

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu permasalahan besar yang sering kali dihadapi oleh restoran berantai dan perusahaan waralaba makanan internasional yang mengkhususkan *pizza* sebagai produk utamanya adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam mempertahankan kualitas pelayanan. Pizza Hut merupakan salah satu restoran waralaba yang terkemuka di Indonesia. Keberadaan restoran tersebut merupakan fenomena mendasar yang menyelubungi restoran berantai dan perusahaan waralaba makanan internasional yang ada di Indonesia masa kini.

Waralaba dalam dunia bisnis terkenal dengan istilah “*franchise*”, yaitu pemberian sebuah lisensi usaha oleh suatu pihak kepada pihak lain sebagai penerima waralaba. Dengan kata lain, waralaba adalah pengaturan bisnis dengan sistem pemberian hak pemakaian nama dagang oleh pewaralaba kepada terwaralaba (Ahmad Kurnia, 2008, “Membeli dan Menjual *Franchise*”, para. 6).

Pizza Hut merupakan rantai restoran *pizza* terbesar di dunia, datang ke Indonesia pada tahun 1984 dan menjadi restoran *pizza* pertama di Indonesia. Kunci keberhasilan Pizza Hut Indonesia merupakan hasil kerja keras yang didasari empat nilai budaya kerja yaitu integritas, keunggulan, pengembangan usaha dan keuntungan. Saat ini restoran Pizza Hut telah hadir di berbagai kota di Indonesia seperti Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Cilegon, Bandung, Karawang, Cirebon, Sukabumi, Semarang, Solo, Tegal, Surabaya, Malang, Sidoarjo, Yogyakarta, Bali, Mataram, Padang, Palembang, Medan, Batam, Pekanbaru, Lampung, Jambi, Banjarmasin, Samarinda, Balikpapan, Pontianak, Makassar, Manado and Banda Aceh.

Saat ini jumlah karyawan seluruhnya mencapai lebih dari 8.000 orang yang tersebar di 164 restoran di 33 kota dan 19 propinsi di Indonesia (Ina Setiabudi, 2008, "World Hunger Relief Program dari Pizza Hut Indonesia", para. 12).

Tak pelak persaingan bisnis antar pelaku usaha di bidang restoran waralaba berbasis *pizza* pun makin menjamur. Wujud nyata dari persaingan bisnis tersebut dapat dilihat dari bermunculannya *outlet-outlet* yang menjual *pizza* sebagai produk utama restoran mereka. Hal tersebut jelas membawa dampak pada persaingan di dunia bisnis waralaba menjadi semakin ketat. Ditambah lagi dengan bermunculannya *outlet pizza* di masyarakat membuat Pizza Hut semakin ketat dalam menerapkan kualitas pelayanan bagi pelanggan yang rata-rata merupakan pecinta masakan Italia, seperti salah satu produk yang mereka tawarkan yakni *pizza*.

Menurut *Webster's 1928 Dictionary* dalam Lupiyoadi (2001: 143) pelanggan adalah seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk membeli suatu barang atau peralatan. Dengan kata lain, pelanggan adalah seseorang yang secara kontinu dan berulang kali datang ke suatu tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan membayar produk atau jasa tersebut.

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Anastasia, 1996: 4). Proses penerapan *Total Quality Management* dapat membantu para pelaku usaha untuk membantu mereka dalam memelihara kualitas sebagai strategi usaha dengan melibatkan semua fungsi dan anggota organisasi, yakni dengan adanya peran karyawan, peran pimpinan, peran hubungan karyawan dan

pimpinan, peran aspek organisasi, dan peran lingkungan kerja yang kondusif dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Lebih dari 25 tahun Pizza Hut Indonesia telah banyak menghadirkan inovasi-inovasi diantaranya tak hanya beraneka ragam inovasi Topping Pizza namun perusahaan juga melakukan survei yang berkesimpulan bahwa mayoritas masyarakat Indonesia adalah penikmat mie. Hasil survei tersebut menjadikan pihak management mengambil langkah yang sangat berani, dengan terobosan baru menyajikan menu baru di restoran Pizza Hut, yaitu pasta dengan aneka varian rasa yang dituang dalam program baru Pasta Perfetto. Pasta Perfetto datang dengan 7 varian, dari citarasa western hingga citarasa Asia. (Vera, 2010, "Pasta Yummy Penggugah Selera di Pizza Hut", para. 2).

