

Identifikasi Tingkat Kepentingan *Success factors* Kinerja Manajer Dalam Pembuatan Model Penerapan Menggunakan Pendekatan TQM (Studi Kasus: Kinerja Manajer Imah Nini)

Identification of the Importance Level of Managerial Success factors in Model Implementation Using TQM Approach (Case Study: Imah Nini Managerial Performance).

Azmi Abdillah, Totok Pujiyanto^{*)}, dan Devi Maulida Rahmah

Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Universitas Padjadjaran, Jl. Ir. Soekarno km. 21 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat 45363, Indonesia

^{*)} Alamat E-mail Korespondensi: totok.pujiyanto@unpad.ac.id

Informasi Artikel

Diterima: 13 Agus 2024

Disetujui: 03 Nov 2024

Terbit : 10 Nov 2024

Kata Kunci:

total quality management, sukses faktor, kinerja manajer

Abstrak. Dengan melejitnya jumlah produksi kopi di Kota Bogor, jumlah industri Fnb yang bersaing dengan satu sama lain semakin bertambah. Industri Fnb Kota Bogor mengalami guncangan yang cukup besar selama masa pandemi 2020, dimana banyak café maupun restoran yang terpaksa gulung tikar karena penurunan tenaga kerja dan juga konsumen setiap harinya. Imah Nini adalah salah satu industri Fnb yang melalui masa krisis tersebut. Maka dari itu, Imah Nini melakukan inovasi dalam bentuk melakukan perubahan konsep dan mempekerjakan manajer yang terbukti berhasil mengembalikan Imah Nini dalam masa jayanya. Manajer Imah Nini berhasil meningkatkan kinerja karyawan dan stabilisasi pihak internal Imah Nini yang mendorong Imah Nini untuk *bounce back* setelah masa pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *success factors* yang mempengaruhi kinerja Manajer Imah Nini melalui pendekatan *total quality management*, mengurutkan tingkat kepentingan *success factors*, dan membuat model penerapan *success factors* tersebut. Pada penelitian ini, digunakan pendekatan TQM dengan sistem validasi model oleh *expert* yang dipilih. Berdasarkan hasil penelitian, urutan kepentingan *success factors* kinerja Manajer Imah Nini adalah *Top management commitment, Benchmarking, continuous innovation and information, Employee involvement, Employee encouragement, Customer focus, Training and education, Quality Information and Performance Management, dan Supplier management.*

Keywords:

total quality management; success factors; manager's performance.

Abstract. *With the city of Bogor's surge in coffee production,, the number of F&B industries competing with each other has increased. The F&B industry in Bogor experienced significant disruptions during the 2020 pandemic, with many cafes and restaurants forced to close due to declining workforce and customers. Imah Nini is one of the F&B businesses that survived the crisis. To navigate through these challenging times, Imah Nini implemented innovations, including a conceptual shift and hiring a manager who successfully revitalized the business. This manager's efforts in enhancing employee performance and stabilizing internal operations helped Imah Nini bounce back after the pandemic. This study aims to identify the success factors influencing the performance of Imah Nini's manager through a total quality management approach, rank these success factors in order of importance, and develop a model for their implementation. The research employs the TQM approach with interviews and model validation by selected experts. The findings indicate that the priority of success factors for Imah Nini's manager's performance are: Top management commitment, Benchmarking, continuous innovation and information, Employee involvement, Employee encouragement, Customer focus, Training and education, Quality Information and Performance Management, and Supplier management.*

Pendahuluan

Indonesia memiliki produksi kopi yang semakin berkembang dengan potensi yang sangat besar, dimana Indonesia memiliki kontribusi terhadap kopi dunia sebesar 7,68% menduduki peringkat ke 3 produsen di dunia. Kabupaten Bogor, Jawa Barat, merupakan penghasil kopi terbesar kedua setelah Kabupaten Bandung dengan produksi kopi mencapai 3.735.944,4 kg. Hal ini menjadikan bisnis *cafe* sebagai salah satu usaha yang menjanjikan di Kota Bogor dengan meningkatnya konsumsi dari tahun ke tahun. Kepala Disparbud Kota Bogor menyatakan bahwa 400 restoran dan *cafe* telah dibangun sejak pemberlakuan PPKM tahun 2020 [1]. Adanya persaingan antar *cafe* dalam Kota Bogor mengharuskan para pelaku usaha *cafe* untuk memaksimalkan strategi, konsep, dan manajemen *cafe* untuk meningkatkan minat konsumen.

Imah Nini adalah *cafe* yang didirikan dari bulan Maret 2012 oleh Ibu Haji Arie Latifah, SH yang telah memiliki 3 cabang di Kota Bogor dengan konsep yang stabil mengikuti suasana *vintage* dari tahun-ketahun. Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bogor tahun 2014, hanya ada sebanyak tiga *cafe* yang terdata di Kota Bogor mulai tahun 2010-2014 [2] hal ini membuat Imah Nini sebagai salah satu *cafe* yang telah berdiri paling lama di Bogor. Pandemi virus corona Covid-19 di tahun 2020 membuat Pemerintah mulai memberlakukan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Kebijakan ini membuat pelaku bisnis *cafe* kehilangan pelanggan, atau bahkan terjadinya kebangkrutan. Dampak tersebut tidak hanya berlaku pada penurunan aspek total produksi dan nilai perdagangan, namun juga pada jumlah tenaga kerja yang harus kehilangan pekerjaan karena pandemi Covid-19. *Cafe* Imah Nini juga tidak terlepas dari ancaman ini, dan mengalami penurunan penjualan yang drastis selama masa pandemi. Untuk menjawab ancaman akan penerapan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), Imah Nini dituntut untuk melakukan inovasi.

Untuk mendapatkan inovasi, Imah Nini secara tidak langsung menerapkan *tools* manajemen inovasi, atau *management innovation*. Menurut Birkinshaw (2008), penerapan inovasi memiliki beberapa fase yang terdiri dari *motivation*, *invention*, *implementation*, dan *theorization and labeling*. Fase *motivation* dapat diartikan sebagai

faktor yang menyebabkan suatu perusahaan memiliki motivasi untuk melakukan inovasi, yang dapat diakibatkan oleh suatu permasalahan atau perubahan kondisi lingkungan yang dapat menurunkan performa perusahaan. Fase *motivation* Imah Nini dimulai setelah turunnya peraturan PPKM yang menyebabkan konsumen Imah Nini menurun secara drastis, sehingga Imah Nini memerlukan adanya inovasi baru. Fase *invention* adalah langkah awal pencarian inovasi, yaitu penggabungan ide dari *internal* suatu perusahaan untuk menuju perubahan.

Setelah menemukan alasan untuk melakukan inovasi, Imah Nini menjalani proses *Invention* yaitu melakukan perubahan konsep, dan menambah bidang manajer dalam tim *internal*. Fase *implementation* adalah fase teknis dari inovasi, dimana *invention* dioperasikan dan diterapkan praktiknya, selagi karyawan mengamati reaksi dan pengaruh akan implementasinya [3]. *Implementation* pada Imah Nini dilakukan pada tahap perubahan konsep dan perekrutan manajer, dimana reaksi pegawai terhadap perubahan ini diperhatikan. Fase *theorization and labeling* adalah hasil dari teori yang telah diterapkan, dimana adaptasi dan perubahan persepsi di dalam organisasi telah dilaksanakan. Imah Nini melakukan teorisasi bahwa dengan merekrut manajer yang sesuai, perubahan konsep berhasil dan konsumen Imah Nini kembali meningkat.

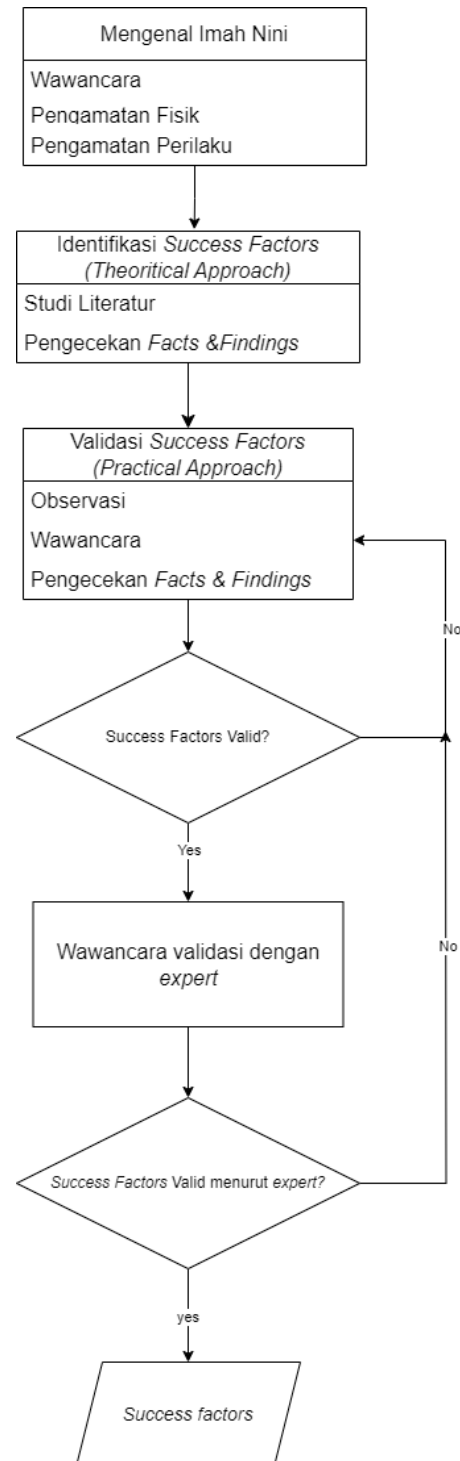
Imah Nini berhasil melakukan perubahan besar yaitu mengubah konsep yang awalnya adalah *cafe*, menjadi *cafe and restoran*. Sebuah usaha perlu mengetahui siapa saja target market yang akan mereka tuju [4]. Imah Nini memperluas target market yang dituju, akibat pemilik usaha merasa semenjak adanya kelonggaran dalam pemberlakuan PPKM, hal ini dibuktikan oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Kota Bogor, Jawa Barat yang menyatakan bahwa kunjungan restoran di Kota Bogor kembali mencapai maksimal pada akhir pekan semenjak Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat. Imah Nini juga melakukan perubahan *internal* bisnis dengan mengadakan jabatan baru yaitu manajer di dalam divisi *internal* Imah Nini. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya [5]. Manajer Imah Nini merupakan salah satu faktor kesuksesan terbesar Imah Nini selama masa transformasi dari konsep *cafe* menjadi *cafe* dan restoran, hal ini dibuktikan dengan keharmonisan *internal* yang terjaga, adanya komunikasi yang baik

antar pemilik usaha dengan manajer, dan konsumen baru maupun lama Imah Nini yang antusias dengan adanya perubahan konsep Imah Nini. Dengan perubahan dan peningkatan yang manajer bawa dalam Imah Nini, hal ini membuat manajer sebagai salah satu faktor yang menaikkan *survival chances* Imah Nini selama Pandemi.

Dalam menerapkan inovasi, salah satu pendekatan yang dilakukan secara tidak langsung oleh Imah Nini adalah *total quality management* (TQM). TQM dapat diartikan sebagai gabungan usaha antara manajer, karyawan, dan *supplier* untuk berkembang dan memenuhi harapan konsumen [6]. Penerapan TQM di Imah Nini didasari oleh berbagai macam faktor yang mempengaruhi kinerja manajer/perusahaan, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer Imah Nini merupakan *success factors* yang menentukan kesuksesan dalam penerapan TQM. Penerapan *success factors* juga dapat diterapkan di organisasi/perusahaan lain untuk kepentingan *survival* dan untuk mencapai misi sebuah perusahaan, dimana *success factors* sebagai penghubung antara strategi bisnis dengan informasi yang ada [7]

Untuk mengetahui *success factor* yang berpengaruh dalam kinerja manajer Imah Nini, dilakukan pendekatan menggunakan penerapan *top quality management*. TQM dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi kesuksesan manajer di *service industry* Imah Nini, sehingga diharapkan dapat menciptakan pedoman baru bagi perusahaan/organisasi mendatang.

METODE



Gambar 1. Diagram alir penelitian.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Imah Nini Jalan Sancang, Kota Bogor. Kegiatan penelitian dimulai dari Agustus 2023 – Oktober 2023 untuk melakukan proses validasi seluruh narasumber Imah Nini.

Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian dimulai dengan pendekatan *theoretical* dan *practical approach* yang akan digunakan peneliti untuk mendata *success factors* di Imah Nini melalui pendekatan TQM. Pendekatan TQM dilakukan dengan observasi dimana peneliti memperhatikan bentuk inovasi, kualitas, aktivitas, dan perubahan yang telah dilakukan di Imah Nini dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan *customer*.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer yang perlu dihimpun terdiri dari hasil pengamatan peneliti terhadap ekosistem Imah Nini, disertai dengan wawancara pendekatan tqm mengenai *succses factor* yang mempengaruhi kinerja manajer Imah Nini. *Success factor* juga dikumpulkan menggunakan studi literatur dan dikonfirmasi menggunakan pendekatan tqm. Setelah data dikumpulkan, maka tahapan penelitian yang dilakukan secara garis besar adalah (1) mencari *success factors* melalui *theoretical approach* (2) validasi *success factors* melalui *practical approach* (3) pemilihan *success factors* berdasarkan 2 metode pendekatan (4) validasi *success factors* berdasarkan hasil *survey* dan wawancara *expert* (5) menentukan total *success factors*

Mencari success factors

Penelitian diawali dengan menganalisis *success factors service industry* secara *theoretical*, yaitu melakukan *review* literasi, peneliti memilih *success factors* yang akan divalidasi berdasarkan hasil *theoretical approach* dan *literature review*. Studi literatur digunakan untuk menunjukkan pengertian peneliti akan topik penelitian, desain, metodologi, dan posisi penelitian dalam dunia akademik. Studi literatur dapat dilakukan dengan memilih dokumen yang tersedia (baik yang telah maupun belum diterbitkan) yang sesuai dengan topik, berisi informasi, ide, data, dan bukti yang ditulis dari sudut pandang tertentu mengenai sifat topik dan bagaimana topik tersebut akan diselidiki [8]. Pencarian *success factors* disertai dengan pendekatan TQM dimana peneliti mengkategorisasi *success factors* berdasarkan kepentingannya di filosofi TQM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Imah Nini adalah café dan restoran yang telah berdiri dari tahun 2010, yang awalnya merupakan café yang berlokasi di Jalan Sancang, Kota Bogor.

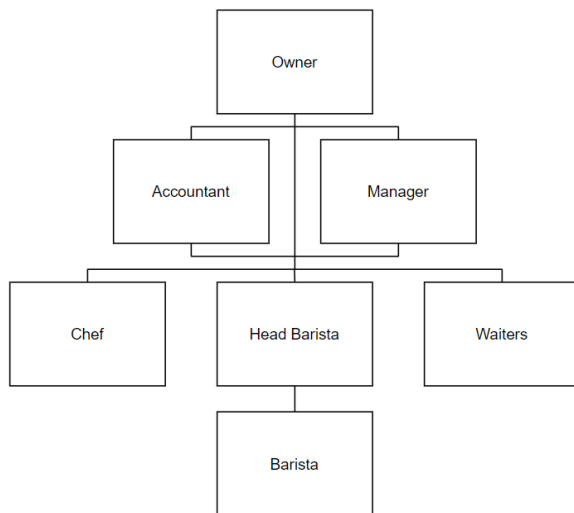
Imah Nini merupakan salah satu café yang menjadi pelopor industri café di Bogor yang telah berdiri selama 11 tahun, dengan tiga cabang lain di kota Bogor dan konsep yang konsisten yaitu *vintage*. Imah Nini mengalami penurunan penjualan yang drastis ketika pandemi Covid 19 terjadi, yang menyebabkan pemilik melakukan pembaruan agar menghindari kebangkrutan, yaitu dengan mempekerjakan manajer dan melakukan perubahan konsep menjadi café dan restoran pada tahun 2021, perubahan ini terbukti berhasil dengan kenaikan pemasukan yang kembali stabil dan internal Imah Nini yang menjadi lebih terstruktur. Imah Nini memiliki 11 pegawai termasuk manajer dan *financial* manajer saat penelitian ini dimulai.

Implementasi TQM dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan *customer* sekaligus membuat sistem operasional yang konsisten dan berkelanjutan yang merupakan gabungan antara usaha seluruh pihak Imah Nini. Salah satu bentuk inovasi yang secara langsung merupakan implementasi dari TQM, adalah perubahan segmentasi pelanggan Imah Nini selama masa pandemi. Sebelum pandemi covid 19, segmentasi pelanggan Imah Nini cenderung menuju ke remaja dan orang dewasa untuk menikmati kopi, semenjak pandemi, segmentasi Imah Nini berubah menjadi tertuju kepada orang dewasa dan orang tua, dimana pelanggan cenderung datang untuk makan makanan berat bersama keluarga, dengan varian menu beragam dari *western* sampai Indonesia.

Imah Nini juga melakukan banyak renovasi dan perubahan di café, seperti penambahan *private room*, ruang bermain anak, dan pembangunan Imah Nini. Semua perubahan dan perbaikan ini dinilai ideal oleh pemilik karena menunjukkan adanya kenaikan kedatangan di pelanggan, dan meningkatnya *repeat order* dari berbagai macam kota. Perubahan ini menurut pemilik, sangat dibantu oleh adanya Manajer Imah Nini yang membantu proses menjadi lebih terstruktur secara internal, mulai dari *training* karyawan, pemberdayaan dan *feedback* yang rutin, dan perombakan menu untuk menyesuaikan keinginan pelanggan.

Seluruh perubahan di atas merupakan gabungan dari pendekatan TQM dimana seluruh pihak seperti karyawan, pemasok, dan petinggi industri terlibat dalam pembuatan dan pelaksanaan inovasi. Sasaran strategis Imah Nini adalah keluarga dan remaja dewasa yang ingin menikmati makanan *western* maupun Indonesia, sekaligus menawarkan beragam pilihan kopi yang dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat umum, dan sebagai tempat

bercengkerama dan menghabiskan waktu bersama dengan teman, keluarga, atau sendiri bersama dengan suasana *vintage* yang nyaman. Produk yang ditawarkan oleh Imah Nini adalah beragam *snack*, *platter*, dan makanan berat, disertai dengan makanan sarapan yaitu berbagai macam bubur manis tradisional, nasi kuning, bubur ayam, dan *snack* pasar. Produk yang ditawarkan oleh Imah Nini memiliki segmentasi menengah sampai menengah atas di kota Bogor Tengah bagian Jalan Sancang.



Gambar 2. Diagram Hierarki Imah Nini

Operasional penelitian

Kegiatan yang dilakukan peneliti meliputi studi literatur mengenai *success factors* yang mempengaruhi kinerja manajer Imah Nini, melakukan wawancara mendalam mengenai tiap *success factors* dengan semua karyawan dalam bidangnya masing-masing, mewawancarai 3 *expert* mengenai *success factors* manajer sesuai dengan pengalaman dan pemahaman para *expert*, dan melakukan validasi dengan *expert* yang terpilih.

Operasional penelitian meliputi proses wawancara dengan total 14 orang yaitu dua *owner*, satu manajer, tujuh karyawan, dan tiga *expert*, yang dilakukan sebanyak dua kali. Wawancara pertama dilakukan sebagai pedoman peneliti untuk melakukan verifikasi *success factors* hasil studi literatur dan pendekatan TQM dengan *owner*, manajer, *expert*, dan seluruh karyawan Imah Nini, sedangkan wawancara kedua dilakukan untuk melakukan validasi *success factors* yang mempengaruhi kinerja manajer Imah Nini, menurut pendapat para *owner*, manajer, *expert*, dan karyawan Imah Nini, untuk membuat panduan

success factors yang dapat diterapkan untuk pihak yang berkepentingan.

Wawancara dilakukan secara semi formal dengan pertanyaan yang meliputi *success factors* dan kinerja manajer Imah Nini. Selama proses wawancara, peneliti menjelaskan pengertian tiap *success factors* kepada para narasumber, dan menanyakan pendapat narasumber mengenai kepentingan *success factor*, apakah manajer Imah Nini menerapkan *success factor* tersebut, dan skala kepentingannya menurut pengalaman dan pemahaman narasumber. *Success factors* tersebut meliputi *Top management commitment*, *Customer focus*, *Training and education*, *Continuous improvement and innovation*, *Supplier management*, *Employee involvement*, *Quality Information and Performance Management*, *Benchmarking*, dan *Employee encouragement* yang mengacu kepada pendekatan TQM.

Selama berlangsungnya wawancara dengan *owner*, manajer, dan karyawan, peneliti mencari *expert* yang sesuai dengan kriteria penelitian, yaitu memiliki pengalaman di bidang manajemen, dan memahami perkembangan prioritas kinerja di karyawan di industri *food and beverage* di Kota Bogor. Peneliti menemukan *expert* pertama melewati rujukan dari Manajer Imah Nini, beliau memasuki ranah manajemen dimulai dari bekerja di hotel sebagai *staff*, dan seiring berjalannya waktu, menaiki posisi *head officer* di hotel tersebut, setelah keluar dari ranah hotel, *expert* pertama menjadi salah satu *head management* di restoran *seafood* di daerah Padjajaran Kota Bogor, dan sekarang bekerja sebagai manajer di salah satu restoran di Kota Bogor daerah Bangbarung.

Expert kedua adalah *head executive kitchen management* di restoran Batavia Kota Jakarta daerah Ancol, beliau juga mengawali karir sebagai *chef* di salah satu hotel di Kota Bogor, dan menjadi *head chef* di Amerika selama 10 tahun sebelum kembali ke Indonesia, peneliti dikenalkan kepada *expert* kedua melalui *expert* pertama yang bekerja bersama sewaktu di hotel. *Expert* ketiga adalah kenalan peneliti, beliau merintis salah satu *café* di Kota Bogor bernama *et.al coffee* yang telah memiliki beberapa cabang di Kota Bogor, dan juga bisnis *photobooth photomatic* dengan 50 lebih cabang yang tersebar di seluruh Indonesia.

Top management commitment

Top management commitment adalah *success factor* yang dianggap sebagai tulang punggung penerapan *total quality management*, dimana

komitmen adalah suatu kualitas integral dari kinerja manajer. Menurut manajer Imah Nini, meningkatkan kualitas pelayanan sangatlah penting, manajer selalu mendorong totalitas pelayanan di Imah Nini untuk mendorong pelanggan kembali lagi ke Imah Nini, dan memastikan kualitas pelayanan berada dalam standar yang telah ditentukan. Menurut *expert* pertama, suatu usaha akan menjadi lebih kuat apabila seluruh karyawan berada di bidangnya dan *passion*-nya masing-masing, dengan arahan yang menyeluruh dari seorang manajer, atau *the right man on the right place*. *Top management commitment* adalah dimana seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk memberikan lingkungan yang mendukung perkembangan pada suatu perusahaan secara internal dan eksternal agar karyawan dapat memenuhi potensi mereka, dan *customer* dapat terpenuhi kebutuhannya.

Menurut *expert* kedua, saran dan *feedback* dari *customer* sangatlah penting untuk kemajuan suatu industri *food and beverage*, manajer memiliki tanggung jawab terhadap karyawan agar selalu konsisten dengan standar yang telah diterapkan di Imah Nini. Manajer yang menerapkan *Top management commitment* dapat memberikan contoh secara langsung kepada karyawan dan mengawasi *performance* kerja para karyawan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah diterapkan, sekaligus menaikkan standar karyawan secara *step by step*. Menurut *expert* ketiga, komitmen merupakan suatu faktor yang sangat fundamental dan teknis yang harus diperhatikan dalam industri FnB yang juga akan mempengaruhi kemajuan dan *sustainability* industri FnB di masa depan.

Menurut para *owner* Imah Nini, komitmen dan keinginan untuk terus berkembang di seorang manajer merupakan salah satu faktor yang membuat Imah Nini bertahan selama masa pandemi. Manajer adalah tulang punggung dari suatu usaha yang memonitor kinerja dari karyawan, memperhatikan kepuasan, dan kebutuhan *customer*. Komitmen dianggap penting oleh *owner* Imah Nini karena manajer adalah jembatan diantara *owner* dan juga karyawan, dimana manajer harus dapat menempatkan posisi sebagai tangan kanan seorang *owner*. Salah satu contoh peran manajer pada faktor *Top management commitment* Imah Nini adalah mendatangi *customer* secara langsung apabila terjadi kendala dalam mengeluarkan makanan atau minuman sebagai bentuk *crowd control* dan memberikan pemahaman terhadap *customer*

mengenai kondisi *kitchen* Imah Nini. Contoh dari komitmen manajer adalah perhatian manajer terhadap tamu dan keterlibatan manajer di pergerakan Imah Nini sehari-hari.

Tanpa manajer, karyawan Imah Nini merasa tidak ada pembimbing untuk ditanyakan mengenai beberapa prosedur dan standar di Imah Nini. Salah satu keterlibatan manajer Imah Nini menurut para karyawan adalah saat Imah Nini sedang menjalani jam *full hours*, ketika seluruh karyawan tidak cukup untuk melayani pelanggan Imah Nini, Manajer akan turun langsung dan merangkap sesuai dengan keperluan karyawan Imah Nini, seperti mengambil pesanan, menjelaskan isi menu, dan menyiapkan makanan di *kitchen*, apabila ada *customer* yang kurang puas dengan pelayanan atau produk Imah Nini, Manajer secara langsung akan membantu dan berhadapan langsung dengan pelanggan selama masa operasional *open hours*.

Setiap produk yang keluar dari *kitchen* dan bar Imah Nini selalu berdasarkan hasil *cross check* manajer untuk memastikan produk yang keluar sesuai dengan standar dan SOP Imah Nini. Manajer selalu memberikan pelayanan dan ikut terlibat dengan pelayanan *customer* seperti membukakan pintu, menyapa tamu, dan mengambil pesanan. Penting bagi karyawan untuk menerapkan standar dari manajer Imah Nini, karena standar kualitas Imah Nini merupakan muka dari Imah Nini yang diberikan kepada *customer*, maka dari itu kualitas harus sesuai standar dengan kualitas yang tinggi. Menurut para karyawan, sangat penting bagi manajer untuk mengedepankan kepentingan pelayanan dan kondisi internal Imah Nini, karena hal-hal tersebut dapat mempengaruhi *first impression customer* terhadap Imah Nini. Para karyawan merasa bahwa komitmen Manajer mempengaruhi pandangan dan pembelajaran para karyawan Imah Nini, dan mendorong adanya rasa kepercayaan dan keinginan untuk terus berkembang bersama-sama.

