

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Ada dua jenis masakan Italia yang cukup dikenal di Indonesia – Spaghetti dan pizza. Bagi masyarakat Indonesia, dua jenis masakan ini masih dianggap sebagai gaya hidup dalam pengertian kedua masakan tersebut belum menjadi makanan pokok sehari-hari. Penyebabnya yang pasti karena pola makan orang Indonesia yang berbeda dengan orang Italia atau mungkin karena harganya relatif mahal sehingga hanya kelompok masyarakat tertentu khususnya kelas menengah yang tinggal di kota-kota besar *familiar* dengan jenis masakan tersebut. Sebagian di antaranya bukan hanya mengenal tetapi mungkin pernah mencobanya dan bahkan sebagiannya lagi, sebagai bagian dari gaya hidup, mungkin menyukainya. Toh mereka tidak menjadikan spaghetti dan pizza menjadi makanan sehari-hari. Makanan dengan bahan baku utama tepung terigu dan tentunya dengan cita rasa Italia ini sesungguhnya bisa dengan mudah dibuat sendiri di rumah. Namun jika tidak mau repot, bisa dibeli di restoran-restoran cepat saji yang tersebar di beberapa kota besar di Indonesia. Salah satu restoran yang menyajikan pizza dan spaghetti sebagai menu utamanya adalah “Pizza hut”.

Pizza Hut didirikan oleh Carney bersaudara – Dan dan Frank Carney pada tahun 1958. Dua Bersaudara ini sangat berjasa dalam mempopulerkan masakan pizza dan mengubah citra pizza dari sekedar makanan yang hanya cocok bagi lidah orang Italia menjadi menu makanan yang disukai masyarakat dunia. Di antara

restoran sejenis, bisa dikatakan bahwa Pizza Hut adalah yang paling tersohor (sebagai *market leader*). Sebagai gambaran, pada pertengahan tahun 1990-an di Amerika Serikat saja terdapat kurang lebih 8000 restoran, mempekerjakan 140.000 karyawan dengan total penjualan US 5 miliar. Selain itu survei yang dilakukan perusahaan tersebut menunjukkan 90% orang Amerika yang pernah makan pizza pernah mencicipi pizzanya Pizza Hut. Sementara itu secara keseluruhan pada tahun 2005 Yum! Brands menghasilkan total pendapatan sebesar US 9 miliar.

Keberhasilan Pizza Hut sebagai *market leader*, salah satunya dan yang paling utama, karena Pizza Hut dikelola di bawah manajemen raksasa perusahaan minuman ringan PepsiCo. Tidak bisa disangkal kekuatan jaringan pemasaran PepsiCo yang tersebar di banyak negara di dunia menjadi salah satu faktor penting yang ikut mendongkrak merek dagang sekaligus tingkat penjualan Pizza Hut. Dengan demikian, Pizza Hut memperoleh keuntungan karena menjadi anak perusahaan PepsiCo yang dalam bahasa strategi disebut *parenting advantage*. Lepas dari itu semua, di saat yang sama, keberadaan Pizza Hut dibawah kendali perusahaan PepsiCo sesungguhnya bukan tanpa masalah. Pizza Hut, sebagai anak perusahaan PepsiCo, tentunya harus tunduk dan mengikuti semua ketentuan yang dibuat dan berlaku di perusahaan induk termasuk didalamnya keharusan mengadopsi sistem manajemen PepsiCo. Sayangnya dalam batas-batas tertentu sistem manajemen tersebut tidak cocok dengan karakteristik bisnis Pizza Hut. Akibatnya, tidak bisa dipungkiri jika muncul anggapan bahwa Pizza Hut, secara kultural, tidak bisa menjadi diri sendiri. Dalam situasi semacam ini, meminjam istilah yang digunakan oleh Morgan, Organisasi (dalam hal ini PepsiCo) seolah-

olah menjadi alat mendominasi dan berfungsi sebagai *psychic prison* (membelenggu secara psikis) bagi Pizza Hut. Oleh sebab itu tidak berlebihan jika Kerr dan Slocum mengumpamakan menyatunya kedua perusahaan tersebut seperti membuat salad tetapi gagal. Minyak dan cuka – dua komponen utama untuk membuat salad (yang gagal) selalu membentuk koloni masing-masing dan tidak mungkin menyatu. Masing-masing akan mengalir dengan arah yang berbeda. Dengan pernyataan yang lebih sederhana, budaya kedua perusahaan sesungguhnya tidak kompatibel.