Dengan momentum 25 tahun Pizza Hut juga membawa banyak perubahan di kubu manajemen Pizza Hut, mulai dari perbaikan tampilan *outlet*, penambahan menu yang bervariasi sampai dengan perubahan standar pelayanan dari *CHAMPS* menjadi *Ten Moment of Truth New CMS*. Adanya perubahan besar-besaran di kubu Pizza Hut mulai dari produk, pelayanan sampai dengan manajemen yang menaunginya membuat peneliti tergugah untuk mengetahui bagaimana kualitas manajemen mutu terpadu Pizza Hut secara total. TQM digunakan sebagai topik utama penelitian ini dikarenakan peneliti hendak mengetahui bagaimana proses kinerja tim manajemen *outlet*, contoh kecilnya mulai dari kerja sama tim baik dari level manajer sampai karyawan, standar produk dan pelayanan yang diterapkan di Pizza Hut hingga upaya yang dikedepankan Pizza Hut dalam mempertahankan kualitas pelayanan.

Peneliti memilih menggunakan TQM sebagai fokus penelitian untuk diteliti dikarenakan peneliti hendak meneliti bagaimana cara Pizza Hut dalam upaya meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous*

performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Vincent Gaspersz, 2002: 5-6) sehingga Pizza Hut dapat mempertahankan kualitas pelayanan yang mereka sajikan kepada pelanggan. Penelitian ini difokuskan pada TQM yang hanya berdasarkan tujuh prinsip utamanya yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan, fokuskan perhatian pada proses akhir, pencegahan dan pengawasan, dan adanya *feedback*. Dalam prosesnya nanti penelitian tentang proses penerapan TQM ini akan disesuaikan dengan prinsip-prinsip tersebut, peneliti hendak mengetahui apakah proses penerapan TQM yang digunakan telah sesuai dengan prinsip utama TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan Pizza Hut.

Wilayah dilakukannya penelitian, yaitu dua *outlet* Pizza Hut di pusat perbelanjaan daerah Surabaya, antara lain Pizza Hut Pakuwon *Trade Center* dan Pizza Hut di Royal Plaza. Pemilihan dua *outlet* Pizza Hut tersebut dikarenakan melalui proses observasi di lapangan terdapat adanya perbedaan penerapan prosedur manajemen, dimana seharusnya di bawah payung topi merah penerapan standar prosedur manajemen di setiap *outlet* sama.

Kondisi nyata yang terjadi di lapangan tentang perbedaan tersebut dapat dilihat dari fenomena yang nampak di dua *outlet* Pizza Hut, yaitu tentang kebijakan bagi karyawan yang mengantarkan pesanan yang telah dipesan oleh pelanggan sampai di meja pelanggan. Melalui proses observasi di lapangan, pada kedua *outlet* tersebut karyawan baru yang masih dalam proses *training* atau magang diperbolehkan mengantarkan pesanan yang diorder oleh pelanggan sampai di meja pelanggan, sedangkan sesuai dengan prosedur *management* karyawan baru yang masih dalam proses *training*

atau magang tidak diperbolehkan mengantarkan pesanan yang diorder oleh pelanggan sampai di meja pelanggan.

Sedangkan menurut hasil observasi yang telah dilakukan di beberapa *outlet* Pizza Hut lain yang berada di *mall* (seperti Pizza Hut Tunjungan Plaza, Pizza Hut Delta Plaza, Pizza Hut Galaxy dan Pizza Hut ITC Mega Grosir) tidak nampak fenomena kasus dimana terdapat karyawan baru yang masih dalam proses *training* atau magang mengantarkan pesanan yang diorder oleh pelanggan sampai di meja pelanggan. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip utama TQM yaitu manajemen berdasarkan fakta, dimana setiap tindakan yang dilakukan oleh tim manajemen harus berdasarkan fakta dan sesuai dengan prosedur yang telah diterapkan. Menurut hasil wawancara dipaparkan bahwa terdapat prosedur perusahaan dimana karyawan baru tidak diperbolehkan untuk langsung pegang *session*.

