Based Management*. *Harvard Business Review*, March – April 1993.
- Salim, Peter 1989. *Contemporary English Indonesian Dictionary*. Edisi ke-4. Jakarta: Modern English Press.
- Secakusuma, Thomas. 1997. *Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard*. *Usahawan*. No 06. Th XXVI Juni: 8-13.
- Shank, John K and Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management*. The Free Press.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. *Usahawan*. No 06. Th XXVI Juni: 21-25.
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Strategy Bisnis & Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Torrington, Derek and Jane Weightman. 1994. *Effective Management: People and Organization*. Second Edition. United Kindom: Prentice Hall International.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Cetakan kedua. Jakarta: Harvarindo.
- Yin, Robert K. Prof. Dari. 2000. *Studi Kasus: Desain & Metode*. Edisi 1. Terjemahan. Jakarta: PT Raja Grafindo.



## KUESIONER PENGUMPULAN DATA SKRIPSI ANALISIS PENERAPAN BISNIS INTERNAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN

NAMA RESPONDEN : .....

ALAMAT : .....

NO TELEPON : .....

KEBUTUHAN : .....

### **PELAYANAN**

1. Dari daftar pelayanan yang ada di bawah ini, pelayanan jasa apakah yang sedang anda ketahui dan sedang anda minta sekarang ?  
a) makan di restoran ( dine in ), b) pesan bawa ( take away ), pesan antar ( delivery )
2. Berapa bulan sekali anda datang ke Pizza Hut Darmo? a) 1 bulan sekali, b) 1 bulan dua kali, c) 1 bulan tiga kali, d) lainnya  
Jika anda memilih lainnya, tolong sebutkan berapa kali anda datang ke Pizza Hut Darmo?  
.....  
.....
3. Bagaimanakah kualitas pelayanan yang anda minta saat ini?  
a) sangat memuaskan, b) memuaskan, c) biasa, d) cukup memuaskan, e) tidak memuaskan
4. Berapakah total biaya yang anda keluarkan untuk pelayanan yang disajikan?  
a) < 100 ribu    b) 100 - 250 ribu    c) 250 – 300 ribu    d) > 300 ribu

### **MAKAN DI RESTORAN (DINE IN) & PESAN BAWA (TAKE AWAY)**

5. Ketika sampai di restoran apakah anda langsung di sapa dalam waktu yang wajar?  
a) 5 detik    b) 10 detik    c) 15 detik    d) 20 detik
6. Apakah anda disapa dengan cara yang ramah?    a) Ya    b) Tidak  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
7. Apakah pelayan ( server ) memberikan anda pelayanan yang baik atau mengucapkan “ terima kasih “ yang tulus atas pesanan anda?    a) Ya    b) Tidak  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
8. Apakah pelayan ( server ) menawarkan bantuan dan pelayanan yang sesuai dalam pemilihan makanan, menjawab pertanyaan anda atau menyelesaikan masalah anda ?    a) Ya    b) Tidak

Lampiran 1

Jelaskan jika tidak :

- .....  
.....
9. Bagaimanakah kecepatan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh pelayan ( server ) dalam memenuhi semua pesanan anda ?  
a) sangat cepat b) cepat c) biasa d. lambat e. sangat lambat
10. Apakah pelayan ( server ) menjanjikan waktu berapa lama pesanan anda siap untuk di makan? a) Ya b) Tidak

Jelaskan jika tidak :

- .....  
.....
11. Berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam melayani anda dari saat anda memesan hingga pesanan telah siap untuk di makan ?  
a) 15 menit b) 17 menit c) 20 menit d) 30 menit
12. Apakah kecepatan pelayanan yang dilakukan sudah sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan oleh pelayan ( server ) ? a) sesuai b) tidak sesuai  
Jika anda memilih (b) apakah ada kompensasi dari Pizza Hut karena tidak dapat memenuhi apa yang telah dijanjikan ?