Ketidak-kompatibelan budaya PepsiCo dan Pizza Hut bisa dilihat dari perbedaan karakteristik masing-masing sebagai berikut. PepsiCo yang di Indonesia dikenal sebagai produsen minuman ringan (produk utamanya pepsi cola) adalah perusahaan induk (*holding company*) yang menjual produk-produk dalam bentuk kemasan (*consumer-packaged goods*). Ciri khas dari produk kemasan hasil olahan PepsiCo. Produk-produk tersebut dijual melalui jalur distribusi yang panjang mulai dari distributor utama, pedagang besar (*wholesaler*), pedagang eceran (*retailer*) atau supermarket baru sampai ke konsumen akhir. Antara PepsiCo dengan konsumen akhir. Jalur distribusi tersebut sekaligus juga berfungsi sebagai media komunikasi antara PepsiCo dengan konsumen akhir. Cara lain yang digunakan untuk berkomunikasi dengan konsumen akhir adalah melalui media advertensi atau iklan.

Karakteristik lain dari PepsiCo adalah terbentuknya mentalitas perusahaan induk (*parent company's mentality*). PepsiCo adalah *holding company*) yang memiliki beberapa divisi. Satu di antaranya adalah divisi restoran yang terdiri dari

tiga perusahaan: Pizza hut, KFC dan Taco Bell. Seperti kebanyakan *holding company*, fokus perhatian PepsiCo sebagai perusahaan induk adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan bukan pada masing-masing unit bisnis. Cara pandang ini misalnya ditandai dengan memperlakukan kantor pusat seolah-olah sebagai pusat semua kegiatan (*center of activities*) meski secara riil menjalankan aktivitas bisnis adalah unit-unit bisnis tinggal melaksanakan apa yang diinginkan kantor pusat. Sebagai contoh, manakala strategi dan kebijakan keuangan, anggaran dan target keuangan telah dibuat dan kebutuhan sumberdaya manusia telah disediakan maka unit bisnis dibiarkan sendirian menjalankan aktivitas bisnis guna memenuhi target kantor pusat. Bahkan lebih dari itu, untuk mempercepat pencapaian target perusahaan (kantor pusat) setiap unit bisnis termasuk ketiga perusahaan dibawah divisi restoran diperlakukan seolah-olah sebagai perusahaan mandiri – bukan *sister company*. Masing-masing dengan merek dagang dan fungsi manajemen berbeda serta dituntut untuk bersaing satu sama lain.

Di samping itu, PepsiCo adalah tipikal perusahaan yang berorientasi jangka pendek – serba ingin bergerak cepat, fokus pada kinerja individu, dan menetapkan *reward* berbasis kinerja keuangan; menempatkan pemasaran dan ukuran-ukuran keuangan sebagai panglima; dan menciptakan iklim kompetisi baik secara internal maupun eksternal. Konsekuensi logis dari orientasi perusahaan tersebut, misalnya, PepsiCo akan mengabaikan usulan investasi yang tidak segera mendatangkan hasil; para karyawan dididik dan diarahkan untuk menjadi karyawan profesional dengan filosofi “*move up or out*” – meniti karir dengan cepat atau keluar dari perusahaan; dan penilaian karyawan didasarkan pada kinerja

individu. Hal lain yang terkait dengan orientasi perusahaan dan keharusan untuk selalu berkompetisi menyebabkan fungsi pemasaran dan orang-orang yang berada pada departemen ini menempati posisi penting dalam perusahaan. *Marketing is king* bisa dikatakan sebagai istilah yang tepat untuk menggambarkan orientasi perusahaan sehingga orang-orang yang berhasil di perusahaan ini adalah mereka yang menguasai aspek-aspek pemasaran dengan baik. Istilah ini sekaligus menggambarkan budaya perusahaan PepsiCo – *market culture*”.