Customer focus

Fokus dan prioritas terhadap kepuasan *customer* adalah tujuan utama dari pendekatan TQM. Menurut manajer Imah Nini, ekspektasi dari *customer* adalah prioritas, masukan dari *customer* yang dianggap ideal akan dilakukan dan diterapkan di Imah Nini, karena masukan dari *customer* sangatlah berharga untuk menjaga hubungan dengan *customer*. Menurut *expert* pertama, *Customer focus* adalah kemampuan untuk bertanya

dan mengetahui jalur informasi *customer*, apabila mendapatkan rekomendasi lebih personal dan baik, maka dari itu pelayan harus dapat memberikan *impression* yang baik dan open for *feedback* kepada para *customer*. Atmosfer juga sangatlah penting di industri FnB, dan manajer harus mengetahui kelebihan dan kekurangan industri FnB dari *customer*.

Menurut *expert* kedua, *Customer focus* sangat penting, proses dan standar industri diutamakan mengacu kepada *customers need*, seperti mengingat nama, pesanan pelanggan, *traffic* pelanggan dari bulan ke bulan. Penting menurut *expert* kedua untuk melakukan diskusi bersama dengan seluruh pihak industri apabila terjadi penurunan *customer* dan apabila diperlukan perubahan konsep untuk melakukan perluasan segmentasi. *Expert* kedua membuat grafik setiap tahun untuk memantau fluktuasi *customer* sebagai acuan di masa depan. Menurut *expert* ketiga, *Customer focus* adalah *operation and promotion* yang bersifat sangat teknis dan diperlukan panduan khusus untuk menerapkannya sebagai salah satu produk industri FnB

Menurut para *owner*, *Customer focus* adalah kemampuan manajer untuk mengetahui ekspektasi dan kelebihan kekurangan dari suatu Industri FnB, pelanggan akan menginginkan seluruh ekspektasinya untuk dipenuhi, namun Industri FnB harus dapat memosisikan diri dan tetap berpendirian terhadap konsep *café* dan restoran tersebut, dan menyesuaikan ekspektasi dengan realitas yang ada, industri bisa menaikkan fokus di poin-poin atau faktor lain seperti makanan atau keramahan. Memiliki komitmen terhadap *Customer focus* memberikan dampak baik bagi Imah Nini, yaitu untuk lebih mengenal karakter pelanggan dan mengetahui ekspektasi pelanggan di Imah Nini.

Menurut para karyawan, *Customer focus* sangat penting karena hubungan antara karyawan dan *customer* yang baik dapat membuat *customer* kembali lagi, Menurut beberapa karyawan, interaksi langsung dari karyawan dengan manajer sangat penting, dan kombinasi antara pengetahuan karyawan dan manajer mengenai ekspektasi *customer* juga sangat penting, terkadang terdapat beberapa hal yang terlewat atau tidak disebut, maka dari itu diperlukan adanya kolaborasi yang baik antar kedua belah pihak, *Customer focus* memberikan dampak positif yaitu untuk mengetahui orang dari dalam sebelum menarik orang dari luar,

apabila orang dari dalam mendapat *impression* yang baik, Imah Nini dapat juga menarik orang dari luar melewati *mouth to mouth*. Untuk saat ini Imah Nini sudah mulai maju dengan adanya manajer yang menerapkan *Customer focus* dan mengetahui ekspektasi pelanggan. Beberapa karyawan setuju untuk langsung menerapkan ekspektasi pelanggan yang disampaikan ke Imah Nini, sedangkan beberapa karyawan setuju untuk terlebih dahulu menyaring ekspektasi tersebut sebelum diterapkan untuk mencegah komplain dari *customer* lain atau integrasi dari Imah Nini sendiri.

Training and education

Total quality management sangat mengedepankan *Training and education*, karena dengan adanya edukasi yang memadai dari manajer, perbaikan dan inovasi dapat terjadi secara menyeluruh di dalam industri. Menurut Manajer Imah Nini, *Training and education* dilakukan dalam bentuk satu bulan sekali, yaitu briefing mengenai cara melayani *customer* dengan standar Imah Nini dengan rutin, hal ini terbukti secara efektif memajukan semangat karyawan agar menjadi lebih baik dan mengenalkan dasar-dasar pelayanan kepada karyawan yang belum pernah melayani *customer* sebelumnya. Menurut *expert* pertama, *Training and education* adalah untuk memberikan standar operasional di perusahaan itu sendiri, agar apa yang disampaikan oleh satu karyawan dapat memiliki kesetaraan dengan karyawan lain, dan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Setiap 6 bulan sekali diperlukan diadakannya *training*, karena menurut *expert* pertama dalam kurun waktu 6 bulan adalah waktu yang ideal untuk melakukan *reminder* dimana standar harus kembali diterapkan.

Menurut *expert* kedua, *Training and education* penting karena semua keperluan karyawan diberikan melalui *training*. Diberikannya *training* yang baik dan berkualitas menandakan bahwa Industri FnB tersebut mampu memberdayakan dan membantu para karyawan, penting untuk Industri FnB memiliki keterbukaan atas kapabilitas terhadap karyawan untuk menambah kepercayaan, percaya atas perkembangan para karyawan, dan menerima saran dan pemikiran dari karyawan, diadakan perputaran pelatihan dengan sistem seperti keluarga. Penting untuk seorang manajer untuk selalu *open to conversation* dan tidak kaku dalam sembari pelatihan berjalan. Berdasarkan pengalaman *expert* kedua, karyawan dapat dikirim untuk mengikuti *workshop* atau pelatihan *skills* di

tempat lain untuk belajar secara langsung. Menurut *expert* ketiga, *Training and education* penting untuk kepentingan masa depan industri FnB, karena sebagai kepentingan *human development* dalam departemen Industri FnB itu sendiri.

Menurut pengalaman para karyawan, *Training and education* diberikan selama tiga bulan, dengan materi mengenai cara pelayanan dan bagaimana cara menerima dan menyambut tamu, dampak dari *training* tersebut adalah memberikan kedisiplinan dan tanggung jawab para karyawan Imah Nini, hal ini juga dianggap penting untuk mengoreksi dan memperbaiki kinerja karyawan apabila terjadi kesalahan. *Training* diberikan dari pedoman secara rutin sebanyak 2-3 kali secara praktik dan teori, hal ini berdampak positif dan dapat di eksekusi dengan baik oleh para karyawan dan dianggap penting, namun menurut salah satu karyawan, *training* yang diberikan bisa lebih spesifik dan mencondong kepada salah satu *skill* spesifik lain karena *training* yang diberikan secara garis besar, tapi tetap sangat membantu secara langsung. Evaluasi juga diberikan di masa pelayanan selama *training* seperti intonasi bicara dan posisi interaksi dengan *customer* agar tidak terlalu intens dalam bentuk *briefing* secara kasual.

Training mengenai cara menerima tamu dan menyampaikan informasi mengenai menu dianggap sangat penting menurut para karyawan, Manajer Imah Nini memberikan *feedback* secara langsung kepada para karyawan untuk selalu mengingatkan mengenai standar prosedur di Imah Nini. Karyawan Imah Nini juga diajarkan mengenai cara melakukan *upselling* seperti produk apa yang harus ditawarkan lebih dulu, semenjak adanya perubahan konsep Imah Nini dari café menjadi café dan restoran. Manajer juga sangat mendorong agar karyawan semakin memperbaiki diri mereka untuk menjadi lebih baik lagi. *Chef* Imah Nini juga diberikan pelatihan mengenai tingkat kematangan makanan dan rasa makanan. *Training* diberikan secara mendasar dari orang eksternal yaitu *expert* pertama dengan rutin selama tiga bulan dengan durasi satu minggu sekali, pelatihan tersebut menurut para karyawan memberikan dampak positif dari segi penyesuaian perubahan konsep Imah Nini yang sekarang lebih mengutamakan makanan dan servis.

Supplier management

TQM mengacu kepada data dan informasi akurat yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, penerapan *Supplier management* oleh

manajer adalah data dan informasi tersebut. Menurut manajer Imah Nini, hubungan dengan *supplier* diperlukan untuk memastikan kualitas produk yang keluar dari Imah Nini adalah baik. Namun dalam skala kepentingan, kepentingan hubungan antara manajer dengan *supplier* dianggap tidak begitu penting oleh Manajer Imah Nini, karena prioritas manajer adalah untuk memastikan kualitas bahan dari *supplier* baik dengan standar yang sama, bukan untuk memiliki hubungan interpersonal yang mendalam. Manajer Imah Nini mengecek secara langsung bahan makanan dan minuman yang dikirim oleh *supplier* sebelum mengirimkan ke *kitchen* untuk diproses kepada pelanggan.

Menurut *expert* pertama, penting untuk seorang *owner* menjadi *decision maker* dalam hubungan dengan *supplier* sebagai pengambil keputusan pembelian, dimana *owner* memiliki tanggung jawab secara langsung terhadap *Supplier management*. *Owner* juga memiliki kepentingan untuk mengecek kualitas dan kondisi produk yang ditawarkan oleh *supplier* secara langsung sebagai pengambil keputusan. Menurut *expert* kedua, untuk memastikan bahwa *supplier* yang benar-benar memiliki kualitas yang tidak akan berubah, pihak *supplier* dapat mengambil foto dan memberikan ukuran bahan makanan kepada pihak Imah Nini, dimana ukuran dan bentuk barang harus spesifik dan *high quality* dengan harga yang sesuai, dan manajer harus dapat memastikan bahan sesuai dengan standar. Menurut *expert* kedua, semua bahan makanan ada standarnya, contohnya adalah bahan makanan cumi, tomat, telur, dan daging. Penting juga untuk melihat opsi yang tersedia selain *supplier* yang sudah ada, dan kreatif mencari tempat untuk mendapatkan alternatif. Apabila pihak Industri FnB memiliki hubungan yang baik dengan *supplier*, industri bisa mendapatkan keuntungan seperti diprioritaskan dalam pengiriman bahan, harga yang dapat di negosiasi, dan kualitas yang stabil standarnya. Penting untuk memiliki perjanjian antara manajer dan *supplier* untuk menghindari adanya salah paham atau interaksi yang melewati batas, apabila Manajer Imah Nini dapat tegas, *supplier* dapat mengikuti demand pihak industri.

Menurut *expert* ketiga, kualitas produk *supplier* yang suatu industri FnB pilih harus stabil dengan katalog yang akurat, apabila standar *supplier* tidak sesuai, *owner* sebaiknya mengganti *supplier* tersebut dengan alternatif yang lebih menguntungkan, karena kualitas produk makanan

adalah prioritas nomor satu di industri FnB. Manajer juga dianggap memiliki tanggung jawab untuk menjaga hubungan baik dengan *supplier* agar *supplier* dapat dibimbing dan diajak untuk menyesuaikan standarnya dengan Imah Nini. Maka dari itu, hubungan yang stabil dan baik antara manajer dengan *supplier* dianggap sangat penting bagi *expert* ketiga.

Menurut *owner* Imah Nini, manajer bertanggung jawab dalam mengecek kesalahan atau kerusakan barang dari *supplier*. Manajer Imah Nini berinteraksi dengan seluruh *supplier* Imah Nini dan melakukan pembayaran secara langsung setelah kualitas telah terbukti baik atau sesuai standar. *Owner* Imah Nini juga berpendapat bahwa hubungan antara *supplier* dan Imah Nini penting untuk menumbuhkan konsistensi dan rasa percaya dengan *supplier* di masa depan, agar mengurangi kendala mencari *supplier* baru atau bahan makanan yang konsisten. Menurut *owner*, penting untuk Manajer Imah Nini untuk ketat dan teliti mengenai kualitas bahan yang ditawarkan oleh *supplier*. Namun menurut para *owner*, tidak diperlukan adanya hubungan yang mendalam diantara manajer dan *supplier*, karena adalah tugas *owner* yang telah memilih *supplier* dan menyediakan pembayaran, untuk menjaga hubungan *supplier* dengan Imah Nini.

Menurut beberapa karyawan Imah Nini, Manajer Imah Nini sangat terlibat terhadap pengecekan kualitas bahan-bahan dari *supplier* dan pernah melihat langsung melihat interaksi antara manajer dan *supplier* Imah Nini. Bentuk interaksi manajer dan *supplier* menurut beberapa karyawan adalah menyapa *supplier*, berbincang secara langsung mengenai barang *supplier* ketika sudah sampai di Imah Nini, membahas mengenai info produk, dan menawarkan merek atau produk terbaru yang ditawarkan oleh *supplier*. Bukan hanya manajer, karyawan Imah Nini juga terlibat dalam proses pengecekan barang dari *supplier* di Imah Nini. Selain dari *supplier*, Manajer dan karyawan Imah Nini juga mengecek kualitas bahan yang dikirim oleh *owner* secara langsung setiap hari, seperti bahan *makanan frozen*, bahan makanan basah, dan *packaged product*. Salah satu karyawan mengatakan bahwa beliau belum pernah melihat langsung adanya interaksi antara Manajer Imah Nini dengan *supplier*, melainkan hanya melakukan pengecekan kualitas bahan *supplier* tanpa adanya interaksi secara langsung dengan pihak *supplier*.