- .....  
.....
13. Apakah produk yang anda pesan tersedia dan jumlah produk yang diberikan sesuai dengan yang dipesan (ukuran dan item pendukung lain seperti sambal, tomat, dan tissue, dll) ?

Jelaskan jika tidak :

- .....  
.....
14. Apakah kemasan, nampan/baki dan alat pembersih dalam kondisi terawat baik ?

Jelaskan jika tidak :

- .....  
.....
15. Apakah produk pizza dan produk lainnya yang anda pesan, penampilan dan rasanya memenuhi harapan anda ?

- .....  
.....
16. Apakah produk pizza dan produk lainnya yang anda pesan, temperatur/suhu sesuai dan dapat diterima ?

- .....  
.....
17. Apakah jumlah yang harus anda bayar dan jumlah uang kembaliannya sudah benar ?

Jelaskan jika tidak :

.....  
.....

18. Apakah kualitas pelayanan yang diberikan pada saat anda datang sampai saat anda pulang telah memuaskan anda ?  
a) sangat memuaskan b) memuaskan c) biasa d) cukup memuaskan  
e) tidak memuaskan  
Tolong jelaskan kenapa anda memilih pilihan tersebut ?  
.....  
.....  
.....

**PESAN ANTAR (DELIVERY)**

19. Pada dering keberapakah anda disapa oleh deliveryman/order taker ?  
a) pertama b) kedua c) ketiga d) keempat e) > empat
20. Apakah deliveryman/order taker memberikan anda pelayanan yang baik atau mengucapkan “terima kasih” yang tulus atas pesanan anda ?  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
21. Apakah deliveryman/order taker menawarkan bantuan dan pelayanan yang sesuai dalam pemilihan makanan, menjawab pertanyaan anda atau menyelesaikan masalah anda ?  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
22. Apakah deliveryman/order taker menjanjikan waktu berapa lama pesanan anda siap untuk di makan? a) Ya b) Tidak  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
23. Berapa lama waktu yang dijanjikan deliveryman/order taker dari saat anda pesan sampai pizza diantarkan ke tempat anda ?  
a) 30 menit b) 45 menit c) 1 jam d) 1 jam 30 menit
24. Apakah kecepatan pelayanan yang dilakukan sudah sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan oleh deliveryman/order taker ? a) sesuai b) tidak sesuai  
Jika anda memilih (b) apakah ada kompensasi dari Pizza Hut karena tidak dapat memenuhi apa yang telah dijanjikan ?  
.....  
.....
25. Apakah produk yang anda pesan tersedia dan jumlah produk yang diberikan sesuai dengan yang dipesan (ukuran dan item pendukung lain seperti sambal, tomat, dan tissue, dll) ?  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
26. Apakah kemasan dan ponch delivery dalam kondisi terawat baik ?  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....

Lampiran I

27. Apakah produk pizza dan produk lainnya yang anda pesan, penampilan dan rasanya memenuhi harapan anda ?  
.....  
.....
28. Apakah produk pizza dan produk lainnya yang anda pesan, temperatur/suhu sesuai dan dapat diterima ?  
.....  
.....
29. Apakah jumlah yang harus anda bayar dan jumlah uang kembaliannya sudah benar ?  
Jelaskan jika tidak :  
.....  
.....
30. Apakah deliveryman mengucapkan salam, melepas topinya, dan menyebutkan nama pada saat mengantarkan pesanan anda ?  
.....  
.....
31. Apakah kualitas pelayanan yang diberikan pada saat anda memesan sampai pada saat pizza diantar ke tempat anda telah memuaskan anda ?  
a) sangat memuaskan b) memuaskan c) biasa d) cukup memuaskan  
e) tidak memuaskan  
Tolong jelaskan kenapa anda memilih pilihan tersebut ?  
.....  
.....