Sementara itu Pizza Hut memiliki karakteristik yang sangat kontras, kalau tidak dikatakan berlawanan, dengan karakteristik PepsiCo. Secara umum industri restoran merupakan tipikal bisnis yang bergerak lambat, dan masuk pada kategori “*mature business*” yang tidak menghasilkan banyak laba meski tingkat *cash flow*-nya tinggi. Di samping itu seperti pada umumnya industri restoran, kunci sukses Pizza Hut tidak terletak pada kemampuan individual para karyawan melainkan kehandalan *teamwork* mereka; dedikasi para karyawan, yang menyukai dan mencintai bisnis restoran, dengan pengalaman panjang di bisnis restoran; dan layanan cepat untuk menjaga kepuasan konsumen. Uniknyalah lagi, kekuatan bisnis restoran tidak terletak pada kemampuan para eksekutif menyusun perencanaan yang baik melainkan berada di tangan para *front-liner* yang bergaji rendah, pada umumnya *part-timer*, masih muda, dan terkadang tidak berijazah perguruan tinggi. Merekalah yang menjaga kualitas layanan, berkomunikasi langsung dengan ribuan konsumen, dan kadang-kadang harus mengambil keputusan terbaik bagi kepentingan perusahaan dan konsumen.

Perbedaan karakteristik seperti di atas tentunya sering menimbulkan ketegangan di antara keduanya dan sekaligus menggambarkan ketidakcocokan kultural kedua perusahaan. Termasuk di dalamnya:

1. Superioritas kantor pusat. Meski bisnis sesungguhnya dilakukan unit-unit bisnis termasuk di restoran, kekuasaan dan superioritas berada di kantor pusat. Demikian juga semua program kerja dibuat di kantor pusat sedangkan unit-unit bisnis tinggal melaksanakan apa yang diinginkan kantor pusat. Dan ironisnya klaim keberhasilan menjadi milik kantor pusat.
2. *Shor-term mentality*. Filosofi “*up or out*” dan sistem penghargaan kinerja individual berbasis hasil kerja jangka pendek memberi tekanan yang sangat tinggi bagi setiap individu untuk menghasilkan sesuatu dalam waktu singkat. Semua ini pada akhirnya menciptakan mentalitas jangka pendek. Apapun yang dilakukan seseorang jika membutuhkan waktu lama atau hasilnya membutuhkan waktu lama akan sulit di terima kantor pusat.
3. Lemahnya kontinuitas program kerja. Keharusan untuk menghasilkan sesuatu dan berhasil dalam waktu singkat serta tingkat *turnover* karyawan yang begitu tinggi di kantor pusat akhirnya menciptakan mentalitas “*program of the month*”. Semuanya diukur dalam waktu yang relatif singkat sehingga kontinuitas program sering menjadi persoalan.
4. *Finance first headset*. Bagi PepsiCo membuat perencanaan adalah sakral- sebuah keharusan yang tidak bisa diperdebatkan. Hal ini sering dipersepsi oleh *restaurateur* sebagai hilangnya komitmen jangka panjang terhadap bisnis restoran yang secara natural membutuhkan hal itu.

5. Resistensi. Perhatian terhadap focus jangka pendek dikombinasi dengan mentalitas “*program of the month*” menyebabkan sering terjadi resistensi di lapangan yang sering disebut sebagai *compliance without commitment* – patuh tetapi tidak memiliki komitmen. Para operator lapangan boleh jadi patuh terhadap ketentuan dan peraturan yang dibuat kantor pusat namun kepatuhan tersebut tidak dibarengi dengan komitmen. Bahasa lainnya adalah terjadi kepatuhan semu.

Spin off

Tidak diketahui secara pasti apakah karena perbedaan kultural seperti diatas yang mendorong PepsiCo memutuskan untuk melepas Pizza Hut dan semua bisnis restoran yang berada di bawah kendalinya. Yang pasti pada tahun 1997 ketika salah seorang raja pemasaran yakni Roger Enrico menduduki posisi puncak perusahaan - menjadi CEO, PepsiCo memutuskan untuk melepas (*spin off*) divisi restoran dan ketiga perusahaan restoran yang ada dibawahnya (Pizza Hut, KFC dan Taco Bell) menjadi perusahaan mandiri. Divisi restoran tersebut kemudian menjadi Yum! Brands, Inc. Perusahaan inilah yang bertanggung jawab secara langsung terhadap keberlangsungan tiga perusahaan restoran tersebut.