Employee involvement

Keterlibatan karyawan dapat menentukan kesuksesan pendekatan TQM, karena tanpa adanya keterlibatan karyawan, organisasi akan kesusahan untuk melakukan perubahan yang berkelanjutan. Menurut manajer Imah Nini, karyawan memiliki pengalaman secara langsung dengan *customer* setiap harinya, yang berarti karyawan memiliki masukan secara langsung mengenai kebutuhan dan kepuasan *customer*, maka dari itu keterlibatan dan pendapat dari karyawan sangat penting untuk kemajuan Imah Nini. Manajer Imah Nini mengadakan *briefing* di akhir hari dan setiap bulan untuk melakukan diskusi mengenai hal yang dapat dikembangkan di Imah Nini, manajer juga memiliki rencana untuk membuat acara non-formal dengan seluruh karyawan Imah Nini sebagai bentuk *bonding* dan menambah kedekatan dan rasa percaya antara *owner*, manajer, dan karyawan Imah Nini.

Menurut *expert* pertama, keterlibatan karyawan sangat penting untuk diterapkan di industri FnB, namun sistem yang diterapkan tergantung kepada tipe keterlibatan yang dianggap diperlukan. Penting bagi *expert* pertama untuk petinggi industri FnB tidak mengotak-otakkan kemampuan karyawan hanya di satu *skill*, manajer harus dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan *multiple skills* mereka, dimana *skills* tersebut dapat menjadi *personal development* bagi para karyawan. *Expert* pertama kurang merekomendasikan membatasi bidang karyawan yang terlalu membatasi, karena penting untuk suatu industri FnB untuk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pihak terlibat untuk berkembang dan melakukan eksplorasi diri.

Menurut *expert* kedua, keterlibatan karyawan adalah penting dan harus di prioritaskan, tidak ada yang namanya bergerak sendiri dalam suatu industri, *brainstorming* dan musyawarah dengan seluruh pihak yang terlibat di industri FnB sangatlah penting untuk kemajuan industri tersebut. Menurut *expert* kedua, terkadang karyawan memiliki lebih banyak pengetahuan mengenai *feedback* dari *customer* dan kondisi internal Industri dibandingkan dengan *owner* atau manajer, karena mereka berhubungan secara langsung setiap harinya dengan *customer* dan industri itu sendiri. Adanya transparansi antara *owner*, manajer, dan karyawan juga sangat penting, untuk menjaga kepercayaan semua pihak, dan agar semua pihak dapat saling

mengoreksi dan memberikan *feedback* kinerja satu sama lain, tidak hanya dari atasan ke karyawan.

Transparansi dapat menghindari terjadinya konflik antara karyawan, seperti pertikaian karena gaji, atau merasa bahwa kinerjanya kurang di apresiasi, konflik tersebut dapat dihindari dengan menerapkan komunikasi yang baik untuk menghindari adanya *overlap* yang berlebihan di antara karyawan. Konflik antar karyawan dapat menimbulkan pertikaian yang menahun dan dapat mempengaruhi pergerakan Imah Nini secara keseluruhan, apabila hal itu terjadi, penting untuk *owner* dan manajer mengambil tindakan agar pertikaian tidak semakin membesar, atau melakukan proses eliminasi demi kebaikan industri FnB untuk mengembalikan keharmonisan di industri tersebut. Menurut *expert* ketiga, keterlibatan karyawan sangat penting bagi suatu Industri FnB, karena karyawan adalah salah satu penentu masa depan industri tersebut. Karyawan yang terlibat dan diberikan wadah untuk berpartisipasi dalam kemajuan industri dapat menjadikan Industri FnB tersebut semakin maju dan berkembang.

Menurut para *owner*, keterlibatan karyawan sangat penting, namun karyawan harus bekerja sesuai dengan SOP tanpa mengambil peran atau keputusan yang melampaui peran mereka tanpa adanya konsultasi dengan manajer. Manajer juga memiliki kewajiban untuk mendorong karyawan mengembangkan diri mereka di bidang mereka masing-masing. Menurut para *owner*, Manajer Imah Nini telah memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai *knowledge product*, ke ramah tamahan, dan bagaimana membuat *customer* merasa nyaman selama berkunjung ke Imah Nini. Para *owner* berpendapat bahwa manajer memiliki kewajiban untuk mengetahui kapasitas karyawan dan terbuka untuk konsultasi apabila karyawan memiliki pertanyaan di bidang mereka untuk memastikan seluruh regulasi berada di standar yang sama.

Seluruh pihak Imah Nini menurut para *owner* diperlukan untuk saling membantu dan mengawasi satu sama lain selama masa *open hours*. Manajer Imah Nini diharuskan untuk mempercayai dan mendengarkan seluruh saran dari karyawan, dan dapat menerapkan visi misi Imah Nini kepada karyawan dan seluruh pihak yang terlibat, dan memiliki hubungan yang baik sekaligus menjadi perpanjangan tangan *Owner* Imah Nini. Beberapa bentuk dorongan dari manajer terhadap karyawan

Imah Nini adalah *briefing*, dimana *owner*, manajer, dan karyawan Imah Nini menyampaikan perbaikan yang dianggap diperlukan selama satu bulan terakhir, dan didiskusikan penyelesaiannya bersama-sama. Masalah yang ditemukan di Imah Nini umumnya berada di produk makanan, seperti kopi kurang panas, nasi goreng yang berbau asap, dan beberapa elemen dalam satu hidangan yang jarang habis. Barista menyampaikan bahwa pembuatan kopi menyesuaikan rekomendasi kepanasan air menggunakan termometer, *chef* menyampaikan alasan kenapa nasi goreng berbau asap adalah kemungkinan habisnya gas di kompor Imah Nini, dari percakapan inilah solusi dan keterlibatan karyawan terbentuk.

Karyawan Imah Nini merasa bahwa keterlibatan karyawan di Imah Nini sangat penting, dan merupakan tanggung jawab *Owner* dan Manajer Imah Nini. Beberapa dari mereka juga merasa bahwa ada beberapa hal yang karyawan tidak tahu secara sepenuhnya, atau hal yang memang tidak bisa dicampuri, dan bahwa tiap karyawan memiliki perannya masing-masing di Imah Nini. Menurut para karyawan, sejauh ini bentuk dorongan dan bimbingan untuk karyawan dilakukan melalui *briefing* rutin yang dilaksanakan oleh Manajer Imah Nini.

Salah satu karyawan berpendapat bahwa keputusan besar umumnya diambil oleh pihak *owner* dan Manajer Imah Nini, dan perbincangan mengenai kinerja para karyawan masih terkesan formal antara karyawan dan manajer. Salah satu karyawan Imah Nini merasa bahwa penting adanya dorongan dari Manajer Imah Nini kepada karyawan, namun tidak sampai melewati batas dan standar Imah Nini, baiknya dorongan tersebut dilakukan dengan bentuk musyawarah secara bersama-sama. Percakapan antara Manajer Imah Nini dan karyawan dianggap masih sangat mendasar bagi beberapa karyawan, dan disarankan untuk diperbanyaknya *two-way conversation* antara Manajer Imah Nini dengan karyawan satu per satu, untuk mendorong keterbukaan dan dorongan kepada karyawan Imah Nini dalam bentuk diskusi yang lebih personal.

Quality Information and Performance Management

Kualitas adalah salah satu faktor penentu apakah TQM dapat berkelanjutan atau tidak. Karena TQM menjunjung tinggi meningkatkan kualitas dari perusahaan yang dapat mendorong kepuasan

customer. Menurut Manajer Imah Nini, mengetahui informasi relevan mengenai Imah Nini sangatlah penting untuk performance Imah Nini dengan *customer*. Manajer akan membahas kepuasan dan masukan mengenai menu kepada *customer*, dan memberikan informasi yang ditanyakan oleh *customer* mengenai menu dan Imah Nini secara *general*, seperti *open hours*, *pricelist* foto buku tahunan, ketentuan acara pre-wedding, dan promosi-promosi di Imah Nini. Manajer Imah Nini juga akan menampung masukan dari *customer* mengenai menu, saran acara yang dapat dilakukan, dan fasilitas Imah Nini, apabila masukan tersebut dianggap baik untuk Imah Nini, akan disampaikan ke para *owner* untuk diterapkan.

Menurut *expert* pertama, penting untuk seluruh pihak Industri FnB memiliki pemahaman dan mengetahui informasi yang sama, agar informasi yang didapatkan oleh *customer* selalu konsisten. Menurut *expert* kedua, penting untuk kualitas pelayanan di industri FnB disetarakan dalam standar yang sama, agar *customer* tidak mendapatkan pelayanan yang berbeda dari satu karyawan ke karyawan yang lain. Seluruh pihak industri FnB juga harus dapat saling melengkapi untuk kepentingan pelanggan, dan menerima kritik dengan baik. Menurut *expert* ketiga, dengan adanya informasi akurat yang disampaikan ke *customer*, dapat meningkatkan brand awareness suatu industri FnB di mata para *customer* yang juga dapat meningkatkan adanya repeat *customer*.

Menurut *owner* Imah Nini, Manajer Imah Nini selalu memastikan rasa, visual, dan kelengkapan seluruh elemen makanan menu sebelum sampai ke pelanggan. Manajer Imah Nini juga sering secara langsung menanyakan soal rasa makanan kepada *customer*. Beberapa saran *customer* yang telah diterapkan oleh Imah Nini adalah pembuatan *private room* dan playground untuk anak-anak. Menurut *owner* Imah Nini, manajer Imah Nini mengetahui standar harga di daerah Sancang, Bogor dan membandingkannya dengan harga di Imah Nini, untuk memastikan standarnya sudah sesuai dan tidak melampaui atau jauh di bawah standar pasar.

Manajer Imah Nini seringkali melakukan *survey* secara langsung ke café dan restoran di daerah Imah Nini, dan membandingkan rasa dan kualitasnya. Manajer juga dianggap ketat dalam mengawasi kualitas bahan baku di Imah Nini, apabila bahan yang tersedia kurang memenuhi

standar, manajer akan mengganti atau mencari alternatif bahan yang lain. Menurut para *owner* Imah Nini, mengetahui informasi yang akurat dan memberikan pelayanan yang terbaik sangat penting karena *customer* dapat mengingat saat terjadi kesalahan atau kekurangan pelayanan di Imah Nini, dan dikhawatirkan akan mendasari seluruh pengalaman mereka berdasarkan satu kekurangan tersebut. Penting untuk seluruh bagian yang terlibat di Imah Nini untuk mengetahui informasi yang akurat, agar dapat bergerak ke depan dan memastikan visi misi sama dengan *customer*, sekaligus tetap memiliki pendirian mengenai sejarah dan ciri khas Imah Nini.

Menurut para karyawan, penting bagi manajer untuk memberikan dan mengajarkan informasi dan pelayanan yang terbaik kepada karyawan. Manajer Imah Nini memperhatikan standar harga di tempat-tempat selain Imah Nini, juga memperhatikan kepuasan pelayanan kepada *customer* dan menanyakan *feedback* kepada *customer*. Setiap ada produk makanan atau minuman yang keluar, karyawan melihat bahwa manajer selalu teliti memastikan rasa, bentuk, dan penyajian produk sebelum sampai ke *customer*, baik kepada *customer* baru atau lama. Manajer Imah Nini sering menanyakan tentang kualitas menu dan pelayanan yang diberikan kepada *customer*, khususnya apabila ada keluarga besar. Dengan adanya sikap proaktif dan inovatif dari manajer dan karyawan Imah Nini, membuat *customer* datang kembali dan melakukan *repeat order*, bahkan merekomendasikan Imah Nini melewati *word of mouth*. Salah satu karyawan Imah Nini berpendapat bahwa harga produk Imah Nini sudah sesuai standar untuk Kota Bogor, yaitu terjangkau dengan kualitas yang baik dan cocok di lidah masyarakat Kota Bogor. Salah satu karyawan Imah Nini pernah diberikan kritik mengenai menu *mac and cheese*, dinilai *mac and cheese* Imah Nini terlalu hambar, pihak Imah Nini melakukan briefing dan memutuskan bahwa standar menu *mac and cheese* Imah Nini adalah mengikuti standar *western* yang dominannya tidak terlalu asin, maka dari itu penting untuk melakukan standarisasi dan musyawarah sebelum melakukan perubahan, agar Imah Nini tetap dapat mempertahankan cita rasa dan standar yang dianggap sudah ada. Menurut salah satu karyawan, dengan mengetahui seluruh informasi mengenai menu Imah Nini dengan baik dan akurat, karyawan dapat membantu *customer* melakukan *decision buying*, dan memberi arahan menu yang

paling memberikan keuntungan di Imah Nini, seperti menu *baked rice*, *pizza*, dan *best seller* lainnya.

