

**USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN
METODE *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*
(STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE KOTA MALANG)**

**Disusun Oleh
Wiwanda Agus Widodo**

145020200111066

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih

Derajat Sarjana Manajemen

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**MANAJEMEN OPERASIONAL
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2021

**USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN
METODE *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*
(STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE KOTA MALANG)**

**Disusun Oleh
Wiwanda Agus Widodo**

145020200111066

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih
Derajat Sarjana Manajemen**



MANAJEMEN OPERASIONAL

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Indonesia:
**USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS DENGAN METODE *BUSINESS*
PROCESS REENGINEERING (STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE
DIKOTA MALANG)**

Skripsi dengan judul Inggris:
**PROPOSED BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT USING THE
METHOD BUSINESS PROCESS REENGINEERING (CASE STUDY:
TERMINAL MIE CAFÉ IN MALANG CITY)**

Yang disusun oleh

Nama : Wiwanda Agus Widodo

NIM : 145020200111066

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Program Studi : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Operasional

Disetujui untuk diajukan dalam ujian komperhensif

Ketua Program Studi S-1

Dosen Pembimbing

Dr. Dra. Nur Khusniyah I, M.Si.
NIP 196306221988022002

Dr. Ir. Nur Prima Waluyowati, M.M.
NIP. 19641010 199802 2 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul

USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN METODE *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

(STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE KOTA MALANG)

Yang disusun oleh

Nama : Wiwanda Agus Widodo

NIM 145020200111066

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Program Studi : S-1 Manajemen

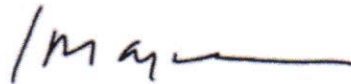
Konsentrasi : Operasional

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 19 Juli 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr. Ir. Nur Prima Waluyowati, M.M.

NIP. 19641010 199802 2 001

(Dosen Pembimbing)



2. Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

NIP. 198606242015041001

(Dosen Penguji)



3. Rila Anggraeni, SE., MM.

NIK. 2016078109192001

(Dosen Penguji)



Malang, 6 Agustus 2021

Ketua Program studi S-1 Manajemen



Dr. Dra. Nur Khusniyah I, M.Si.

NIP 196306221988022001



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya:

N a m a : Wiwanda Agus Widodo
 Tempat/Tgl. Lahir : Tuban, 25 Juli 1993
 Nomor Induk : 145020200111066
 Jurusan : S-I Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Operasional
 Alamat : Ds. Tegalagung Kec. Semanding Kab. Tuban Jawa Timur.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul: **USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN METODE BUSINESS PROCESS REENGINEERING (STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE KOTA MALANG)** yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar keserjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 5 Agustus 2021

Yang membuat pernyataan

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Nur Prima Waluyowati, MM.

Wiwanda Agus Widodo

NIP. 19641010 199802 2 001

NIM. 145020200111066



**USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS DENGAN METODE
BUSINESS PROCESS REENGINEERING
(STUDI KASUS : CAFÉ TERMINAL MIE DIKOTA MALANG)**

Wiwanda Agus Widodo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

wawagus1@gmail.com

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Nur Prima Waluyowati, MM.

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang upaya perbaikan proses bisnis pada sebuah café yang mengalami permasalahan kualitas layanan dan sistem kerja yang belum teratur. Penelitian ini mengambil objek Cafe Terminal Mie di Kota Malang. Permasalahan di cafe Terminal Mie terjadi karena banyak komplain dari pelanggan dan karyawan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan. Penelitian ini bertujuan memperbaiki kinerja layanan dan proses bisnis menggunakan *business process reengineering* sebagai metode analisis karena memiliki ruang lingkup yang luas dan memungkinkan untuk membangun sistem kerja yang baku. Hasil penelitian menemukan bahwa proses bisnis yang dijalankan selama ini masih konvensional dan tidak terkelola dengan baik. Usulan perbaikan yang direkomendasikan penelitian ini adalah dengan menghitung kebutuhan tenaga kerja menggunakan *work force analysis*, membuat *job description*, *standart operating procedure*, *key performance indicator* serta bisnis proses baru yang digambarkan dalam *flowchart*.

Kata kunci : *business process reengineering, work force analysis, job description, standart operating procedure, key performance indicator.*

**PROPOSED BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT USING THE
METHOD *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*
(CASE STUDY: TERMINAL MIE CAFÉ IN MALANG CITY)**

By:
Wiwanda Agus Widodo

Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya

wawagus1@gmail.com

Supervisor:

Dr. Ir. Nur Prima Waluyowati, MM.

ABSTRACT

This research discusses efforts to improve business processes in a cafe that is experiencing service quality problems and an irregular work system. This research took the object of the Terminal Mie Cafe in Malang City. The problem occurs There are many complaint from customers and employees about the product and services offered. This research aims to improve the performance of services and business processes using business process reengineering as an analytical method because it has a broad scope and allows to build a standard work system. The results of the study found that the business processes that have been carried out so far are still conventional and not well managed. The proposed improvement recommended by this research is to calculate the workforce needs using workforce analysis, create job descriptions, standard operating procedures, key performance indicators, and new business processes described in the flowchart.

Keywords: business process reengineering, workforce analysis, job description, standard operating procedures, key performance indicator

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... i

ABSTRAK..... iii

ABSTRACT.....iv

DAFTAR ISI..... v

DAFTAR TABELvii

DAFTAR GAMBAR..... viii

DAFTAR LAMPIRAN..... ix

BAB I PENDAHULUAN..... 1

 1.1 Latar Belakang1

 1.2 Rumusan Masalah7

 1.3 Tujuan penelitian.....7

 1.4 Manfaat Penelitian.....8

BAB II KAJIAN PUSTAKA..... 9

 2.1 Penelitian Terdahulu 9

 2.2 Manajemen Operasional.....11

 2.2.1 Sistem Manajemen Operasional 13

 2.2.2 Daya Saing Perusahaan Berkaitan dengan Fungsi Operasional14

 2.2.3 Dimensi Kualitas Layanan..... 15

 2.3 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)18

 2.3.1 Kualitas Jasa dan Kepuasan Konsumen 19

 2.3.2 Metode *Fit/Gap Analysis*..... 22

 2.4 Diagram Sebab Akibat (*Cause Effect / Fishbone Diagram*).....24

 2.4.1 Manfaat *Fishbone Diagram*..... 26

 2.4.2 Kategori Penyebab Permasalahan 26

 2.4.3 Langkah - Langkah dalam Penyusunan *Fishbone Diagram* 29

 2.5 Proses dalam Sebuah Organisasi.....29

 2.5.1 Bentuk Perubahan Proses 31

 2.5.2 Pemetaan Proses dalam *Reengineering* 33

 2.6 *Business Process Reengineering* (BPR)..... 34

 2.6.1 Pengertian *Business Process Reengineering*34

 2.6.2 Elemen Kunci dalam *Business Process Reengineering* 36



2.6.3 Alasan Diperlukannya BPR.....	36
2.6.4 Tujuan Dilakukannya <i>Reengineering</i>	37
2.6.5 <i>Business Process Reengineering Framework</i>	39
2.6.6 Metode <i>Business Process Reengineering</i>	41
2.7 Kerangka Penelitian	46
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Jenis Penelitian.....	47
3.2 Objek Penelitian	48
3.3 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	48
3.4 Jenis dan Sumber Data	49
3.5 Metode Pengumpulan Data	50
3.6 Metode Analisis Data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	58
4.1.1 Sejarah Terminal Mie	58
4.1.2 Kedudukan dan Wilayah Kerja.....	59
4.1.3 Maksud dan Tujuan Perusahaan	59
4.1.4 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan	60
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan	60
4.1.6 Produk yang Ditawarkan	61
4.2 Permasalahan yang Dihadapi Terminal Mie	63
4.3 Perbaikan Proses Bisnis dengan Metode <i>Business Process Reengineering</i>	67
4.3.1 Membuat Visi (<i>Visioning</i>)	68
4.3.2 Identifikasi (<i>Identification</i>).....	74
4.3.3 Analisis (<i>Analysis</i>)	82
4.3.4 Mendesain Ulang (<i>Redesign</i>).....	92
4.3.5 Evaluasi (<i>Evaluating</i>)	103
4.3.6 Implementasi (<i>Implementation</i>).....	103
4.3.7 Perbaikan (<i>Improvement</i>)	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	104
5.1 Kesimpulan.....	104
5.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA	106
DAFTAR LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 4.1 Rangkuman <i>guest Comment</i> Terminal Mie.....	64
Tabel 4.2 <i>Stakeholder Requirement</i>	69
Tabel 4.3 Model Analisis Gap.....	75
Tabel 4.4 <i>5Why Analysis</i> kualitas Layanan dan Fleksibilitas Operasional.....	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sistem Manajemen Operasional14

Gambar 2.2 Model Gap Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan23

Gambar 2.3 *Fishbone Diagram*26

Gambar 2.4 Elemen Kunci *Business Process Reengineering*37

Gambar 2.5 *Business Process Reengineering Framework*41

Gambar 3.1 *Fishbone Diagram*56

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Terminal Mie62

Gambar 4.2 Contoh *Guest Comment* Terminal Mie66

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Terminal Mie71

Gambar 4.4 Diagram Sebab Akibat88

Gambar 4.5 Diagram Alir *Marketing*103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran *Job Description* 109
Lampiran *Standart Operating Procedure* 113
Lampiran *Key Performance Indicator* 116
Lapiran *Flowchart* Baku Terminal Mie 117
Lampiran Contoh *Guest Comment* 118
Lampiran Transkrip Wawancara *Stakeholder* 122



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis kuliner merupakan subsektor dari industri kreatif yang berkontribusi besar dalam menyumbang pertumbuhan ekonomi nasional. Data Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) tahun 2016 memperlihatkan bisnis kuliner telah memiliki porsi sebesar 41,4 persen dari total 922 triliun. Sumbangnya perekonomian sebesar itu dikontribusikan dari total 8,2 juta unit usaha industri kreatif, yang 68 persen diantaranya bergerak di sektor kuliner (CNN, 2018).

Usaha kuliner dapat didirikan secara mandiri oleh pebisnis dengan membangun *brand* sesuai produk yang ditawarkan. Usaha kuliner dapat juga dibangun dengan mengambil lisensi dan bermitra dengan perusahaan lain yang sudah lebih dulu sukses menggunakan sistem *franchise*. Usaha dengan sistem *franchise* dinilai lebih mudah untuk dibangun karena pemilik modal hanya perlu membeli lisensi merek.

Produk, *brand* serta manajemen usaha telah disiapkan oleh *franchisor* agar mitranya dapat langsung menjalankan bisnisnya dan memperoleh keuntungan. Fenomena ini dikuatkan dengan data publikasi Kementerian Perdagangan mengenai penerbitan Surat Tanda Pendaftaran Waralaba (STPW) periode 2012 sampai 2018 yang sebanyak 129, dengan waralaba asing sejumlah 96 serta didominasi sektor makanan dan minuman berkonsep kafe dan restoran.

Pewaralaba yang sudah memiliki *brand* dan sistem kerja mumpuni akan memberi keuntungan bagi *franchisee* karena dapat memunculkan *competitive advantage*. Keunggulan kompetitif akan muncul karena dapat menggabungkan kompetensi manajemen yang handal dan profesional dari *franchisor*, disempurnakan dengan pemahaman *franchisee* akan karakteristik pasar lokal. Fenomena tersebut

menjadi pemantik bagi pengusaha kuliner lokal untuk adaptif terhadap perubahan ekosistem industri agar tetap relevan terhadap persaingan.

Persaingan industri kuliner saat ini tidak hanya tentang kualitas produk dan harga, akan tetapi dibutuhkan kompetensi manajemen bisnis yang handal agar mampu memunculkan dan mengantarkan *value* kepada pelanggan. Pengelolaan bisnis yang masih sederhana dan konvensional akan sulit memenangkan persaingan dengan pemain profesional. Penting bagi pelaku industri kuliner lokal untuk mengelola bisnisnya secara profesional, artinya diperlukan tim kerja yang mampu menerapkan prinsip manajemen dengan baik.

Implementasi konsep - konsep manajemen menjadi penting bagi setiap pelaku usaha dalam menjalankan bisnisnya, terlebih lagi untuk usaha dibidang jasa seperti *food and beverage* yang menuntut interaksi dengan pelanggan secara langsung.

Adanya interaksi langsung memungkinkan pelanggan untuk merasakan *experience* dan *value* yang ingin disampaikan perusahaan. Interaksi langsung berarti membutuhkan penyedia jasa yang memiliki kompetensi terstandarisasi dan mampu menjadi duta perusahaan dalam membangun reputasi pada pelanggannya.

Peranan sumber daya manusia menjadi kunci dalam menjamin kesuksesan layanan karena dalam menjalankan tugasnya membutuhkan standarisasi dan konsistensi yang tinggi. Ketrampilan dan kecakapan karyawan dalam memberikan pelayanan juga dibutuhkan dalam membangun konsistensi *experience* bagi pelanggan.

Konsistensi kinerja layanan pada perusahaan jasa membutuhkan suatu sistem yang memadai.

Sistem ini harus dibangun dengan konsep yang jelas dan terstandarisasi, hal ini penting agar tidak menimbulkan variasi terhadap pelayanan pelanggan. Sistem kerja dalam sebuah perusahaan sering juga disebut *business process*. Proses bisnis

akan memberikan gambaran tentang seluruh rangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam upayanya memberi *added value* bagi pelanggan. *Business process* sendiri dapat didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas dengan satu jenis input atau lebih yang dilakukan untuk menghasilkan output berupa produk bernilai bagi pelanggan (Sasanawati, 2011).

Proses bisnis yang handal juga dapat dicirikan sebagai sistem kerja yang adaptif terhadap perubahan perilaku pelanggannya yang dinamis. Apabila keinginan pelanggan tidak diakomodasi akan memunculkan *switching* kepada kompetitor.

Tututan dan keinginan yang dinamis terkadang tidak mampu dipenuhi oleh perusahaan dengan proses yang selama ini dijalankan. Pendekatan baru dibutuhkan dalam upaya menyelesaikan permasalahan proses utama dalam bisnis yang masih menggunakan teknologi, cara dan pendekatan lama.

Pendekatan yang dapat digunakan dalam upaya melakukan perubahan secara radikal pada sebuah perusahaan adalah dengan metode *Business Process Reengineering* (BPR). Bhaskar (2018) mengemukakan beberapa indikator kapan proyek BPR perlu dilakukan oleh perusahaan. Pertama, kesadaran yang muncul dari perkembangan persaingan, dimana kompetitor memiliki keunggulan dalam hal biaya, kecepatan, pelayanan dan kualitas. Kedua, terjadinya perubahan yang besar dipasar khususnya dalam hal penurunan *market share* dan pendapatan perusahaan.

Pendekatan yang digunakan dalam BPR memandang bahwa proses yang dijalankan dalam mengelola bisnis selama ini telah kadaluarsa dan tidak relevan lagi digunakan untuk memenuhi keinginan pelanggan yang semakin berkembang.

Pendekatan BPR memungkinkan para pemimpin perusahaan untuk tidak terpaku pada cara lama namun berfokus pada proses yang baru. BPR memungkinkan pihak manajemen melakukan perbaikan pada kinerja bisnis secara menyeluruh selama

masih berhubungan dengan proses yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Hammer dan Champy dalam Kurniawati 2009 mendefinisikan *business process reengineering* sebagai pemikiran ulang yang fundamental dan merancang kembali proses bisnis secara radikal untuk memperoleh perbaikan hasil yang dramatis menggunakan pengukuran biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan.

Usaha kuliner adalah salah satu bisnis yang banyak diminati oleh para pelaku UMKM khususnya dikota pelajar seperti Malang. Usaha kuliner di Malang memiliki banyak ragam mulai dari skala warung pinggir jalan, kafe hingga restoran. Bisnis kuliner terus berupaya menawarkan keunikannya masing-masing untuk menarik minat konsumen. Terminal Mie adalah salah satu usaha kuliner dikota Malang berskala kafe dengan konsep transportasi yang unik untuk menjangkau konsumen pelajar. Bisnis yang berdiri pada tahun 2015 ini berlokasi di Jalan Bendungan Sigura-Gura Barat No.24, Karangbesuki, Sukun, Kota Malang, Jawa Timur. Terminal Mie menawarkan menu andalan mie tarik sebagaimana biasa dijumpai di restoran namun memiliki harga terjangkau yang cocok dengan kantong pelajar.

Permasalahan yang dihadapi Terminal Mie salah satunya adalah terjadinya penurunan pendapatan sejak tahun kedua bisnis berjalan. *Owner* menyatakan penurunan pendapatan tersebut disebabkan karena dihentikannya aktivitas *marketing* yang dilakukan pada tahun pertama. Tahun 2015 aktivitas *marketing* yang dilakukan Terminal Mie berupa promo kerja sama dengan kampus seperti dalam bentuk *sponsorship* kegiatan maupun kupon diskon. Promo diskon dan menu juga dilakukan dengan intensif melalui media sosial khususnya instagram agar mampu menjangkau konsumen lebih luas. *Awareness* yang muncul dari aktivitas pemasaran membuat Terminal Mie mengurangi aktivitas promosinya untuk menghemat biaya *marketing*.

Permasalahan tersebut diatas membuat pihak manajemen berupaya melakukan perbaikan terhadap kinerja dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap operasional bisnisnya. Upaya yang dilakukan salah satunya adalah membuat *guest comment* untuk menjangring aspirasi pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan yang ditawarkan Terminal Mie. Beberapa komplain yang disampaikan pelanggan melalui *guest comment* sebagian besar disebabkan karena kualitas layanan kurang baik mulai dari meja yang belum dibersihkan serta perlengkapan makan yang belum rapi. Keluhan yang paling banyak dikomplain adalah lamanya penyajian pesanan khususnya menu utama yaitu mie tarik terlebih ketika jam padat pengunjung.

Terminal Mie memiliki 6 karyawan yang terdiri dari 1 orang koki mie tarik, yang memang pembuatan pesannya dengan konsep *open kitchen* sehingga pelanggan dapat melihat langsung proses pembuatan miennya setelah dipesan. 2 orang koki lagi untuk melayani pemesanan menu non mie tarik dan minuman. 1 orang kasir yang sekaligus bertanggung jawab memegang keuangan dan membuat laporan penjualan. Serta 2 orang *waitress* yang bertugas untuk menerima dan mengantarkan pesanan pelanggan.

Pihak manajemen dalam merespon permasalahan memberlakukan sistem kerja *multitasking* yaitu karyawan dituntut untuk memiliki fleksibilitas kerja yang tinggi sehingga bisa saling membantu satu sama lain. Pelanggan yang datang cukup banyak dan *waitress* mulai kwalahan, maka kasir dituntut untuk berinisiatif membantu *service* dengan penerima pesanan pelanggan. Pesanan dari seluruh konsumen yang telah diterima oleh *waitress*, maka berlanjut membantu koki menyiapkan pesanan. Kasir sedang membantu mengambil pesanan pelanggan dan kebetulan ada konsumen yang akan melakukan pembayaran maka *waitress* yang telah selesai mengantarkan pesanan dituntut untuk meng-cover tugas kasir.

Tuntutan untuk kerja *multitasking* membuat kebingungan bagi karyawan dan bukan tidak mungkin malah akan menimbulkan permasalahan yang lain. Kasir yang dituntut membantu *waitress* terkadang menyebabkan antrean pada pelayanan pembayaran. *Waitress* yang baru selesai mengantar pesanan ketika melihat ada antrean pembayaran dikasir, maka pelayan dituntut untuk menggantikan petugas kasir. Solusi yang coba diterapkan manajemen berpotensi menimbulkan permasalahan *fraud* karena yang seharusnya bertanggung jawab pada keuangan perusahaan hanyalah kasir.

Standart operating procedure yang belum ada pada Terminal Mie mengakibatkan kesalahan berulang serta komplain dari pelanggan terhadap kualitas layanan. Misalnya komplain terkait meja kursi yang belum dirapikan ketika pelanggan baru datang. Ketersediaan saus, tisu dan kelengkapan yang kurang memadai juga menyebabkan ketidaknyamanan bagi pelanggan.

Data yang dikumpulkan dari *stakeholder* tersebut baik itu yang diambil dari *guest comment*, observasi dan wawancara akan dianalisis menggunakan *gap analysis*.

Analisis ini akan memberi gambaran pada area mana dalam proses bisnis yang selama ini dijalankan oleh Terminal Mie yang membutuhkan *reengineering*. mengonfirmasi *stakeholder requirement* mana yang relevan terhadap kinerja bisnis. Konfirmasi yang diharapkan muncul dengan penggunaan analisis gap adalah benar tidaknya ada kesenjangan pada beberapa poin dari *stakeholder requirement* dibandingkan *actual performance*.

Poin-poin *stakeholder requirement* hasil *gap analysis* akan digunakan sebagai variabel utama untuk analisis *cause effect diagram*. Analisis *cause effect diagram* akan menghasilkan akar permasalahan yang harus menjadi poin-poin pembahasan dalam membangun *business process* yang baru. Proses bisnis alternatif,

hasil BPR ini akan berisi seluruh rekomendasi perbaikan kinerja yang harus dilakukan

Terminal Mie. Latar belakang tersebut cukup menjadi dasar bagi peneliti untuk

mengambil judul **Usulan Perbaikan Porses Bisnis dengan Metode *Business***

***Process Reengineering* (Studi Kasus : Café Terminal Mie Kota Malang).**

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan utama yang dikemukakan *owner* yaitu penurunan pendapatan,

ternyata bukanlah masalah yang langsung bisa diselesaikan dengan mudah. Setelah

dilakukan observasi secara lebih menyeluruh ditemukan beberapa penyebab lain dari

permasalahan tersebut. Permasalahan lain yang dapat dirumuskan adalah sebagai

berikut :

1. Bagaimana penerapan *business process reengineering* dapat menyelesaikan permasalahan yang dialami Café Terminal Mie di Kota Malang ?
2. Bagaimana *business process reengineering* dapat mentransformasi pengelolaan bisnis Café Terminal Mie di Kota Malang menjadi lebih profesional?
3. Apakah usulan perbaikan masalah hasil *reengineering* yang harus dilakukan pada Café Terminal Mie di Kota Malang ?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan diatas maka dapat diketahui

bahwa tujuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana metode *business process reengineering* dapat diterapkan pada Café Terminal Mie di Kota Malang.
2. Mengetahui bagaimana *business process reengineering* dapat mentransformasi pengelolaan bisnis Café Terminal Mie di Kota Malang menjadi lebih profesional.

3. Mengetahui apa saja usulan perbaikan yang dapat diterapkan pada Café Terminal Mie di Kota Malang untuk menyelesaikan permasalahannya.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak lain, diantaranya adalah :

1. Bagi Terminal Mie
 - a. Masukan bagi pihak manajemen Terminal Mie untuk menyusun strategi *Business Process Reengineering* terhadap proses bisnis yang dilakukan sekarang agar pengelolaan usahanya lebih profesional.
 - b. Meningkatkan pendapatan Terminal Mie yang telah mengalami penurunan selama dua tahun terakhir.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan teori dari hasil pembelajaran selama di bangku perkuliahan serta menumbuhkan sikap profesionalisme pelajar Indonesia.
 - b. Penelitian ini dapat menambah khasanah pengetahuan bidang manajemen operasional khususnya dalam topik *Business Process Reengineering*.
3. Bagi Jurusan Manajemen
 - a. Penelitian ini bisa menjadi referensi baik dalam melihat kesesuaian kurikulum bagi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
 - b. Menjadi referensi studi pustaka bagi mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep *Business Process Reengineering* (Studi Kasus : Permata Guest House) membahas tentang desain ulang proses bisnis agar memperoleh peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan upaya peneliti untuk mencari solusi permasalahan yang dihadapi objek penelitian berupa peningkatan skala bisnis akan tetapi belum diimbangi dengan penataan usaha yang memadai sehingga menimbulkan permasalahan terkait dengan kehandalan proses bisnis Permata guest house. Penelitian ini mencoba membangun proses kerja yang sistematis agar dalam menjalankan pekerjaannya karyawan memiliki pedoman baku dan handal dalam operasional.

Penelitian kedua yang berjudul Implementasi *Business Process Reengineering* untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Human Resource Respon Center di Total E&P Indonesia. Penelitian ini mencoba memetakan *existing business process* yang terjadi pada bagian human *resource response* center perusahaan.