Setelah dilepas dari PepsiCo, bukan berarti *top management* Yum! Brands Inc, bisa segera bernafas lega karena dalam waktu yang amat segera paling tidak ada dua persoalan yang harus diselesaikan – persoalan finansial dan budaya perusahaan. Persoalan pertama muncul karena dengan dilepaskannya divisi restoran dari PepsiCo, Yum! Harus menanggung beban hutang yang tidak sedikit dan harus segera diselesaikan. Persoalan kedua- terkait dengan budaya CEO Yum! David C. Novak, Sadar bahwa budaya yang berkembang selama ini sangat

dipengaruhi oleh budaya PepsiCo yang tidak cocok dengan karakteristik bisnis restoran. Oleh karenanya jika perusahaan baru ingin berhasil di masa yang akan datang, suka atau tidak, budaya tersebut harus segera diubah. Kedua persoalan tersebut tentunya harus diselesaikan secara terintegrasi, namun uraian berikut ini hanya akan fokus pada persoalan kedua – perubahan budaya.

Membangun dan Menciptakan Budaya Yum! Brands, Inc.

Mengingat hutang yang harus ditanggung oleh Yum! Brands, Inc. Cukup besar, *top management* sadar bahwa Yum! Hampir tidak mungkin menjadi *holding company* yang membawahi tiga perusahaan. Artinya pimpinan puncak Yum! Ingin menjadikan Yum! Sebagai perusahaan tunggal dengan tiga merek dagang dan menerapkan sistem manajemen dan budaya yang sama. Meski demikian di saat yang sama, *top management* juga tidak lupa bahwa ketiga perusahaan yang dibawahinya, selama dibawah pengelolaan PepsiCo diperlakukan seolah-olah menjadi perusahaan independen masing-masing dengan tiga merek dagang, fungsi-fungsi manajemen dan budaya yang berbeda. Oleh karenanya, merubah dan mengintegrasikan ketiga perusahaan menjadi satu perusahaan dengan tiga merek dagang yang memiliki budaya sama bukan pekerjaan mudah dan sekaligus merupakan pekerjaan yang menantang. Itulah sebabnya langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam melakukan perubahan budaya berbeda dengan proses perubahan budaya dengan pendekatan generik.

Berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh manajemen Yum! Dalam rangka membangun budaya baru yang diharapkan sejalan dengan strategi dan model bisnis baru perusahaan:

1. Perubahan dimulai dengan membangun satu set nilai-nilai bersama sebagai bagian untuk membangun satu budaya untuk ketiga merk dagang.
2. Membangun perusahaan baru dalam rangka untuk mengakomodasi budaya baru.
3. Merubah penggunaan nama jabatan pada setiap level organisasi yang mensinyalkan perubahan orientasi perusahaan dan menegaskan makna budaya yang baru.
4. Menciptakan sistem manajemen baru, khususnya mengganti istilah *training* menjadi *coaching* (pembimbingan) dalam rangka untuk memaksimalkan kinerja restoran.
5. Membangun budaya apresiasi untuk memperkuat perilaku budaya para karyawan.
6. Mengaitkan sistem imbalan (*reward*) dengan sistem nilai perusahaan.
7. Mengukur efektivitas dan komitmen para manajer senior dengan sistem nilai perusahaan.

Nilai – nilai bersama. Tidak diketahui secara pasti apakah para eksekutif Yum! Pernah belajar dari Hannah Arendt tentang keberhasilan revolusi Amerika yang tergolong khas (misalnya dibandingkan dengan revolusi Perancis atau revolusi Rusia). Pertanyaan ini muncul karena cara yang ditempuh *top management* Yum! Ketika membangun perusahaan baru beserta budayanya hampir sama dengan proses pendirian negara Amerika yang menurut Arendt fokus pada konsep pendirian negara – “*the concept of founding*”. Negara Amerika dibangun berdasarkan dua dokumen yaitu “Pernyataan kemerdekaan - *The Declaration of Independence*” dan “Dasar-dasar Negara – *the Constitution*”. Dokumen pertama merupakan artikulasi nilai-nilai yang khas bagi Amerika dan

dokumen kedua merupakan kodifikasi nilai-nilai Amerika yang diterjemahkan ke dalam proses dan sistem pemerintahan Amerika.