Benchmarking

TQM memerlukan inovasi yang berkelanjutan, dimana *Benchmarking* diperlukan untuk melakukan perbandingan terhadap kompetitor Imah Nini. Menurut Manajer Imah Nini, sangat penting untuk membandingkan Imah Nini dengan *cafe* dan restoran kompetitor Imah Nini. Manajer Imah Nini beberapa kali menyarankan kepada *owner* mengenai bagian dari Imah Nini yang dapat dikembangkan lagi berdasarkan standar eksternal, seperti bentuk kamar mandi, mushola, dan menu *mocktail* yang sedang dalam *trendy*. Menurut *expert* pertama, *Benchmarking*, atau perbandingan dengan kompetitor industri FnB lain sangatlah penting, seperti mencari tahu kenapa *café* dan restoran kompetitor lebih ramai atau baik kualitasnya dari Imah Nini, tanpa niatan untuk menjatuhkan, namun untuk mencari inspirasi untuk berkembang dan semakin baik lagi. Seorang manajer juga harus *open minded* mengenai faktor-faktor yang membuat suatu industri FnB baik.

Menurut *expert* kedua, kompetitor di industri FnB bukanlah musuh melainkan teman untuk saling membantu satu sama lain. Memiliki hubungan yang baik, untuk menjaga hubungan dan silaturahmi, dapat membuat kompetitor melakukan hal yang sama. Setiap industri FnB memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, maka dari itu, penting untuk setiap Industri FnB fokus terhadap kelebihan dan kekurangan mereka masing-masing, dan juga membantu satu sama lain dalam bentuk saling melengkapi dengan adanya persaingan yang sehat. penting untuk fokus pada rezeki masing-masing dan saling membantu satu sama lain. Menurut *expert* ketiga, *Benchmarking* merupakan *success factor* yang sangat penting, dengan adanya penerapan *Benchmarking*, setiap industri FnB di Kota Bogor dapat memiliki persaingan yang sehat dan saling menguntungkan, adanya persaingan yang sehat akan mendorong terbentuknya inovasi yang akan membuat Industri FnB semakin menarik, menantang, dan tidak pernah membosankan.

Menurut *Owner* Imah Nini, pemasukan Imah Nini memiliki target setiap bulannya, dan manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan kestabilan pemasukan tersebut. Para *owner* berpendapat bahwa manajer secara aktif mencari inspirasi dan perbaikan dari standar diluar

Imah Nini, contoh dari perubahan eksternal oleh manajer adalah kasir online, sosial media, dan minuman yang sedang *trendy* seperti *mocktail*. Manajer Imah Nini dianggap sangat peduli dengan pemasukan dan tercapainya target Imah Nini. Manajer Imah Nini dianggap sebagai perpanjangan tangan *owner*, dimana tanggung jawab terus menjenjang perubahan dan melampaui seluruh *café* di Bogor merupakan kewajiban dari *owner* Imah Nini.

Terdapat perbedaan jawaban mengenai target penjualan Imah Nini. Menurut beberapa karyawan, target penjualan Imah Nini per harinya berada di angka 2 juta rupiah, beberapa menganggap bahwa target berada di angka 3 juta, dan beberapa merasa bahwa belum ada target pemasukan spesifik oleh Imah Nini. Beberapa karyawan menetapkan ekspektasi pribadi untuk mendorong semangat mereka setiap harinya selama jam *open hours*. Menurut para karyawan penting untuk manajer melakukan *Benchmarking* dengan kompetitor Imah Nini, untuk mengetahui apabila kualitas pelayanan sudah diatas rata-rata atau perlu diperbaiki lagi.

Pelayanan yang penting menurut para karyawan adalah pelayanan *customer* dan kebersihan, agar *customer* nyaman sebelum dan sesudah berkunjung dari Imah Nini. Salah satu bentuk *Benchmarking* oleh manajer menurut karyawan adalah membandingkan menu kompetitor dan mengembangkan menu tersebut menjadi ciri khas dengan *chef* Imah Nini, karyawan juga menganggap pengalaman Manajer Imah Nini di industri FnB sebelum Imah Nini sangat membantu proses *Benchmarking* dan operasional di Imah Nini, penting untuk melakukan *Benchmarking* dan membandingkan standar dengan kompetitor lain agar Imah Nini dapat semakin meluas di Kota Bogor, hal tersebut akan semakin mendorong para karyawan untuk semakin semangat dan termotivasi selama bekerja di Imah Nini

Employee Encouragement

Karyawan yang terdorong dapat mendorong terjadinya inovasi dan perubahan yang berkelanjutan, maka dari itu *Employee encouragement* adalah faktor penting dalam pendekatan TQM. Menurut Manajer Imah Nini, dorongan kepada karyawan sangatlah penting di Imah Nini, dorongan dan apresiasi positif kepada karyawan dapat menambah semangat dan motivasi karyawan untuk terus maju di Imah Nini, agar

karyawan selalu semangat dan dapat terus maju. Menurut *expert* pertama, *Employee encouragement* sangatlah penting untuk Industri FnB, karena karyawan yang diberikan apresiasi adalah karyawan yang merasa dihargai effort dan kerja kerasnya, hal ini dapat mendorong karyawan untuk merasa terus bersemangat, membuat suatu industri mendapatkan dukungan maksimal dari karyawan, dan membuat kekuatan internal apabila industri sedang mengalami masa sulit.

Menurut *expert* kedua, sistem *rewarding* harus ada untuk menjadi motivasi bagi karyawan industri FnB, sistem *rewarding* tersebut dapat membuat kompetisi yang sehat diantara para karyawan untuk mendorong kinerja karyawan semakin maksimal lagi. *Rewarding* dapat diberikan ketika pemasukan naik secara stabil dari bulan ke bulan dan ketika pelayanan terbukti cepat dan memuaskan. Menurut *expert* ketiga dengan diterapkannya *success factor Employee encouragement*, dapat mendorong adanya rasa terbuka antara seluruh pihak di Industri FnB, dan menghindari adanya pertikaian yang dapat terjadi akibat rasa tidak dihargai, dan perlakuan yang tidak adil antar karyawan. Penting untuk manajer memberikan data yang valid mengenai jumlah *rewards* sesuai dengan kinerja dan pemasukan Industri FnB, untuk menumbuhkan rasa percaya para karyawan dengan seluruh pihak Imah Nini.

Menurut *owner*, Manajer Imah Nini menunjukkan sikap loyalitas dan bekerja dengan semangat dan tulus di Imah Nini. Manajer Imah Nini juga selalu memberikan arahan di lokasi Imah Nini, seperti menyebarkan karyawan di bar dan *kitchen* agar bar tidak terlalu ramai. Manajer dianggap spontan dan lemah lembut dalam menegur atau memberikan apresiasi kepada karyawan, dan mengajak karyawan Imah Nini untuk selalu jujur mengenai kepentingan dan kebutuhan mereka selama bekerja di Imah Nini. Apresiasi di Imah Nini diberikan secara umum, yaitu saat target terlampaui, karyawan diberikan bonus oleh *Owner* Imah Nini, hal ini memberikan dampak positif yaitu menjadikan karyawan lebih semangat untuk bekerja semaksimal mungkin, yang juga berdampak kepada kebaikan Imah Nini, dimana Imah Nini terdorong untuk semakin baik lagi dan meningkatkan pelayanan agar lebih eksklusif dan profesional setiap harinya.

Menurut para karyawan, dorongan dan pemberian *rewards* membuat karyawan lebih

semangat, positif, dan rajin dalam bekerja. Manajer Imah Nini selalu memberikan dorongan terhadap kualitas dan rasa masakan, pelayanan, dan tingkat kedisiplinan karyawan. Salah satu karyawan Imah Nini berpendapat seharusnya setiap waktu harus ada apresiasi dari pihak Imah Nini, karena tanpa adanya apresiasi, karyawan dapat merasa tidak terdorong untuk bersemangat selama jam *open hours*. Manajer Imah Nini dianggap memberikan ketegasan dan dorongan untuk seluruh karyawan, dan dengan jelas menjelaskan tujuan dari masukan yang diberikan. Beberapa karyawan Imah Nini mendapatkan bantuan dalam bentuk cara pelayanan, dan mendapatkan pujian apabila dikerjakan dengan baik. Karyawan Imah Nini merasa bahwa Manajer Imah Nini memperlakukan semua pihak di Imah Nini dengan sama dan tidak membedakan. Salah satu karyawan berpendapat bahwa dorongan positif dan *rewards* adalah penting asalkan tidak melewati batas wajar, karena validasi berlebih dapat membuat karyawan merasa kurang nyaman. Beberapa karyawan merasa belum pernah mendapatkan *rewards*, namun mewajarkan hal tersebut karena ada perbedaan kondisi dan pelayanan yang diberikan.

Menurut salah satu karyawan, Manajer Imah Nini sangat terlibat dengan seluruh kegiatan Imah Nini selama *open hours*, namun hal tersebut dapat membuat adanya rasa intimidasi bagi para karyawan karena selalu merasa diawasi. Salah satu karyawan berpendapat bahwa Manajer Imah Nini memiliki keinginan untuk membuat acara bersama seluruh karyawan Imah Nini sebagai bentuk bonding dan *rewarding* atas pelayanan para karyawan yang terbukti memuaskan, namun keputusan akhir adanya acara tersebut ada di tangan *owner* Imah Nini. Dalam acara khusus seperti acara kopi atau acara di luar Imah Nini, manajer selalu *standby* di lokasi dan memberikan arahan khusus terutama di kerumunan banyak orang dengan pesanan yang banyak datang, agar *customer* tidak terlalu lama menunggu, hal tersebut menurut salah satu karyawan adalah bentuk dorongan dari manajer agar karyawan Imah Nini dapat memiliki performa yang baik selama bekerja dalam kondisi apapun di Imah Nini.

VALIDASI DENGAN EXPERT

Setelah peneliti menentukan *success factors* yang dianggap mempengaruhi kinerja manajer oleh seluruh narasumber, validasi *success factors* dilakukan dengan *expert* yang terpilih, *success*

factors yang dianggap valid berdasarkan hasil validasi adalah sebagai berikut:

Top management commitment

Top management commitment sangat penting dalam keterlibatan dan komitmen untuk pelayanan yang sukses, dimana manajer harus mendukung semua rangkaian perbaikan yang dibutuhkan [9]. Menurut manajer Imah Nini, penerapan *Top management commitment* oleh manajer dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan Imah Nini, begitu juga dengan *expert* kedua, dengan diterimanya saran dan *feedback* dari pelanggan, suatu industri *food and beverage* akan semakin berkembang. Keterlibatan manajer dianggap sangat penting bagi para karyawan, sebagai bentuk *crowd control* terhadap *customer* dan memastikan kepuasan pelanggan. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki peran positif terhadap kesuksesan *success factor Customer focus*.

H1g: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Komitmen untuk terus berkembang adalah salah satu fokus dari *Top management commitment*, dimana Manajer Imah Nini menjadi salah satu peran besar dalam bertahannya Imah Nini selama masa pandemi. Penerapan *Top management commitment* oleh manajer mendorong adanya penggunaan *Benchmarking* untuk mengidentifikasi strategi dan rencana pemasaran di Imah Nini, dengan contoh perubahan target pasar selama masa pandemi dan perubahan konsep menjadi *café* dan restoran. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki peran positif terhadap *success factor Benchmarking*.

H1a: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Benchmarking*

Salah satu kewajiban dari Manajer Imah Nini adalah untuk memberikan contoh kepada para karyawan Imah Nini dan memastikan bahwa karyawan telah bekerja sesuai dengan standar yang telah diterapkan. Seluruh prosedur yang dilaksanakan di Imah Nini merupakan hasil dari komitmen Manajer Imah Nini, karyawan diberikan pelatihan selama satu bulan mengenai operasi dan prosedur di Imah Nini. Manajer Imah Nini juga memiliki tanggung jawab untuk mendorong perkembangan karyawan yang berkelanjutan. Maka

dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Training and education*.

H1b: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Training and education*

Menurut *expert* ketiga, komitmen manajer dapat mempengaruhi kemajuan dan *sustainability* industri FnB di masa depan. Komitmen manajer terhadap *Continuous improvement and innovation* merupakan bentuk investasi untuk kesuksesan industri FnB di masa mendatang, dengan cara mendorong seluruh pihak Imah Nini untuk berkembang dan mempertahankan pasar di Bogor. Komitmen dalam *Top management commitment* meliputi komitmen untuk adanya peningkatan berkelanjutan dari dalam sistem. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*

H1c: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Continuous improvement and innovation*

Menurut karyawan Imah Nini, manajer selalu memastikan setiap produk Imah Nini yang keluar sebelum diterima oleh pelanggan, hal ini untuk memastikan bahwa kualitas makanan sudah sesuai dengan standar Imah Nini. Untuk dapat memberikan kualitas makanan terbaik kepada *customer*, diperlukan *supplier* yang terpercaya dengan kualitas yang stabil. Komitmen Manajer Imah Nini meliputi melakukan pengecekan terhadap kualitas barang *supplier* sebelum diterima. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Supplier management*.

H1d: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Supplier management*

Menurut Manajer Imah Nini, manajer memiliki tanggung jawab untuk memberikan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan untuk dapat mencapai potensi maksimum mereka. Karyawan Imah Nini berpendapat bahwa manajer memiliki kewajiban untuk mendengarkan saran dari karyawan, sekaligus mempertahankan hubungan yang baik antara karyawan dan *owner* sebagai tangan kanan *owner*. *Owner* Imah Nini juga berpendapat bahwa keterlibatan karyawan Imah

Nini merupakan salah satu prioritas yang perlu didorong oleh manajer, agar karyawan dapat berkembang sesuai dengan SOP masing-masing. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*.