**“ Terima Kasih atas waktu dan kesempatan yang Bapak/ Ibu luangkan untuk mengisi kuisisioner ini. “**



**TIME AND MOTION PIZZA HUT'S STANDARD  
DINE IN AND TAKE AWAY SERVICE**

Restaurant :

Manager yang bertugas :

Tanggal/hari :

Server:

NO	KEGIATAN	STANDARD MENIT KE :	ACTUAL MENIT WAKTU
1	Saat tamu berdiri untuk pulang	0	
2	Selesai clear up	2	
3	Selesai set up	3	
4	Saat tamu baru duduk	4	
1	Tamu mulai duduk dan diberikan menu	0	
2	Server mampir ambil orderan	2	
3	Selesai orderan	4	
4	Input orderan selesai	5	
5	Berikan salad bowl dan soup cup	6	
6	Terima minuman	7	
7	Juice	9	
8	Terima hot appetizer		
	- Garlic Bread	13	
	- Chicken Wing	13	
	- Bruschetta	13	
	- Potato Crumble	13	
	- Risotto	13	
9	Terima pizza	17	
10	Second visit	20	
11	Tambahan orderan ( kalau ada )		
12	Jalan Prebilling	22	
13	Prebussing	35	
14	Selesai bayar dan pulang	40	





**TIME AND MOTION PIZZA HUT'S STANDARD  
DELIVERY SERVICE**

Restaurant :

Manager yang bertugas :

Tanggal/hari :

Server

NO	KEGIATAN	STANDARD MENIT KE :	ACTUAL MENIT WAKTU
1	Saat dering telfon yang pertama	0	
2	Angkat telfon dan take order	2	
3	Selesai take order dan input pesanan	3	
4	Selesai orderan	4	
1	Menentukan area delivery dan deliveryman yang bertugas	0	
2	Pizza keluar	15	
3	Pengemasan pizza	15	
4	Pengantaran pizza	15	
5	Pizza diterima customer	30	
6	Kembali ke outlet	45	

### HASIL KUESIONER TERHADAP 60 CUSTOMER DINE IN, TAKE AWAY, DELIVERY

1. Dari ke tiga pelayanan yang diberikan, pelayanan yang paling sering diminta oleh pelanggan adalah pelayanan makan di restoran ( dine in ) daripada dua pelayanan yang lain yaitu pesan bawa ( take away ) ataupun pesan antar ( delivery ).
2. Dari 60 responden, pelanggan kurang lebih datang ke outlet Pizza Hut darmo sebanyak sekali dalam satu bulan.
3. Penilaian pelanggan mengenai kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pizza Hut Darmo : a. sangat memuaskan = 12 pelanggan      b. memuaskan = 24 pelanggan  
c. biasa = 18 pelanggan      d. tidak puas = 6 pelanggan
4. Rata – rata biaya yang dikeluarkan pelanggan setiap melakukan transaksi :  
a. < 100 ribu = 25 pelanggan      b. 100-250 ribu = 22 pelanggan  
c. > 250 ribu = 13 pelanggan
5. Dari 40 responden hampir semuanya mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar pizza, hanya 3 orang pelanggan tidak disapa dalam waktu yang telah distandartkan oleh Pizza Hut Indonesia.
6. Tanggapan pelanggan mengenai kecepatan pelayanan makan di restoran ( dine in )

KECEPATAN PELAYANAN	WAKTU SAAT PESAN SAMPAI PESANAN KELUAR	KETERANGAN
a. Sangat cepat	Dari menit ke-0 setelah tamu duduk sampai menit ke-15 saat pizza telah keluar dan siap untuk di makan	6 customer menganggap pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dan sangat puas akan pelayanan yang telah diberikan
b. Cepat	Dari menit ke-0 sampai menit ke 17 saat pizza telah diantar dan siap untuk di makan	Ada 8 customer yang menganggap pelayanan ini sesuai dengan yang dijanjikan, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan
c. Biasa	Dari menit ke-0 sampai menit ke-20 saat pizza telah diantar dan siap untuk di makan	Ada 4 customer yang menganggap pelayanan yang dibeikan tidak sesuai dengan waktu yang