Seperti halnya proses pendirian negara Amerika, sebelum perusahaan betul-betul operasional, para eksekutif Yum! Terlebih dahulu mengawalinya dengan membuat sebuah deklarasi yang menyatakan bahwa Yum! Berbeda dengan perusahaan induknya – PepsiCo. Deklarasi ini disebut “Founding Thruths” yang terdiri dari dua dokumen. Dokumen pertama disebut sebagai “Declaration of Independence” berisi 9 pernyataan nilai-nilai Yum yang merupakan identitas diri perusahaan yang menjelaskan siapa Yum! - *who we are* dan apa arti perusahaan tersebut - *what we stand for*. Di antara kesembilan nilai-nilai tersebut misalnya: *The RGM (Restaurant General Manager) is our #1 Leader.... not senior management*” dan *“Great Operations and Marketing Innovation Drive Sales....no finger-pointing”*. Dua pernyataan ini menunjukkan arah yang akan ditempuh Yum! Dan sekaligus perilaku-perilaku yang harus dihindarkan. Secara keseluruhan, kesembilan nilai-nilai Yum! Menegaskan (1) esensi Yum! Sebagai perusahaan restoran dan (2) membedakan apa yang bisa diharapkan para karyawan terhadap Yum! Dengan apa yang dirasakan para operator restoran terhadap PepsiCo.

Sedangkan dokumen kedua bisa dianggap sebagai konstitusi perusahaan. Dokumen ini merupakan prinsip-prinsip dasar yang berlaku di perusahaan sebagai landasan untuk menjalankan kegiatan sehari-hari perusahaan. Prinsip dasar ini – *“How We Work Together”* diderivasi dari nilai-nilai inti Yum! Dan berfungsi

untuk mendesain proses dan sistem organisasi dan sekaligus sebagai dasar untuk menilai perilaku karyawan.

Membangun perusahaan baru. Ada standar baku yang harus dilakukan perusahaan besar Amerika ketika hendak megawali kegiatan usahanya, tidak peduli apakah perusahaan tersebut hasil *spin-off*, *merger* atau akuisisi. Standar baku tersebut adalah mengetuk pintu pasar bursa New York dilanjutkan dengan *launching* besar-besaran di kantor pusat. Semua ini dilakukan agar semua orang diseluruh negeri tahu bahwa telah berdiri sebuah perusahaan baru yang direstui pasar bursa New York – satu indikator bahwa perusahaan tersebut *bonafide*. Yum! Kurang lebih juga melakukan format yang sama. Bedanya, selebrasi tidak hanyak dilakukan di kantor

pusat tetapi selebrasi besar-besaran justru terjadi di unit-unit bisnis - bernuansa lokal tetapi merata di seluruh negeri. Format yang sedikit berbeda ini tidak lepas dari, dan terkait dengan upaya Yum! Membangun budaya baru perusahaan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, *Founding Truths* dan *How We Work Together* masing-masing adalah nilai-nilai inti dan prinsip dasar dalam menjalankan bisnis restoran yang diantaranya menekankan peran penting manajer restoran. Oleh karena itu selebrasi yang terkait dengan pendirian perusahaan baru dilakukan melalui tiga cara yaitu: (1) menjadikan aktivitas lokal sebagai pusat kegiatan utama; (2) memusatkan aktivitas-aktivitas tersebut pada manajer restoran dan (3) penandatanganan oleh para manajer sebagai *founders* – pendiri perusahaan.