Mapping ini dilakukan untuk mencari akar masalah hambatan dalam respon requirement untuk kemudian dibuatkan solusi praktis dalam menyelesaikan hambatan tersebut.

Penelitian ketiga yang berjudul *Business Process Reengineering Framework and Methodoligy : A Critical Study*. Penelitian ini mencoba memberi gambaran akan beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai *business process reengineering* untuk ditarik benang merah terhadap *framework* dan metode yang umum digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menghasilkan 7 langkah yang disebut dengan BPR *Life Cycle* dalam membahas *business process reengineering* agar

mempermudah penelitian selanjutnya untuk memilih metodologinya. Ketiga penelitian tersebut dapat digambarkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Pendekatan yang Digunakan	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Bhaswara Aditya Wardhana, Darmanto Pujotomo, Susatyo Nugroho W.P (2013). <i>Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep Business Process Reengineering (Studi Kasus : Permata Guest House)</i>	Analisis Kesenjangan untuk Melakukan Rethink, Redesign dan Retool	<i>Business Process Reengineering</i>	Perancangan ulang proses bisnis pada Permata Guest House menghasilkan alur kerja dan standart operating procedure baru.
2.	Dhareta Sasanawati (2011). <i>Implementasi Business Process Reengineering untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Human Resource Respon Center di Total E&P Indonesia.</i>	Analisis AS-IS baseline process untuk dilakukan Design to be.	<i>Business Process Reengineering</i>	Proses To-Be yang terjadi merupakan filtrasi request, persetujuan dari atasan, penanganan proses pada operator, pemrosesan request oleh PIC.

lanjutan tabel 2.1

NO	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Pendekatan yang Digunakan	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Bhaskar, Hari Lal (2018), <i>Business Process Reengineering Framework and Methodology : A Critical Study</i>	Merujuk penelitian terdahulu untuk ditarik benang merah terhadap <i>framework</i> dan metode yang umum digunakan dalam penelitian <i>Business Process Reengineering</i>	<i>Business Process Reengineering</i>	Metodologi yang umum digunakan oleh para peneliti dalam membahas tentang <i>Business Process Reengineering</i> adalah metode <i>BPR life cycle</i> .

Sumber Data Diolah 2021

2.2 Manajemen Operasional

Operations Management adalah serangkaian aktivitas untuk menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui proses transformasi input menjadi output.

Aktivitas merupakan proses atau sekumpulan kegiatan yang memerlukan satu atau lebih dari input, merubah dan menambah nilai pada input tersebut, sehingga dapat memberikan satu atau lebih output bagi pelanggan. Input terdiri atas sumber daya manusia (tenaga kerja), modal (peralatan dan fasilitas), pembelian bahan baku dan jasa, tanah dan energi. Sedangkan outputnya adalah barang dan jasa.

Operations Management merupakan salah satu fungsi utama dalam setiap perusahaan, Oleh karena itu ada 10 keputusan strategis *Operations Management* yang terdiri: *Service and product design; Process and capacity design; Human resources and job design; material requirements planning, and JIT; Inventory; Location and layout design; Intermediate, short term, and project scheduling; Quality management; Maintenance; Supply Chain Management;* (Haizer & Render, 2009).

Krajewsky & Ritzman, (2007) mendefinisikan *Operations Management* merupakan pengarahan dan pengawasan proses yang mengubah bentuk input menjadi barang dan jasa (output). Proses adalah aktivitas pokok dari organisasi yang digunakan untuk bekerja dan mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya *Operations Management* merupakan salah satu fungsi di dalam perusahaan, di mana perusahaan besar pada umumnya memisahkan setiap fungsi ke dalam departemen yang terpisah, setiap fungsi memiliki tanggung jawab tertentu sesuai dengan tugasnya. Masing-masing fungsi dalam perusahaan saling berhubungan. Oleh karena itu kerja sama, koordinasi dan komunikasi yang efektif sangat penting dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keputusan *Operations Management* dibedakan menjadi keputusan bersifat strategik memiliki konsekuensi jangka panjang dan kurang terstruktur, cenderung terfokus pada organisasi secara keseluruhan, dan lintas departemen. Kemudian keputusan taktis lebih terstruktur, rutin, konsekuensi jangka pendek, cenderung terfokus pada departemen, tim, dan tugas. Keputusan *Operations Management* terdiri atas 5 kategori:

- 1) *Strategi Choice* (strategi operasional)
- 2) *Proses* (proses, manajemen, perencanaan proses bisnis, dan manajemen teknologi)
- 3) *Quality* (TQM dan *Statistical Prosess Control*)
- 4) *Capability, Location, and Layout*
- 5) *Operating Decisions* meliputi: (*Supply Chain Management, Forecasting, Inventory*)
- 6) *Management, Aggregate Planning, Resource Planning, Lean System, Sceduling*)

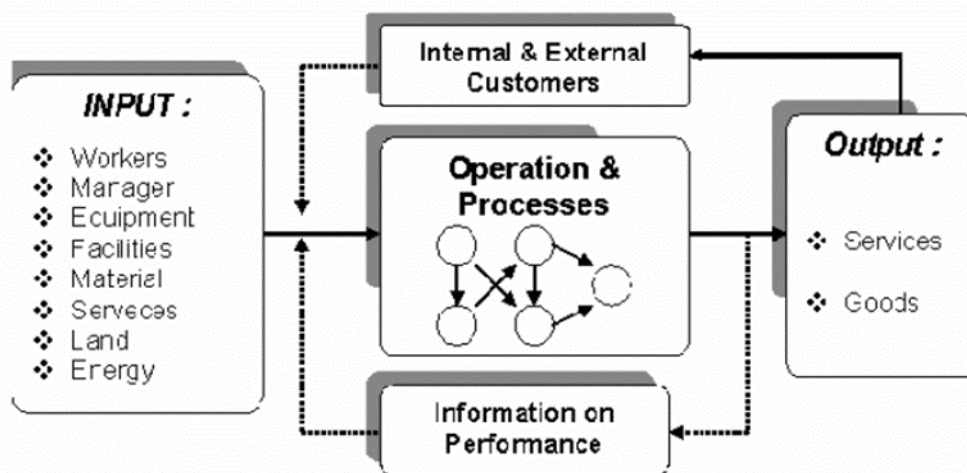
Krajewsky & Ritzman (2007).

Pendapat dari kedua ahli di atas pada hakekatnya tidak ada perbedaan yang mendasar mengenai definisi manajemen operasional, keduanya menekankan pada

proses dan aktivitas dalam pelaksanaan transformasi *input* menjadi *output* berupa barang dan jasa. Lebih lanjut setiap kategori keputusan dalam manajemen operasional diatas, memainkan peran vital dalam memperoleh keuntungan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Dengan demikian uraian ini menunjukkan bahwa terdapat berbagai metode untuk mencapai kesuksesan melalui *Operations Management*.

2.2.1 Sistem Manajemen Operasional

Manajer operasi mengelola proses transformasi yang menghasilkan produk barang dan jasa. Perubahan pada lingkungan sering kali memerlukan perubahan pada sistem operasi. Proses transformasi mengubah input yaitu material, energi, tenaga kerja, modal dan informasi menjadi output yaitu barang dan jasa yang dapat dilakukan melalui *Operational Management System*. Lebih jelasnya praktek *Operational Management System* dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Sistem Manajemen Operasional

Sumber : Krajewsky & Ritzman, 2007

Keterangan Gambar :

Proses perubahan input & output terdiri dari SDM (Tenaga Kerja & Manajer), Modal (Peralatan & Fasilitas), Pembelian & jasa, tanah serta energi.

- Lingkaran mewakili operasi yang dilalui jasa, barang atau orang serta dimana proses dilaksanakan.

- Tanda panah menunjukkan arah proses akan dilaksanakan. Baik perusahaan maupun disektor jasa memiliki pelanggan. Pelanggan tersebut dapat berada diluar maupun didalam organisasi.
- Garis terputus-putus mewakili dua input khusus yaitu partisipasi pelanggan dan kinerja informasi berasal dari dalam/diluar organisasi.

2.2.2 Daya Saing Perusahaan Berkaitan dengan Fungsi Operasional

Daya saing perusahaan bisa didapat dari dua hal yaitu keunggulan kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif menggambarkan daya saing perusahaan yang muncul akibat kompetensi dan keunikan yang dimiliki organisasi bisnis. Keunggulan komparatif menjelaskan daya saing perusahaan atas keuntungan yang sifatnya alamiah misalnya letak geografis, topografi, dan karakteristik masyarakat. Ada empat dimensi daya saing (*competitiveness*) yang mengukur efektivitas fungsi operasional yaitu (Chase *et al*, 2006) :

1. Biaya

Biaya adalah variabel yang memungkinkan produk dijual dengan harga lebih rendah namun tetap menguntungkan. Profitabilitas dihitung dari selisih antara harga jual dengan biaya produksi, sehingga pengendalian biaya secara tidak langsung dapat menjadi senjata bersaing yang ampuh untuk digunakan di pasar. Keunggulan bersaing atas dasar harga menuntut kemampuan fungsi operasional untuk bekerja dengan biaya rendah, karenanya efek lokasi, desain produksi, penggunaan dan penggantian peralatan, produktivitas tenaga kerja, manajemen persediaan yang baik, pemanfaatan teknologi proses dapat memberi kontribusi pada biaya yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas adalah karakter yang melekat pada sebuah produk baik berupa barang maupun jasa yang terdiri dari kehandalan (*reliability*), estetika (*esthetic*) dan kinerja (*performance*). Kualitas menjadi faktor yang akan menjadi variabel utama dalam pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Perusahaan pada umumnya akan

menggunakan variabel kualitas ini sebagai daya saing utama dalam menjalankan bisnisnya.

3. *Distribution Channel*

Distribution channel mengacu pada kemampuan operasi untuk mampu mengantarkan barang atau jasa kepada pelanggan secara konsisten. Pengukuran kinerja *distribution channel* mengacu pada ketepatan waktu, akurasi serta waktu tunggu pendek. Reputasi akan keandalan pasokan untuk menyediakan produk ditengah konsumen seringkali menjadi senjata bersaing yang kuat bagi sebuah bisnis.

Pelanggan dimungkinkan bersedia berkompromi dalam hal harga atau bahkan kualitas untuk mendapatkan kemudahan barang yang sesuai kebutuhan mereka dengan cepat.

Daya saing berupa kehandalan sebagai pemasok memang tidak dapat diterapkan untuk semua jenis produk dan konsumen umum, akan tetapi untuk produk-produk yang termasuk *complementary goods* bisa jadi berhasil.

4. Fleksibilitas

Fleksibilitas operasional adalah kemampuan untuk merespon secara cepat perubahan dari internal maupun eksternal organisasi. Fleksibilitas yang diharapkan dimiliki oleh operasional adalah dalam hal *volume, variety, process* dan *material handling*. Kemampuan untuk fleksibel banyak bergantung pada desain sistem operasi dan teknologi yang digunakan. SDM yang terlatih juga mendukung kemampuan fleksibilitas operasional.

2.2.3 Dimensi Kualitas Layanan

Menurut Parasuraman (dalam Loke, 2011) pengukuran kualitas layanan dikategorikan menjadi lima faktor sebagai berikut :

1. Bukti Fisik (*tangibility*)

Merupakan dimensi yang berhubungan dengan pelayanan yang langsung diterima pelanggan berupa fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kerja dan sarana komunikasi penyedia jasa. *Tangibility* dengan segala kelengkapannya dinilai penting untuk menunjang kualitas layanan yang diberikan pada pelanggan. Dimensi ini akan menciptakan kesan dan mendukung pengalaman yang disediakan perusahaan disamping layanan utama.

2. Keandalan (*reliability*)

Merupakan dimensi yang berhubungan dengan kemampuan memberikan layanan sebagaimana yang dijanjikan dengan cepat, akurat dan memuaskan. Interaksi penyedia layanan dengan pelanggan akan memberikan kesempatan untuk dilakukannya evaluasi terhadap keandalan dan kesesuaian pelayanan yang diberikan.

Dimensi ini selain menekankan pada kecepatan dan keakuratan juga menuntut adanya pelayanan yang kualitasnya konsisten diberikan kapanpun, dimanapun dan oleh siapapun.

3. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Merupakan dimensi yang berhubungan dengan kemampuan dan kesiapan para tenaga kerja untuk memberikan pelayanan yang cekatan baik itu *customers service* maupun penanganan komplain. Dimensi ini menuntut kesiapsiagaan dan kesediaan karyawan untuk senantiasa menanggapi setiap pertanyaan dan bahkan keluhan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Respon terhadap keluhan tersebut hendaknya dilakukan bukan hanya dari pihak karyawan namun juga dari tim manajemen untuk memiliki komitmen untuk terus meningkatkan layanan pelanggan.

4. Jaminan (*Assurance*)

Merupakan dimensi yang melihat pentingnya karyawan untuk menumbuhkan kepercayaan dan rasa aman pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan perusahaan. *Assurance* juga menuntut para karyawan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan serta selalu bersikap sopan pada pelanggan.

Dimensi ini dibagi lagi menjadi empat sub dimensi yaitu :

- a. *Competense*, yaitu berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam kaitannya penyediaan layanan bagi pelanggan.
- b. *Courtesy*, yaitu rasa hormat, kesopanan, perhatian dan sikap bersahabat yang ditunjukkan oleh seluruh karyawan pada pelanggan.
- c. *Credibility*, yaitu sikap jujur dan dapat dipercaya yang mencerminkan pribadi karyawan dan dapat membangun reputasi perusahaan.
- d. *Security*, yaitu rasa aman yang dapat dibangun dan dijaga oleh penyedia layanan kepada pelanggannya.

5. Empati (*Empathy*)

Merupakan dimensi yang berkaitan dengan hubungan komunikasi yang terbangun antara penyedia layanan dengan pelanggan dalam upaya memahami keinginan pelanggan. Komunikasi ini dapat berjalan dengan baik apabila interaksi yang terjadi dengan pelanggan juga berjalan lancar dan saling menghargai. Dimensi ini terbagi menjadi tiga sub dimensi yaitu:

- a. *Access*, yaitu kemudahan untuk dihubungi maupun ditemui.
- b. *Communication*, yaitu berhubungan dengan komunikasi yang terjalin dengan pelanggan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti pelanggan serta mau mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.

- c. *Understanding*, yaitu upaya penyelenggara layanan untuk terus memahami keinginan pelanggannya.

2.3 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Menurut Hoffman dan Bateson, 2006 *Fit and Gap Analysis* (FGA) adalah metode yang digunakan untuk membandingkan proses bisnis dengan fungsi sistem secara menyeluruh, dimana hal ini akan memungkinkan adanya evaluasi dan diurutkan prioritasnya untuk dilihat apakah terjadi kococokan (*fit*) atau kesenjangan (*gap*). FGA digunakan untuk menganalisis setiap bagian fungsional dalam proses bisnis untuk mencapai tujuan yang spesifik. Analisis ini mencakup kegiatan identifikasi aktivitas kunci baik yang kinerjanya sudah sesuai (*fit*) maupaun yang tidak sesuai (*gap*). Metode ini berfokus pada evaluasi dan penilaian aktivitas kunci secara objektif untuk mencapai hasil yang terbaik (*best practice*).

Analisis *gap* memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi dengan membandingkan antara kinerja aktual dan potensial. Perbandingan dengan kinerja potensial atau bahkan *best practice* tersebut memungkinkan perusahaan mengetahui apakah proses bisnis yang selama ini dilakukan membutuhkan perbaikan atau tidak. Analisis ini akan membantu pihak manajemen mengetahui bidang, sektor, bagian atau kinerja apa yang harus diperbaiki maupun ditingkatkan guna mencapai performa optimal (Agarwal, et al, 2014).

Pendapat dari dua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis *gap* adalah metode evaluasi kinerja sebuah perusahaan dengan cara membandingkannya dengan performa optimal yang seharusnya bisa dicapai. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara mengidentifikasi seluruh proses bisnis yang terjadi disebuah perusahaan untuk dicari tahu pada bagian mana terjadi kesenjangan (*gap*) agar nantinya dibangun

kesadaran bersama tentang upaya apa yang perlu dilakukan sehingga dapat mencapai performa terbaik.

Implementasi Analisis Gap dalam upaya meningkatkan kinerja layanan perusahaan menuju *best practice* dalam menjalankan bisnisnya membutuhkan dua syarat yang cukup menentukan keberhasilannya sebagai berikut :

1. Hal yang paling mendasar dan dibutuhkan untuk menjalankan metodologi ini adalah adanya manajemen yang proaktif, efektif dan konsisten dalam upaya mengoptimalkan kinerja perusahaan. Komitmen manajemen untuk bekerja secara efektif dan konsisten diperlukan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan transformasi untuk mencapai kinerja optimal. Tanpa komitmen ini analisis gap tidak akan memberikan manfaat sebagaimana yang dikehendaki perusahaan.
2. Persyaratan selanjutnya yang diperlukan peneliti adalah melakukan observasi dan evaluasi operasional secara menyeluruh baik itu aspek eksternal dan internal lingkungan organisasi. Kegiatan ini akan menyediakan informasi yang lebih menyeluruh dan mendalam dalam kaitannya pemahaman akan proses bisnis perusahaan. Tahapan ini juga dibutuhkan dalam upaya perencanaan penggunaan *resource* yang dimiliki perusahaan untuk mencapai kinerja optimal.

2.3.1 Kualitas Jasa dan Kepuasan Konsumen

Menurut Parasuraman dalam Puni *et al* (2014), penggunaan analisis gap untuk mengevaluasi *service quality* memiliki lima jenis *quality perspective* sebagai berikut:

1. *Knowledge Gap* (Gap-1), yaitu kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen terhadap layanan yang disediakan. Kesenjangan ini terjadi akibat pihak manajemen perusahaan salah memahami apa yang sebenarnya diharapkan pelanggannya.

2. *Standard Gap* (Gap-2), yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas layanan. Kesenjangan ini terjadi sebagai akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen kedalam spesifikasi kualitas layanan yang diharapkan pelanggan. Pihak manajemen mungkin tepat dalam memahami keinginan pelanggannya, akan tetapi tidak tepat dalam menerapkan standart pelayanan yang spesifik.

3. *Delivery Gap* (Gap-3), yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas layanan dengan apa yang diterima pelanggan. Terjadinya kesenjangan tersebut lebih banyak disebabkan ketidakmampuan sumber daya manusia dalam perusahaan untuk memenuhi standar kualitas layanan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. *Communication Gap* (Gap-4), yaitu kesenjangan anatara pelayanan yang diterima pelanggan dengan komunikasi ekstrnal yang disampaikan perusahaan. Kesenjangan ini terjadi karena perusahaan tidak mampu memenuhi janji spesifikasi kualitas layanan sebagaimana yang disampaikan kepada pelanggan melalui berbagai macam bauran pemasaran.

5. *Service Gap* (Gap-5), yaitu kesenjangan anatara harapan pelanggan dengan pelayanan yang diterima. Kesenjangan ini disebabkan oleh tidak terpenuhinya harapan palanggan akan pelayanan yang dibayangkan sebelumnya.

Parasuraman (dalam Puni *et al*, 2014) mengemukakan cara untuk menyelesaikan gap-5 yang dianggap kesenjangan paling penting dengan menyelesaikan ke empat lainnya terlebih dahulu. Caranya adalah sebagai berikut :

1. Penyelesaian gap-1 dilakukan dengan cara berikut :

- a. Memberi kesempatan pada pelanggan untuk menyampaikan ketidakpuasannya pada perusahaan melalui layanan kotak konsumen dll

- b. Mencari tahu keinginan dan harapan konsumen melalui pelanggan perusahaan sejenis (kompetitor).
- c. Mencari tahu harapan konsumen menggunakan sumber daya manusia yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.
- d. Melakukan penelitian terhadap pelanggan-pelanggan penting atau utama.
- e. Meningkatkan interaksi dan *engagement* antara perusahaan dengan pelanggan.
- f. Meningkatkan kualitas komunikasi dan mengurangi birokrasi berbelit dalam perusahaan.

2. Penyelesaian gap-2 dilakukan dengan cara berikut :

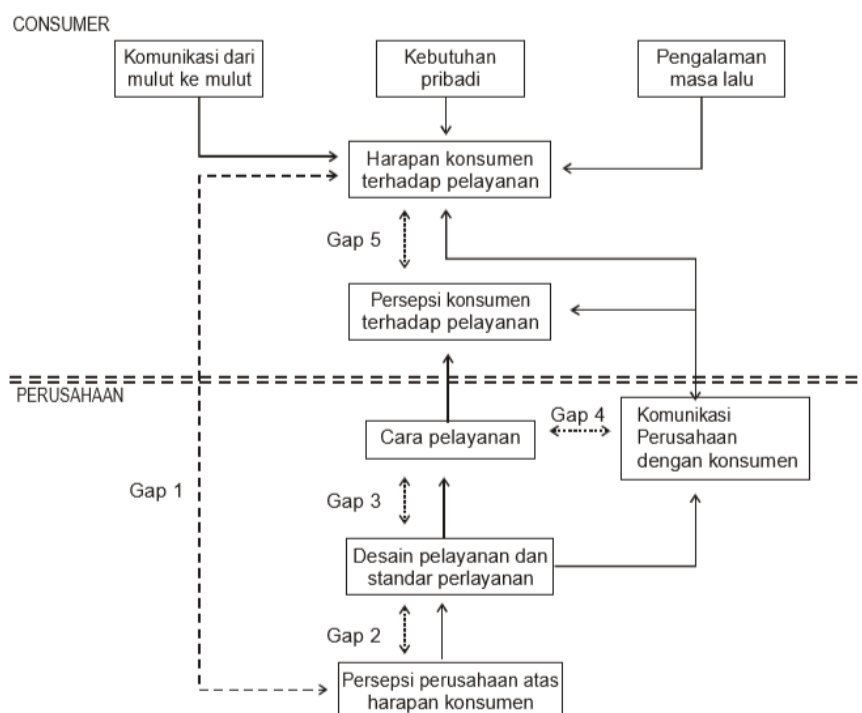
- a. Memperbaiki kualitas kepemimpinan dalam perusahaan.
- b. Menentukan tujuan pelayanan secara efektif didasarkan pada keinginan pelanggan.
- c. Meningkatkan komitmen sumber daya manusia dalam perusahaan terhadap kualitas layanan
- d. Melakukan standarisasi terhadap pekerjaan yang sifatnya rutin.

3. Penyelesaian gap-3 dilakukan dengan cara berikut :

- a. Membuat *job description* yang efektif dan jelas.
- b. Meningkatkan sinkronisasi dan harmonisasi dalam penggunaan sumber daya manusia, proses kerja dan teknologi yang digunakan.
- c. Melakukan pengukuran kinerja dan memberikan balas jasa yang proporsional.
- d. Memberikan keterampilan dan keleluasaan terhadap sumber daya manusia yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.
- e. Membangun perspektif bahwa pelanggan merupakan keluarga besar perusahaan yang kepentingannya juga sangat diperhatikan.

4. Penyelesaian gap-4 dilakukan dengan cara berikut :

- a. Membangun komunikasi yang baik antar fungsi dalam perusahaan
- b. Memberikan perhatian yang tinggi pada aspek-aspek kunci dalam pelayanan
- c. Menontrol kegiatan marketing agar pesan-pesan yang dibentuk kepada eksternal tidak membentuk harapan pelanggan yang melebihi kemampuan perusahaan dalam memenuhinya.



Gambar 2.2 Model Gap Kualitas Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Sumber : Zeithmal *et al.* (dalam Freddy Rangkuti, 2008)

2.3.2 Metode Fit/Gap Analysis

Implementasi *gap analysis* dalam penelitian umumnya menggunakan empat metode sebagai berikut :

1. *Simulation Based*

Pendekatan ini digunakan dengan pendeskripsian dan demonstrasi berorientasi pada perbandingan proses maupun kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan.

Seluruh *stakeholders* proyek (konsultan sistem dan staf perusahaan) berkumpul dalam

bentuk *workshop* untuk membandingkan dan menganalisis fungsionalitas sistem dengan kebutuhan perusahaan. Kemudian berdasarkan hasil analisis tersebut, konsultan sistem akan melakukan dokumentasi terhadap seluruh kebutuhan perusahaan yang tidak terpenuhi sistem dan perubahan yang dibutuhkan sistem tersebut.