## Lampiran 2

		diberikan terlambat 5 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka merasa biasa saja atas pelayanan yang telah diberikan
c. Lambat	Dari menit ke-0 sampai menit ke-30 saat pizza telah diantar dan siap untuk di makan	2 customer menganggap pelayanan yang dibeikan sangat tidak sesuai dengan waktu yang diberikan terlambat 15 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka pelayanan yang telah diberikan sangat lambat dari waktu yang telah di janjikan

## 7. Tanggapan pelanggan mengenai kecepatan pelayanan pesan bawa ( take away )

<b>KECEPATAN PELAYANAN</b>	<b>WAKTU SAAT PESAN SAMPAI PESANAN KELUAR</b>	<b>KETERANGAN</b>
a. Sangat cepat	Dari menit ke-0 sampai menit ke-15	4 customer menganggap pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dan sangat puas akan pelayanan yang telah diberikan
b. Cepat	Dari menit ke-0 sampai menit ke 17	8 customer menganggap pelayanan ini sesuai dengan yang dijanjikan, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan

## Lampiran 2

c. Biasa	Dari menit ke-0 sampai menit ke-20	5 customer menganggap pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan waktu yang diberikan terlambat 5 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka merasa biasa saja atas pelayanan yang telah diberikan
c. Lambat	Dari menit ke-0 sampai menit ke-30	3 customer menganggap pelayanan yang diberikan sangat tidak sesuai dengan waktu yang diberikan terlambat 15 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka pelayanan yang telah diberikan sangat lambat dari waktu yang telah dijanjikan

## 8. Tanggapan pelanggan tentang kualitas pelayanan pesan antar ( delivery )

<b>KECEPATAN PELAYANAN</b>	<b>WAKTU SAAT PESAN SAMPAI PESANAN SAMPAI DI ALAMAT</b>	<b>KETERANGAN</b>
a. Sangat cepat	Dari menit ke-0 sampai menit ke-30	2 customer menganggap pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dan sangat puas akan pelayanan yang telah diberikan

## Lampiran 2

b. Cepat	Dari menit ke-0 sampai menit ke 40	8 customer menganggap pelayanan ini sesuai dengan yang dijanjikan, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan
c. Biasa	Dari menit ke-0 sampai menit ke-45	9 customer menganggap pelayanan yang dibeikan tidak sesuai dengan waktu yang diberikan terlambat 5 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka merasa biasa saja atas pelayanan yang telah diberikan
c. Lambat	Dari menit ke-0 sampai menit ke-60	1 customer menganggap pelayanan yang dibeikan sangat tidak sesuai dengan waktu yang diberikan terlambat 30 menit dari waktu yang dijanjikan oleh sever/crew yang melayani, mereka pelayanan yang telah diberikan sangat lambat dari waktu yang telah di janjikan

9. Beberapa keluhan yang diajukan pelanggan yang mengakibatkan mereka tidak puas adalah :

## Lampiran 2

- a. adanya waiting list yang cukup lama sampai kurang lebih 1 jam menunggu untuk mendapatkan meja pada jam makan siang dari pada saat week end terutama hari Sabtu dan Minggu
- b. tidak sesuainya waktu penyajian pizza dengan waktu yang dijanjikan oleh pelayan
- c. jarang adanya kompensasi yang diberikan apabila pizza telat dihidangkan
- d. tidak adanya feed back atas keluhan yang disampaikan melalui pelayan