Dampak dari ketiga cara diatas terhadap perubahan dan pembentukan budaya baru Yum! Tampak pada perubahan orientasi kerja para manajer. Sebagai contoh,

jika sebelumnya orientasi kerja para manajer cenderung individual, sekarang mulai tercipta *teamwork*. Para manajer Pizza Hut, KFC dan Taco Bell yang selama ini tidak pernah bertemu meski tempat mereka berdekatan sekarang bisa saling berbagi pengalaman pribadi dan mau saling menceritakan perjalanan restoran masing-masing – sebagai indikator menyatunya tiga perusahaan dan budayanya. Kalaulah ketiganya berbeda hanya merek dagangnya yang berbeda. Demikian juga imbauan agar para manajer secara sukarela menyatakan dirinya sebagai pendiri perusahaan (*founder*) hasilnya juga tidak mengecewakan 80% para manajer menandatangani pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan *sense of belonging* para manajer terhadap perusahaan dan peran penting manajer restoran bagi perusahaan.

Perubahan nama jabatan di dalam perusahaan. Yum! Cukup jeli dalam melakukan perubahan budaya. Jika pada umumnya perusahaan lebih menyukai penggunaan nama-nama generik untuk suatu level jabatan didalam perusahaan seperti CEO, Presiden Direktur, General Manager, Area manager atau manager, *Top management* Yum! Berpikiran lain. Nama-nama tersebut yang telah digunakan selama ini (dibawah manajemen PepsiCo) diubah menjadi nama-nama jabatan yang sesuai dengan karakteristik dan nilai-nilai inti Yum! Yang baru. Sebagai contoh, *Corporate Headquarters* yang diubah menjadi *Restaurant Support Center* mengindikasikan bahwa pusat kegiatan perusahaan tidak berada di kantor pusat tetapi di restoran. Fungsi kantor pusat lebih sebagai pendukung kegiatan restoran. Disamping itu, untuk menunjukkan ketiga perusahaan adalah satu, Presiden Direktur KFC, Pizza Hut dan Taco Bell diubah menjadi “*chief concept officers*”. Perubahan-perubahan lain misalnya, *Manager* menjadi *Coach*; *Area manager*

menjadi *Area Coach*; Direktur Operasi menjadi *Market Coach* dan *Division Vice President* menjadi *Head Coach*. Meski terkesan sepele, perubahan nama-nama jabatan seperti di atas memberi pesan *symbolic* bahwa Yum! Sedang berubah menuju tatanan dan identitas organisasi baru. Banyaknya penggunaan *Coach* sebagai nama jabatan baru, misalnya, memberi petunjuk bahwa sistem manajemen Yum! Tidak lagi berorientasi individual seperti pada periode sebelumnya tetapi lebih berorientasi pada hubungan personal dan *teamwork*. Meski perubahan ini terkesan sederhana, sekali lagi, inilah barangkali perubahan budaya yang paling besar pengaruhnya terhadap kehidupan organisasi Yum!.

Coaching. Nama jabatan *coach* sudah umum digunakan pada kegiatan olahraga namun sangat jarang digunakan pada perusahaan berorientasi laba. Oleh karenanya apakah penggunaan nama jabatan ini akan segera meningkatkan kinerja perusahaan belum diketahui secara pasti dan bahkan keputusan Yum! Untuk menggunakan nama jabatan ini dianggap sebagai keputusan radikal. Anggapan ini muncul mengingat budaya yang tertanam selama ini begitu berbeda dan berlawanan dengan budaya *coaching* yang sangat berorientasi team dan hubungan personal antara pembimbing dengan orang-orang yang akan dibimbing. Ada tiga alasan mengapa model pembimbingan (*coach*) bisa membantu menciptakan budaya baru yang fokus pada restoran. Pertama, model pembimbingan membutuhkan kedekatan secara fisik. Hal ini bisa diartikan bahwa pimpinan restoran level atas harus mengalokasikan banyak waktu untuk membimbing bawahan. Kedua, dengan model ini para pembimbing dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi baik kompetensi interpersonal, operasional maupun

finansial. Sebagai contoh, untuk menjadi pembimbing manajer restoran seorang pembimbing paling tidak harus memahami bisnis restoran dengan baik, mengetahui apa dan bagaimana bisnis restoran harus dijalankan sehingga selama pembimbingan berlangsung si pembimbing bisa berbagi pengalaman dengan mereka. Kalau tidak, pembimbing hanya membuang-buang waktu mereka. Ketiga, model pembimbingan menuntut kerjasama yang baik antara pembimbing dan orang yang dibimbing. Seorang pembimbing tidak akan berhasil jika yang tidak dibimbing tidak bisa bekerja sama.