2. *Brainstorming Discussion Based*

Pendekatan yang melibatkan peneliti dan para *stakeholder* organisasi dengan kemampuan profesional. Setiap sesi *brainstorming* dilakukan dengan presentasi untuk memastikan komunikasi yang lebih efektif. Kegiatan *brainstorming* tersebut kemudian menghasilkan *fit* dan *gap* antara fitur sistem dengan kebutuhan perusahaan.

Pendekatan ini dapat digunakan apabila kedepannya akan dilakukan *upgrade* dan penyelesaian isu setelah sistem telah diimplementasikan.

3. *Questionnaire Based*

Cara memperoleh data yang akan digunakan untuk analisis pada metode ini diperoleh dengan cara mengisi kuesioner oleh *stakeholder* perusahaan. Kuesioner yang digunakan dalam metode ini berisi pertanyaan berkaitan dengan requirement perusahaan untuk pelanggan dan sebelumnya telah disiapkan oleh peneliti. Jawaban yang diperoleh dari kuesioner akan dibandingkan dengan performa/kinerja organisasi untuk mendapatkan gambaran terjadinya *fit* atau *gap* dari sistem operasi perusahaan.

Kelebihan menggunakan metode ini adalah tingkat kecepatan pengumpulan datanya.

4. *Hybrid Type*

Pendekatan ini merupakan gabungan dari seluruh pendekatan yang telah disebutkan di atas. Pada metode ini, ketiga metode *fit / gap* analisis berupa *simulation based*, *brainstorming based*, dan *questionnaire based* digunakan. Metode *hybrid* dimulai dengan *brainstorming* dan pengisian kuesioner ketika simulasi sistem

dilakukan. Pertama, agenda dipersiapkan pada sesi *brainstorming* yang dilakukan oleh konsultan sistem dan *stakeholder* perusahaan. Kemudian, peneliti mempresentasikan fitur sistem sekaligus memberikan demonstrasi mengenai penggunaan sistem tersebut. Setelah presentasi, *stakeholder* perusahaan diminta untuk mengisi kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kebutuhan perusahaan. Berdasarkan diskusi *brainstorming* dan jawaban kuesioner pada setiap sesi, konsultan sistem dapat mendokumentasikan *fit* dan *gap* dari sistem. Pendekatan *hybrid* memiliki output terbaik dari *fit/gap analysis*, namun membutuhkan upaya dan investasi lebih dalam melakukannya.

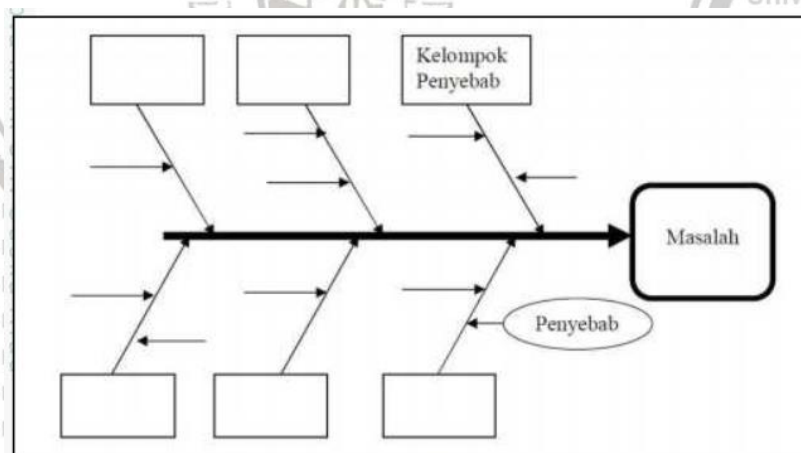
2.4 Diagram Sebab Akibat (*Cause Effect / Fishbone Diagram*)

Diagram Ishikawa adalah suatu metode yang dikembangkan oleh Koaru Ishikawa, seorang ahli dalam upayanya menjawab tantangan industri akan kebutuhan peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Metode ini muncul dengan tujuan untuk mengevaluasi proses yang terjadi diperusahaan agar diperoleh perbaikan kualitas. Diagram Ishikawa dalam perkembangannya disebut juga *Fishbone Diagram* karena bentuknya yang menyerupai struktur tulang ikan.

Khodijah (2015) yang mengutip dari Illie G. Dan Ciocoiu C.N (2010) menjelaskan bahwa *fishbone diagram* pada dasarnya adalah sebuah *tools* yang menggambarkan sebuah model hubungan antara sebuah kejadian atau dampak terhadap berbagai macam penyebabnya. Model diagram yang berbentuk seperti tulang ikan akan memudahkan pengguna untuk berfikir secara sistematis akan sebab dan akibat suatu permasalahan. Metode tersebut akan menggambarkan garis dan simbol yang menunjukkan hubungan antara akibat dan penyebab suatu masalah, oleh karena itu sering juga disebut diagram sebab akibat.

Menurut Scarvada dalam Khodijah (2015), konsep dasar *fishbone diagram* meletakkan permasalahan yang merupakan dampak dari sebuah fenomena disebelah kanan atau kepala kerangka tulang ikan. Faktor-faktor penyebabnya diletakkan dibagaian kiri atau diumpamakan sebagai sirip maupun duri ikan. Kriteria penyebab biasanya meliputi *material* (bahan baku), *machine and equipment* (mesin dan peralatan), *menpower* (sumber daya manusia), *method* (metode), *mother nature / environment* (lingkungan) serta *measurement* (pengukuran).

Pendapat dari kedua ahli diatas menjelaskan bahwa *fishbone diagram* adalah metodologi sistematis yang memungkinkan dilakukannya analisis secara mendetail terhadap proses maupun situasi dalam upaya menemukan penyebab permasalahan, ketidaksesuaian juga kesenjangan. Fishbone diagram pada umumnya digunakan pada tahap identifikasi permasalahan dan menentukan penyebabnya. Penyebutan nama *fishbone diagram* dilakukan oleh banyak peneliti dikarenakan bentuknya yang menyerupai kerangka tulang ikan dengan bagian-bagiannya berupa kepala, sirip dan duri.



Gambar 2.3 Fishbone Diagram

Sumber : Khodijah 2015

2.4.1 Manfaat Fishbone Diagram

Fishbone diagram dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan baik pada level tim maupun organisasi. Ada banyak manfaat yang ditawarkan oleh metodologi ini dalam analisis penyebab permasalahan. Manfaat penggunaan *fishbone diagram* adalah sebagai berikut :

1. Penggunaan *fishbone diagram* pada level tim maupun organisasi akan membantu anggota untuk memfokuskan proses analisis pada permasalahan utama yang penting untuk segera diselesaikan.
2. Membantu anggota tim untuk memahami permasalahan beserta penyebabnya dengan menggambarannya secara sistematis, ringkas dan jelas kedalam kerangka diagram.
3. Penggunaan sumber daya menjadi lebih efisien dan mampu mengurangi biaya yang dibutuhkan karena menggunakan kondisi nyata dalam pekerjaan.
4. Dapat digunakan untuk menyusun standarisasi operasi yang ada maupun yang sedang direncanakan.
5. Dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman pada karyawan dalam upaya perbaikan kualitas dengan melibatkan mereka dalam proses evaluasinya.

2.4.2 Kategori Penyebab Permasalahan

Menurut Gosperz (2011) sumber penyebab permasalahan yang dialami organisasi dievaluasi menggunakan *framework* 6M sebagai berikut :

1. Tenaga Kerja (*Menpower*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya manusia baik itu berupa kurangnya pengetahuan dan keterampilan, serta masalah lain seperti kelelahan, stress dan ketidakpedulian.
2. Mesin dan Peralatan (*Machine and Equipment*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan penggunaan mesin dan peralatan yang belum mampu

menunjang tugas. Permasalahannya biasanya berupa sistem perawatan yang tidak memadai, penggunaan mesin dan peralatan yang terlalu kompleks dll.

3. Metode (*Method*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan ketidakadaan atau ketidaksesuaian proses dan prosedur kerja yang memadai. Proses kerja yang biasanya dilakukan belum dilakukan standarisasi sehingga masih sering muncul variasi dalam hal pelayanan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
4. Bahan-bahan (*Materials*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan tidak adanya *material planning* yang baik. Baik itu berupa persyaratan spesifikasi kualitas, jadwal pengiriman bahkan sampai *material handling*.
5. Lingkungan (*Mether Nature*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan ketersediaan tempat kerja yang belum memperhatikan kebersihan, kesehatan maupaun keselamatan kerja seperti keberadaan pencahayaan, ventilasi dan pengendalian kebisingan yang memadai.
6. Pengukuran (*Measurement*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan pengumpulan data dalam sebuah proses untuk dilakukan evaluasi terhadap kualitas produk dan layanan.

Pendekatan lain yang juga sering digunakan untuk analisis *fishbone diagram* adalah prinsip 7P yang biasa digunakan untuk industri jasa karena dianggap lebih relevan terhadap evaluasi *service process* dibanding cara sebelumnya. Pendekatan ini menggunakan *marketing mix* (7P) yang dikemukakan oleh Kotler dan Amstrong (2012) sebagaimana diuraikan berikut :

1. Produk (*Product*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen, apakah mampu memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kepuasan pelanggan atau tidak.

2. Harga (*Price*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan tingkat penerimaan pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan dengan harga yang bersedia pelanggan bayarkan.
3. Tempat (*Place*), yaitu permasalahan yang berhubungan dengan saluran distribusi yang digunakan perusahaan agar dapat mengantarkan layanan kepada pelanggan dengan waktu dan kualitas baik.
4. Promosi (*Promotion*), yaitu permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas pemasaran (*communicate and promote*) apakah mampu menjangkau konsumen potensial dengan pesan atau *value* yang tepat.
5. Manusia (*People*), yaitu permasalahan yang berkaitan dengan persiapan (seleksi, pelatihan dan motivasi) dan evaluasi performa sumber daya manusia yang terlibat dalam upaya penyediaan layanan kepada pelanggan.
6. Proses (*Process*), yaitu permasalahan yang berkaitan dengan kehandalan (kemampuan) dan efektivitas (tidak ada aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi pelanggan) proses bisnis yang saat ini dilakukan apakah dapat men-*deliver* *value* layanan kepada pelanggan dengan tepat.
7. Fasilitas Fisik (*Physical Evidence*), yaitu permasalahan yang berkaitan dengan atribut yang melekat pada perusahaan baik itu berupa tempat usaha, tata letak, fasilitas dan segala macam peralatan penunjang *service* untuk pelanggan.
8. Produktivitas dan kualitas (*Productivity and Quality*), yaitu permasalahan yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (material, biaya dan manusia) untuk memberikan layanan kepada pelanggan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.

2.4.3 Langkah - Langkah dalam Penyusunan *Fishbone Diagram*

Implementasi *fishbone diagram* dalam upaya mencari penyebab permasalahan yang dihadapi perusahaan memerlukan analisis yang menyeluruh dan sistematis.

Langkah - langkah dalam penyusunan *fishbone diagram* adalah sebagai berikut :

1. Membuat kerangka *fishbone diagram*, kerangka tersebut meliputi kepala ikan yang diletakkan pada kanan diagram, nantinya bagian ini akan digunakan untuk menyatakan masalah utama. Bagaian kedua adalah sirip yang akan digunakan untuk menuliskan kelompok penyebab permasalahan. Bagian ketiga adalah duri ikan yang akan digunakan untuk menyatakan elemen penyebab masalah.
2. Merumuskan masalah utama, masalah dapat didefinisikan sebagai kesenjangan antara kinerja aktual dengan potensial / target. Masalah utama yang diperoleh dari analisis kesenjangan akan ditempatkan dibagian kanan atau kepala ikan.
3. Langkah berikutnya adalah mencari faktor-faktor penyebab permasalahan utama. Langkah ini dapat dilakukan dengan teknik *brainstorming*. Kelompok penyebab masalah ini akan ditempatkan pada bagaian sirip ikan.
4. Langkah selanjutnya adalah mencari penyebab dari kelompok permasalahan. Penyebab masalah ini dapat dirinci lebih lanjut dengan mencari penyebab dari kelompok masalah. Pendalaman lebih lanjut dari penyebab masalah ini dapat dilakukan sampai lima level dengan menggunakan metode *Five Whys*.
5. Langkah terakhir apabil masalah dan seluruh penyebabnya diketahui adalah melengkapi *fishbone diagram*.

2.5 Proses dalam Sebuah Organisasi

Proses adalah suatu kegiatan yang teratur dan berkelanjutan bertujuan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Andrews dan Stalick (dalam Sasanawati, 2011)

mendefinisikan bahwa proses adalah aktivitas-aktivitas dengan satu jenis input atau

lebih yang dilakukan untuk menghasilkan output berupa produk bernilai bagi pelanggan. Proses dalam perusahaan secara garis besar dibagi menjadi tiga jenis sebagai berikut :

1. *Manage Process*

Manage process adalah proses pada level manajemen dalam mengelola perusahaan pada umumnya. Aktivitas yang termasuk *manage process* diantaranya adalah pengambilan keputusan, perencanaan strategis dan hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. *Manage process* dilakukan mulai dari level manajer sampai pada pimpinan organisasi yang memiliki kewenangan untuk pengambilan keputusan organisasi.

2. *Operate Process*

Operate process merupakan aktivitas utama dalam perusahaan, pada bagian inilah berlangsung proses produksi untuk memberi nilai tambah terhadap input hingga menghasilkan output berupa barang dan jasa. *Operate process* merupakan *order flow* dari pesanan pelanggan menjadi barang jadi untuk dikirimkan ke pelanggan/pemesan.

3. *Support Process*

Support process merupakan aktivitas yang menunjang proses utama. Proses ini diluar aktivitas utama, akan tetapi tidak dapat dipisahkan dalam menjaga kelancaran kerja organisasi. *Support process* memiliki dua kemungkinan dampak terhadap kinerja proses bisnis secara menyeluruh. Dampak positif, *support process* dapat memberi nilai tambah berupa *experience* kepada pelanggan. Dampak negatif, *support process* dapat menjadi beban karena inefisiensi sumber daya organisasi.

2.5.1 Bentuk Perubahan Proses

Perubahan dalam arti pemetaan dan perbaikan proses dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, secara garis besar dapat berupa model yang sering digunakan untuk membantu merancang perbaikan proses bisnis adalah sebagai berikut :

1. Model *Elimination, Simplification, Integration and Automation* (ESIA),

yaitu melakukan perubahan dengan cara :

a. Menghilangkan proses

Upaya perbaikan dilakukan dengan menghilangkan atau mengganti proses-proses yang tidak penting dan efisien karena dianggap tidak memberi nilai tambah bagi pelanggan.

b. Menyederhanakan proses

Menyederhanakan proses lebih mudah dari pada menghilangkannya, perbaikan dilakukan dengan menjadikan aktivitas maupun alur kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Perusahaan dapat menggunakan jasa konsultan bisnis ataupun melakukan benchmarking terhadap organisasi unggulan.

c. Menyatukan proses

Perbaikan juga dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa proses menjadi satu rangkaian yang saling terkait. Upaya ini dilakukan untuk mempermudah dan mempercepat pelayanan kepada pelanggan.

d. Melakukan Otomasi

Proses otomasi digunakan untuk meningkatkan ketelitian, kecepatan, efisiensi dan bahkan produktivitas. Otomasi juga merupakan upaya untuk melakukan modernisasi proses dengan menerapkan teknologi dan informasi dalam proses bisnis.

2. Sistem *Activity Based Budgeting* (ABB)

Suatu metode untuk menganalisis kegiatan-kegiatan berdasarkan biaya yang dikeluarkan. ABB menggunakan pendekatan *menhour* untuk setiap aktivitas yang nantinya akan digunakan dalam perhitungan biaya. Biaya yang diperoleh dari perhitungan tersebut akan dibandingkan dengan anggaran awal untuk menyusun rencana perbaikan proses.

3. Pendekatan *Supply Chain Management* (SCM)

Strategi yang mengupayakan adanya integrasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material atau produk didalam maupun diluar perusahaan. Pendekatan SCM dalam upaya perbaikan proses menjadi bagaian yang cukup penting karena berkaitan dengan efisiensi waktu dan *resource* yang dimiliki perusahaan. Strategi SCM juga melibatkan banyak divisi dan fungsi dalam sebuah organisasi untuk terlibat dalam mempercepat aliran barang dengan tujuan menambah nilai bagi pelanggan.

4. Strategi *Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture* (CIMOSA)

Strategi ini terdiri dari tiga level proses yaitu : *manage process, core business process, support process. Performance management system* merupakan sistem manajemen dalam *direct process* yang merupakan bagaian dari *manage process*.

5. Model *Architecture of Integrated Information System* (AIIS)

Suatu model yang mengikuti perkembangan konsep integrasi baru untuk mendukung proses bisnis yang ada. Model ini dibagi kedalam beberapa aspek berbeda, hal ini memungkinkan aspek individu menggunakan metode tertentu tanpa menghubungkan dengan aspek lainnya.

2.5.2 Pemetaan Proses dalam *Reengineering*

Menurut Jack I.Huffman dalam Sasanawati (2011) *Business Process*

Reengineering adalah salah satu dari empat strategi perbaikan yang biasa dilakukan oleh perusahaan. Keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan proses bisnis bukan dikarenakan adanya kesalahan pada aktivitas terdahulu. Strategi ini didorong oleh upaya untuk mengembalikan proses bisnis sebagaimana tujuan awal perusahaan.
2. Perbaikan proses juga dapat didorong oleh kesadaran organisasi untuk terus melakukan *continuous improvement* terhadap produk, aktivitas maupun proses kerja. Strategi ini melibatkan seluruh komponen perusahaan untuk memiliki kesadaran, komitmen dan kontribusi menjadikannya organisasi yang pemebelajar dan terus memperbaiki diri.
3. Strategi ketiga adalah strategi renovasi, yaitu strategi yang tidak banyak melakukan perubahan akan tetapi memberikan perbaikan kinerja organisasi secara signifikan.
4. Strategi yang memberi hasil paling signifikan dapat dilakukan terutama setelah melakukan perbaikan pada proses bisnisnya secara dramatis, radikal dan total.

Pemetaan proses adalah *tools* dalam manajemen yang dapat digunakan untuk memahami proses yang sedang berlangsung serta membantu menyusun cara baru yang lebih baik dalam rangka *reengineering*. Pemetaan dilakukan dengan membuat diagram alur kerja dengan penjelasan dalam bentuk teks yang menjelaskan setiap aktivitas penting dalam proses bisnis. Diagram alur inilah yang nantinya akan menjadi dasar evaluasi proses kerja yang sedang berlangsung, apakah masih relevan untuk mencapai tujuan organisasi ataukah perlu disesuaikan dengan kebutuhan.

2.6 Business Process Reengineering (BPR)

Kemajuan teknologi telah merubah banyak hal, tak terkecuali cara konsumen dalam mengakses informasi. Fenomena ini telah mendorong para pelanggan banyak perusahaan untuk menuntut pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan dituntut untuk mampu adaptif terhadap perubahan perilaku pelanggannya menjadi lebih dinamis. Bukan tidak mungkin apabila keinginan pelanggan tersebut tidak diakomodasi akan memunculkan *switching* kepada kompetitor. Tuntutan yang terlalu dinamis kadang tidak mampu dipenuhi oleh perusahaan sehingga membutuhkan pendekatan baru dalam menyelesaikannya.

Pendekatan yang dapat digunakan dalam upaya melakukan perubahan secara radikal pada sebuah perusahaan adalah dengan metode *Business Process Reengineering* (BPR). Pendekatan yang digunakan dalam BPR memandang bahwa proses yang dijalankan dalam mengelola bisnis selama ini telah kadaluarsa dan tidak relevan lagi digunakan untuk memenuhi keinginan pelanggan yang semakin berkembang. Pendekatan perubahan yang radikal memungkinkan para pemimpin perusahaan untuk tidak terpaku pada cara lama namun berfokus pada proses yang sama sekali baru.

2.6.1 Pengertian *Business Process Reengineering*

Pengertian *Business Process Reengineering* menurut beberapa ahli yang dikutip dari penelitian (Kurniawati, 2009) adalah sebagai berikut :

1. Hammer, *et.al* (1993) mendefinisikan *business process reengineering* sebagai pemikiran ulang yang fundamental dan merancang kembali proses bisnis secara radikal untuk memperoleh perbaikan hasil yang dramatis menggunakan pengukuran biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan.

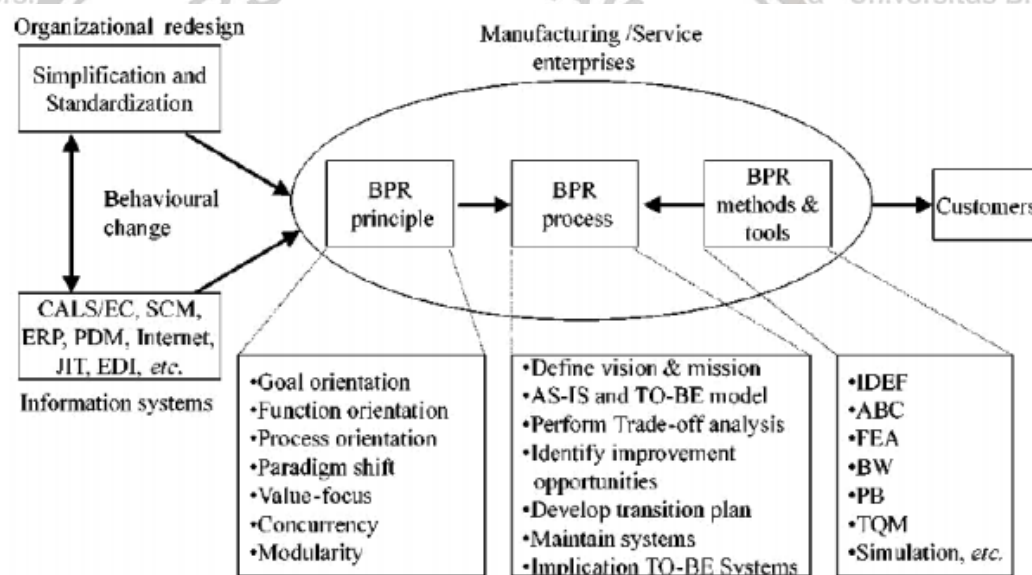
2. Harrison, B *et.al* (1993) mengemukakan bahwa *business process reengineering* adalah upaya yang dilakukan untuk mengubah proses dan kendali internal suatu organisasi dari yang sebelumnya menggunakan hierarki vertikal fungsional menjadi berstruktur horisontal yang mengedepankan kerjasama tim agar berfokus pada peningkatan pelayanan pelanggan.
3. Bhaskar, H. L, (2018) mendeskripsikan *business process reengineering* merupakan upaya rancang ulang secara simultan dalam proses, organisasi dan sistem informasi pendukung lainnya untuk memperoleh perbaikan secara radikal dengan pendekatan biaya, kualitas, waktu dan pelayanan.
4. Manganelli, R, *et.al* (1994) menjelaskan bahwa *reengineering* adalah upaya penataan ulang proses organisasi dengan mengevaluasi *actual performance* menggunakan pendekatan inovasi didalam proses lintas fungsi untuk mengoptimalkan posisi bersaing, nilai tambah pemegang saham dan peran bagi masyarakat.
5. Peppard, J, *et.al* (1995) menyatakan bahwa *business process reengineering* merupakan filosofi perbaikan/penyempurnaan kinerja dengan cara mendesain ulang proses-proses dalam organisasi untuk meminimalkan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah. Pendekatan ini dapat digunakan pada level proses kerja individu sampai organisasi secara menyeluruh.

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pendapat ahli tersebut adalah *business process reengineering* merupakan suatu metodologi yang digunakan untuk memperoleh perbaikan pada performa organisasi. Fokus dari metode ini berada pada rekayasa proses kerja menggunakan pengukuran biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan, namun tetap mengedepankan pendekatan *customers focus* dan strategi organisasi sebagai orientasinya. Keberhasilan dari BPR dalam menghasilkan

perbaikan yang signifikan membutuhkan komitmen dan kerja sama yang harmonis bagi seluruh anggota organisasi.

2.6.2 Elemen Kunci dalam *Business Process Reengineering*

Perbaikan kualitas dan produktivitas pada proses bisnis membutuhkan perubahan yang fundamental. Metode BPR memungkinkan adanya rekayasa ulang *business process* lama dari yang sebelumnya tradisional dan banyak *non added value activity* menjadi efisien secara biaya, efektif secara aktivitas dan inovatif secara proses (Bhaskar, 2018). Faktor elemen kunci dalam penerapan BPR menurut Gunasekaran dalam (Bhaskar 2018) memegang peranan penting dalam mencapai efektifitas rekayasa ulang proses.