**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 01/10/2005

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total	
Bill	91	21	12	-	-	124	
Avg Check/Bill	43.164	10.534	8.089	-	-	61.786	
Cover	102	21	19	-	-	142	
Avg Check/Cover	35.849	8.727	4.372	-	-	48.947	
Revenue						-	
Food Gross Sales	2.875.604	157.187	68.006	-	-	3.100.797	
Bvrg Gross Sales	1.052.336	64.023	29.056	-	-	1.145.415	
Total F&B Gross	3.927.940	221.210	97.062	-	-	4.246.212	
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819	
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239	
Discount Promosi						-	
Total Discount	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058	
Food Net Sales	2.653.321	125.365	56.032	-	-	2.834.718	
Bvrg Net Sales	1.003.253	57.893	27.035	-	-	1.088.181	
Total F&B Net	3.656.574	183.258	83.067	-	-	3.922.899	
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-	
Tax	365.657	18.326	8.307	-	-	392.290	
Transfer out	-	-	-	-	-	-	
Down Payment	-	-	-	-	-	-	
Grand Total	7.313.148	366.516	166.134	-	-	7.845.798	
PAYMENT TYPE						-	
CASH	3.251.465	562.154	198.765	-	-	4.012.384	
TRANSFER IN						-	
CA EDC V/MASTER	1.005.325	62.354	-	-	-	1.067.679	
BCA EDC BCA	-	-	-	-	-	-	
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-	
BCA EDC DEBET	68.564	10.698	-	-	-	79.262	
Total Payment	4.325.354	635.206	198.765	-	-	5.159.325	
VOID ITEM BILL	9	1	2	-	-	12	
UPDATE PAYMENT T	-	-	-	-	-	-	
OFFICER CHECK				Outlet	Company	Test Panel	Total
Food				36.254			36.254
Beverage				-			-
Other				-			-
TOTAL				36.254			36.254
DISCOUNT		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp		Total
Printed by : Ma'ruf							
Date : 27/12/2005							
Already check by : Rest manager							
		Accounting	et Sales F&B	to Dated :			
			Food	2.834.718			
			Beverage	1.088.181			
			Grand Total	3.922.899			
					Petty Cash :		3.500.000

**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 02/10/2005

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total
Bill	98	27	12	-	-	137
Avg Check/Bill	39.569	7.161	7.086	-	-	53.817
Cover	102	21	19	-	-	142
Avg Check/Cover	39.597	11.486	5.119	-	-	56.203
Revenue						-
Food Gross Sales	2.975.604	167.187	68.206	-	-	3.210.997
Bvrg Gross Sales	1.063.334	74.022	29.056	-	-	1.166.412
Total F&B Gross	4.038.938	241.209	97.262	-	-	4.377.409
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239
Discount Promosi						-
Total Discount	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058
Food Net Sales	2.853.522	135.465	58.002	-	-	3.046.989
Bvrg Net Sales	1.024.263	57.893	27.035	-	-	1.109.191
Total F&B Net	3.877.785	193.358	85.037	-	-	4.156.180
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-
Tax	387.779	19.336	8.504	-	-	415.618
Transfer out	-	-	-	-	-	-
Down Payment	-	-	-	-	-	-
Grand Total	7.755.570	386.716	170.074	-	-	8.312.360
PAYMENT TYPE						-
CASH	3.825.025	548.672	168.575			4.542.272
TRANSFER IN						-
BCA EDC V/MASTER	235.486	62.354	-	-	-	297.840
BCA EDC BCA	135.785	51.256	-	-	-	187.041
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-
BCA EDC DEBET	89.632	45.687	-	-	-	135.319
Total Payment	4.285.928	707.969	168.575	-	-	5.162.472
VOID ITEM BILL	8	2	1	-	-	11
UPDATE PAYMENT TYPE	-	-	-	-	-	-
OFFICER CHECK				Outlet	Company Test Panel	Total
Food			36.254			36.254
Beverage			-			-
Other			-			-
TOTAL			36.254			36.254
DISCOUNT		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp	Total
Printed by : Ma'ruf						
Date : 27/12/2005						
Already check by : Rest manager	Accounting	Net Sales F&B	to Dated :	Petty Cash :		3.500.000
		Food	3.046.989			
		Beverage	1.109.191			
		Grand Total	4.156.180			