Apresiasi. Belajar dari pengalaman Southwest Airlines Co. Yang berhasil menerapkan pola manajemen yang tidak saja memberi imbalan tetapi juga penghargaan (*apresiasi*) kepada karyawan sebagai bagian untuk mempertahankan dan memperkuat budayanya, *top management* Yum! Juga memberikan perhatian yang sama. Pada dasarnya apresiasi bisa dilakukan oleh siapa saja tidak hanya dilakukan di setiap level organisasi. Bagi Yum! Yang penting adalah pemberian penghargaan tersebut dilakukan di waktu yang tepat, spesifik dan bermakna bagi orang yang mendapatkannya. Di Pizza Hut misalnya program penghargaan ini dibangun berdasarkan tiga kriteria utama, yaitu dimulai dari level organisasi paling atas, harus berkelanjutan dan terpublikasi secara luas.

Sistem imbalan. Sesuai dengan kultur yang baru, pemberian imbalan didasarkan semata-mata pada kinerja keuangan. Oleh karenanya Yum! Menyusun kriteria baru yang digunakan untuk memberi imbalan dan bonus kepada para manajer yaitu pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*. Sebagaimana kita ketahui penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* berarti penilaian kinerja

tidak hanya didasarkan pada kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja fungsi-fungsi manajemen yang lain seperti kinerja operasional, pemasaran dan sumberdaya manusia, misalnya, sejalan dengan *credo* perusahaan “*putting people first* – meletakkan manusia sebagai yang utama”. Diantara impelentasi dari pola semacam ini adalah pemberian *stock option* (opsi pemilik saham) bagi para manajer perusahaan sebagai insentif atas hasil yang telah dicapai perusahaan. Namun karena ada aturan yang membatasi pemberian *stock option*. Prioritas diberikan kepada para manajer restoran bukan kepada atasan mereka. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai perusahaan RGM is #1 *leader* dan penghargaan kepada mereka sebagai *founder*.

Pengukuran efektivitas perubahan budaya. Untuk mengetahui sejauh mana proses perubahan budaya dianggap efektif, Yum! Melakukan dua hal. Pertama, Yum! Melakukan “*Founder’s survey*” yakni survei tahunan yang melibatkan seluruh karyawan perusahaan untuk mengetahui sejauh mana prinsip-prinsip “*How we work together*” bisa berjalan. Untuk itu semuanya kecuali manajer restoran diminta berpartisipasi dalam survei tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa 80% berpartisipasi dalam survei. Hasil dari survei kemudian dipisah-pisahkan sesuai fungsi manajemen dan level manajemen untuk memperoleh gambaran utuh kepatuhan dan komitmen masing-masing bagian terhadap perubahan budaya. Jika ada bagian yang hasilnya kurang memuaskan maka tugas seorang manajer restoran untuk membuat *action plan* untuk mengatasi persoalan tersebut. Kedua, Yum! Menyusun penilaian kinerja terfokus pada nilai-nilai perusahaan dengan *360-degree performance* pada level *manajer restoran*. Dalam hal ini setiap individu

bertanggung jawab terhadap bagaimana nilai-nilai tersebut dipraktikkan. Sebagai contoh jika ada seseorang yang diizinkan ke perusahaan lain dengan alasan tidak cocok dengan budaya Yum! Maka hal ini mengindikasikan pentingnya budaya Yum!

Hasil Perubahan Budaya

Tidak mudah untuk mengatakan bahwa perubahan budaya secara langsung menjadi penyebab peningkatan kinerja keuangan perusahaan dan tingkat pengembangan karir karyawan. Meski demikian faktanya adalah dalam empat tahun pertama setelah perubahan budaya, Pizza Hut mencatat peningkatan penjualan pada restoran yang sama dan penurunan turnover manajer restoran. Sedangkan pertumbuhan penjualan pada restoran yang sama selama 5 tahun (mulai dari pertengahan tahun 1997-2002) sebesar 19% ; laba operasi berlipat dua dan *profit margin* mencatat rekor tertinggi. Dengan fakta ini paling tidak bisa dikatakan bahwa perubahan budaya memberi landasan yang kuat dan memungkinkan tercapainya kinerja yang tinggi.