Gambar 2.4 Elemen Kunci *Business Process Reengineering*

Sumber : Bhaskar 2018

2.6.3 Alasan Diperlukannya BPR

Penggunaan metode BPR dalam upaya perbaikan kinerja bisnis membutuhkan pemahaman akan *existing process* yang mendalam. Tidak berhenti disitu, kemampuan *mapping areas for improvement* juga dibutuhkan guna mengurangi kesalahan dalam proses rekayasa ulang. Alat atau metode pengukuran kinerja harus disiapkan untuk

mengevaluasi proses bisnis yang baru apakah mampu mencapai tujuan dilaksanakannya BPR (Bhaskar, 2018). Beberapa fenomena yang dapat menjadi indikator diperlukannya implemmentasi BPR pada sebuah organisasi bisnis adalah sebagai berikut :

1. Adanya visi, strategi atau target baru.
2. Proses utama dalam bisnis masih menggunakan teknologi, cara dan pendekatan lama.
3. Kesadaran yang muncul dari perkembangan persaingan dimana kompetitor memiliki keunggulan dalam hal biaya, kecepatan pelayanan dan kualitas.
4. Terjadi perubahan yang cukup besar dipasar, yang meliputi :
 - a. Pengurangan *market share* yang cukup besar.
 - b. Munculnya kompetitor baru yang membawa perubahan pada persaingan.
 - c. Munculnya peraturan-peraturan baru yang memerlukan penyesuaian sampai ke proses bisnis.
 - d. *Life cycle* produk yang makin pendek umurnya.
 - e. Munculnya teknologi yang dapat mengancam keberlangsungan bisnis.

2.6.4 Tujuan Dilakukannya *Reengineering*

Perusahaan menerapkan BPR karena ingin meningkatkan daya saing dan menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis. Tujuan perusahaan menerapkan BPR pada bisnisnya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, mempersingkat *process cycle time*, meningkatkan kualitas produk/jasa, mengurangi biaya produksi dan pemasaran serta meningkatkan daya saing.

Rekayasa proses bisnis diperlukan dalam pemenuhan tuntutan *stakeholder* baik dari investor, karyawan maupun pelanggan disebabkan adanya perubahan lingkungan bisnis, sehingga tujuan dilakukannya *reengineering* pada proses bisnis (Kurniawati, 2009) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas

Rekayasa ulang dapat meningkatkan produktivitas dengan menciptakan proses-proses yang inovatif. Proses kerja yang sebelumnya dilakukan secara birokratis hendaknya dirubah menjadi lebih ramping yang mengedepankan efektifitas kerja.

Efektifitas kerja yang dimaksud dapat dilakukan dengan menghilangkan, menambah maupun menggabungkan suatu proses sesuai dengan kebutuhan organisasi

2. Mencapai Hasil atau Perbaikan yang Signifikan

Rakayasa ulang pada proses bisnis secara teoritis menghendaki perbaikan yang radikal dari sudut pandang biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. Menurut penelitian Bennis dan Mische (dalam Sasanawati, 2011), pada umumnya BPR menghasilkan sebagai berikut :

- a. Peningkatan produktivitas sebesar 25 sampai 100 persen
- b. Penurunan total biaya sebesar 25 sampai 50 persen
- c. Peningkatan efisiensi proses sebesar 50 sampai 300 persen

3. Pengonsolidasian Berbagai Fungsi

Rekayasa proses bisnis pada umumnya dimaksudkan untuk menciptakan organisasi yang ramping dan fleksibel. Fleksibilitas kerja yang menjadi ciri khas organisasi hasil rekayasa ulang adalah memiliki kemampuan untuk inovasi, mengadopsi teknologi yang sesuai, menghasilkan produk yang mampu memenuhi kebutuhan pasar dan adaptif terhadap persaingan.

4. Mengurangi Kegiatan yang Tidak Memberi Nilai Tambah

Reengineering hendaknya mampu mendeteksi, menentukan dan malakukan pengurangan terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi organisasi. Rekayasa ulang tidak hanya dilakukan untuk menghilangkan akan tetapi dapat juga mengoptimalkan aktivitas yang selama ini dijalankan apabila masih dirasa dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan dan organisasi. Hasil dari reengineering akan berdampak pada penggunaan sumber daya organisasi agar lebih efektif dan efisien.

5. Mengoptimalkan Nilai bagi Pemegang Saham

Rekayasa ulang proses pada organisasi bisnis dalam jangka panjang akan mengoptimalkan nilai bagi pemegang saham melalui improvisasi positif. Optimalisasi nilai bagi pemegang saham dapat diperoleh dengan meningkatkan komitmen pada beberapa hal sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kerja sama, komunikasi dan kinerja setiap individu, unit, fungsi dan organisasi.
- b. Meningkatkan kompetensi dan pemahaman anggota organisasi terhadap keinginan pelanggan.
- c. Mengelola sumber daya organisasi dengan lebih strategis dan tepat sasaran

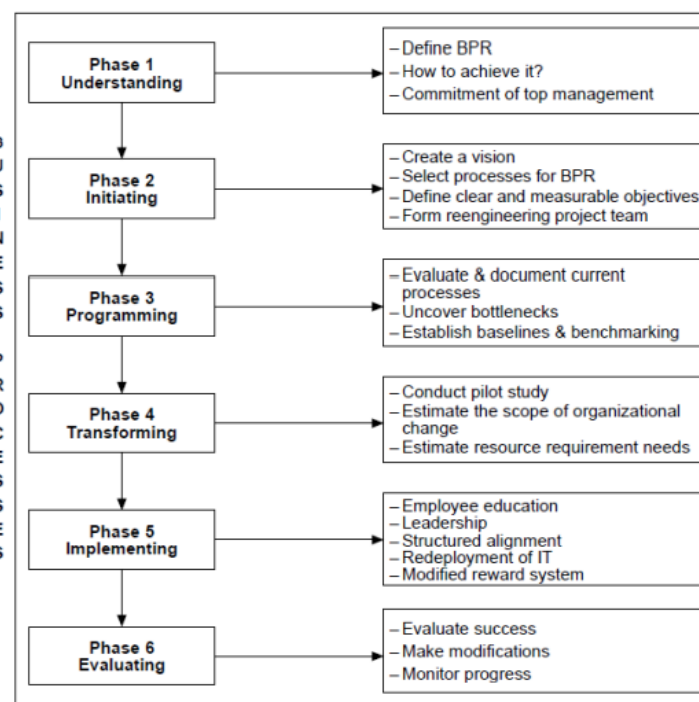
2.6.5 Business Process Reengineering Framework

Upaya untuk melakukan *reengineering* terhadap *business process* akan dibagi menjadi beberapa fase, dimana output dari bagian pertama akan menjadi input bagi proses selanjutnya. Fase evaluasi dan transformasi memegang peranan penting sebelum implementasi dilakukan karena menentukan keberhasilan proses *reengineering*. Perbaikan proses bisnis erat kaitannya dengan alur kerja yang merepresentasikan keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi. BPR tidak hanya ditujukan untuk merekayasa proses kerja untuk ditambah atau dikurangi, akan tetapi

juga membahas mengenai elemen-elemen yang mempengaruhi dalam menjalankan alur kerja tersebut.

Mengembangkan framework akan membantu peneliti dalam memilih metode pemodelan BPR yang sesuai bagi organisasi.. Ketersediaan informasi yang lengkap dan pemilihan *tools* yang tepat diperlukan pada saat perencanaan BPR agar memperoleh keberhasilan dalam menjalankan proyek. Beberapa strategi dan kerangka kerja telah dikembangkan oleh banyak praktisi BPR, akan tetapi perhatian utama tertuju pada metodologi yang telah dimodelkan agar dapat digunakan dengan praktis.

Motwani (dalam Bhaskar 2018) menggambarkan BPR framework yang terdiri dari enam fase sebagai dasar metodologi pemodelan proses kerja *reengineering*.



Gambar 2.5 Business Process Reengineering Framework

Sumber : Bhaskar 2018

Fase pertama menekankan pada perlunya pengertian dan komitmen penuh dari manajemen puncak tentang kenapa perlu melakukan BPR terhadap kinerja bisnis yang berjalan selama ini. Fase kedua menekankan pentingnya visi yang jelas agar

organisasi dapat dijalankan kearah yang tepat. Tugas manajemen puncak adalah membuat visi dan tujuan yang proper atau memadai agar karyawan dapat menjalankan organisasi dengan baik. Fase ketiga terkait dengan *benchmarking*, dimana proses dan aktivitas saat ini akan dievaluasi untuk dicari bagian mana yang memerlukan perhatian lebih sehingga poryek BPR dapat dijalankan. Fase keempat terkait dengan transformasi dimana studi percontohan dilakukan serta proses kerja dievaluasi untuk mengukur kebutuhan sumber daya dan ruang lingkup perubahan untuk transformasi. Fase kelima masuk ke tahap implementasi, bagian ini dinilai krusial karena membutuhkan dukungan manajemen puncak serta manajer operasional agar memiliki komitmen penuh dalam hal *leadership*. Fase ini juga menuntut adanya modifikasi pada sistem *rewarding*, pelatihan karyawan, penyelarasan struktur kerja serta implementasi informasi teknologi yang memadai sehingga integrasinya dapat dilakukan dengan sukses. Komunikasi yang efektif dan berkelanjutan perlu dibangun disetiap tingkatan organisasi agar tidak ada resistensi terhadap perubahan. Tahap terakhir melibatkan monitoring dan evaluasi pada seluruh bagian sehingga setiap progres dapat dimonitor dan area yang membutuhkan perbaikan dapat diidentifikasi.

2.6.6 Metode *Business Process Reengineering*

Metodologi *Business Process Reengineering – Life Cycle* (BPR-LC) menguraikan proyek rekayasa ulang menjadi fase yang saling berkaitan dimana seperangkat metode dan *tools* yang terstruktur dan terintegrasi diterapkan dalam langkah-langkah khusus disetiap tahapan BPR. Menurut Hammer dalam Bhaskar 2018, BPR bukanlah sekedar otomatisasi ataupun melakukan efisiensi, akan tetapi secara konseptual menginginkan perubahan mendasar secara menyeluruh dari *existing proses*. Rekayasa ulang dapat mengubah setiap aspek dalam organisasi termasuk struktur organisasi, *value* dan *reward system*. Tantangan paling besar dalam

menyuksesan BPR adalah adanya resistensi dari anggota organisasi akan terjadinya perubahan yang drastis.

Penting bagi manajemen puncak untuk mengelola proyek BPR sebagai proyek yang direncanakan secara matang dan melibatkan seluruh anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan penuh serta meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Didasarkan pada beberapa literatur yang mengkaji mengenai implementasi *Business Process Reengineering* langkah-langkah yang sering digunakan adalah pendekatan BPR *Life Cycle* (Bhaskar, 2018). Metode ini memiliki 7 fase yaitu sebagai berikut :

1. Membangun visi (*Visioning*)

Perusahaan berupaya melakukan *reengineering* karena ingin mengejar ketertinggalan dengan pesaing serta untuk merespon dengan cepat perubahan struktur dan dinamika pasar agar tetap relevan terhadap persaingan. Visi ini diperlukan sebagai dasar melakukan *reengineering* serta harus melibatkan seluruh anggota organisasi, tahap ini meliputi :

- a. Mengembangkan komitmen organisasi untuk melakukan *reengineering*.
- b. Mengembangkan pola komunikasi akan permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini.
- c. Menciptakan visi dan strategi baru bagi perusahaan.
- d. Menggambarkan struktur organisasi dan proses bisnis sedang digunakan saat ini yang mampu menjelaskan seluruh proses utama dalam operasional.

2. Identifikasi (*Identification*)

Berdasarkan pemetaan seluruh proses bisnis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, tim yang mengelola BPR perlu mengidentifikasi bagian mana dari

proses bisnis yang perlu direkayasa ulang. Tahapan yang harus dilakukan pada fase ini adalah :

- a. Aktifitas rekayasa ulang harus memprioritaskan bagian dari proses bisnis yang telah dipilih pada fase ini.
- b. Mengembangkan model analisis yang mampu menggambarkan permasalahan atau perbaikan potensial pada proses bisnis serta mengevaluasi dan memilih bagian dari proses yang akan direkayasa ulang.
- c. Mengidentifikasi pihak yang proses bisnisnya akan dilakukan rekayasa ulang.

3. Menganalisis (*Analysis*)

Setelah bagian dari proses bisnis utama dipilih untuk dilakukan rekayasa ulang, tim yang bertanggung jawab dalam BPR perlu memberi perhatian khusus pada bagian itu agar dapat dianalisis secara terperinci. Tahapan yang harus dilakukan pada fase ini adalah :

- a. Mengembangkan model analisis *AS-IS baseline process* pada bagian yang telah dipilih.
- b. Melakukan analisis biaya pada aktivitas bila pemotongan biaya adalah tujuan utama dari proyek BPR.
- c. Mengukur matriks proses utama. Pengukuran *existing process* ini akan sangat berguna dalam *benchmarking*.

4. Mendesain Ulang (*Redesign*)

Pada fase ini tim penegelola BPR dituntut untuk membuat desain alternatif terhadap rekayasa ulang proses bisnis. Penggunaan teknologi informasi terbaru juga bisa menjadi penunjang dalam mendesain ulang proses yang telah dipilih. Tahapan yang harus dilakukan pada fase ini adalah :

- a. Membangun ide untuk perubahan yang besar, pemikiran out of the box juga dituntut dalam fase ini agar diperoleh ide inovatif untuk mencapai terobosan konseptual.
- b. Mencoba mencari teknologi yang potensial digunakan untuk memberi nilai tambah pada rekayasa ulang proses yang sedang dilakukan.
- c. Mengidentifikasi bagian-bagian penyusun proses utama atau sub proses. Sub proses ini dapat menjadi hambatan atau sebaliknya malah memberikan nilai tambah pada proses rekayasa ulang sehingga perlu untuk dipikirkan tindakan apa yang dibutuhkan apakah akan dihilangkan, disatukan atau diintegrasikan.
- d. Membangun desain alternatif proses yang baru.

5. Mengevaluasi (*Evaluating*)

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap alternatif proses yang telah dibuat saat *redisign* dan pada akhirnya memutuskan mana saja hasil desain ulang proses yang akan digunakan dalam fase implementasi.

- a. Membangun kriteria model terhadap alternatif proses yang telah didesain ulang.
- b. Melakukan perhitungan biaya, manfaat serta resiko yang mungkin terjadi. Identifikasi semua biaya tersembunyi dan manfaat tidak langsung yang mungkin diperoleh setelah diimplementasikannya alternatif proses baru tersebut.
- c. Pilih dan rekomendasikan proses rekayasa ulang.

6. Implementasi (*Implementing*)

Tahap implementasi proses yang telah direkayasa ulang ini sangat penting karena meskipun telah direncanakan secara matang pada level konseptual akan tetapi saat diterapkan masih bisa gagal mencapai tujuan BPR.

7. Perbaiki (*Improving*)

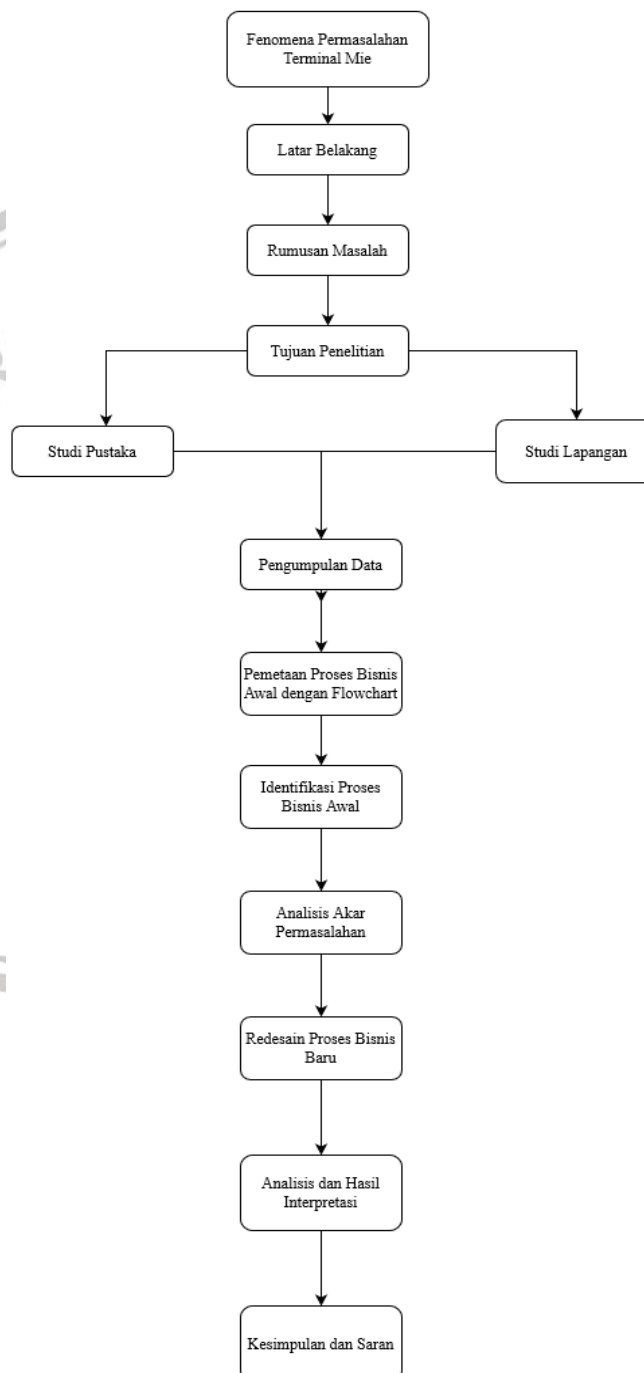
Pada tahap ini pelaksana proses yang telah direkayasa ulang harus mengukur indikator kinerja untuk mengevaluasi dampak BPR dan mencoba untuk meningkatkan proses secara terus-menerus.



2.7 Kerangka Penelitian

Teknik mempermudah pemahaman dan pembahasan selanjutnya, berikut ini dalam Gambar 2.7 di halaman berikutnya disajikan pola pikir serta alur penelitian yang digunakan.

Gambar 2.7
Kerangka Penelitian



Sumber data diolah 2021

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah kedalam *applied research*. Penelitian terapan atau *applied research* berupaya mengumpulkan fakta dan data dari permasalahan yang benar-benar terjadi untuk dianalisis secara menyeluruh menggunakan teori dan basis keilmuan ilmiah agar diperoleh solusi yang praktis. Penelitian ini mencoba untuk menjembatani pengetahuan teoritis dengan dunia praktis melalui pengujian manfaat dari teori-teori ilmiah serta mengetahui hubungan empiris dan analisis dalam bidang tertentu. Tujuan utama dari penelitian terapan adalah untuk memecahkan permasalahan sebenarnya yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi organisasi atau individu dan bukan hanya menambah wawasan keilmuan semata (Sugiyono, 2015).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan analisis data non statistik yang hasilnya lebih menjelaskan makna dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif dipilih karena peneliti ingin memperoleh gambaran terperinci mengenai fenomena yang tidak dapat dinyatakan dengan angka seperti proses langkah kerja, pengertian tentang konsep, karakteristik barang dan jasa, gambar artistik dan lain sebagainya. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk membuat penjelasan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Suryabrata 2013).

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan upaya penggambaran fenomena dan peristiwa yang ada baik sifatnya alamiah maupun rekayasa manusia serta lebih menitik beratkan pada karakteristik, kualitas dan keterkaitan antar aktivitas. Penelitian deskriptif tidak memberikan perubahan ataupun perlakuan pada variabel melainkan

menggambarkan suatu kondisi dengan apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antara fenomena yang diselidiki (Sugiyono, 2015).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian yang telah diuraikan sebelumnya, menjelaskan bahwa metode deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang mencoba memberikan gambaran objektif mengenai data, fakta dan peristiwa faktual. Dimana data yang diambil tidak mampu dijelaskan dengan angka serta hasilnya akan memberi penjelasan tentang makna bukan generalisasi. Metode ini dinilai sesuai dengan kebutuhan peneliti yang ingin mengamati proses bisnis pada Terminal Mie. Pendekatan deskriptif kualitatif akan memudahkan peneliti dalam menjelaskan dan menggambarkan proses bisnis yang berlangsung secara sistematis dan rinci untuk nantinya dilakukan evaluasi terhadap performa bisnis.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah elemen yang dapat berupa orang, kelompok atau organisasi yang akan diteliti (Suryabrata, 2013). Objek penelitian ini merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dan sasaran untuk mendapatkan jawaban atau solusi dari permasalahan yang terjadi. Objek penelitian ini adalah Terminal Mie, cafe dengan menu andalan mie tarik yang terletak di Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di rumah makan Terminal Mie yang beralamatkan di Jalan Bendungan Sigura-Gura Barat No.24, Karangbesuki, Sukun, Kota Malang, Jawa Timur. Waktu penelitian dilakukan pada bulan September sampai November 2018.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini membutuhkan data akurat dan relevan untuk nantinya dilakukan analisis guna memunculkan solusi yang tepat bagi permasalahan yang dihadapi.

Alasan tersebutlah yang melatarbelakangi penggunaan data primer dan sekunder sebagai sumbernya.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari objek penelitian tanpa melalui proses pengolahan sebelumnya (Sugiyono, 2015). Data primer diperoleh langsung dari sumber asli atau pertama yang dalam istilah penelitian disebut responden. Data jenis ini pada umumnya didapat dari hasil wawancara, pengisian kuesioner maupun bukti transaksi.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari wawancara kepada *owner*, manajer serta karyawan untuk memberikan gambaran lengkap mengenai proses bisnis dan kinerja Terminal Mie. Pengisian kuesioner dilakukan melalui *guest comment* sederhana yang dibuat manajemen kepada pelanggan untuk menangkap komplain dan masukan mereka.

2. Data Skunder

Data sekunder adalah data yang sebelumnya telah diolah pihak lain atau lembaga tertentu menjadi lebih informatif dan dapat diinterpretasikan, biasanya berupa grafik, tabel, gambar serta bentuk lainnya (Suryabrata, 2013). Data yang diperoleh dari sumber tidak langsung biasanya telah diolah berupa penelitian terdahulu maupun dokumentasi dan arsip resmi. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi literatur pada berbagai sumber seperti buku, jurnal serta penelitian terdahulu.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, oleh karena itu data yang dikumpulkan harus mendalam, jelas dan spesifik. Pengumpulan data adalah prosedur yang standar dan sistematis untuk memperoleh data yang relevan dan dapat dianalisis menggunakan metode yang telah dipilih. Peneliti mengumpulkan data untuk penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi adalah proses pengamatan secara detail dan menyeluruh terhadap segala macam peristiwa dan gejala yang terjadi pada sebagian atau seluruh objek penelitian. Metode observasi biasa digunakan apabila objek penelitian melibatkan perilaku manusia, proses kerja, gejala alam dan juga responden yang sedikit (Sugiyono, 2015). Observasi akan memungkinkan peneliti untuk memahami seluruh peristiwa untuk kemudian dielaborasi dengan data yang diperoleh dengan metode lain sampai didapat satu pemahaman konkrit terhadap permasalahan yang dihadapi objek penelitian.

Kegiatan observasi yang dilakukan oleh peneliti meliputi pengamatan terhadap seluruh proses bisnis yang dilakukan pada objek penelitian. Pengamatan meliputi proses pelayanan *waitres* dan kasir pada pelanggan serta proses produksi makanan dan minuman oleh koki. Observasi tersebut digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari metode lain guna ditarik pemahaman menyeluruh mengenai permasalahan pada proses bisnis.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses pencarian informasi atau data yang dilakukan dengan cara bertatap muka antara pewawancara dengan narasumber.