H1e: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Memastikan standar dan SOP dari produk Imah Nini adalah salah satu kewajiban dari Manajer Imah Nini. Karyawan Imah Nini secara aktif menerapkan standar yang telah ditentukan oleh owner dan Manajer Imah Nini. Hal ini menuntut manajer untuk memiliki komitmen untuk mengetahui informasi relevan dan akurat mengenai produk, proses pembuatan, dan *selling point* produk Imah Nini. Komitmen terhadap standar dan pengetahuan mengenai Imah Nini diharapkan dapat menumbuhkan rasa percaya para *customer* kepada Imah Nini. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*.

H1f: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Menurut *owner* Imah Nini, manajer memiliki kewajiban untuk mendorong para karyawan untuk menyuarakan pendapat dan kebutuhan mereka. Manajer diharapkan untuk mengetahui kapasitas karyawan, dan terbuka untuk konsultasi mengenai kebutuhan karyawan. Manajer Imah Nini berpendapat bahwa *Employee encouragement* sangat penting untuk menambah semangat dan motivasi karyawan untuk kemajuan Imah Nini. Menurut para *expert*, penting untuk manajer memiliki komitmen dalam mendorong adanya rasa terbuka antara seluruh pihak di Industri FnB, untuk menciptakan lingkungan yang sehat. Memberdayakan karyawan untuk dengan *Top management commitment* dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan [10]. Maka dari itu, *Top management commitment* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee encouragement*

H1h: *Top management commitment* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee encouragement*

Benchmarking

Menurut *expert*, penting untuk seorang manajer untuk mengetahui standar kompetitor lain dan menerapkan standar tersebut di Industri FnB. *Benchmarking* dapat memperjelas penilaian keadaan industri dan memberikan *insight* tentang pendorong kinerja, biaya, dan kualitas, yang memungkinkan industri untuk meningkatkan kinerja manajer. Maka dari itu, *Benchmarking* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H2a: *Benchmarking* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Benchmarking adalah salah satu *success factor* yang paling direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja industri dalam mencapai keunggulan kompetitif, dimana *Benchmarking* adalah alat untuk mempelajari praktik terbaik dari industri lain sebagai patokan untuk meningkatkan kinerja dan menjaga *continuous improvement*. Inovasi sangat diperlukan untuk kemajuan industri FnB, penerapan *Benchmarking* oleh manajer dapat mendorong datangnya inovasi di Imah Nini. Menurut manajer, melakukan perbandingan antara keunggulan dan kekurangan industri kompetitor lain dapat mendorong Imah Nini untuk terus berkembang dan terinspirasi dengan tren masa kini. Maka dari itu, *Benchmarking* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*

H2b: *Benchmarking* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top Continuous Improvement and Innovation*.

Pelayanan yang penting menurut para karyawan adalah pelayanan *customer* dan kebersihan Imah Nini agar *customer* nyaman sebelum dan sesudah berkunjung. Salah satu bentuk *Benchmarking* oleh manajer menurut karyawan adalah membandingkan menu kompetitor dan mengembangkan menu tersebut menjadi ciri khas dengan *chef* Imah Nini. Manajer merupakan salah satu petinggi dari Imah Nini, dimana pengetahuan akan *Benchmarking* adalah penting untuk memuaskan kebutuhan *customer*. Maka dari itu, *Benchmarking* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H2c: *Benchmarking* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Menurut *expert* pertama, *Benchmarking* adalah membandingkan standar suatu industri FnB dengan industri kompetitor lain di daerah yang berdekatan. Penerapan *Benchmarking* oleh manajer memiliki fungsi untuk mengukur kualitas produk, layanan, dan proses organisasi untuk menetapkan target, prioritas, dan perbaikan, yang mengarah pada keunggulan kompetitif atau pengurangan biaya produksi [11]. Manajer Imah Nini menerapkan *success factor Benchmarking* dengan berkomunikasi secara langsung dengan *owner* mengenai perbaikan dan hal yang dapat dikembangkan di Imah Nini. Maka dari itu, *Benchmarking* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*

H2d: *Benchmarking* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Continuous improvement and innovation

Menurut *expert* pertama, *success factor Continuous improvement and innovation* berawal dari adanya komitmen seorang manajer untuk terus berkembang, dimana komitmen terhadap *success factor* tersebut mempengaruhi perkembangan industri FnB. Manajer Imah Nini memiliki komitmen terhadap pendapatan yang diharapkan dapat terus, sekaligus kualitas yang terus berkembang. Inovasi dapat diterapkan dan menjadi sukses dengan adanya penerapan *Top management commitment* oleh manajer sebagai bagian dari unit industri. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H3a: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Manajer memiliki kewajiban untuk memastikan pelayanan karyawan sesuai dengan standar yang telah diterapkan, dan menjadi wadah bagi mereka untuk membahas dan memberikan inovasi untuk keberlanjutan Imah Nini, sekaligus menjadi jembatan penghubung antar karyawan dan *owner* terhadap inovasi tersebut. Manajer sebagai bagian dari pimpinan Imah Nini memiliki dampak secara langsung dengan keterlibatan karyawan Imah Nini. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*

H3b: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Chef Imah Nini merasa bahwa Manajer sangat ketat terhadap konsistensi makanan yang keluar, apabila *customer* memberikan saran atau komplain terhadap makan Imah Nini, manajer akan turun langsung dan datang ke *kitchen* untuk membahas penyesuaian yang dibutuhkan dengan *chef* Imah Nini. Manajer sebagai bagian dari pimpinan Imah Nini memiliki dampak secara langsung dengan kualitas bahan makanan *supplier*. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Supplier management*

H3c: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Supplier management*

Menurut *expert* kedua, prinsip dan keinginan untuk berkembang di industri FnB sangatlah penting. Manajer yang memiliki prinsip untuk ingin *standout* dan berbeda dari industri FnB lain merupakan perilaku yang penting untuk diterapkan. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Benchmarking*

H3d: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Benchmarking*

Menurut manajer Imah Nini, langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai inovasi diawali dengan mengetahui keinginan pelanggan, dengan cara menanyakan pendapat dan *feedback* mereka terhadap menu atau operasional Imah Nini, lalu menyaring pendapat tersebut menjadi faktor-faktor yang dapat diterapkan di Imah Nini. Untuk mengevaluasi kinerja praktik manajemen proses dan kualitas, manajer Imah Nini perlu mengumpulkan berbagai informasi terkait kualitas dari operasi internal dan berbagai biaya kualitas. *Quality information* dapat digunakan untuk memastikan kemampuan proses dalam memenuhi persyaratan produksi yang penting bagi petinggi industri [12]. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*.

H3e: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Pentingnya manajer untuk menerapkan *continuous improvement* terletak pada aktivitas yang bertujuan untuk mencapai *customer satisfaction*, meningkatkan operasi organisasi, dan kinerja pemasok [13]. Salah satu prioritas Manajer Imah Nini adalah agar Imah Nini dapat semakin berkembang bahkan sampai ke luar kota, dengan cara meningkatkan pelayanan para karyawan, dan membuat inovasi seperti membuat menu baru agar *customer* Imah Nini tidak bosan dan mendapatkan variasi yang beragam. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*.

H3f: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Karyawan secara langsung mengetahui dan merasakan kebutuhan dan keinginan *customer* dan cenderung lebih memahami *customer* lebih dari manajer atau *owner* industri itu sendiri. Manajer memiliki kewajiban untuk menjadi jembatan antara inovasi dan karyawan. Pengetahuan dan ilmu yang karyawan dapatkan dari diterapkannya inovasi dapat menjadi motivasi sebagai karyawan untuk terus berkontribusi dalam industri FnB. Maka dari itu, *Continuous improvement and innovation* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee encouragement*

H3g: *Continuous improvement and innovation* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee encouragement*

Employee involvement

Menurut *owner*, penting untuk seluruh pihak Imah Nini terlibat dalam seluruh proses pembuatan keputusan dan operasional sehari-hari Imah Nini. Manajer Imah Nini memiliki tanggung jawab untuk saling membantu sekaligus mengawasi atau memberikan *feedback* kepada karyawan lain tanpa terkecuali. *Success factor Employee involvement* dianggap dapat mendorong penerapan *Top management commitment* karena terdapatnya *feedback loop*. Manajer dapat mendorong karyawan agar secara aktif memberikan saran dan inovasi berharga yang dapat mendorong manajer untuk membuat keputusan yang tepat, hal ini dapat

mendorong manajer untuk semakin berkomitmen dan berinisiatif untuk mendorong keterlibatan karyawan. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H4a: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Keterlibatan karyawan dan dorongan kepada karyawan saling mempengaruhi satu sama lain. Karyawan yang merasa dilibatkan dengan keputusan di industri FnB dapat secara langsung terdorong untuk berpartisipasi dan meningkatkan rasa semangat karyawan dalam kinerja mereka. Manajer memiliki kewajiban untuk mendorong karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan dan partisipasi kepada para karyawan tersebut. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berhubungan secara langsung dengan kepuasan karyawan. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee encouragement*

H4b: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee encouragement*

Menurut *expert* pertama, penting untuk manajer mendorong keterlibatan karyawan dalam suatu industri FnB. Karyawan yang terlibat dapat merasa lebih dibutuhkan, dan menjadi lebih tertarik dan bersemangat untuk memenuhi rangkaian *training*. Partisipasi karyawan dapat menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi, langkah-langkah tersebut juga mempengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan, dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap tempat kerja [14]. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Training and education*.

H4c: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Training and education*

Menurut *expert* kedua, karyawan memiliki akses secara langsung dengan *customer*, hal ini memberikan karyawan pengetahuan mengenai *feedback* dan keinginan *customer* dibandingkan dengan *owner* atau manajer. Hal ini membuat

manajer memiliki kewajiban untuk melibatkan karyawan dalam kepentingan *Customer focus* atau kepuasan *customer*. Karyawan yang lebih terlibat dan berkontribusi kepada industri FnB cenderung lebih responsif dan peduli terhadap kebutuhan dan ekspektasi *customer* [15]. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H4d: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Expert kedua berpendapat bahwa penting untuk seluruh pihak industri memiliki transparansi yang baik mengenai informasi yang tersedia, diantara *owner*, manajer, karyawan, dan seluruh pihak yang terlibat dalam industri tersebut. Menurut Erstad [22], manajer bertanggung jawab untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan rasa kepemilikan mereka untuk meningkatkan hubungan baik mereka dengan industri FnB. Dorongan dari manajer tersebut dapat meningkatkan otonomi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan. Akibatnya, pemberdayaan oleh manajer sebagai petinggi industri dapat memiliki hubungan positif terhadap industri FnB [17]. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*

H4e: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Penting untuk semua pihak industri FnB saling mengoreksi dan memberikan *feedback* kinerja satu sama lain baik itu dari atasan ke karyawan atau sebaliknya. dapat ditingkatkan dengan manajer memberikan dorongan kepada karyawan untuk memberikan wawasan mereka tentang organisasi [18]. Sikap karyawan memiliki pengaruh dan dampak terhadap tanggapan dan sikap karyawan lain yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi, dimana hal tersebut merupakan kewajiban manajer untuk diawasi. Maka dari itu, *Employee involvement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*

H4f: *Employee involvement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Continuous improvement and innovation*

Employee encouragement

Lingkungan pekerjaan yang secara aktif mendorong karyawan dapat memaksimalkan potensi dan kinerja karyawan [19]. Manajer wajib memiliki komitmen untuk mempertahankan lingkungan tersebut agar industri FnB tetap kompetitif dan seluruh bagian yang terlibat dalam bekerja dalam lingkungan yang sehat. Salah satu karyawan Imah Nini mengatakan bahwa Manajer Imah Nini ingin mengadakan kegiatan dengan seluruh karyawan Imah Nini dalam bentuk *bonding*, sekaligus melakukan *rewarding* kepada karyawan yang kinerjanya memuaskan, namun keputusan akhir mengenai pelaksanaan acara berada di tangan *owner* Imah Nini. Maka dari itu, *Employee encouragement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H5a: *Employee encouragement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Manajer sebagai bagian dari organisasi perlu menerapkan sistem kompensasi atau *rewarding* karyawan berhubungan dengan kualitas kinerja dan kepuasan pelanggan untuk mendukung kualitas internal perusahaan [20]. Manajer yang secara langsung memiliki wewenang terhadap *rewards* penting untuk menerapkan *Employee encouragement*. Menurut Zeinddine (2016) karyawan yang terpenuhi kebutuhannya cenderung memberikan layanan yang baik kepada *customer*. Dorongan dari manajer kepada karyawan terlihat pada kepuasan *customer* karena karyawan yang bahagia lebih bersedia untuk memberikan layanan yang maksimal kepada *customer* [22]. Maka dari itu, *Employee encouragement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H5b: *Employee encouragement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Penting untuk karyawan diberikan pelatihan yang tepat sasaran dari pihak manajer, pelatihan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan *problem solving* dengan cepat dan efektif. Karyawan didorong kemajuannya akan menerima tanggung jawab tambahan dan melihatnya sebagai peluang untuk kemajuan karir mereka. [22]. Karyawan Imah Nini mendapatkan dorongan dari manajer dengan cara diberikan *rewards* sesuai dengan kinerja, mendapatkan

pujian, dan *training* sesuai dengan kebutuhan mereka. Maka dari itu, *Employee encouragement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Training and education*

H5c: *Employee encouragement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Training and education*

Rewarding atau penghargaan kepada karyawan dapat mendorong komitmen terhadap kualitas industri yang berkelanjutan [20]. Untuk membuat keputusan kerja yang lebih substansial dan menaikkan inisiatif partisipasi karyawan, penting untuk meningkatkan kepercayaan antar karyawan dan manajer. Karyawan harus diberi kesempatan oleh manajer untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan karyawan [23]. Dengan terdapatnya dorongan positif oleh manajer kepada karyawan, karyawan Imah Nini akan semakin terlibat dengan inovasi dan perkembangan Imah Nini di masa depan. Maka dari itu, *Employee encouragement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*.