Diperkuat lagi dengan proses wawancara yang dilakukan kepada karyawan Pizza Hut tentang kinerja keseharian di *outlet*, dimana tak sedikit karyawan yang terkena imbas dari tidak berjalannya beberapa prinsip utama TQM di Pizza Hut. Contoh kecil keseharian yang didapat karyawan saat bekerja adalah sering terjadi *job overload* di kalangan karyawan dimana karyawan harus mengerjakan beberapa tugas dan fleksibilitas jam kerja yang merugikan karyawan yang harusnya dalam sehari karyawan bekerja selama 8 jam dan 1 jam istirahat namun tak jarang terjadi *overtime* sampai 11 jam sehari. Maka tingkat *turn over* di kubu karyawan yang cukup tinggi tak dapat dihindarkan. Salah satu karyawan berperndapat bila kondisi *outlet* tempatnya bekerja dirasa sudah tidak kondusif, maka karyawan tersebut memilih untuk keluar dari *outlet* tersebut. Namun ia mengatakan bahwa enak tidaknya kondisi kerja di *outlet* juga tergantung oleh pimpinan yang membawahi *outlet* tersebut, sehingga tak jarang karyawan tersebut pindah ke *outlet* yang lain.

Penyimpangan proses penerapan TQM lainnya yang dapat dijumpai dalam keseharian saat pelaku kerja di Pizza Hut bekerja adalah tentang keberadaan atasan sebagai penanggung jawab atas restoran yang sering kali bergantian. Dari proses wawancara ditemukan bahwa keberadaan atasan di *outlet* tak jarang disesuaikan dengan kondisi dan kesepakatan yang dibentuk diantara atasan tersebut, dimana saat *restaurant manager* libur maka *assistant manager* yang bertugas, begitu pula sebaliknya. Yang lebih mencengangkan lagi ada pula saat dimana atasan baik *restaurant manager* dan *assistant manager* tidak ada di tempat. Saat kondisi kedua atasan tidak ada di tempat pengalihan kewenangan diserahkan kepada *shift leader*. Keberadaan atasan sebagai penanggung jawab restoran sangatlah penting disaat *outlet* buka sampai *outlet* tutup. Sebagai contoh apabila ada pembatalan pemesanan produk saat *outlet* sedang beroperasi jika tidak ada satupun atasan yang ada di tempat. Sedangkan penanggung jawab atas pembatalan pemesanan produk di Pizza Hut ada ditangan *restaurant manager* dan *assistant manager*.

Hal tersebut juga dirasa kurang memenuhi nilai budaya kerja Pizza Hut yang menggarisbawahkan integritas sebagai kunci keberhasilan restoran tersebut. Dimana integritas merupakan mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran (dalam KBBI, 2001: 437). Dengan demikian tidak adanya *restaurant manager* dan *assistant manager* saat kondisi *outlet* masih beroperasi tersebut dapat menjalar pada penyimpangan salah satu dari tujuh prinsip utama untuk menerapkan TQM, yakni adanya *feedback* yang diperlukan guna mencegah terjadinya kesalahan yang melebihi batas toleransi, yang dapat membuat seorang karyawan merasa dihargai usahanya dan dengan demikian karyawan tersebut melaksanakan keputusan manajer dengan baik.

Kenyataan di atas dapat menunjukkan bahwa ada ketimpangan pada proses penerapan TQM di Pizza Hut. Menurut pendapat Slamet (1995) TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. Bila dikaitkan dengan keberadaan atasan yang menerapkan sistem bergantian dan terkadang baik *restaurant manager* dan *assistant manager* tidak ada ditempat bagaimana proses perbaikan kinerja akan terwujud. Pizza Hut merupakan restoran yang tidak hanya menjual produk yang berkualitas saja namun jasa pelayanan kepada pelanggan juga diperhitungkan melalui kinerja tim manajemen.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang proses penerapan TQM di Pizza Hut dalam usaha mempertahankan kualitas pelayanan.