Wawancara biasa digunakan untuk studi pendahuluan atau bahkan mencari data yang mendalam dalam rangka menggali fakta dan fenomena untuk dicari permasalahan yang sebenarnya dihadapi (Sugiyono, 2015).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari wawancara kepada *owner*, manajer serta karyawan untuk memberikan gambaran lengkap mengenai proses bisnis dan kinerja Terminal Mie.

a. *Owner*

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada *owner* dengan tujuan untuk memperoleh data lengkap tentang profil perusahaan. Data hasil wawancara juga dibutuhkan untuk mengetahui perspektif manajemen terhadap kinerja Terminal Mie selama ini. Wawancara yang dilakukan meliputi *performance* dari setiap bagian (dapur, pelayanan kasir dan *waitres* serta manajer).

b. Manajer

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada manajer dengan tujuan untuk memperoleh data evaluasi kinerja operasional harian Terminal Mie dari setiap bagian (dapur, pelayanan kasir dan *waitres*). Informasi mengenai proses bisnis yang dijalankan Terminal Mie. Informasi lain yang coba digali dari wawancara dengan manajer adalah hasil evaluasi *guest comment* yang dilakukan mingguan.

c. Karyawan

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada karyawan dengan tujuan untuk memperoleh data deskripsi tugas dalam menjalankan pekerjaannya. Kendala atau permasalahan juga menjadi pokok pertanyaan yang akan diberikan pada karyawan.

Komplain yang disampaikan pelanggan juga ditanyakan diwawancara karyawan.

3. Dokumen

Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *guest comment* yang telah dibuat dan dibagikan kepada pelanggan oleh Terminal Mie. *Guest comment* ini akan menjadi data yang digunakan untuk melihat persepsi pelanggan terhadap kinerja layanan Terminal Mie. *Guest comment* tersebut dikumpulkan dari periode September sampai Oktober 2018.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Process Reengineering*. *Business Process Reengineering* adalah metode implementasi perbaikan kinerja proses bisnis, sementara *tools analysis* yang digunakan didalamnya tergantung pada kebutuhan dan karakteristik data yang dimiliki. Data hasil observasi dan wawancara berkaitan dengan mekanisme kerja akan dideskripsikan dengan rinci.

Hal ini dikarenakan adanya kebijakan *multitasking* sehingga sulit menggambarkannya kedalam *flowchart diagram* yang baku.

Data tentang perspektif pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rangkuman *guest comment* yang merupakan kuesioner terbuka terkait saran dan masukan pelanggan terhadap pelayanan dan produk Terminal Mie. Oleh karena itu salah satu *tools analysis* yang dapat digunakan adalah analisis kesenjangan. Data hasil

rangkuman *guest comment*, observasi dan wawancara akan menjadi bahan analisis kesenjangan yang akan memperlihatkan bagian mana dari proses bisnis yang memerlukan perbaikan.

Data yang diperoleh dari hasil analisis kesenjangan akan menjadi faktor penilaian selanjutnya menggunakan *cause effect diagram* untuk dicari akar permasalahannya. Proses mencari akar masalah pada *cause effect diagram* akan menggunakan teknik *brainstorming* agar didapat pemahaman yang objektif. Data hasil analisis ini akan digunakan untuk mencari solusi yang relevan agar permasalahan utamanya dapat diselesaikan.

Didasarkan pada beberapa literatur yang mengkaji mengenai implementasi *Business Process Reengineering* langkah-langkah yang digunakan adalah pendekatan BPR *Life Cycle* (Bhaskar, 2018). Metode ini memiliki 7 fase yaitu sebagai berikut :

1. Membangun visi (*Visioning*)

Perusahaan berupaya melakukan *reengineering* karena ingin mengejar ketertinggalan dengan pesaing serta merespon dengan cepat perubahan struktur dan dinamika pasar agar tetap relevan terhadap persaingan. Visi diperlukan sebagai pedoman dalam melakukan *reengineering* pada proses bisnis yang saat ini berlangsung. Fase *visioning* menuntut adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi, agar mengembangkan komitmen untuk melakukan *reengineering*.

Menciptakan visi dan strategi baru bagi perusahaan juga berarti mengembangkan pola komunikasi akan permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Pola komunikasi yang efektif akan membantu menerjemahkan visi dan strategi yang baru menjadi langkah konkrit dalam implementasinya.

Fase *visioning* juga menuntut tim pengelola BPR untuk menggambarkan struktur organisasi dan proses bisnis sedang digunakan saat ini agar mampu

menjelaskan seluruh proses utama dalam operasional. Penggambaran proses bisnis dalam tahap ini akan dilakukan dengan mendeskripsikannya kedalam paragraf. Hal ini dilakukan karena adanya kebijakan *multitasking* sehingga sulit menggambarannya kedalam *flowchart diagram* yang baku.

2. Identifikasi (*Identification*)

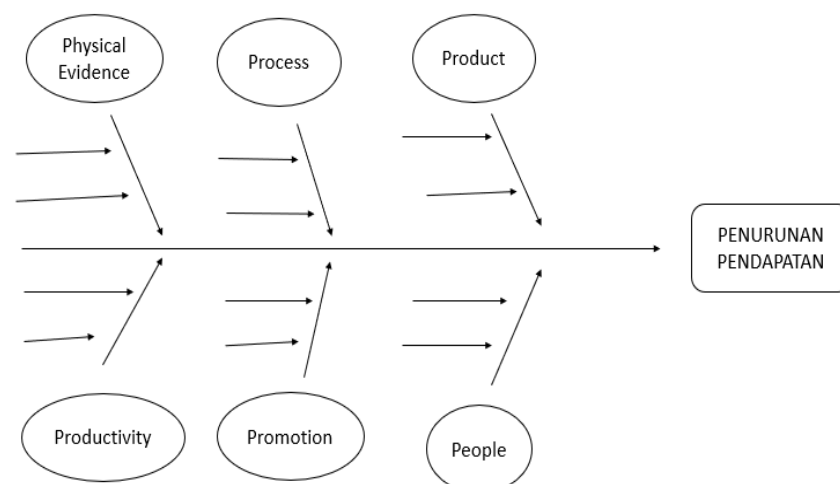
Pemetaan seluruh proses bisnis yang dilakukan pada tahap sebelumnya akan digunakan untuk mengidentifikasi bagian mana dari proses bisnis yang perlu direkayasa ulang. Kegiatan yang dilakukan pada fase ini adalah mengembangkan model analisis yang mampu menggambarkan letak permasalahan atau perbaikan potensial pada proses bisnis serta mengevaluasi dan memilih bagian dari proses yang akan direkayasa ulang.

Analisis yang akan dikembangkan pada tahap ini adalah model kerja (menggunakan prinsip *gap analysis*). *Tools analysis* berupa analisis kesenjangan dipilih pada tahap ini karena adanya keterbatasan data perspektif pelanggan akan kualitas layanan Terminal Mie. Analisis gap tetap dapat memberikan gambaran dibagian mana dari proses bisnis yang membutuhkan *reengineering* hanya dengan melihat ada tidaknya kesenjangan antara ekspektasi dan *actual performance* pada model kerja

Analisis akan didasarkan pada data hasil rangkuman saran dan masukan dari *guest coment*, hasil wawancara karyawan, manajer dan *owner* untuk mencari bagian mana saja dari proses bisnis yang saat ini membutuhkan *reengineering*. Faktor-faktor yang terbukti memiliki kesenjangan pada tahap ini akan menjadi fokus utama untuk dicari akar masalahnya pada tahap selanjutnya. Analisis ini sekaligus menuntut adanya identifikasi pihak-pihak yang proses bisnisnya akan dilakukan rekayasa ulang.

3. Menganalisis (*Analysis*)

Hasil analisis kesenjangan akan memberi rekomendasi berupa bagian mana saja dari proses bisnis utama yang membutuhkan rekayasa ulang. Tim yang bertanggung jawab dalam BPR perlu memberi perhatian khusus pada bagian itu agar dapat dianalisis secara terperinci. Langkah yang harus dilakukan pada fase ini adalah mengembangkan model analisis *AS-IS baseline process* pada proses bisnis. Analisis akan dilakukan menggunakan *cause effect* atau *fishbone diagram*. Metode ini dipilih karena akan memberikan gambaran akar dari permasalahan utama yang muncul sehingga membantu peneliti untuk dilakukan *reengineering*. Pendekatan yang digunakan untuk analisis adalah *marketing mix* atau 7P (Kotler and Armstrong 2012) karena lebih relevan terhadap objek penelitian yang termasuk perusahaan jasa. Analisis penyebab permasalahan dilakukan dengan melakukan *brainstorming* yang melibatkan manajemen dengan karyawan agar diperoleh hasil yang akurat. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan *brainstorming* menggunakan *5Why analysis*. Analisis ini akan mencari jawaban sampai pada alasan kelima penyebab permasalahan yang dihadapi tiap-tiap indikator penilaian.



Gambar 3.1 Fisgbone Diagram

Sumber : data diolah 2021

4. Mendesain Ulang (*Redesign*)

Proses *redesign* menuntut peneliti untuk membuat desain alternatif terhadap rekayasa ulang proses bisnis. Penggunaan teknologi informasi terbaru juga bisa menjadi penunjang dalam mendesain ulang proses yang telah dipilih. Tahapan yang harus dilakukan pada fase ini adalah Membangun ide untuk perubahan yang besar, pemikiran 'out of the box' juga dituntut dalam fase ini agar diperoleh ide inovatif untuk mencapai terobosan konseptual.

Mengidentifikasi bagian-bagian penyusun proses utama atau sub proses. Sub proses ini dapat menjadi hambatan atau sebaliknya malah memberikan nilai tambah pada proses rekayasa ulang sehingga perlu untuk dipikirkan tindakan apa yang dibutuhkan apakah akan dihilangkan, disederhanakan, diintegrasikan atau bahkan ditambah. Tambahn proses bisnis potensial baru dapat berupa *flowchart* yang menggambarkan aktivitas promosi dimasa depan. Selain *flowchart* tamabahn proses bisnis berkaitan dengan marketing juga berisi tentang alokasi SDM dan *job description* serta target yang harus dicapai.

Tahap akhir dari rekayasa ulang akan menghasilkan desain alternatif baru berupa *flowchart* yang menggambarkan keseluruhan proses bisnis hasil BPR. Desain alternatif tersebut tidak hanya memuat *flowchart* akan tetapi juga menyertakan *job description* bagi setiap jenis pekerjaan serta juga dilengkapi *standart operating procedure* operasional bisnis yang baku. Tidak berhenti disitu, desain alternatif juga akan mencari teknologi potensial agar dapat digunakan untuk memberi nilai tambah pada usulan proses bisnis yang baru.

5. Mengevaluasi (*Evaluating*)

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap alternatif proses yang telah dibuat saat *redesign* dan pada akhirnya memutuskan mana saja hasil desain

ulang proses yang akan digunakan dalam fase implementasi. Fase ini juga akan dilakukan perhitungan biaya, manfaat serta resiko yang mungkin terjadi. Identifikasi tersebut akan memuat semua biaya tersembunyi dan manfaat tidak langsung yang mungkin diperoleh setelah diimplementasikannya alternatif proses baru tersebut.

Tahap akhir dari fase ini akan menentukan pilihan dan rekomendasi proses rekayasa ulang mana yang paling baik setelah mempertimbangkan semua biaya dan resiko implementasi.

6. Implementasi (*Implementing*)

Tahap implementasi proses yang telah direkayasa ulang ini sangat penting.

Meskipun telah direncanakan secara matang pada level konseptual akan tetapi saat diterapkan masih bisa gagal mencapai tujuan BPR. Sebelum melakukan implementasi, keberadaan *Key Performance Indikator* (KPI) yang relevan diperlukan untuk seluruh poin implementasi proses bisnis yang baru.

7. Perbaikan (*Improving*)

Pada tahap ini pelaksana proses yang telah direkayasa ulang harus mengukur indikator kinerja untuk mengevaluasi dampak BPR dan mencoba untuk meningkatkan proses secara terus - menerus. Evaluasi KPI secara berkala mutlak dibutuhkan untuk melihat performa proses bisnis yang baru agar upaya koreksi dapat dilakukan apabila dibutuhkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Terminal Mie

Terminal Mie merupakan bisnis kuliner yang berada dikota Malang dengan mengusung konsep terminal bus sebagai desain interiornya. Desain ini memiliki filosofi bahwasannya tempat tersebut diharapkan mampu menjadi tempat yang nyaman, familiar dan sesuai untuk berkumpul bersama rekan dan orang terdekat. Desain artistik dan unik berusaha ditampilkan oleh pengelola untuk menambah suasana nyaman dan menjadi *spot* foto bagi para pengunjung yang umumnya adalah anak muda dan menyukai sosial media. Keberadaan *spot* foto yang artistik juga diharapkan menjadi daya tarik bagi konsumen untuk datang mencoba dan mengambil foto disana.

Mie tarik memang menjadi manu andalan bagi Terminal Mie disamping menu olahan mie dan makanan lain yang sesuai selera anak muda Malang. Menu tersebut disebut mie tarik karena proses pembuatannya dilakukan secara manual menggunakan tarikan tangan manusia. Mie yang mengandalkan otentikasi produksi dianggap memiliki cita rasa yang khas dan *fresh* karena baru dibuat ketika ada pesanan.

Otentisitas inilah yang menjadikan mie tarik pada umumnya dijual dengan harga cukup mahal dan hanya ditawarkan di restoran besar atau mall tertentu.

Oleh karena ingin menjawab tuntutan pasar akan hadirnya mie tarik berkualitas dengan harga terjangkau Terminal Mie hadir dikota Malang. Terminal mie didirikan pada tanggal 21 Oktober 2015 yang berlokasi di Jalan Sigura-Gura Malang. Melihat respon pasar yang cukup baik, setahun kemudian dibukalah Terminal Mie Kepanjen sebagai cabang yang melayani pelanggan daerah kabupaten malang selatan dan sekitarnya.

Terminal Mie dalam menjalankan usahanya menarget pasar mahasiswa sebagai konsumennya. Segmen ini dinilai tepat karena banyaknya mahasiswa yang berkuliah dan tempat tinggal dekat lokasi Terminal Mie. Tingginya mobilitas mahasiswa yang datang dan pergi di Kota Malang tiap tahunnya tentu membuka pasar yang tidak ada matinya untuk bisnis kuliner seperti Terminal Mie. Didukung dengan lokasi yang mudah diakses dan bahkan dekat dengan tempat tinggal mahasiswa tentu memberi *prefilage* tersendiri untuk mengembangkan bisnisnya.

4.1.2 Kedudukan dan Wilayah Kerja

Lokasi menjadi faktor penting bagi kesuksesan bisnis kuliner karena keterjangkauan dan kedekatan dengan konsumen akan memberikan keunggulan komparatif dibanding pesaing. Terminal Mie adalah café yang menyasar pelajar dan mahasiswa sebagai konsumennya, sehingga lokasi yang dipilih oleh manajemen dalam menjalankan usahanya berada didekat lingkungan kampus dikota Malang. Terminal Mie memiliki alamat di Jalan Bendungan Sigura-Gura Barat No.24, Karangbesuki, Sukun, Kota Malang, Jawa Timur.

4.1.3 Maksud dan Tujuan Perusahaan

Maksud dan tujuan Terminal Mie adalah menjalankan kegiatan usaha yang bergerak diindustri *food and baverage* dengan mendirikan cafe berkonsep terminal bus yang menarik. Menu yang menjadi andalan dari rumah makan ini adalah mie tarik, disamping menu lain seperti mie pedas, dimsum dan berbagai minuman kekinian kegemaran anak muda. Terminal Mie menyasar mahasiswa yang mencari tempat makan sekaligus nongkrong maupun mengerjakan tugas serta menikmati mie tarik dan olahan mie lain sebagai target marketnya.

4.1.4 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

Terminal Mie berkeinginan menjalankan usahanya agar menjadi pembaru diindustri *food and baverage* yang mana hal itu tercermin dari visi dan misi yang diusung yaitu :

1. Visi

Menjadikan mie tarik sebagai makanan yang dapat dinikmati oleh semua kalangan dengan mengutamakan kualitas baik produk maupun pelayanan.

2. Misi

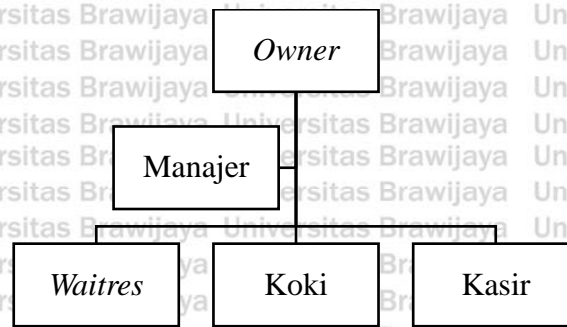
- a. Menyediakan produk makanan dan minuman yang berkualitas bagi pelanggan.
- b. Menyediakan menu mie tarik dengan harga yang terjangkau dibanding pesaing.
- c. Melakukan inovasi produk dan layanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

3. Nilai Perusahaan

Terminal Mie mengedepankan pengembangan bisnis yang berorientasi pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan mengimplementasikan nilai-nilai kegotongroyongan dalam bekerja.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Terminal Mie adalah usaha *food and beverages* yang berkonsep café, sehingga tidak memiliki banyak karyawan untuk menjalankan operasionalnya. Sebagaimana bisnis F&B pada umumnya, struktur organisasi yang dimiliki Terminal Mie terlihat pada bagan dibawah ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Terminal Mie

Sumber : Data diolah 2021

4.1.6 Produk yang Ditawarkan

Terminal Mie merupakan tempat makan yang mengusung mie tarik sebagai *signature menu* akan tetapi ada menu lain yang juga tidak kalah menarik. Mie tarik yang ditawarkan mempunyai beragam varian penyajian untuk memenuhi keinginan pelanggan agar tidak bosan dengan pilihan yang ada. Minuman yang ditawarkan sebagai pelengkap untuk menemani makan mie tarik juga beragam sebagai berikut :

1. Mie Tarik

Mie yang dibuat langsung oleh koki saat dipesan pelanggan ini menggunakan bahan-bahan berkualitas khususnya tepung terigu sebagai komponen utamanya. Komposisi bahan yang digunakan untuk membuat mie tarik ini juga dijaga agar memberi rasa dan tekstur yang pas serta tidak mudah putus. Proses pembuatan mie tarik oleh koki dilakukan dengan mengedepankan keterampilan dan ketelatenan untuk menghasilkan mie yang berkualitas khususnya terkait dengan ukuran, kekenyalan dan tingkat kematangan yang pas.

Mie tarik yang telah direbus nantinya akan dimasak dan disajikan dengan berbagai variasi penyajian sesuai yang tertera pada buku menu. Mie tarik dapat dimasak dan disajikan dalam bentuk kuah maupun kering. Cara pemasakan dan penyajian mie tarik akan dibedakan atas keberadaan kuah,

bumbu maupun topping yang digunakan. Mie kuah disajikan dengan lima varian yaitu : mie tarik sapi, ayam, asam pedas, pangsit dan ramen.

Sedangkan untuk mie tarik kering disajikan dalam tujuh varian yaitu : mie tarik pedas, pedas telur, geprek, hoki, ayam panggang, ayam barbeque dan ayam lada hitam.

2. Dimsum

Menu-menu yang termasuk dalam kategori dimsum di Terminal Mie disediakan untuk pelanggan yang tidak ingin makan besar atau mengenyangkan seperti mie. Menu dimsum ditawarkan untuk pelanggan yang hanya ingin makanan ringan untuk cemilan atau bisa juga disajikan makanan pelengkap untuk menikmati mie tarik. Menu dimsum ditawarkan dengan empat varian yaitu : siomay, swekiaw basah maupun kering dan *crab stick*.

3. Additional Food

Menu yang termasuk kategori *additional* merupakan makanan selain olahan mie yang sudah familiar di kota Malang. Tujuan ditawarkannya menu ini adalah untuk mengantisipasi pelanggan yang merasa bosan dengan mie tarik, sehingga dapat mengombinasikan dengan menu ini agar lebih variatif. Menu *additional* ditawarkan dengan lima varian yaitu : nasi goreng ikan asin, ayam pedas, bakmi goreng serta kwetiaw goreng.

4. Beverages

Minuman yang ditawarkan Terminal Mie juga beragam mulai dari yang tradisional sampai kekinian. Minuman tradisional yang ditawarkan Terminal Mie seperti teh, kopi, jeruk dan hot ginger. Minuman kekinian

yang ditawarkan Terminal Mie adalah berbagai macam *milkshake*, *chocolate cookies*, *mojito mint*, *blue ice*, *miss green* dan *rainbow punch*.

4.2 Permasalahan yang Dihadapi Terminal Mie

Permasalahan utama yang dihadapi Terminal Mie adalah terjadinya penurunan pendapatan sejak tahun kedua bisnis berjalan. Tahun 2015 aktivitas *marketing* yang dilakukan Terminal Mie berupa promo kerja sama dengan kampus dalam bentuk *sponsorship* kegiatan maupun kupon diskon. Promo diskon dan menu juga dilakukan dengan intensif melalui media sosial khususnya instagram agar mampu menjangkau konsumen lebih luas. Inovasi produk yang biasa menjadi daya saing industri kuliner juga kurang memperhatikan keinginan pelanggan. Satu tahun terakhir tidak ada menu baru yang dikeluarkan Terminal Mie untuk menarik minat konsumen. *Awariness* yang muncul dari aktivitas pemasaran selama tahun pertama berdiri membuat Terminal Mie mengruangi aktivitas promosinya untuk menghemat biaya *marketing*. *Owner* menyatakan penurunan pendapatan tersebut disebabkan karena dihentikannya aktivitas *marketing* yang dilakukan pada tahun pertama sebagaimana hasil wawancara yang dikutip berikut ini.

“Aspek marketing selama ini belum maksimal karena medsosnya itu pasif tidak up to date, lalu juga kurang promo jadinya pelanggan ngak tertarik untuk datang”.

Manajer yang bertanggung jawab atas operasional harian Terminal Mie juga menilai permasalahan *turn over* karyawan yang tinggi menjadi salah satu penyebab tidak maksimalnya kualitas layanan. *Turn over* karyawan yang tinggi ditambah dengan belum adanya sistem kerja yang handal membuat permasalahan pelayanan karyawan banyak dikomplain pelanggan. Hasil wawancara dengan manajer menunjukkan alasan karyawan banyak yang keluar masuk seperti kutipan berikut ini.

“Beberapa karyawan statusnya masih mahasiswa dan menjadikan pekerjaannya hanya sebagai sampingan untuk mengisi waktu luang”.

Permasalahan tersebut diatas membuat pihak manajemen berupaya melakukan perbaikan terhadap kinerja dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap operasional bisnisnya. Upaya yang dilakukan salah satunya adalah membuat *guest comment* untuk menjangring aspirasi pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan yang ditawarkan Terminal Mie. Beberapa komplain yang disampaikan pelanggan melalui *guest comment* dapat dirangkumkan sebagai berikut.

Tabel 4.1
Rangkuman Keluhan Pelanggan dari *Guest Comment*

NO	NAMA	KELUHAN / SARAN	KETERANGAN
1	Arin	Pengantaran pesanan lama	<i>Customer</i>
2	Fanny	Mienya terlalu lembek tidak seperti biasanya	<i>Customer</i>
3	Wahyu	Sambalnya sebelum dikasih ke pelanggan jangan lupa diisi ulang	<i>Customer</i>
4	Rena	Menu yang disukai pelanggan dihilangkan	<i>Customer</i>
5	Diky	Mienya cepat kering	<i>Customer</i>
6	Arifin	Mejanya belum dibersihkan ketika pelanggan datang	<i>Customer</i>
7	Olivia	Kursinya ada yang agak rusak	<i>Customer</i>
8	Udin	Menunggu <i>take away</i> tidak dapat tempat duduk	<i>Customer</i>
9	Ulfa	Dekorasi terminal bisnya kotor	<i>Customer</i>
10	Ika	Bising suara kendaraan	<i>Customer</i>

Sumber : Guest Comment Terminal Mie periode September - Oktober 2018

Tabel rekap hasil *guest comment* ditatas memperlihatkan bahwa keluhan pelanggan sebagian besar disebabkan karena kualitas layanan yang kurang baik.

Keluhan yang paling banyak dikomplain adalah lamanya penyajian pesanan khususnya menu utama yaitu mie tarik terlebih ketika jam padat pengunjung. Komplain tersebut dibuktikan dengan *guest comment* yang menginginkan peningkatan kecepatan sebagai berikut.

TERMINAL MIE

Guest Comment

Pelanggan yang terhormat, mohon memberikan saran dan kritik tentang :

1. Bagaimana pelayanan karyawan kami :
 Sopan Kurang Sopan Lainnya _____
2. Berapa lama menu dipesan sampai dihidangkan :
 15 menit 20 Menit Lainnya _____
3. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
4. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
5. Bagaimana kenyamanan dan interior di terminal mie :
 Biasa Nyaman Lainnya _____ *terlalu berisik kendaraan :c*
6. Apakah anda akan merekomendasikan terminal mie ke teman anda :
 Iya Tidak Lainnya _____

Saran dan kesan untuk terminal mie :
 Saran = - Tingkatkan kecepatan
 Kesan = ✓

Terima kasih atas kunjungan anda, saran dan kritik anda sangat kami butuhkan untuk perbaikan kualitas kami.