H5d: *Employee encouragement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Continuous improvement and innovation*

Partisipasi karyawan penting untuk diberikan *rewards* agar karyawan merasa dihargai dalam keterlibatan mereka [14]. Karyawan yang didorong untuk memberikan ide dan kolaborasi akan lebih tinggi berkemungkinan untuk terlibat dalam aktivitas pengambilan keputusan dalam industri [19]. Menurut karyawan Imah Nini, manajer cenderung tegas dengan karyawan, dengan tujuan untuk memberi dorongan dan menjelaskan alasan dari masukan atau koreksi yang diterima oleh karyawan. Ketegasan manajer diharapkan dapat meyakinkan karyawan bahwa manajer peduli dengan performa dan partisipasi mereka di Imah Nini, sehingga dapat mendorong karyawan untuk semakin terlibat dalam pengambilan keputusan di Imah Nini. Maka dari itu, *Employee encouragement* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*.

H5e: *Employee encouragement* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Customer focus

Customer focus atau *customer orientation* dapat mendorong komitmen manajemen, mengarah kepada alokasi bahan baku, pemutusan strategi, dan keseluruhan performa karyawan oleh manajer. Dengan penerapan *Customer focus* oleh manajer, komitmen manajer akan menjadi *customer centric* dimana strategi ini dapat mendorong industri mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Menurut para *owner*, Memiliki komitmen terhadap *Customer focus* memberikan dampak baik bagi Imah Nini, yaitu untuk manajer lebih mengenal karakter pelanggan dan mengetahui ekspektasi pelanggan di Imah Nini. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H6a: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Pendekatan kepada karyawan dapat meningkatkan performa industri [19]. Penting untuk karyawan mendapatkan pelatihan yang memadai dari manajer dan juga dorongan yang dapat mendorong mereka untuk melakukan *problem solving* secara mandiri dan efektif (Zeinddine, 2016). Ekspektasi pelanggan umumnya disaring terlebih dahulu oleh karyawan dan manajer, agar tetap sesuai dengan konsep dan integrasi Imah Nini sebelum akhirnya diterapkan. Manajer yang memiliki komitmen dalam melayani *customer* dengan baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang secara langsung dipengaruhi oleh *training* yang diterima oleh karyawan Imah Nini. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Training and Education*

H6b: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Training and education*

Menurut *expert* kedua, perkembangan industri seperti peningkatan penjualan dan *repeat customer* didorong oleh adanya *success factor Customer focus*. Mengetahui dan mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan pelanggan dapat membantu industri untuk membuat strategi yang fokus terhadap pelayanan yang diberikan [24]. Manajer dapat mendorong *customer* untuk memberikan informasi mengenai ekspektasi, kebutuhan, dan motivasi yang diperlukan untuk menjadi acuan industri terhadap kualitas yang diberikan. Menurut Kim (2017), penerapan

Customer focus oleh manajer secara langsung berhubungan dengan kualitas informasi industri, yang secara positif mendorong kualitas dari pelayanan *customer*. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*

H6c: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Kualitas dari bahan makanan industri FnB akan mempengaruhi kepuasan *customer*, karena rasa dan kualitas makanan dapat menentukan apakah *customer* puas dan akan kembali lagi. Menurut Bartley (2007) evaluasi dari *customer* terhadap kualitas *supplier* memiliki dampak terhadap performa bisnis industri. *Success factor Customer focus* memberikan dasar untuk industri untuk menerapkan hubungan baik antara *customer* dan *supplier* [25]. Penting untuk Manajer Imah Nini menerapkan *Customer focus* agar dapat mendorong *supplier* untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan cara memberikan informasi mengenai standar yang dibutuhkan untuk mendorong kemajuan *supplier* itu sendiri. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Supplier management*

H6d: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Supplier management*

Customer focus pada manajer dapat mendorong keterlibatan karyawan, adanya interaksi secara langsung antara karyawan dan *customer* dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkembang dalam industri tersebut. Ketika manajer memprioritaskan kebutuhan *customer*, karyawan akan lebih terlibat dan termotivasi, karena merasa lebih dihargai dan menjadi bagian penting dari kesuksesan industri tersebut. Manajer memantau orientasi *customer* memiliki kewajiban untuk memberikan dorongan dan informasi penting kepada karyawan agar karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan kebutuhan pelanggan dan memberikan solusi terbaik [26]. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*

H6e: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Menurut *expert* kedua, diperlukan adanya diskusi bersama dengan manajer sebagai petinggi Imah Nini mengenai perubahan yang diperlukan apabila terjadi penurunan *customer*. Inovasi yang didasari oleh *Customer focus* dilakukan untuk melakukan perluasan segmentasi yang diperlukan untuk masa depan industri FnB tersebut. Inovasi produk merupakan hasil dari orientasi pelanggan dan industri yang menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan produk yang semakin baik [27]. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mengembangkan produk adalah manajer yang menekankan keputusan yang didasari oleh inovasi yang didapatkan dari informasi tentang kebutuhan *customer*. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*

H6f: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Continuous improvement and innovation*

Manajer diperlukan untuk berpendirian teguh terhadap konsep mereka sekaligus menyesuaikan ekspektasi *customer* dengan konsep yang sudah ada. Kepuasan *customer* dapat disesuaikan dengan fokus terhadap faktor pendukung yang membuat industri lebih unggul dari industri kompetitor, seperti produk, pelayanan, dan konsep yang ditawarkan. Penerapan *Customer focus* dianggap penting oleh manajer karena dapat meningkatkan pengetahuan manajer mengenai kebutuhan *customer* yang mendorong adanya perbandingan dan tolak ukur dengan industri kompetitor, dalam bentuk loyalitas pelanggan, digitalisasi, dan kualitas dari industri tersebut [26]. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Benchmarking*

H6g: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Benchmarking*

Hubungan yang baik antara karyawan dan *customer* yang didorong oleh manajer dapat membuat *customer* kembali lagi dan melakukan *repeat order*. Penerapan *Customer focus* oleh manajer dapat mendorong semangat karyawan untuk melakukan pelayanan dengan semakin baik. Menurut Rapp (2010) karyawan cenderung

mendukung penerapan *Customer focus* sebagai bentuk gambaran perilaku karyawan yang diharapkan oleh *customer*, dimana tolak ukur ini dapat membantu mereka mengetahui standar yang dibutuhkan. Maka dari itu, *Customer focus* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee encouragement*

H6h: *Customer focus* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee encouragement*

Training and education

Training yang diterima oleh karyawan dari manajer Imah Nini melingkupi cara melayani karyawan dengan maksimal, menyampaikan informasi mengenai produk Imah Nini, jadwal operasional, kebersihan, dan standar prosedur sehari-hari. *Training and education* mendorong manajer untuk memberikan *feedback* kepada karyawan Imah Nini mengenai performa kerja mereka serta mengkomunikasikan tujuan dan arah industri ke karyawan [28]. Maka dari itu, *Training and education* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H7a: *Training and education* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Untuk mengembangkan keterampilan dan potensi karyawan, manajer perlu meningkatkan dan melatih pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan untuk mendukung produktivitas dalam berbagai kondisi dan potensi setiap karyawan [29]. *Training and education* dianggap penting oleh Manajer Imah Nini, dimana *training* diberikan selama tiga bulan kepada karyawan di Imah Nini, dengan materi meliputi *flow* pelayanan seperti prosedur melayani tamu dari menyambut sampai akhir *service*. *Training and education* yang diberikan oleh manajer dapat mendorong kedisiplinan dan tanggung jawab para karyawan Imah Nini, sekaligus sebagai panduan bagi karyawan mengenai informasi kualitas yang diperlukan selama melayani tamu. Maka dari itu, *Training and education* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*

H7b: *Training and education* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

Training and education yang baik dan berkualitas dapat menciptakan karyawan yang berkualitas dan telaten dalam pekerjaannya. Manajer memiliki kewajiban untuk memberikan *training* secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan industri dan karyawan. Karyawan yang terampil melalui *training* berkelanjutan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi [29]. Manajer harus dapat menunjukan nilai dan manfaat dari *training* agar karyawan semakin terlibat dan memiliki peran dalam pekerjaan mereka [30]. Maka dari itu, *Training and education* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*

H7c: *Training and education* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Manajer yang mengutamakan rasa terbuka, percaya, menerima saran dan masukan dari karyawan dapat mendorong kepuasan karyawan dan lingkungan kerja yang sehat. Tannenbaum et al [39] menyatakan bahwa karyawan dapat merasa perusahaan mereka peduli terhadap mereka dan bersedia berinvestasi pada mereka ketika pelatihan yang efektif diberikan oleh manajer. Karyawan yang merasa bahwa pelatihan yang diterima dari manajer sebagai petinggi industri bermanfaat baik untuk diri, dan memiliki kesempatan untuk menggunakan hasil dari pelatihan, akan siap untuk berpartisipasi dalam pelatihan organisasi di masa depan [32]. Maka dari itu, *Training and education* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee encouragement*

H7d: *Training and education* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee encouragement*

Karyawan yang didorong oleh manajer untuk memberikan performa terbaik dalam pelayanan kepada *customer* dapat mendorong produktivitas yang baik sekaligus menciptakan hubungan yang harmonis antara *customer* dan karyawan, hal ini dapat mendorong kepuasan *customer* untuk terpenuhi sekaligus meningkatkan kesempatan adanya *repeat order*. Karyawan Imah Nini melewati periode *training* melayani *customer* yang diberikan oleh manajer meliputi intonasi bicara, posisi interaksi, dan gaya bahasa dengan *customer* sesuai dengan standar pelayanan FnB. Menurut Talib et al. (2010) ada pengaruh signifikan antara *Training and education* dengan kualitas produk yang diterima oleh *customer*. Maka dari itu,

Training and education dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H7e: *Training and education* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Quality Information and Performance Management

Informasi yang akurat dan sesuai dengan fakta yang disampaikan kepada *customer* akan membuat *customer* lebih percaya dengan manajer sebagai petinggi industri. Menurut *expert*, sikap proaktif dan inovatif dari manajer dan karyawan Imah Nini, membuat *customer* datang kembali dan melakukan *repeat order* dan merekomendasikan Imah Nini melewati *word of mouth*. Menurut Mokhtar dan Yusoff [41], kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan komitmen dari manajemen terhadap kualitas produk dan informasi yang ditawarkan oleh industri. Maka dari itu, *Quality Information and Performance Management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H8a: *Quality Information and Performance Management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Menurut *owner* Imah Nini, penting untuk Manajer Imah Nini selalu memastikan rasa, visual, dan kelengkapan seluruh elemen produk sebelum diberikan ke pelanggan, hal ini karena kualitas dari produk akan secara langsung memengaruhi kepuasan *customer*. Produk yang berkualitas datang dari bahan makanan yang berkualitas, umumnya dari *supplier* terpercaya industri FnB. Penting bagi manajer untuk terlibat dalam pemilihan *supplier* karena terdapat banyak faktor yang dipertimbangkan selama pemilihan *supplier* seperti kualitas bahan makanan, serta manfaat lainnya seperti evaluasi stabilitas, komitmen *supplier*, dan persaingan *supplier*. Maka dari itu, *Quality Information and Performance Management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Supplier management*

H8b: *Quality Information and Performance Management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Supplier management*

Manajer Imah Nini melakukan *survey* secara langsung ke *café* dan restoran di daerah Imah

Nini, dan membandingkan rasa dan kualitasnya sebagai bentuk *Benchmarking*. Menurut *owner* Imah Nini, penting untuk Manajer Imah Nini mengetahui standar harga di daerah *café* dan restoran, sekaligus melakukan perbandingan dengan harga di Imah Nini untuk memastikan standarnya sudah sesuai dengan kompetitor. *Benchmarking* adalah proses yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam industri untuk menerapkan praktik terbaik yang dipelajari dari industri lain, dimana proses ini dibantu oleh data dan informasi dari dalam maupun luar industri. Maka dari itu, *Quality Information and Performance Management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Benchmarking*

H8c: *Quality Information and Performance Management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Benchmarking*