Sementara itu di skala nasional sebuah perubahan budaya yang terjadi di pizza hut, dengan adanya pesaing bisnis serupa seperti Domino's Pizza, Little Caesar's membuat laba Pizza Hut melemah, hal serupa diindikasikan karena adanya penurunan daya beli masyarakat serta turunnya respon terhadap pelayanannya, hal ini disebabkan karena budaya yang diterapkan oleh Pizza Hut itu sendiri tidak berkembang, pada tahun sesudah akuisisi Pizza Hut memang sangat berjaya, namun tidak untuk sekarang, mereka selalu melihat kejayaan masa lalu, tidak melihat bagaimana meneruskan kejayaannya di masa sekarang atau di masa yang

akan datang, sehingga hal inilah yang membuat Pizza Hut melemah. Sebuah perusahaan jika ingin berkembang mereka harus mau mengadopsi sebuah budaya baru tanpa menghilangkan ciri khasnya, sesuai dengan empat nilai budaya kerja Pizza Hut yaitu integritas, keunggulan, pertumbuhan usaha dan keuntungan. hal ini tentunya memiliki peran penting bagaimana budaya organisasi dan budaya kerja mampu menciptakan suatu kemajuan, dengan adanya tantangan dengan munculnya pesaing tersebut, Pizza Hut menciptakan suatu terobosan baru dengan membuka Pizza Hut delivery, gerai Pizza Hut yang dikhususkan untuk pembelian pizza melalui pesan antar, mereka berpikir bahwa konsumen tidak selalu ingin makan di restoran, tetapi banyak konsumen yang ingin memesan melalui *delivery* dikarenakan malas atau jangkauan restoran jauh dari lokasi rumah. Hal ini terbukti sukses mendapat respon konsumen dengan baik, Pizza Hut serentak membuka gerai delivery service di berbagai tempat. Lalu tidak cukup sampai disitu Pizza Hut juga menciptakan kebudayaan baru dengan maksud untuk meningkatkan semangat kerja karyawan Pizza Hut memberi reward dan recognition kepada karyawan:

- Big Cheese Award, merupakan award paling prestisius di perusahaan tersebut. Head coach menyerahkan penghargaan ini secara langsung kepada karyawan dengan hasil kinerja terbaik dan dengan langsung menyerahkan hadiah, maka karyawan akan merasa bahwa mereka dihargai dan manajemen benar-benar peduli.
- Star Tracks, program award bagi manajer, area coach maupun market coach atas kemampuan mereka dalam mengembangkan Pizza Hut, menjalankan

operasionalnya, tim yang baik serta melakukan perencanaan. Reward ini antara lain adalah makan malam tim serta perjalanan tamasya bagi penerimanya.

Lalu tentunya tidak hanya program-program tersebut yang menunjang Pizza Hut sebagai restoran yang baik. Tujuan dari Pizza Hut adalah menjalankan restoran yang bagus. Oleh karena itu, mereka butuh orang-orang yang hebat. Untuk menciptakannya, maka Pizza Hut menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang memberi kesempatan pada karyawan untuk berkontribusi dan sukses.

1.2. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang dapat diidentifikasi oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung?
3. Bagaimanakah hubungan antara Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan

Maksud yang dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis Kepemimpinan dan Budaya Organisasi di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini :

1. Menguji & menganalisis pengaruh kepemimpinan di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung.
2. Menguji & menganalisis pengaruh budaya organisasi di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung.
3. Menguji & menganalisis hubungan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi di Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung.

1.4.Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pizza Hut cabang Setiabudhi Bandung, khususnya mengenai masalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. Bagi Peneliti Lain atau Akademisi

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan peneliti lain atau akademisi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama berkaitan dengan masalah kepemimpinan dengan budaya organisasi.