Nama : Ica Nmr HP : _____
 Alamat : Perum Irtana Gajayana Pin BBM : _____

Gambar 4.2 Contoh Guest Comment Terminal Mie

Sumber *Guest Comment* Terminal Mie

Terminal Mie memiliki 6 karyawan yang terdiri dari 1 orang koki mie tarik, yang memang pembuatan pesannya dengan konsep *open kitchen* sehingga pelanggan dapat melihat langsung proses pembuatan miensa setelah dipesan. 2 orang koki lagi untuk melayani pemesanan menu non mie tarik dan minuman. 1 orang kasir yang sekaligus bertanggung jawab memegang keuangan dan membuat laporan penjualan.

Serta 2 orang *waitress* yang bertugas untuk menerima dan mengantarkan pesanan pelanggan.

Dihadapkan dengan realita permasalahan tersebut pihak manajemen merespon dengan memberlakukan sistem kerja *multitasking* yaitu karyawan dituntut untuk memiliki fleksibilitas kerja yang tinggi sehingga bisa saling membantu satu sama lain.

Ketika pelanggan yang datang cukup banyak dan *waitress* mulai kualahan, maka kasir dituntut untuk berinisiatif membantu *service* dengan menerima pesanan pelanggan.

Pesanan dari seluruh konsumen yang telah diterima oleh *waitress*, maka berlanjut membantu koki menyiapkan pesanan. Kasir sedang membantu mengambil pesanan pelanggan dan kebetulan ada konsumen yang akan melakukan pembayaran maka *waitress* yang telah selesai mengantarkan pesanan dituntut untuk meng-*cover* tugas kasir. Permasalahan tersebut dibuktikan dengan pernyataan Andre, *waitres* Terminal Mie yang banyak membantu kerja dapur menyiapkan pesanan berikut ini.

“Tuntutan untuk kerja *multitasking* membuat kita lumayan kualahan khususnya kalau jam padat pengunjung”.

Kebijakan *multitasking* membuat karyawan menjadi kebingungan dan bukan tidak mungkin malah akan menimbulkan permasalahan yang lain. Kasir yang dituntut membantu *waitress* terkadang menyebabkan antrean pada pelayanan pembayaran. *Waitress* yang baru selesai mengantar pesanan ketika melihat ada antrean sedangkan kasir mengambil pesanan, maka dia dituntut untuk menggantikan kasir melayani pembayaran. Solusi yang dicoba manajemen berpotensi menimbulkan permasalahan *fraud* karena yang seharusnya bertanggung jawab pada keuangan cafe hanyalah kasir.

Masalah ini dikuatkan pernyataan Febby kasir Terminal Mie sebagai berikut.

“Kalau kebijakannya kaya gini terus itu kan bahaya ya, karena seharusnya cuma saya yang bisa pegang keuangan tapi sekarang kan tidak, waitres pun bisa terima pembayaran kalau saya nga ada”.

Standart operating procedure yang belum ada pada Terminal Mie mengakibatkan kesalahan berulang serta komplain dari pelanggan terhadap kualitas layanan. Misalnya komplain terkait meja kursi yang belum dirapikan ketika pelanggan baru datang. Ketersediaan saus, tisu dan kelengkapan yang kurang memadai juga menyebabkan ketidaknyamanan bagi pelanggan. Pendapat Andre dan Feby sebelumnya dikuatkan oleh pernyataan Tyo *waitres* yang menyatakan bahwa sistem kerja yang tidak teratur menyebabkan banyak kekurangan yang tidak disengaja sebagai berikut.

“Karena SOP kerja belum jelas kadang ada kerjaan yang terlewatkan misalnya pelanggan minta saya mengisi saus sebelum dihidangkan, padahal kan itu harusnya dilakukan sebelumnya”.

4.3 Perbaikan Proses Bisnis dengan Metode *Business Process Reengineering*

Perusahaan menerapkan BPR karena ingin meningkatkan daya saing dan menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis. Tujuan perusahaan menerapkan BPR pada bisnisnya adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, mempersingkat *process cycle time*, meningkatkan kualitas produk/jasa, mengurangi biaya produksi dan pemasaran serta meningkatkan daya saing. Rekayasa proses bisnis diperlukan dalam pemenuhan tuntutan *stakeholder* baik dari investor, karyawan maupun pelanggan yang disebabkan adanya perubahan lingkungan bisnis.

Business Process Reengineering merupakan suatu metodologi yang digunakan untuk memperoleh perbaikan pada performa organisasi. Fokus dari metode ini berada pada rekayasa proses kerja menggunakan pengukuran biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan, namun tetap mengedepankan pendekatan *customers focus* dan strategi

organisasi sebagai orientasinya. Penggunaan metode BPR dalam upaya perbaikan kinerja bisnis membutuhkan pemahaman akan *existing process* yang mendalam.

Kemampuan *mapping areas for improvement* juga dibutuhkan guna mengurangi kesalahan dalam proses rekayasa ulang. Metode ini memiliki 7 langkah yang disebut dengan BPR *Life Cycle* sebagai berikut :

4.3.1 Membuat Visi (*Visioning*)

Fase *visioning* menuntut adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi, agar mengembangkan komitmen untuk melakukan *reengineering*. Menciptakan visi dan strategi baru bagi perusahaan juga berarti mengembangkan pola komunikasi akan permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Pola komunikasi yang efektif akan membantu menerjemahkan visi dan strategi yang baru menjadi langkah konkrit dalam implementasinya.

Fase *visioning* harus mampu menjadi dasar dari jawaban akan permasalahan yang dihadapi *stakeholder*. Rekayasa ulang pada proses bisnis harus mampu meningkatkan pendapatan Terminal Mie, namun pada saat yang bersamaan juga membangun sistem kerja handal agar tidak membebani karyawan. Pola komunikasi yang perlu dibangun adalah adanya evaluasi kinerja yang berlangsung selama ini dengan memperhatikan *guest comment* dan mendengar masukan karyawan mengenai kendala apa saja yang dihadapi selama menjalankan proses bisnis yang ada.

Tabel 4.2
Stakeholder Requirement

No	Stakeholder	Requirement
1.	Customer	Menuntut peningkatan kualitas layanan pelanggan.
2.	Owner	Menuntut peningkatan pendapatan bisnis.
3.	Manajer	Membangun sistem kerja yang handal agar pengelolaan tenaga kerja dan operasional baik.
4.	Karyawan	Sistem kerja yang teratur dan terstandarisasi agar tidak membebani karyawan.

Sumber data diolah 2021

4.3.1.1 Membangun Visi Reengineering

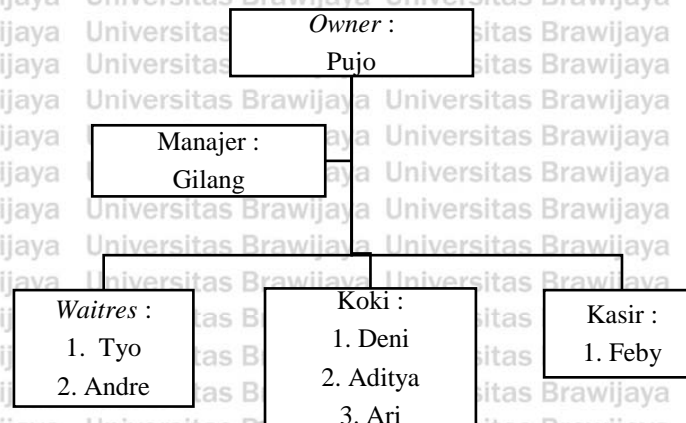
Visi diperlukan sebagai pedoman dalam melakukan rekayasa ulang pada proses bisnis yang saat ini berlangsung. Visi pelaksanaannya proyek *Business Process Reengineering* yang akan dilakukan pada Terminal Mie berdasarkan *stakeholder requirement* diatas dapat dirumuskan sebagai berikut :

Visi : Menghasilkan proses bisnis yang handal agar mampu memberikan kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan serta memberikan peningkatan pendapatan bisnis.

Strategi :

1. Mengidentifikasi seluruh permasalahan yang menyebabkan munculnya *stakeholder requirement*.
2. Mendesain ulang proses bisnis dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen agar tercipta sistem kerja yang teratur dan terukur.
3. Meningkatkan aktivitas *marketing* yang selama ini telah dikurangi.

Fase *visioning* juga menuntut manajemen dalam mengelola BPR untuk menggambarkan struktur organisasi dan proses bisnis yang sedang digunakan saat ini agar mampu menjelaskan seluruh proses utama dalam operasional.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Terminal Mie

Sumber : Data diolah 2021

4.3.1.2 Job Description

Terminal Mie dalam menjalankan usahanya melibatkan lima *stakeholder* dengan rincian *job description* sebagai berikut :

a. Owner

Owner adalah pemilik modal dan usaha Terminal Mie yang bernama bapak Pudjo. *Owner* sebagai pemilik usaha memegang kendali seluruh keputusan terkait berjalannya bisnis. Mulai dari strategi pengembangan usaha, menerima pelaporan kinerja dan keuangan serta keputusan terkait *budgetting*.

b. Manajer

Manajer adalah orang yang dipercaya oleh *owner* untuk menjalankan pengelolaan operasional Terminal Mie. Manajer Terminal Mie bernama bapak Gilang yang bertanggung jawab langsung kepada *owner*. Kewenangan yang dimiliki manajer adalah mengambil keputusan terkait operasional harian serta kebijakan sumber daya manusia.

c. *Waitres*

Waitres adalah karyawan Terminal Mie yang bertugas untuk melayani pelanggan mulai dari datang sampai pulang kembali. Tugas *waitres* mulai dari menyambut pelanggan yang datang dengan mencarikan meja kosong baik dilantai satu maupun dua. Menerima dan mencatat pesanan pelanggan, termasuk didalamnya memberikan kelengkapan seperti menyiapkan saus dan peralatan makan lainnya. Tugas lain dari *waitres* adalah memberi penjelasan tentang menu yang ditawarkan Terminal Mie beserta cara menyantapnya. Memebersihkan meja setelah pelanggan selesai berkunjung juga menjadi tanggung jawab dari *waitres*.

d. Koki

Manajemen Terminal Mie membagi koki menjadi tiga tugas yang berbeda:

1. Koki utama, bertugas untuk memasak seluruh pesanan makanan pelanggan baik yang merupakan menu utama yaitu olahan mie maupun *additional food*. Kebutuhan bahan harian dan alat-alat penunjang kerja dapur juga merupakan bagian dari tugas koki utama untuk mengelolanya.
2. Asisten koki, bertugas untuk membantu kerja koki utama dalam menyiapkan pesanan pelanggan. Membuatkan pesanan minuman, membantu menyiapkan bahan masakan dan menyajikan makanan dalam presentasi yang baik adalah bagian dari tugas asisten koki.
3. Koki mie tarik, tugas utamanya adalah untuk membuat mie tarik secara langsung di *station* khusus. Penempatan *station* khusus yang berada didekat meja kasir bertujuan agar pelanggan dapat melihat secara langsung proses pembuatan mie yang mereka pesan.

e. Kasir

Kasir adalah karyawan memiliki tugas utama untuk melayani pembayaran menu yang dipesan pelanggan. Kasir juga bertugas untuk membuat laporan penjualan harian dan bertanggung jawab untuk memegang keuangan Terminal Mie.

4.3.1.3 Proses Bisnis yang Dijalankan Terminal Mie Sebelum *Reengineering*

Fase visioning juga menuntut tim pengelola BPR untuk menggambarkan proses bisnis yang sedang digunakan saat ini agar mampu menjelaskan seluruh proses utama dalam operasional. Penggambaran proses bisnis dalam tahap ini akan dilakukan dengan mendeskripsikannya kedalam paragraf. Hal ini dilakukan karena adanya kebijakan *multitasking* sehingga sulit menggambarkan proses bisnis kedalam *flowchart diagram* yang baku. Proses bisnis awal sebelum dilakukannya *reengineering* dideskripsikan sebagai berikut.

Pelanggan yang datang ke Terminal Mie akan langsung mencari meja kosong dilantai satu maupun dua. *Waitres* yang melihat kedatangan pelanggan akan menghampiri untuk memberikan menu sekaligus mencatat pesanan. Catatan pesanan kemudian diserahkan ke dapur.

Menerima pesanan pelanggan, asisten koki akan merinci pesanan tersebut agar segera dikerjakan oleh koki. Asisten koki setelah merinci pesanan, dia bertugas untuk membuatkan menu minuman yang dipesan pelanggan agar segera bisa diantarkan lebih dulu sambil menunggu makanannya selesai dimasak. Manajer Terminal Mie memberikan target bahwa pengantaran minuman bagi pelanggan maksimal sepuluh menit setelah pesanan diterima.

Koki mie tarik setelah mendapat rincian pesanan akan langsung memproses pembuatan mie tarik. Mie tarik yang telah selesai dibuat di *station* akan diserahkan ke

koki utama untuk dimasak. Asisten koki apabila telah menyelesaikan tugas utamanya diharuskan membantu proses pengolahan masakan. Koki utama setelah mendapat rincian pesanan akan menyiapkan bahan dan langsung memasak pesanan. Makanan yang telah selesai disajikan akan langsung diantar oleh *waitres* ke meja pelanggan.

Manajer Terminal Mie memberikan target bahwa pengantaran makanan bagi pelanggan maksimal lima belas menit setelah pesanan diterima.

Pelanggan yang telah menyelesaikan makannya akan membayar tagihan ke kasir. Kasir akan memproses pembayaran menggunakan aplikasi lalu memberikan kwitansi dan kembalian jika ada. Setelah menyelesaikan pembayaran pelanggan dapat pulang dan transaksipun selesai.

Waktu padat pengunjung mulai pukul 18:00 sampai 21:00 WIB manajemen memberlakukan sistem kerja *multitasking* yaitu karyawan dituntut untuk memiliki fleksibilitas kerja yang tinggi sehingga bisa saling membantu satu sama lain. Ketika pelanggan yang datang cukup banyak dan *waitress* mulai kualahan, maka kasir dituntut untuk berinisiatif membantu *service* dengan menerima pesanan pelanggan.

Pesanan dari seluruh konsumen yang telah diterima oleh *waitress*, maka berlanjut membantu koki menyiapkan pesanan.

Kasir sedang membantu mengambil pesanan pelanggan dan kebetulan ada konsumen yang akan melakukan pembayaran maka *waitress* yang telah selesai mengantarkan pesanan dituntut untuk meng-cover tugas kasir. Kasir yang dituntut membantu *waitress* terkadang menyebabkan antrean pada pelayanan pembayaran.

Waitress yang baru selesai mengantarkan pesanan ketika melihat ada antrean sedangkan kasir mengambil pesanan, maka dia dituntut untuk menggantikan kasir melayani pembayaran.

4.3.2 Identifikasi (*Identification*)

Identifikasi akan dilakukan dengan mengembangkan model analisis yang mampu menggambarkan permasalahan atau perbaikan potensial pada proses bisnis serta mengevaluasi dan memilih bagian mana yang akan direkayasa ulang.

Analisis yang akan dikembangkan pada tahap ini adalah model kerja (menggunakan prinsip *gap analysis*). Analisis akan didasarkan pada data hasil rangkuman saran dan masukan dari *guest comment*, serta wawancara dengan *owner*, manajer dan karyawan. Analisis ditujukan untuk mencari bagian mana dari proses bisnis yang memiliki kesenjangan antara *stakeholder requirement* dengan *actual performance*. Hasil model analisis gap nantinya akan menjadi area fokus perhatian ditahap selanjutnya untuk dicari penyebab kesenjangan tersebut.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Tabel 4.3
Model Analisis Gap

No	Daya Saing Operasional	Kriteria	Ekspektasi	<i>Actual Performance</i>	Fit/Gap
1	Biaya	a.Efisiensi Biaya b.Produktivitas Tenaga Kerja	Efisiensi tinggi Produktivitas tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak ada <i>stakeholder requirement</i> yang memperlumalahkan efisiensi biaya ✓ Mempekerjakan 6 karyawan untuk operasional sudah efisien 	Fit
2	Kualitas Layanan	a. <i>Tangibility</i> b. <i>Reliability</i> c. <i>Responsive</i> d. <i>Assurance</i> e. <i>Empathy</i>	Fasilitas memadai Kepuasan pelanggan Karyawan cekatan Kompetensi karyawan baik Komunikasi terbangun baik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kursinya ada yang rusak ✓ Dekorasi terminal busnya kotor ✓ Pengantaran pesanan lama ✓ Sambalnya sebelum dikasih ke pelanggan jangan lupa diisi ulang ✓ Mejanya belum dibersihkan ketika pelanggan datang ✓ Menunggu <i>teke away</i> tidak dapat tempat duduk ✓ Mienya cepat kering ✓ Mienya terlalu lembek ✓ Menu yang disukai pelanggan dihilangkan 	Gap
3	<i>Distribution Channel</i>	a. <i>Supplier</i>	Kualitas barang dan pelayanan baik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak ada komplain terhadap <i>supplier</i> 	Fit
4	Fleksibilitas Operasional	a.Sistem Kerja b.SDM Terampil	Memiliki sistem kerja teratur SDM terlatih	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kebijakan <i>multitasking</i> membuat karyawan bingung dan memberikan beban kerja yang tinggi ✓ <i>Turn over</i> karyawan tinggi 	Gap

Sumber : data diolah 2021

4.3.2.1 Deskripsi Tabel Analisis Gap

Model analisis kerja yang dilakukan pada tabel 4.2 menggunakan faktor-faktor daya saing operasional sebagai tolak ukur kesuksesan proses bisnis yang dijalankan Terminal Mie. Analisis dilakukan dengan mendefinisikan faktor-faktor daya saing operasional menjadi kriteria yang lebih terukur. Kriteria tersebut diuraikan lagi menjadi target atau ekspektasi yang diharapkan akan mampu dicapai oleh proses bisnis yang saat ini dijalankan oleh Terminal Mie. Ekspektasi akan dijadikan ukuran pembandingan bagi *actual performance* apakah sesuai (Fit) atau malah terjadi kesenjangan (Gap). Hasil model analisis gap pada setiap faktor-faktor daya saing operasional dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Biaya

Faktor biaya didefinisikan kedalam dua kriteria yaitu :

a. Efisiensi Biaya

Perbandingan antara ekspektasi dengan *actual performance* memperlihatkan bahwa tidak didapat *stakeholder requirement* yang memperlakukan efisiensi biaya. Artinya sejauh implementasi proses bisnis yang dijalankan Terminal Mie belum menemukan adanya permasalahan akan pengelolaan biaya dalam perusahaan. Analisis ini diperkuat pernyataan Feby kasir Terminal Mie yang juga bertugas memegang keuangan café.

“Kalau soal biaya untuk belanja bahan dan operasional harian sih menurut saya nga ada masalah karena relatif tidak ada pemborosan”.

b. Produktivitas Tenaga Kerja

Perbandingan antara ekspektasi dengan *actual performance* hasil observasi memperlihatkan bahwa mempekerjakan 6 orang karyawan untuk menjalankan operasional harian Terminal Mie dapat disimpulkan sebagai efisien. Perhitungan

Produktivitas tenaga kerja dilakukan dengan membandingkan output atau beban kerja dengan input berupa jumlah karyawan. Terminal Mie memiliki dua lantai, bagian bawah mempunyai kapasitas sebesar 8 meja (8x4 orang) atau 32 orang.

Lantai dua memiliki kapasitas 14 meja (14x4 orang) atau sekitar 56 orang.

Mengelola café dengan kapasitas 88 orang, dua lantai selama 12 jam operasional menggunakan 6 orang karyawan dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja telah dimaksimalkan. Analisis ini diperkuat pernyataan *owner* yang mengatakan bahwa.

“Penggunaan 6 orang karyawan ini sudah maksimal, karena kan café ini dua lantai jadi ya cukup besar. Dulu waktu 2016 malah sempat 12 orang yang kerja disini”.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan diuraikan kedalam lima faktor sebagai berikut :

a. Tangibility

Ekspektasi akan fasilitas yang dianggap memadai oleh manajemen dan karyawan ternyata tidak demikian dengan *experience* yang dialami pelanggan.

Terdapat beberapa komplain dari pelanggan yang disampaikan melalui *guest comment* mengenai kualitas fasilitas. Komplain ini memberi tanda bahwa *value* perusahaan yang ingin disampaikan melalui keberadaan fasilitas yang berkualitas tidak tercapai. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi mingguan *guest comment* yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Karena furniture yang dipake disini kan bahannya ada yang dari tong ya sehingga kalau udah bertahun-tahun itu agak karatan atau lecet-lecet”.

b. *Reliability*

Reliability merupakan dimensi paling penting dalam menilai kualitas layanan. Pada dimensi inilah layanan utama Terminal Mie langsung dapat dirasakan sebagaimana yang dijanjikan dengan cepat, akurat dan memuaskan. Interaksi penyedia layanan dengan pelanggan akan memberikan kesempatan untuk dilakukannya evaluasi terhadap kehandalan dan kesesuaian layanan. Konsistensi layanan juga akan diperhatikan pelanggan apakah akan tetap sama ketika diterima dalam berbagai kondisi.

Komplain yang disampaikan terhadap layanan utama, menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan realita *experience* yang diterima pelanggan. Keluhan akan lamanya pengantaran pesanan serta kelengkapan makan yang belum disiapkan mengonfirmasi adanya permasalahan pada layanan utama Terminal Mie. Permasalahan ini memberikan bobot yang berat terhadap ketidakpuasan pelanggan akan pelayanan yang diberikan Terminal Mie. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi mingguan *guest comment* yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Pengantaran pesanan mendapat banyak komplain, khususnya jam ramai itu agak lama ngantarnya. Harusnya minuman 10 dan makanan 15 menit itu bisa jadi 20 menit lebih”.

c. *Responsive*

Dimensi yang berhubungan dengan kemampuan dan kesiapan para tenaga kerja untuk memberikan pelayanan yang cekatan baik itu *customers service* maupun penanganan komplain. Komplain yang disampaikan pelanggan terkait dengan inisiatif yang rendah. Komplain pelanggan terkait kesiapan karyawan untuk membersihkan meja setelah digunakan serta

mengambilkan kursi cadangan apabila konsumen *take away* tidak mendapat tempat duduk telah mematahkan ekspektasi akan kerja karyawan yang cekatan. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi mingguan *guest comment* yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Karena padat pengunjung kadang meja yang selesai dipakai itu sebelum dibersihkan sudah datang lagi pengunjung lain”.

d. Assurance

Membandingkan antara ekspektasi dengan *actual performance* pada dimensi *assurance*, tabel analisis gap menunjukkan adanya kesenjangan.

Dimensi ini menuntut karyawan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan agar dapat memberi rasa aman atas kualitas layanan yang diberikan Terminal Mie. Kompalitan akan kualitas mie yang disajikan cepat kering atau malah lembek, cukup untuk menggambarkan bahwa ada kesenjangan *standard gap*.

Kesenjangan ini terjadi sebagai akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen kedalam spesifikasi kualitas layanan yang harus didapatkan pelanggan. *Waitres* seharusnya memberi tahu pelanggan bahwa menu mie tarik harus segera dimakan setelah dihidangkan, agar memperoleh cita rasa terbaiknya. Ketidakmampuan karyawan Terminal Mie mengomunikasikan cara menikmati menu yang seharusnya menjadi *service value* utama, membuat pelanggan tidak dapat menikmati makanannya dengan kualitas terbaik.

Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi mingguan *guest comment* yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Komplain soal menu mie tarik yang cepat kering atau lembek itu disebabkan karena pelanggan tidak tahu cara makannya. Seharusnya setelah disajikan harus langsung dimakan tidak ditinggal ngobrol atau foto-foto dulu”.

e. *Empathy*

Merupakan dimensi yang berkaitan dengan hubungan komunikasi yang terbangun antara penyedia layanan dengan pelanggan dalam upaya memahami keinginan konsumen. Komunikasi yang berkualitas antara penyedia layanan dengan pelanggan tidak terjadi dari komplain yang mengatakan bahwa menu yang disukai konsumen tidak ditawarkan lagi. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi mingguan *guest comment* yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Ada komplain yang bilang menu yang disukai sudah ngak ada lagi, itu karena yang memesan cuma sedikit. Tapi pelanggan sebenarnya masih bisa memesan menu lama, karena menu kita itu yang membedakan cuma topingnya saja”.