**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 03/10/2005

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total
Bill	109	29	10	-	-	148
Avg Check/Bill	33.547	6.319	8.307	-	-	48.172
Cover	115	35	19	-	-	169
Avg Check/Cover	35.199	6.320	5.109	-	-	46.628
Revenue						-
Food Gross Sales	2.995.604	157.187	68.006	-	-	3.220.797
Bvrg Gross Sales	1.052.336	64.023	29.056	-	-	1.145.415
Total F&B Gross	4.047.940	221.210	97.062	-	-	4.366.212
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239
Discount Promosi						-
Total Discount	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058
Food Net Sales	2.653.321	125.365	56.032	-	-	2.834.718
Bvrg Net Sales	1.003.253	57.893	27.035	-	-	1.088.181
Total F&B Net	3.656.574	183.258	83.067	-	-	3.922.899
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-
Tax	365.657	18.326	8.307	-	-	392.290
Transfer out	-	-	-	-	-	-
Down Payment	-	-	-	-	-	-
Grand Total	7.313.148	366.516	166.134	-	-	7.845.798
PAYMENT TYPE						-
CASH	2.125.231	395.621	98.702			2.619.554
TRANSFER IN						-
DA EDC V/MASTER	125.632	62.354	-	-	-	187.986
BCA EDC BCA	-	-	-	-	-	-
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-
BCA EDC DEBET	68.564	10.698	-	-	-	79.262
Total Payment	2.319.427	468.673	98.702	-	-	2.886.802
VOID ITEM BILL	9	1	2	-	-	12
UPDATE PAYMENT	-	-	-	-	-	-
OFFICER CHECK			Outlet	Company	Test Panel	Total
Food			36.254			36.254
Beverage			-			-
Other			-			-
TOTAL			36.254			36.254
DISCOUNT		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp	Total
						-
Printed by :						
Date : 27/12/2005					Petty Cash :	3.500.000
Already check by :	Rest manager	Accounting	Net Sales F&B	to Dated :		
			Food	2.834.718		
			Beverage	1.088.181		
			Grand Total	3.922.899		

**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 04/10/2005

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total
Bill	119	35	21	-	-	175
Avg Check/Bill	30.621	24.598	26.437	-	-	81.655
Cover	123	37	23	-	-	183
Avg Check/Cover	37.896	56.867	36.123	-	-	130.887
Revenue						-
Food Gross Sales	3.002.536	2.005.321	795.213	-	-	5.803.070
Bvrg Gross Sales	1.658.724	98.756	35.621	-	-	1.793.101
Total F&B Gross	4.661.260	2.104.077	830.834	-	-	7.596.171
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239
Discount Promosi						-
Total Discount	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058
Food Net Sales	2.678.565	785.657	528.135	-	-	3.992.357
Bvrg Net Sales	965.326	75.265	27.035	-	-	1.067.626
Total F&B Net	3.643.891	860.922	555.170	-	-	5.059.983
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-
Tax	364.389	86.092	55.517	-	-	505.998
Transfer out	-	-	-	-	-	-
Down Payment	-	-	-	-	-	-
Grand Total	7.287.782	1.721.844	1.110.340	-	-	10.119.966
PAYMENT TYPE						-
CASH	5.876.215	598.765	365.873			6.840.853
TRANSFER IN						-
A EDC V/MASTER	1.987.653	62.354	-	-	-	2.050.007
BCA EDC BCA	657.845	85.729	-	-	-	743.574
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-
BCA EDC DEBET	998.756	59.874	-	-	-	1.058.630
Total Payment	9.520.469	806.722	365.873	-	-	10.693.064
VOID ITEM BILL	12	1	2	-	-	15
UPDATE PAYMEN	-	-	-	-	-	-
OFFICER CHECK			Outlet	Company	Test Panel	Total
Food			36.254			36.254
Beverage			-			-
Other			-			-
TOTAL			36.254			36.254
		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp	Total
DISCOUNT		-	-	-	-	-
Printed by : Ma'ruf						
Date : 27/12/2005					Petty Cash :	3,500,000
Already check by :	Rest manager	Accounting	et Sales F&B	to Dated :		
			Food	3.992.357		
			Beverage	1.067.626		
			Grand Total	5.059.983		