1.2 Fokus Penelitian

1.2.1 Batasan Penelitian

Proses penelitian ini menggunakan metode kualitatif agar mengetahui secara detail proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan pada Pizza Hut. Wilayah dilakukannya penelitian yaitu dua *outlet* Pizza Hut di pusat perbelanjaan daerah Surabaya, antara lain Pizza Hut Pakuwon *Trade Center* dan Pizza Hut Royal Plaza. Pemilihan dua *outlet* Pizza Hut tersebut dikarenakan melalui proses observasi di lapangan terdapat adanya perbedaan penerapan prosedur manajemen, dimana seharusnya di bawah payung topi merah penerapan standar prosedur manajemen di setiap *outlet* sama.

Peneliti menggunakan informan pada level manajer dikarenakan informan mengetahui seluk beluk proses penerapan TQM didukung dengan keberadaan informan pada level tersebut dirasa cukup lama bekerja di Pizza

Hut. Peneliti menggunakan metode kualitatif dengan melakukan proses wawancara kepada 2 (dua) orang informan yang menjabat sebagai *assistant manager*.

Batasan penelitian ini yaitu sebatas pada proses penerapan TQM di Pizza Hut dalam mempertahankan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

1.2.2 Pertanyaan Penelitian

Bagaimana proses penerapan TQM yang terjadi pada *outlet* Pizza Hut dalam mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan di Pizza Hut.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis :

Penelitian ini diharapkan dapat bagi ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi seputar proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan di Pizza Hut, dimana banyak restoran waralaba berbasis *pizza* yang bermunculan di tengah masyarakat luas.

2. Manfaat praktis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi peneliti, bagi informan penelitian, bagi masyarakat, dan bagi penelitian selanjutnya.

- a. Bagi peneliti
Hasil dari penelitian ini akan memberikan pengetahuan baru bagi peneliti terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi serta menambah pengetahuan peneliti tentang proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan di sebuah organisasi khususnya restoran waralaba berbasis industri *pizza*.
- b. Bagi informan penelitian
Memberikan masukan kepada pihak-pihak yang bersangkutan dengan penelitian berupa tips, yakni mengenai gambaran proses penerapan TQM yang selama ini mereka terapkan dalam mempertahankan kualitas pelayanan, di tengah banyaknya restoran waralaba berbasis *pizza* yang bermunculan di tengah masyarakat luas.
- c. Bagi pelanggan
Dengan adanya penelitian ini diharapkan pelanggan dapat mengetahui bahwa Pizza Hut masih mengedepankan kualitas, baik produk maupun pelayanan yang diwujudkan melalui perubahan-perubahan yang dilakukan demi kepuasan pelanggan. Seperti kenikmatan suasana *outlet* dengan perubahan tampilan *outlet*, varians menu baru yang bervariasi dan peningkatan pelayanan yang lebih detail. Selain itu hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan bagi konsumen yang akan atau sedang membuka usaha di bidang restoran waralaba yang berbasis *pizza*.

- d. Bagi *franchiser*
Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini pihak *franchiser* yang merupakan pemegang saham di Pizza Hut dapat mengetahui gambaran keseharian kinerja tim manajemen *outlet*. Dimana sebagai *franchiser* dapat mengetahui seluk beluk manajemen perusahaan yang di bawahinya, mulai dari perkembangan, perubahan dan permasalahan yang menyelimuti tim manajemen.
- e. Bagi *outlet*
Dengan adanya penelitian ini diharapkan agar dibawah satu payung perusahaan proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan pada Pizza Hut dapat diterapkan secara sama dan seragam di masing-masing *outlet*.
- f. Bagi penelitian selanjutnya
Hasil dari penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan bahan referensi atau acuan atau komparasi bagi penelitian selanjutnya mengenai topik yang hampir sama dengan topik penelitian ini, yakni proses penerapan TQM dalam mempertahankan kualitas pelayanan pada Pizza Hut.