3. *Distribution Channel*

Hasil evaluasi kinerja dengan membandingkan antara ekspektasi dengan *actual performance* pada *distribution channel* tidak didapat adanya keluhan ataupun permasalahan yang berarti. Artinya *distribution channel* mampu memenuhi ekspektasi *stakeholder* akan produk dan kualitas layanan yang Terminal Mie harapkan sehingga terjadi *Fit* atau kecocokan. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi yang disampaikan Deni koki café sebagai berikut.

“Sejauh ini tidak ada masalah yang berarti soal supplier, barangnya bagus dan tepat waktu ngirimnya”.

4. Fleksibilitas Operasional

a. Sistem Kerja

Kemampuan untuk fleksibel banyak bergantung pada desain sistem operasi dan teknologi yang digunakan. Fleksibilitas yang diharapkan dimiliki oleh operasional adalah dalam hal *volume*, *variety*, *process* dan *material handling*. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada karyawan dan manajer didapatkan ada permasalahan yang berkaitan dengan sistem kerja yang selama ini dijalankan Terminal Mie. Kebijakan *multitasking* memang memberi fleksibilitas bagi karyawan, akan tetapi juga memberikan beban kerja yang tinggi karena dituntut meng-cover pekerjaan diluar tanggung jawabnya.

Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi internal yang disampaikan Tyo *waitres* café sebagai berikut.

“Karena SOP dan sistem kerjanya kurang rapi kita kadang agak kwalahan kalau jam padat pengunjung”.

b. SDM terampil

Sumber daya manusia terlatih yang menjadi faktor keberhasilan tercapainya fleksibilitas layanan juga terdapat permasalahan *turn over* yang tinggi. *Turn over* yang sering terjadi pada karyawan mengakibatkan keterampilan dan pengalaman karyawan tidak terbentuk secara maksimal.

Kebijakan pengembangan karyawan yang belum dimiliki Terminal Mie membuat permasalahan ini semakin serius karena kesuksesan bisnis jasa sangat dipengaruhi kualitas sumber daya manusia terampil. Analisis ini dikuatkan hasil evaluasi internal yang disampaikan Gilang manajer café sebagai berikut.

“Karena karyawannya banyak yang keluar masuk, jadi karyawan baru itu kadang kurang pengalaman dan mereka itu kan belajarnya lerning by doing”.

4.3.2.2 Faktor Daya Saing Operasional Hasil Analisis

Analisis pada tabel 4.3 menunjukkan ada dua faktor daya saing operasional yang memiliki kesenjangan dengan ekspektasi yang diharapkan yaitu kualitas layanan dan fleksibilitas operasional. Permasalahan yang terjadi pada kualitas layanan dan fleksibilitas operasional akan menjadi fokus utama dalam analisis selanjutnya untuk mencari akar permasalahannya.

Pihak yang terlibat dalam proses bisnis berkaitan dengan kualitas layanan adalah *waitres* sebagai penanggung jawab utama serta asisten koki dan kasir pada waktu jam tertentu ketika pengunjung ramai. Permasalahan fleksibilitas operasional melibatkan seluruh karyawan dan manajer yang bertanggung jawab atas operasional harian Terminal Mie. Identifikasi pihak yang bertanggung jawab terhadap terjadinya permasalahan penting dilakukan agar dapat dilibatkan langsung dalam upaya perbaikan serta membangun komunikasi agar perbaikan dan perubahan nantinya tidak mendapat resistensi dari *stakeholder* yang terlibat.

4.3.3 Analisis (Analysis)

Fase ketiga pada BPR akan mengembangkan model analisis *AS-IS baseline process* pada proses bisnis. Tujuan dilakukannya analisis *AS-IS baseline process* ini adalah untuk membuat diagram atau matriks yang dapat mencari akar permasalahan dari *business process* yang sudah dipilih. Analisis akan menggunakan *cause effect* atau *fishbone diagram*. Metode ini dipilih karena dapat memberikan gambaran akar dari permasalahan utama yang muncul sehingga membantu peneliti untuk melakukan *reengineering* pada proses bisnis.

Hasil analisis dari fase sebelumnya menunjukkan bahwa ada *gap* pada faktor kualitas layanan dan fleksibilitas operasi, sebagaimana dijelaskan berikut :

1. Kualitas layanan

- a. Masalah *tangibility* merujuk pada sistem kerja perawatan fasilitas yang kurang memadai.
 - b. Masalah *reliability* merujuk pada sistem kerja pelayanan pelanggan yang kurang cepat.
 - c. Masalah *responsive* merujuk pada sumber daya manusia yang kurang cekatan.
 - d. Masalah *assurance* merujuk pada sumber daya manusia yang kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugasnya untuk mengomunikasikan cara menikmati mie tarik yang benar.
 - e. Masalah *empathy* merujuk pada sumber daya manusia kurang membangun interaksi dan komunikasi yang baik agar mampu menyerap aspirasi pelanggan.
- ## 2. Fleksibilitas operasional
- a. Sistem kerja merujuk pada masalah belum dimilikinya proses kerja yang teratur serta kebijakan *multitasking* yang membebani karyawan.
 - b. SDM terampil merujuk pada masalah pengelolaan karyawan yang belum maksimal sehingga mengakibatkan *turn over* tinggi.

Permasalahan kualitas layanan dan fleksibilitas operasional pada Terminal Mie dapat disimpulkan merujuk pada dua dimensi yang sama yaitu kehandalan proses bisnis serta pengelolaan sumber daya manusia. Dua faktor tersebut akan dijadikan variabel dalam analisis *fishbone* untuk dicari akar permasalahannya. Dua faktor tersebut telah menampung tiga *stakeholder requirement* yaitu pelanggan, karyawan dan manajer akan tetapi belum menyertakan perspektif *owner*.

Owner sebagai salah satu *stakeholder* penting dalam berjalannya Terminal Mie juga memiliki *requirement* khusus yang tidak mampu diakomodir pada analisis kesenjangan sebelumnya. *Requirement* tersebut adalah keinginan untuk menyelesaikan permasalahan penurunan pendapatan usaha pada Terminal Mie.

Analisis *AS-IS baseline process* yang menggunakan *fishbone diagram* untuk mencari akar permasalahan akan menempatkan penurunan kinerja bisnis sebagai akibat atau *effect* dalam kepala ikan.

Permasalahan pendapatan yang turun tidak serta merta bisa diselesaikan dengan pendekatan sistem kerja dan pengelolaan SDM. *Sales* yang merupakan faktor utama penentu pendapatan harus menjadi perhatian dalam upaya menyelesaikan masalah tersebut. Aspek *marketing* juga akan dimasukkan pada analisis karena penting dalam upaya meningkatkan pendapatan Terminal Mie. *Fishbone diagram* harus mengakomodasi aktivitas marketing dalam analisisnya menggunakan *7P marketing mix* (Kotler and Armstrong 2012) sebagai analisa.

4.3.3.1 *Brainstorming* Menggunakan Pendekatan *5Why Analysis*

Proses pencarian akar masalah pada diagram *fishbone* akan menggunakan metode *brainstorming* agar didapat akar masalah yang akurat. *Brainstorming* dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan, manajer dan *owner* untuk benar-benar memikirkan apa saja penyebab permasalahan yang saat ini terjadi. *Brainstorming* dilakukan dalam bentuk evaluasi *guest comment* serta kinerja mingguan untuk mencari penyebab masalah Terminal Mie. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan *brainstorming* menggunakan *5Why analysis*. Analisis ini akan diupayakan untuk mencari jawaban sampai pada alasan kelima penyebab permasalahan yang dihadapi tiap-tiap indikator penilaian.

Tabel 4.4

5Why Analysis pada Kualitas Layanan dan Fleksibilitas Operasional

No	Faktor	Masalah	Why 1	Why 2	Why 3
1	<i>Tangibility</i>	Perawatan fasilitas kurang memadai	Karyawan belum membersihkan dan merawat fasilitas café dengan baik	Karyawan belum memiliki <i>job description</i> yang memadai	Terminal Mie belum memiliki sistem kerja teratur
2	<i>Reliability</i>	Tidak mampu memberi pelayanan yang cepat, akurat dan memuaskan	Proses pembuatan mie tarik yang cukup lama	Koki mie tarik kurang teratur dan terencana dalam menjalankan tugasnya	Terminal Mie belum memiliki sistem kerja yang handal
3	<i>Responsibility</i>	Karyawan kurang cekatan	Karyawan tidak dilatih dengan baik	Terminal Mie belum memiliki skema pelatihan memadai	
4	<i>Assurance</i>	Kompetensi karyawan dalam menyampaikan <i>service value</i> kurang baik	<i>Waitres</i> tidak menjelaskan cara makan yang baik	<i>Waitres</i> tidak memahami fungsi pekerjaannya dengan baik	Terminal Mie belum memiliki <i>job description</i> yang memadai
5	<i>Empathy</i>	Komplain terhadap menu yang dihilangkan	Anggapan manajemen bahwa menu tidak laku	Karyawan tidak mampu menjangir aspirasi pelanggan	Karyawan belum mendapat pemahaman dan pelatihan yang memadai

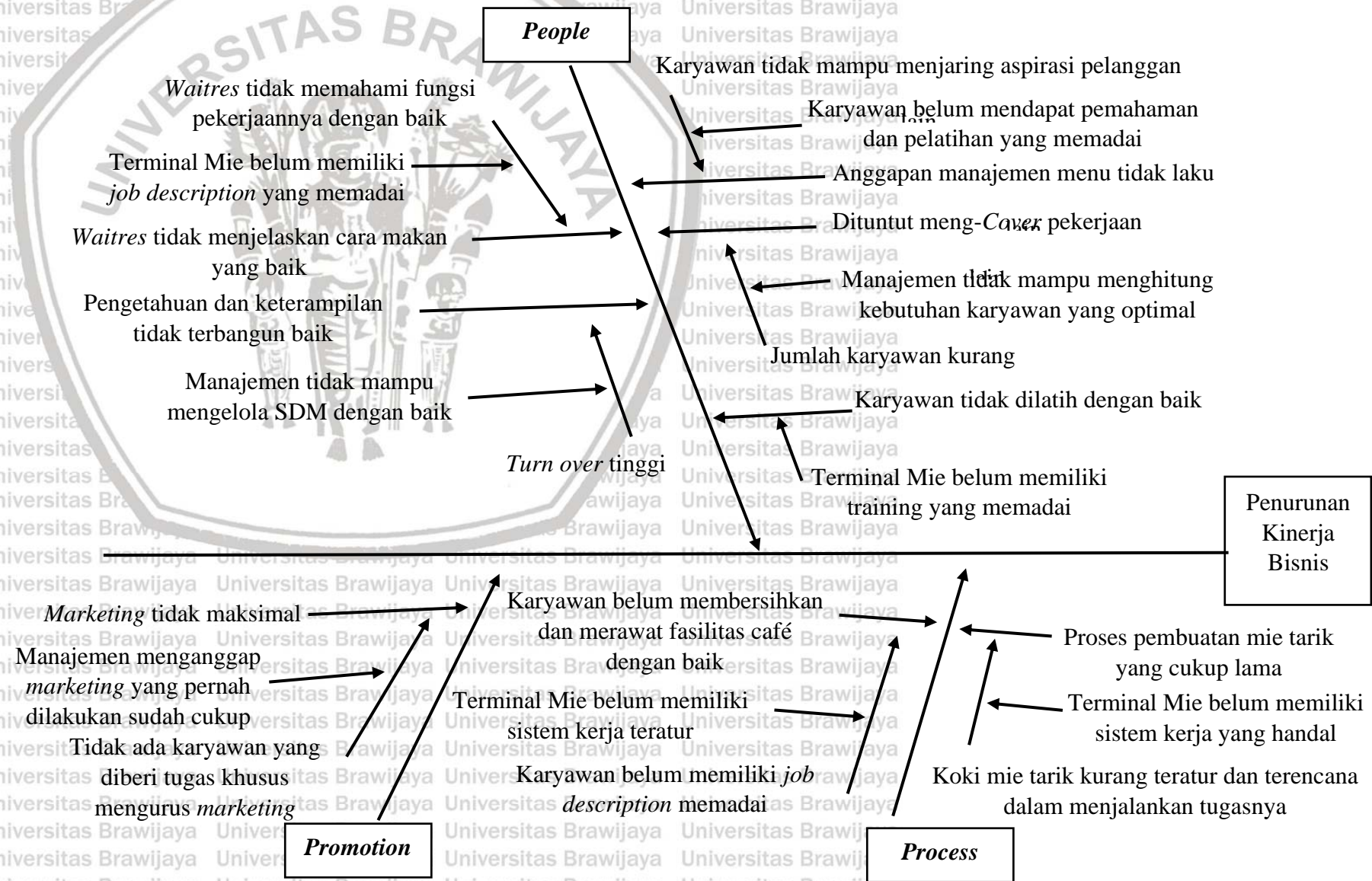
Lanjutan Tabel 4.4

No.	Faktor	Masalah	Why 1	Why 2	Why 3
6	Sistem Kerja	Kebijakan <i>multitasking</i> membuat karyawan kualahan	Dituntut meng- <i>cover</i> pekerjaan lain	Jumlah karyawan kurang memadai	Manajemen tidak mampu menghitung kebutuhan karyawan yang optimal
7	SDM Terampil	Banyak komplain terhadap karyawan	Pengetahuan dan keterampilan tidak terbangun dengan baik	<i>Turn over</i> tinggi	1. Karyawan berstatus mahasiswa 2. Beban kerja tinggi
8	<i>Marketing</i>	Penurunan pendapatan	<i>Marketing</i> tidak maksimal	Tidak ada karyawan yang diberi tugas khusus mengurus <i>marketing</i>	Manajemen menganggap <i>marketing</i> yang pernah dilakukan sudah cukup

Sumber data diolah 2021

4.3.3.2 Penentuan Akar Permasalahan Menggunakan *Cause Effect Diagram*

Cause effect diagram pada dasarnya adalah sebuah *tools* yang menggambarkan sebuah model hubungan antara sebuah kejadian atau dampak terhadap berbagai macam penyebabnya. Model diagram yang berbentuk seperti tulang ikan akan memudahkan pengguna untuk berfikir secara sistematis akan sebab dan akibat suatu permasalahan. Metode tersebut akan menggambarkan garis dan simbol yang menunjukkan hubungan antara akibat dan penyebab suatu masalah. Diagram ini akan menggunakan penurunan kinerja bisnis sebagai akibat dari berbagai permasalahan yang dicari sebagai berikut.



Gambar 4.4 Diagram Sebab Akibat

Sumber data diolah 2021

4.3.3.3 Deskripsi Cause Effect Diagram

Diagram sebab akibat diatas menggunakan penurunan pendapatan sebagai *effect* atau kepala ikan karena merupakan *requirement* utama dari *owner* terhadap pelaksanaan BPR. *Effect* tersebut dicari akar permasalahannya menggunakan prinsip-prinsip 7P *marketing mix* yang digali dengan *brainstorming* menggunakan pendekatan 5Why *analysis* yang melibatkan seluruh karyawan, manajer dan *owner* diuraikan sebagai berikut :

1. *Process*

Permasalahan pada faktor *process* berkaitan dengan kehandalan dan eektivitas proses bisnis yang saat ini dilakukan tidak dapat *deliver value* layanan kepada pelanggan dengan cepat, akurat dan konsisten. Hasil *brainstorming* dengan karyawan, manajer dan *owner* mendapati bahwa Terminal Mie selama ini menjalankan usahanya tanpa memiliki sistem kerja yang baku. Karyawan tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk menjalankan pekerjaannya, oleh karena itu Terminal Mie selama ini hanya mengandalkan wawasan umum akan pekerjaan mereka.

Kompalin pelanggan terhadap lamanya pengantaran pesanan disebabkan oleh pembuatan mie tarik yang relatif lama. Pembuatan mie yang lama selain disebabkan karena harus dibuat dari awal adonan, tetapi juga disebabkan oleh kerja koki mie traik yang tidak dipersiapkan untuk mengantisipasi jam padat pengunjung. Padahal ketika karyawan sudah tahu waktu pengunjung padat harusnya mempersiapkan lebih baik agar tugasnya dapat diselesaikan dengan cepat. Masalah kurang teratur dan terencananya kerja koki mie tarik disebabkan karena Terminal Mie belum memiliki sistem kerja yang handal dalam mengelola operasionalnya. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Deni koki utama Terminal Mie sebagai berikut.

“Koki khususnya yang buat mie tarik itu harusnya bisa ditingkatkan kecepatannya dengan menyiapkan adonan awal sebelum jam padat pengunjung. Jadi kalau nanti sudah mulai rame, adonan awal itu tinggal dilanjutkan saja. Jadi biar gak terlalu lama bikin mie tariknya, trus nanti masak dan ngantar pesannya juga jadi lebih cepat”.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan kriteria proses pada *cause effect diagram* adalah masalah perawatan fasilitas yang kurang memadai. Beberapa *furniture* yang digunakan Terminal Mie terbuat dari seng atau tong akan mudah lecet dan berkarat jika sudah digunakan bertahun-tahun sehingga membutuhkan perawatan yang lebih jika dibandingkan dengan material kayu. Permasalahan ini disebabkan oleh karyawan belum membersihkan dan merawat fasilitas café dengan baik. Ketidakmampuan karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik disebabkan oleh belum dimilikinya *job description* dan alur kerja yang memadai. Permasalahan tersebut disebabkan oleh Terminal Mie selama ini belum memiliki sistem kerja teratur. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Gilang manajer Terminal Mie sebagai berikut.

“Itu karena karyawan belum memahami cara membersihkan dan merawat *furniture* aja. Karena memang selama ini belum ada panduan atau aturan membersihkan *furniture* yang benar”.

2. People

Masalah yang berkaitan dengan faktor *people* pada analisa ini adalah adanya karyawan yang kurang cekatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Masalah ini disebabkan karena karyawan belum dilatih dengan baik sehingga relatif kurang cekatan melayani pelanggan. Pelatihan yang kurang diperoleh karyawan disebabkan belum dimilikinya skema training memadai oleh Terminal Mie. Analisis tersebut didasarkan

pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Gilang manajer Terminal Mie sebagai berikut.

“Karyawan baru itu kadang kurang pengalaman dan juga kalau training itu kan kita lerning by doing. Ya memang belum ada training khusus yang dilakukan selama ini”.

Masalah selanjutnya berkaitan dengan kompetensi karyawan dalam menyampaikan *service value* kurang baik. Komplain pelanggan terkait pesanan mie tariknya yang cepat kering disebabkan oleh *waitres* tidak menjelaskan cara makan yang baik. Ketidaktahuan *waitres* untuk memberi tahu pelanggan agar pesannya segera dimakan setelah disajikan disebabkan oleh tidak dipahaminya fungsi pekerjaannya dengan baik. Permasalahan tersebut dapat muncul karena Terminal Mie belum memiliki *job description* yang memadai. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Gilang manajer Terminal Mie sebagai berikut.

“Karyawan kita yang mungkin belum benar-benar paham kalau menu mie tarik itu harusnya langsung dimakan begitu disajikan. Kalau dia sudah paham kan harusnya diberi tahu pelanggannya”.

Masalah selanjutnya berkaitan dengan komplain terhadap menu yang dihilangkan. Hilangnya menu tertentu disebabkan karena adanya anggapan manajemen bahwa menu tersebut tidak laku. Permasalahan tersebut disebabkan oleh karyawan yang tidak mampu menjangkau aspirasi pelanggan. Keterbatasan karyawan dalam memahami keinginan pelanggan disebabkan karena belum mendapat pemahaman dan pelatihan yang memadai. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Gilang manajer Terminal Mie sebagai berikut.

“Adanya menu yang sudah tidak ada dibuku menu itu karena yang memesan cuma sedikit. Tapi sebenarnya kalau dilihat lebih rinci menu mie tarik itu relatif hanya topping saja yang membedakan. Seharusnya jika waitres bisa memberi tahu pelanggan jika mereka bisa request menu kesukaanya yang sudah nga ada dibuku menu”.

Kebijakan kerja *multitasking* yang diterapkan manajemen untuk menjalankan usaha Terminal Mie semakin menggacaukan sistem kerja karyawan khususnya ketika jam padat pengunjung. Tuntutan untuk kerja *multitasking* membuat kebingungan bagi karyawan karena adanya *overlapping* kerja anatar karyawan yang dituntut untuk membantu tugas lain. Kebijakan ini muncul karena karyawan yang bekerja jumlahnya kurang memadai apalagi kalau jam padat pengunjung. Masalah ini bisa muncul karena manajemen tidak mampu menghitung kebutuhan karyawan yang optimal untuk mengelola operasional harian Terminal Mie. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Deni koki utama Terminal Mie sebagai berikut.

“Setelah dievaluasi jumlah karyawan itu masih kurang kalau dilihat pas jam padat pengunjung. Jadi ya harusnya manajer bisa menambah karyawan lagi agar kita tidak perlu multitasking”.

Masalah selanjutnya yang dihadapi Terminal Mie berkaitan dengan faktor *people* adalah banyak komplain terhadap kinerja karyawan. Komplain ini muncul sebagai akibat dari pengetahuan dan keterampilan karyawan yang tidak terbangun dengan baik. Adanya *turn over* karyawan yang relatif tinggi menjadi penyebab masalah tersebut. Adanya *turn over* membuat pengetahuan dan pengalaman tidak terbangun dengan baik pada keterampilan karyawan. Permasalahan ini disebabkan dua hal, pertama karena sebageian karyawan berstatus mahasiswa, sehingga mereka tidak serius ingin bekerja dalam waktu yang lama. Kedua disebabkan karena beban kerja yang

relatif berat. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Gilang manajer Terminal Mie sebagai berikut.

“Karyawan merasa terbebani tugas yang berat karena diharuskan membantu pekerjaan diluar tugas utamanya. Itu juga yang menjadi alasan karyawan yang keluar selain karena masih kuliah mereka juga bilang kalau kerjanya berat”.

3. Promotion

Permasalahan *promotion* biasanya berkaitan dengan efektivitas pemasaran (*communicate and promote*) apakah mampu menjangkau konsumen potensial dengan pesan atau *value* yang tepat. Permasalahan *promotion* pada Terminal Mie disebabkan oleh aktivitas *marketing* yang kurang maksimal karena tidak ada karyawan yang diberi tugas khusus mengurusnya. Permasalahan tersebut berakar dari anggapan manajemen bahwa kegiatan *marketing* yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Terminal Mie sudah cukup untuk menarik pelanggan. Analisis tersebut didasarkan pada hasil *brainstorming* dengan seluruh *stakeholder* yang disampaikan oleh Pujo owner Terminal Mie sebagai berikut.

“Dulu waktu tahun 2016 itu banyak kita promo dan sponsorship ke kampus, tapi karena waktu itu kita anggap cukup jadinya program itu tidak kita teruskan”.

4.3.4 Mendesain Ulang (*Redesign*)

Berdasarkan analisis *cause effect* yang dilakukan diatas dapat dikategorikan menjadi tiga faktor yaitu *process*, *people* dan *promotion*. Permasalahan tersebut akan dicari solusinya dengan cara sebagai berikut :

4.3.4.1 Permasalahan Berkaitan dengan Process

Permasalahan ini akan diselesaikan dengan membuat sistem kerja yang baku dan teratur dengan cara membuatkan *job description*, *standart operating procedure*, *key performance indicator* serta *flowchart* baku. Ketiga hal tersebut dibuat agar

karyawan dalam menjalankan tugasnya memiliki panduan yang lengkap dan benar terkait apa dan bagaimana mereka menjalankan pekerjaannya. (*Job Description*, SOP, KPI dan *Flowchart* berada dilampiran).

4.3.4.2 Permasalahan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Hasil analisis *cause effect diagram* memperlihatkan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan SDM pada Terminal Mie disebabkan oleh karyawan yang kurang terampil dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan karyawan yang kurang disebabkan karena belum adanya program *training* yang memadai selama ini.

Program *training* yang masih bermasalah dikarenakan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia juga belum mendapat perhatian serius dari manajemen.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dinilai sangat penting dalam menjamin kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Perbaikan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan fungsi operasionalnya dapat diusulkan sebagai berikut :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Perencanaan SDM yang telah dibuat selanjutnya akan menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan kebijakan rekrutmen.