**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 05/10/2005

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total	
Bill	129	39	28	-	-	196	
Avg Check/Bill	28.346	18.799	4.383	-	-	51.527	
Cover	102	21	19	-	-	142	
Avg Check/Cover	47.366	106.885	102.323	-	-	256.574	
Revenue						-	
Food Gross Sales	3.778.965	1.758.963	1.568.925	-	-	7.106.853	
Bvrg Gross Sales	1.052.336	485.621	375.219	-	-	1.913.176	
Total F&B Gross	4.831.301	2.244.584	1.944.144	-	-	9.020.029	
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819	
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239	
Discount Promosi						-	
Total Discount	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058	
Food Net Sales	2.653.321	675.251	95.682	-	-	3.424.254	
Bvrg Net Sales	1.003.253	57.893	27.035	-	-	1.088.181	
Total F&B Net	3.656.574	733.144	122.717	-	-	4.512.435	
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-	
Tax	365.657	73.314	12.272	-	-	451.244	
Transfer out	-	-	-	-	-	-	
Down Payment	-	-	-	-	-	-	
Grand Total	7.313.148	1.466.288	245.434	-	-	9.024.870	
PAYMENT TYPE						-	
CASH	6.589.234	4.196.325	2.568.762	-	-	13.354.321	
TRANSFER IN						-	
BCA EDC V/MASTER	2.345.621	62.354	-	-	-	2.407.975	
BCA EDC BCA	-	-	-	-	-	-	
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-	
BCA EDC DEBET	127.892	98.564	-	-	-	226.456	
Total Payment	9.062.747	4.357.243	2.568.762	-	-	15.988.752	
VOID ITEM BILL	11	2	1	-	-	14	
UPDATE PAYMENT T	-	-	-	-	-	-	
OFFICER CHECK				Outlet	Company	Test Panel	Total
Food				36.254			36.254
Beverage							-
Other							-
TOTAL				36.254			36.254
DISCOUNT		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp		Total
							-
Printed by :							
Date : 27/12/2005						Petty Cash :	3,500,000
Already check by :	Rest manager	Accounting	let Sales F&B	to Dated :			
			Food	3.424.254			
			Beverage	1.088.181			
			Grand Total	4.512.435			

**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 06/10/200:

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total	
Bill	157	37	21	-	-	215	
Avg Check/Bill	72.022	200.478	75.733	-	-	348.234	
Cover	165	40	35	-	-	240	
Avg Check/Cover	77.458	191.239	58.054	-	-	326.751	
<b>Revenue</b>							
Food Gross Sales	9.902.889	7.462.380	1.962.877	-	-	19.328.146	
Bvrg Gross Sales	2.877.704	187.175	69.008	-	-	3.133.887	
Total F&B Gross	12.780.593	7.649.555	2.031.885	-	-	22.462.033	
Discount Food	96.532	25.031	10.256	-	-	131.819	
Discount Bvrg	32.564	9.873	6.802	-	-	49.239	
Discount Promosi						-	
<b>Total Discount</b>	129.096	34.904	17.058	-	-	181.058	
Food Net Sales	8.983.786	7.252.375	1.563.365	-	-	17.799.526	
Bvrg Net Sales	2.323.675	165.321	27.035	-	-	2.516.031	
<b>Total F&amp;B Net</b>	11.307.461	7.417.696	1.590.400	-	-	20.315.557	
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-	
Tax	1.130.746	741.770	159.040	-	-	2.031.556	
Transfer out	-	-	-	-	-	-	
Down Payment	-	-	-	-	-	-	
<b>Grand Total</b>	22.614.922	14.835.392	3.180.800	-	-	40.631.114	
<b>PAYMENT TYPE</b>							
CASH	8.455.516	8.146.003	2.633.471	-	-	19.234.990	
TRANSFER IN						-	
BCA EDC V/MASTER	2.125.231	735.149	-	-	-	2.860.380	
BCA EDC BCA	-	-	-	-	-	-	
VCR NOMINAL	669.370	-	-	-	-	669.370	
BCA EDC DEBET	630.000	235.001	-	-	-	865.001	
<b>Total Payment</b>	11.880.117	9.116.153	2.633.471	-	-	23.629.741	
VOID ITEM BILL	15	9	3	-	-	27	
UPDATE PAYMENT TYPE	-	-	-	-	-	-	
<b>OFFICER CHECK</b>							
Food			36.254	Outlet	Company	Test Panel	Total
Beverage			-				36.254
Other			-				-
<b>TOTAL</b>			36.254				36.254
<b>DISCOUNT</b>		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp		Total
		-	-	-	-		-