Menurut *expert* kedua, penting untuk kualitas pelayanan di industri FnB diterapkan dalam standar yang sama, agar *customer* tidak mendapatkan pelayanan yang berbeda dari satu karyawan ke karyawan yang lain. Manajer Industri FnB harus dapat saling melengkapi informasi kepada seluruh pihak mengenai kepentingan pelanggan, dan menerima kritik dengan baik dan *open minded*. Manajer yang memberikan karyawan informasi berkualitas tinggi, akurat, dan tepat waktu akan mendorong transparansi di dalam organisasi. Ketika karyawan diinformasikan dengan baik oleh manajer tentang tujuan perusahaan, metrik kinerja, dan peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut, hal ini dapat membangun kepercayaan dan mendorong mereka untuk lebih terlibat [34]. Maka dari itu, *Quality Information and Performance Management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Employee involvement*

H8d: *Quality Information and Performance Management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Employee involvement*

Menurut Manajer Imah Nini, mengetahui informasi relevan mengenai Imah Nini sangatlah penting untuk *performance* Imah Nini dengan *customer*. Untuk menerapkan praktik fokus pelanggan dengan sukses, manajer harus memanfaatkan data pelanggan yang disediakan oleh industri secara ekstensif. Data ini biasanya memberikan informasi yang memungkinkan karyawan untuk terlibat lebih dalam dalam

menangani masalah terkait pelanggan. Hal ini membantu karyawan untuk mendapatkan informasi langsung dari klien, yang dapat digunakan sebagai masukan untuk perbaikan mereka sebagai karyawan [35]. Maka dari itu, *Quality Information and Performance Management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H8e: *Quality Information and Performance Management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Supplier management

Manajer Imah Nini berhubungan secara langsung dengan pihak *supplier* untuk memastikan kualitas bahan makanan terpenuhi. Penting untuk manajer sebagai petinggi Imah Nini dan *supplier* memiliki kontrak tertulis memastikan kualitas bahan makanan yang diberikan selalu stabil dan sesuai dengan kriteria. *Supplier management* melibatkan penyelarasan bahan makanan dengan tujuan dan sasaran strategis industri dan manajer. *Top management commitment* oleh manajer kan memastikan bahwa *supplier* mendukung prioritas strategis organisasi. Menetapkan kriteria yang jelas untuk kualitas bahan makanan oleh manajer dapat memastikan bahwa *supplier* mendukung prioritas strategis Imah Nini. Maka dari itu, *Supplier management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Top management commitment*

H9a: *Supplier management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Top management commitment*

Supplier management dapat mendorong inovasi dalam bentuk mencari alternatif bahan makanan, membuat menu yang bervariasi, atau membandingkan kualitas satu *supplier* dengan yang lain. Menurut *expert*, apabila pihak manajer memiliki hubungan yang baik dengan *supplier*, manajer sebagai bagian dari industri dapat mendapatkan keuntungan seperti diprioritaskan dalam pengiriman bahan, harga yang dapat dinegosiasi, dan kualitas yang stabil standarnya, dimana prioritas tersebut dapat membuat Imah Nini semakin unggul. Maka dari itu, *Supplier management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Continuous improvement and innovation*

H9b: *Supplier management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Continuous improvement and innovation*

Kualitas yang ditawarkan oleh *supplier* secara langsung mempengaruhi kepuasan *customer*, karena kualitas bahan makanan yang tinggi dan terjamin dapat membuat *customer* semakin puas atau melakukan *repeat order*. Menurut *expert*, kualitas produk *supplier* harus stabil dengan katalog yang akurat, apabila standar *supplier* tidak sesuai, manajer sebaiknya mengganti *supplier* tersebut dengan alternatif yang lebih menguntungkan, karena kualitas produk makanan adalah prioritas nomor satu di industri FnB. Maka dari itu, *Supplier management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Customer focus*

H9c *Supplier management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Customer focus*

Manajer Imah Nini memiliki kewajiban untuk mengecek kualitas bahan yang dikirim oleh *supplier*. *Expert* menyarankan bahwa pihak *supplier* harus spesifik dalam ukuran dan bentuk barang dengan harga yang sesuai, dan manajer harus dapat memastikan bahan sesuai dengan standar. *Supplier management* juga termasuk kerja sama yang solid antara produsen dan pemasok mengenai kualitas produk. Komitmen manajer terhadap kualitas pemasok akan berdampak positif pada kinerja *supplier* pengurangan waktu tunggu, pengiriman bahan baku yang tepat waktu dari pemasok, dan jumlah yang benar. Maka dari itu, *Supplier management* dianggap memiliki dampak positif terhadap penerapan *success factor Quality Information and Performance Management*

H9d: *Supplier management* memiliki dampak positif terhadap *success factor Quality Information and Performance Management*

KESIMPULAN

Seluruh *success factors* yang mempengaruhi kinerja manajer berdasarkan pendekatan TQM dianggap berpengaruh oleh seluruh narasumber wawancara. *Success factors* yang dianggap valid dalam mempengaruhi kinerja manajer berdasarkan hasil validasi *expert* yang terpilih adalah *Top management commitment*, *Benchmarking*, *continuous innovation and information*, *Employee involvement*, *Employee encouragement*, *Customer focus*, *Training and education*, *Quality Information*

and Performance Management, dan Supplier management.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih khususnya kepada pihak Imah Nini yang telah mengizinkan dilaksanakannya penelitian ini. Selain itu, penulis juga berterima kasih kepada seluruh narasumber yang dengan sukarela terlibat dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. Susanti, "Disparbud Kota Bogor catat jumlah restoran dan kafe naik," ANTARA News Jawa Barat. Accessed: Jun. 12, 2023. [Online]. Available: <https://jabar.antaranews.com/berita/327521/d-isparbud-kota-bogor-catat-jumlah-restoran-dan-kafe-naik>
- [2] V. Veritya, F. Adrian, and Y. Farradia, "Analisis Strategi Pemasaran pada Coffee Shop di Bogor (Studi Kasus pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee). Mandiri.," Skripsi, Universitas Pakuan, 2019. Accessed: Aug. 13, 2024. [Online]. Available: <https://eprints.unpak.ac.id/3068/>
- [3] J. Birkinshaw, G. Hamel, and M. Mol, "Management innovation. Acad Manage Rev," *Acad. Manage. Rev.*, vol. 33, Oct. 2008, doi: 10.5465/AMR.2008.34421969.
- [4] I. A. Sholihah, "Pengaruh Suasana Cafe dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen di Merdeka Cafe Nganjuk," *J. Pendidik. Tata Niaga JPTN*, vol. 8, no. 1, Art. no. 1, Jun. 2020, doi: 10.26740/jptn.v8n1.p%p.
- [5] - Triyono, "Manajer dan Pengelolaan Pada Era Milenium," *Value Added Maj. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 6, no. 2, Art. no. 2, 2010, doi: 10.26714/vameb.v6i2.704.
- [6] F. Talib and Z. Rahman, "Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model," *Serv. Mark. Q.*, vol. 31, no. 3, p. 363, 2010.
- [7] N. Hayati, "Analisis Bisnis Internal Dengan Metode Critical Success Factors (Csf) Dan Value Chain (Studi Kasus Pt. Farmasi X)," *MIND Multimed. Artif. Intell. Netw. Database J.*, vol. 1, no. 1, Art. no. 1, 2016, doi: 10.26760/mindjournal.v1i1.36.
- [8] D. Silverman, *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE, 2005.
- [9] F. Murmura, L. Bravi, F. Musso, and A. Mosciszko, "Lean Six Sigma for the improvement of company processes: the Schnell S.p.A. case study," *TQM J.*, vol. 33, no. 7, pp. 351–376, Jan. 2021, doi: 10.1108/TQM-06-2021-0196.
- [10] W. Tao, B. Song, M. A. Ferguson, and S. Kochhar, "Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making," *Public Relat. Rev.*, vol. 44, no. 5, pp. 667–680, Dec. 2018, doi: 10.1016/j.pubrev.2018.07.002.
- [11] F. Padro, *Mauritius presentation on benchmarking Final corrected copy*. 2019. doi: 10.13140/RG.2.2.28688.02561.
- [12] R. Jimoh, L. OYEWOBI, R. Isa, and I. Waziri, "Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement," *Int. J. Constr. Manag.*, vol. 19, pp. 1–16, Jan. 2018, doi: 10.1080/15623599.2017.1411456.
- [13] A. A. Mezher and A. S. Mdlool, "Impact of Continuous Improvement on Customer Orientation: Analytical Study Opinions From A Sample of NSS/CSD Staff," *PalArchs J. Archaeol. Egypt Egyptol.*, vol. 19, no. 2, Art. no. 2, May 2022.
- [14] A. Ullrich, M. Reißig, S. Niehoff, and G. Beier, "Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise," *J. Organ. Change Manag.*, vol. 36, no. 8, pp. 29–48, Jan. 2023, doi: 10.1108/JOCM-10-2022-0302.
- [15] M. O. P. Bah, Z. Sun, U. Hange, and A. J. R. Edjoukou, "Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies," *Sustainability*, vol. 16, no. 6, Art. no. 6, Jan. 2024, doi: 10.3390/su16062524.
- [16] M. Erstad, "Empowerment and organizational change," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 9, no. 7, pp. 325–333, Jan. 1997, doi: 10.1108/09596119710190976.
- [17] C. Makridis and J. Han, "Future of Work and Employee Empowerment: Evidence from a Decade of Technological Change," Jan. 12, 2020, *Rochester, NY*: 3518104. doi: 10.2139/ssrn.3518104.
- [18] B. Halliden and K. Monks, "Employee-centred management in a call centre," *Pers. Rev.*, vol. 34, no. 3, pp. 370–383, Jan. 2005, doi: 10.1108/00483480510591480.
- [19] A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, and D. Lewin, "Conceptualizing Employee Participation in Organizations," in *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, and D. Lewin, Eds., Oxford University Press,

- 2010, p. 0. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001.
- [20] M. Chowdhury, H. Paul, and A. Das, "The Impact of Top Management Commitment on Total Quality Management Practice: An Exploratory Study in the Thai Garment Industry," *Glob. J. Flex. Syst. Manag.*, vol. 8, no. 1, pp. 17–29, Jan. 2007, doi: 10.1007/BF03396517.
- [21] I. Zeinddine, "Employees' Satisfaction Is It an Antecedent of Customers' Satisfaction: An Empirical Study on the Five and Four Star Hotels in the Kingdom of Bahrain", Accessed: Jul. 26, 2024. [Online]. Available: https://www.academia.edu/34995513/Employees_Satisfaction_Is_It_an_Antecedent_of_Customers_Satisfaction_An_Empirical_Study_on_the_Five_and_Four_Star_Hotels_in_the_Kingdom_of_Bahrain
- [22] C. Chi and D. Gursoy, "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 28, pp. 245–253, Jun. 2009, doi: 10.1016/j.ijhm.2008.08.003.
- [23] J. Coyle-Shapiro, P. Morrow, R. Richardson, and S. Dunn, "Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 41, Dec. 2002, doi: 10.1002/hrm.10052.
- [24] I. Kulkov, "The role of artificial intelligence in business transformation: A case of pharmaceutical companies," *Technol. Soc.*, vol. 66, p. 101629, Aug. 2021, doi: 10.1016/j.techsoc.2021.101629.
- [25] A. Lado, A. Paulraj, and I. Chen, "Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance: Evidence from US manufacturing industries," *Int. J. Logist. Manag.*, vol. 22, pp. 202–221, Aug. 2011, doi: 10.1108/09574091111156550.
- [26] K. Abrokwhah-Larbi, "The impact of customer-focus on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African economy," *Afr. J. Econ. Manag. Stud.*, vol. 15, no. 1, pp. 31–59, Jan. 2023, doi: 10.1108/AJEMS-04-2022-0167.
- [27] A. Thourmrungrroje and O. Racela, "The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance," *J. Strateg. Mark.*, vol. 21, no. 2, pp. 140–159, Apr. 2013, doi: 10.1080/0965254X.2012.742129.
- [28] A. Rapp, K. J. Trainor, and R. Agnihotri, "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology," *J. Bus. Res.*, vol. 63, no. 11, pp. 1229–1236, Nov. 2010, doi: 10.1016/j.jbusres.2009.11.002.
- [29] M. Flegl, L. Depoo, and M. Alcázar, "The Impact of Employees' Training on Their Performance Improvements," *Qual. Innov. Prosper.*, vol. 26, pp. 70–89, Mar. 2022, doi: 10.12776/QIP.V26I1.1665.
- [30] H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society," *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 60, pp. 451–474, 2009, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
- [31] S. Tannenbaum, J. Mathieu, E. Salas, and J. Cannon-Bowers, "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation," *J. Appl. Psychol.*, vol. 76, pp. 759–769, Dec. 1991, doi: 10.1037//0021-9010.76.6.759.
- [32] C. Bulut and O. Çulha, "The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment," *Int. J. Train. Dev.*, vol. 14, Nov. 2010, doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x.
- [33] S. Mohd Mokhtar and R. Yusoff, "The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: A case of Malaysian manufacturers," *Total Qual. Manag.*, vol. 21, pp. 291–300, Mar. 2010, doi: 10.1080/14783360903553198.
- [34] H. Sun, I. Hui, A. Tam, and J. Frick, "Employee involvement and quality management," *Tqm Mag.*, vol. 12, pp. 350–354, Oct. 2000, doi: 10.1108/09544780010341969.
- [35] K. Mukerjee, "Customer-oriented organizations: a framework for innovation," *J. Bus. Strategy*, vol. 34, no. 3, pp. 49–56, Jan. 2013, doi: 10.1108/JBS-Jun-2012-0013.