Printed by :

Date : 27/12/2005

Already check by : Rest manager

Accounting

Net Sales F&B

to Dated :

Food 17.799.526

Beverage 2.516.031

Grand Total 20.315.557

Petty Cash :

3,500,000

**MASTER OF SUMMARY SALES**

Outlet : R079 JM-DAR ( R079 )

Period 07/10/200:

Description	Dine In	Take Away	Delivery	Slice	Event	Total	
Bill	196	19	12	-	-	227	
Avg Check/Bill	53.526	437.614	191.174	-	-	682.314	
Cover	205	21	19	-	-	245	
Avg Check/Cover	54.076	401.013	123.053	-	-	578.142	
Revenue						-	
Food Gross Sales	8.209.998	8.264.083	2.269.999	-	-	18.744.080	
Bvrg Gross Sales	2.875.604	157.187	68.006	-	-	3.100.797	
Total F&B Gross	11.085.602	8.421.270	2.338.005	-	-	21.844.877	
Discount Food	356.346	91.508	2.727	-	-	450.581	
Discount Bvrg	238.252	15.092	41.187	-	-	294.531	
Discount Promosi						-	
Total Discount	594.598	106.600	43.914	-	-	745.112	
Food Net Sales	7.853.652	8.172.575	2.267.272	-	-	18.293.499	
Bvrg Net Sales	2.637.352	142.095	26.819	-	-	2.806.266	
Total F&B Net	10.491.004	8.314.670	2.294.091	-	-	21.099.765	
Delivery Cost	-	-	-	-	-	-	
Tax	1.049.100	831.467	229.409	-	-	2.109.977	
Transfer out	-	-	-	-	-	-	
Down Payment	-	-	-	-	-	-	
Grand Total	20.982.008	16.629.340	4.588.182	-	-	42.199.530	
PAYMENT TYPE						-	
CASH	7.516.115	7.641.325	2.336.471			17.493.911	
TRANSFER IN						-	
BCA EDC V/MASTER	1.125.231	765.253	-	-	-	1.890.484	
BCA EDC BCA	545.679	-	-	-	-	545.679	
VCR NOMINAL	-	-	-	-	-	-	
BCA EDC DEBET	675.250	175.634	-	-	-	850.884	
Total Payment	9.862.275	8.582.212	2.336.471	-	-	20.780.958	
VOID ITEM BILL	9	1	2	-	-	12	
UPDATE PAYMENT T	-	-	-	-	-	-	
OFFICER CHECK				Outlet	Company	Test Panel	Total
Food			36.254				36.254
Beverage			-				-
Other			-				-
TOTAL			36.254				36.254
DISCOUNT		Promosi	Management	Discount %	Discount Rp		Total
		-	-	-	-		-
Printed by :							
Date : 27/12/2005					Petty Cash :		3,500,000
Already check by :	Rest manager	Accounting	t Sales F&B	to Dated :			
			Food				18.293.499
			Beverage				2.806.266
			Grand Total				21.099.765