Rekrutmen adalah proses mencari karyawan dengan tujuan mendapatkan sebanyak-banyaknya calon pelamar agar perusahaan mempunyai kesempatan lebih besar untuk memilih kandidat yang dianggap memiliki

kualifikasi. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan kualifikasi yang dibutuhkan setiap pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang akan diterima dalam proses rekrutmen harus mempertimbangkan kebutuhan perusahaan, oleh karena itu perlu dilakukan *work force analysis*.

Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

Perencanaan SDM untuk menjalankan program *marketing* dapat dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan *work force analysis* (WFA) untuk menghitung kebutuhan karyawan yang menjalankan operasional keseluruhan. Analisisnya adalah sebagai berikut :

b. Melakukan *Work Force Analysis*

Analisis kebutuhan tenaga kerja atau *work force analysis* adalah metode yang digunakan untuk menentukan jumlah kebutuhan karyawan dimasa yang akan datang agar tidak mengalami kekurangan ataupun kelebihan sehingga operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Terminal Mie perlu melakukan analisis WFA untuk mengetahui apakah tenaga kerja yang digunakan sekarang sudah cukup dengan kebutuhan yang akan datang. Analisis WFA Terminal Mie dapat dihitung sebagai berikut :

$$WFA = \frac{\text{Total waktu kerja karyawan perhari}}{\text{Waktu karyawan untuk menyelesaikan tugas permenu}}$$

$$WFA = \frac{12 \text{ jam} \times 3600 \text{ detik} \times 6 \text{ orang}}{20 \text{ menit} \times 60 \text{ detik} \times 155 \text{ porsi} : 6 \text{ orang}} \times 1 \text{ orang}$$

$$WFA = \frac{259.200 \text{ detik}}{31.000 \text{ detik}} \times 1 \text{ orang} = 8 \text{ orang}$$

Perhitungan WFA yang dilakukan pada kinerja karyawan Terminal Mie saat ini diperoleh hasil 8 orang. Artinya Terminal Mie jika ingin menjalankan usahanya dengan efektif dan efisien setidaknya membutuhkan tambahan dua orang karyawan lagi. Kebutuhan penambahan dua orang karyawan tersebut semakin mendesak karena rekomendasi BPR menyarankan adanya penambahan *business process* yang mengakomodasi kegiatan *marketing*. *Business process* ini akan membutuhkan alokasi karyawan untuk menjalankan tugasnya mengurus aspek *marketing* Terminal Mie.

Sebagaimana analisis sebelumnya didapat permasalahan kualitas layanan khususnya lamanya pengantaran pesanan di jam padat adalah pembuatan mie tarik. Sedangkan penyebab masalah dari kebijakan *multitasking* adalah kurangnya *waitres* dalam melayani pelanggan di jam padat. Penambahan orang ini akan dialokasikan untuk *waitres* agar tidak perlu lagi menggunakan kebijakan *multitasking* yang membebani karyawan. Satu orang lagi akan dialokasikan ke koki yang akan membantu pembuatan mie tarik.

c. Job Oreintation

Rekrutmen yang telah dilakukan menghasilkan karyawan baru yang akan bergabung dengan pekerja lama untuk bahu membahu menjalankan Terminal Me. Pekerja yang baru bergabung tidak bisa langsung memulai bekerja sebelum melalui *job orientation*. *Job orientation* diperlukan dalam menyiapkan bekal pengetahuan dasar bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

1. Menyambut karyawan baru agar merasa nyaman dan diterima dilingkungan baru.

2. Karyawan baru perlu mendapat penjelasan fundamental terkait pekerjaan yang akan dilakukan. Penjelasan akan *job description*, *standart operating procedure* serta alur kerja adalah kurikulum wajib sebelum karyawan mulai bekerja.
3. Pelatihan terkait pengetahuan dan keterampilan bagaimana mengerjakan tugasnya, serta sikap mental dan budaya seperti apa yang mereka harus miliki.
4. Karyawan perlu dilatih agar produk yang dihasilkan minim cacat atau pemborosan, serta terampil menggunakan dan merawat peralatan kerja.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

a. *Training and development*

Development adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai akan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program yang telah ditetapkan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu :

1. *On the job training*

Metode ini memungkinkan *trining* dengan menggunakan *resource* yang dimiliki Terminal Mie berupa tenaga kerja senior dan materi pelatihan.

Metode ini jua memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar.

2. *Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang ada dalam perusahaan. Pihak ketiga yang terlibat dalam

metode ini harus memiliki kompetensi dan kapabilitas profesional untuk melakukan *training* sesuai industri dan jenis pekerjaan karyawan.

b. Penilaian Prestasi Kerja

Kinerja karyawan harus dievaluasi secara berkala agar dapat dinilai apakah sudah optimal atau sebaliknya malah bermasalah. Penilaian kinerja juga penting untuk menyusun materi pengembangan kedepannya. Penilaian kinerja karyawan dengan *sistem reward and punishment* perlu diterapkan di Terminal Mie agar dapat mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja yang ada. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Performance review*, Secara berkala manajer melakukan penilaian kinerja.
 - a. Karyawan diajak diskusi mengenai kelebihan dan kekurangannya.
 - b. Apa yang diharapkan manajemen kepadanya.
 - c. Menanyakan kendala apa saja yang ditemukan selama bekerja.
2. *Recognition*, Setiap kinerja harus memperoleh pengakuan dan penghargaan yang sesuai.
3. *Personal reward*, Ketika karyawan bekerja dengan baik harus mendapat pujian yang tulus, hal ini akan memberikan kesan bahwa ada kepedulian tinggi dari manajer terhadap usaha yang telah mereka berikan selama bekerja.
4. *Reward and punishment*, Kesadaran akan *punishment* ketika melakukan kesalahan juga harus dibangun agar menjadi pengingat dan pemacu semangat dalam bekerja.

Penilaian prestasi kerja tidak berhenti pada *review* atas performa karyawan dalam menjalankan tugasnya. Manajemen juga perlu memetakan karyawan yang kinerjanya lebih menonjol dari yang lain. Secara berkala manajemen perlu memantau karyawan unggul karena berdasarkan hukum pareto 20% karyawan terbaik yang

menopang 80% produktivitas bisnis. Evaluasi karyawan unggul dapat menggunakan

5 kriteria yaitu :

- a. Memiliki sikap mental dan perilaku yg baik
- b. Kemampuan dan keterampilan kerja menonjol, mereka adalah pekerja yang handal.
- c. Percaya diri dan berprestasi serta mampu mencapai target yg dibebankan.
- d. Memiliki *growth mindset*.
- e. *Skill* komunikasi baik karena mampu menyampaikan pemikiran secara konstruktif.

3. Pengembangan Karir

Memberi kesempatan karyawan untuk bekerja dan belajar dibagian lain yg berkaitan dengan pekerjaannya. Program ini akan menghasilkan karyawan yg terampil dan punya perspektif luas atau lintas fungsi. Program pengembangan pegawai dilakukan dengan dua perspektif yaitu horizontal dan vertikal :

- a. Pengembangan horizontal dilakukan dengan pengembangan proses yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang. Misalnya asisten koki dapat belajar tentang tugas dari koki mie tarik maupun koki utama.
- b. Pengembangan vertikal dilakukan dengan meningkatkan tanggung jawab, ruang lingkup dan tantangan pekerjaan lain. Misalnya asisten koki setelah bekerja selama minimal 6 bulan dapat memiliki peluang untuk belajar dan mempersiapkan dirinya untuk menjadi koki utama. *Waitres* yg telah bekerja minimal 3 bulan dapat belajar dan memiliki peluang untuk naik ke asisten koki.

Pengembangan karyawan dapat memberikan jaminan akan keberlangsungan bisnis karena jika ada karyawan yang pergi tidak akan banyak berpengaruh pada kelangsungan usaha. Keberlangsungan usaha ini dapat terjadi karena perusahaan

memiliki sistem dapat menyiapkan pengganti bagi siapapun yang pergi dengan kemampuan setara.

4.3.4.3 Masalah yang Berkaitan dengan *Marketing*

Permasalahan yang terjadi pada aspek *promotion* di Terminal Mie disebabkan oleh *marketing* yang dilakukan selama ini tidak maksimal. *Marketing* yang kurang maksimal pada Terminal Mie disebabkan oleh tidak adanya karyawan yang diberi tugas khusus untuk mengurusnya. Masalah tersebut bisa muncul karena persepsi manajemen sebelumnya menganggap bahwa *marketing* yang sudah dilakukan pada tahun pertama cukup membangun *brand awareness* Terminal Mie bagi target konsumen. Solusi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah membangun *business process* yang mengakomodasi aktivitas *marketing* didalamnya. *Business process* aktivitas *marketing* dapat dibuat dengan cara sebagai berikut :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Penambahan *business process* yang mengakomodasi kegiatan *marketing* dinilai penting untuk menarik konsumen berkunjung ke Terminal Mie. *Business process* ini akan membutuhkan alokasi karyawan untuk menjalankan tugasnya mengurus aspek *marketing* di Terminal Mie. Penambahan satu orang *waitres* yang akan di beri tugas tambahan berupa menjalankan program *marketing*. Tugas tambahan yang diberikan pada *waitres plus* ini akan dijalankan pada waktu sepi pengunjung sekitar pukul 13:00 sampai 15:00 WIB. Selama waktu itu *waitres plus* akan banyak berperan menjadi admin yang bertugas untuk mengisi konten media sosial Terminal Mie. Konten tersebut dapat berisi *up date* status, promo diskon serta penawaran menarik hal-hal yang berkaitan dengan Terminal Mie.

2. Job Orientation

Pekerja yang baru bergabung tidak bisa langsung memulai bekerja sebelum melalui *job orientation*. Karyawan baru perlu mendapat penjelasan fundamental terkait pekerjaan yang akan dilakukan. Penjelasan akan *job description*, *standart operating procedure* serta alur kerja adalah kurikulum wajib sebelum karyawan mulai bekerja. Oleh karena itu dibutuhkan *job description*, *standart operating procedure* serta alur kerja (*flowchart*) untuk menjadi bahan belajar karyawan baru tersebut.

a. Job Description

Uraian Tugas (Job Description)	
Jabatan	<i>Waitres plus</i>
Atasan Langsung	Manajer Operasional
Bawahan Langsung	-
Fungsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan <i>business process marketing</i>. 2. Memberikan pelayanan kepada para pelanggan sesuai dengan standar dan prosedur yang sudah ditentukan.
Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengisi konten media sosial Terminal Mie. 2. Memikirkan ide kreatif untuk konten dan program <i>marketing</i>. 3. Membersihkan area restoran dan memastikan layak untuk memulai operasional. 4. Menerima dan mencatat pesanan pelanggan. 5. Menyampaikan kartu pesanan pelanggan ke dapur dan kasir. 6. Menyajikan makanan dan minuman pesanan pelanggan. 7. Membersihkan meja setelah pelanggan beranjak dari meja.
Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab pada konten maarketing Terminal Mie. 2. Bertanggung jawab pada kebersihan <i>service space</i> fasilitas café. 3. Melayani pemesanan pelanggan. 4. Memberi penjelasan tentang menu yang ditawarkan Terminal Mie beserta cara menyantapnya.
Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memegang kendali operasional sosial media Terminal Mie. 2. Mengantarkan <i>service</i> dan <i>value</i> perusahaan langsung kepada pelanggan melalui interaksi yang berkualitas.

Sumber data diolah 2021

b. **Prosedur Pelaksanaan Tugas Waitres :**

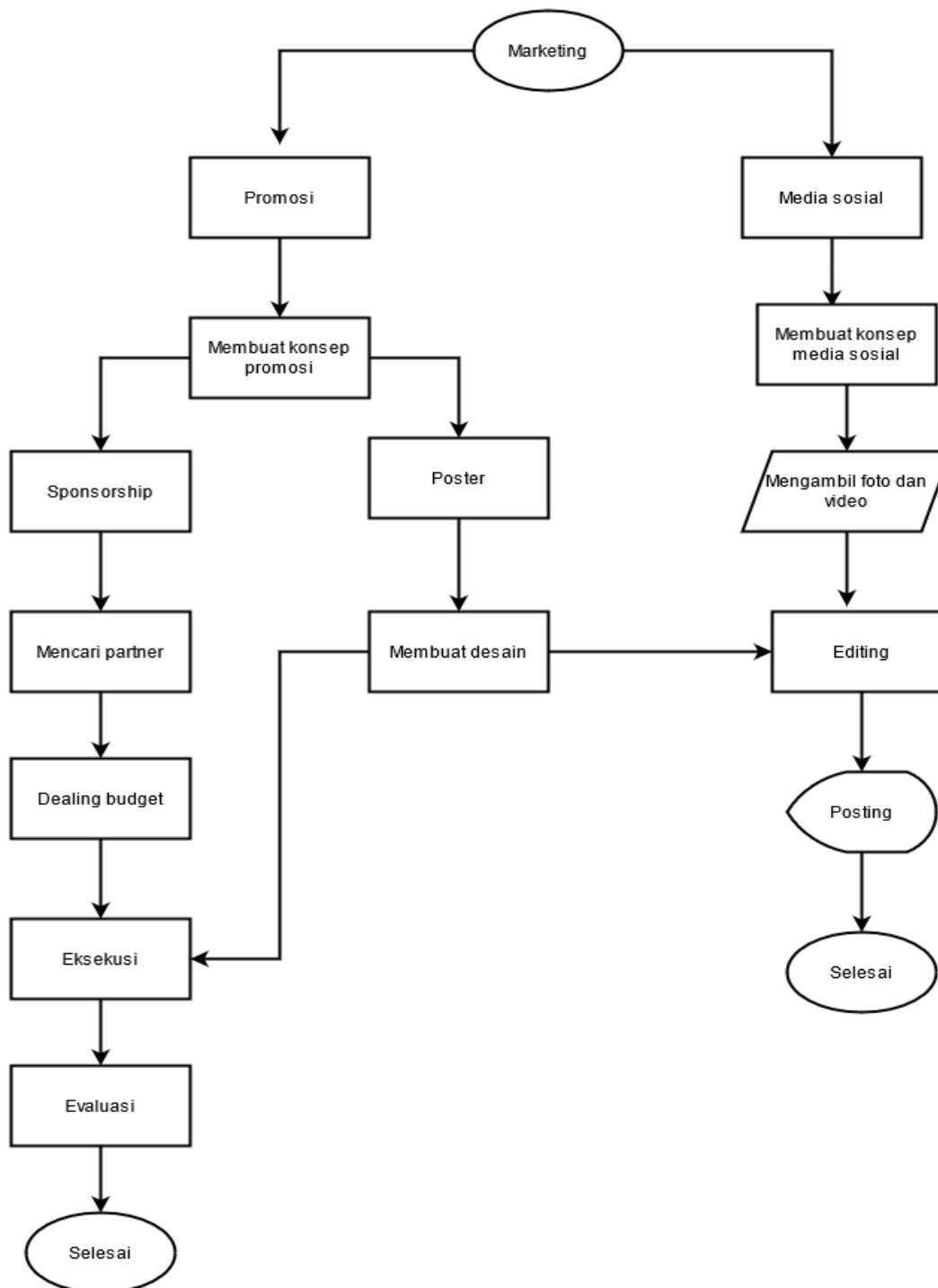
<i>Standart Operating Procedure</i>	
Jabatan	<i>Waitres Plus</i>
Tujuan	Memberi panduan kerja <i>waitres</i> serta mengelola media sosial dan menjalankan program <i>marketing</i> .
Bahan dan Peralatan	Handphone, kertas menu, buku pesanan, nampan saji serta peralatan kebersihan.
Kualifikasi Karyawan	Mengerti editing foto dan video untuk keperluan media sosial.
Prosedur Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan editing terhadap foto dan video untuk konten media sosial. 2. Memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang disampaikan melalui media sosial. 3. Sebelum jam operasional efektif dijalankan, karyawan harus membersihkan <i>service area</i>. 4. Menyiapkan meja kursi agar dapat digunakan dengan baik oleh pelanggan. 5. Pembersihan dilakukan dengan mengelap meja kursi, menyapu dan pel lantai. 6. Menyiapkan perlengkapan makan yang harus tersedia dimeja seperti sumpit, sendok garpu, saus dan sambal. 7. Karyawan menghampiri pelanggan dan menanyakan pesanan pelanggan. 8. Karyawan mencatat pesanan pelanggan. 9. Karyawan mengulangi orderan (menambah jika diminta). 10. Mengantarkan kertas pesanan ke dapur. 11. Mengantarkan kertas pesanan ke kasir. 12. Mengantarkan pesanan minuman pelanggan. 13. Mengantarkan pesanan makanan pelanggan. 14. Menghampiri meja dan mengangkat pesanan pelanggan setelah beranjak dari tempat duduk. 15. Membersihkan meja dengan alat pembersih.

Sumber data diolah 2021

c. **Key Performance Indocator**

No	<i>Job Description</i>	<i>Key Performance Indikator</i>	Target
1	<i>Waitres</i>	<p>a. <i>Up date</i> sosial media dan promosi</p> <p>b. Pengantaran minuman 10 menit dan makanan 15 menit.</p> <p>c. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan <i>waitres</i>.</p>	<p>a. 5 postingan, 500 likes perminggu.</p> <p>b. 100 % pesanan.</p> <p>c. Tidak ada komplain terhadap kualitas layanan.</p>

Sumber data diolah 2021

d. *Flowchart Marketing*

Gambar 4.5 Diagram Alir Marketing

Sumber data diolah 2021

4.3.5 Evaluasi (*Evaluating*)

Redesign yang menghasilkan usulan perbaikan pada tahap sebelumnya akan membuat proses bisnis yang dijalankan Terminal Mie agar menjadi lebih teratur dan terstruktur. Dampaknya akan berpengaruh pada produktifitas karyawan dan meningkatkan pendapatan bisnis. Pilihan untuk melibatkan manajer agar menyusun strategi *marketing* serta menambah tenaga kerja yang diberi tugas mengelola media sosial akan menyebabkan kenaikan biaya tenaga kerja.

Manfaat yang akan diperoleh dalam jangka panjang akan memberikan kenaikan pendapatan karena fungsi *marketing* dikelola dengan baik. Disamping manfaat berupa terkelolanya fungsi *marketing* pada terminal mie. Penambahan tenaga kerja yang bertugas sebagai waitres tersebut akan membantu Terminal Mie melayani pelanggan dengan lebih baik dan meningkatkan kecepatan layanan ketika jam padat pengunjung.

4.3.6 Implementasi (*Implementation*)

Meskipun telah direncanakan secara matang pada level konseptual akan tetapi saat diterapkan masih bisa gagal mencapai tujuan BPR. Implementasi perbaikan kinerja proses bisnis dengan memperbaiki sistem kerja akan berdampak pada produktivitas karyawan dan efisiensi proses. Perbaikan sistem kerja mulai dari membuat *job description*, *standart operating procedure* serta *key performance indicator* akan menciptakan keteraturan dalam proses bisnis Terminal Mie.

4.3.7 Perbaikan (*Improvement*)

Pada tahap ini pelaksana proses yang telah direkayasa ulang harus mengukur indikator kinerja untuk mengevaluasi dampak BPR dan mencoba untuk meningkatkan proses secara terus - menerus. Evaluasi KPI secara berkala mutlak dibutuhkan untuk melihat performa proses bisnis yang baru agar upaya koreksi dapat dilakukan apabila dibutuhkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

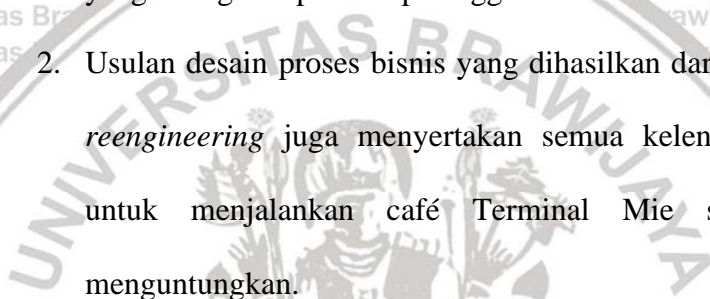
Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian untuk mencari usulan perbaikan proses bisnis menggunakan metode *business process reengineering* pada Café Terminal Mie di Kota Malang dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Metode *business process reengineering* memberikan keleluasaan pada pengelola proyek untuk mencoba memperbaiki proses bisnisnya secara multi dimensi, tidak hanya berfokus pada perbaikan kualitas layanan, akan tetapi juga memungkinkan menambah juga proses bisnis yang mengakomodasi fungsi *marketing*.
2. Desain alternatif yang ditawarkan oleh penelitian ini tidak hanya memuat *flowchart* proses bisnis yang baku akan tetapi juga seluruh rekomendasi yang memungkinkan untuk mentransformasi pengelolaan Terminal Mie yang selama ini masih konvensional menjadi lebih tersistemasi dan profesional.
3. Desain proses bisnis yang baru juga menyertakan perhitungan dan analisa yang menyarankan agar manajemen Terminal Mie menambah karyawan untuk membantu *service* sekaligus menjalankan kebijakan *marketing* serta mengelola media sosial secara teratur.

5.2 Saran

Saran yang bisa diberikan oleh penulis terkait dengan hasil penelitian usulan perbaikan proses bisnis menggunakan metode *business process reengineering* pada Café Terminal Mie di Kota Malang dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Manajemen Terminal Mie hendaknya mempertimbangkan usulan proses bisnis hasil analisis penelitian ini untuk bisa diterapkan secara langsung pada pengelolaan bisnisnya. Usulan tersebut memuat semua hal yang diperlukan oleh operasional Terminal Mie untuk menyelesaikan komplain yang sering didapat dari pelanggan terkait kualitas layanan.
2. Usulan desain proses bisnis yang dihasilkan dari analisa *business process reengineering* juga menyertakan semua kelengkapan yang dibutuhkan untuk menjalankan café Terminal Mie secara tersistemasi dan menguntungkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, S. (2015). *Gap Analysis (Analisa Keesenjangan)*. Retrieved September 28, 2018, from <https://sis.binus.ac.id/2015/07/28/gap-analisisanalisa-kesenjanga>.
- Agarwal, Dr Sumit, et al. (2014). *Gap Analysis Between Customer Expectation & Employee Perception on Impact of Various Service Dimensions on Customer Satisfaction. A Study on Indian Call Centers*. International Journal of Management volume 2, Issue 12, December 2014.
- Arikunto, S. (2013). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bhaskar, Hari Lal (2018), *Business Process Reengineering Framework and Methodology : A Critical Study*. International Journal of Services and Operations Management, Vol. 29.
- Bisnis (2018, Oktober), *Kemendag: Franchise Café Paling Disasar Asing*, Bisnis.com [:http://industri.bisnis.com/read/20171210/12/716876/usaha-franchise-kemendag-bisnis-kafe-paling-disasar-asing](http://industri.bisnis.com/read/20171210/12/716876/usaha-franchise-kemendag-bisnis-kafe-paling-disasar-asing).
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2006, *Operations Management for Competitive Advantage*, 9th Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York.
- CASEwise : Author (1999). *The Theory of Business Process Re-engineering*. Waltam MA , USA. www.casewise.com.
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Metode Analisis untuk Peningkatan Kualitas*. Jakarta: Gramedia.
- Harrison, Brian, D., Prat, Maurice, D., (1993), *A Methodplogy for Reengineering Business*, Planning Review 21 (2), 6-11.
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2009). *Manajemen Operasi* Buku 1 Edisi 9. Jakarta: Salemba 4.
- Hoffman, K. Douglas & John E.G. Bateson. (2006). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Third Edition. Penerbit: Thomson South Western, USA.
- Kemendag (2018, Oktober), *RI Punya 689 Waralaba Omzetnya Rp 172 T*, *Kemendag.go.id* : <http://www.kemendag.go.id/id/news/2016/09/06/ri-punya-698-waralaba-omzetnya-rp-172-t>.
- Khan, Muhammad Asif. (2006). *Preceived Internal Service Quality in Human Resource Management and Its Impact on Employee Job Satisfaction*. Department of Advanced Integrated Studied and Research, National University of Modern Language Islamabad.
- Khodijah, Syarifah Labibah. (2015). *Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kerusakan Produk Pada Proses Percetakan (Studi Kasus Pada Majalah Sakinah PT Tempira Media Grafika Jawapos Grup Semarang)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Kontan (2018, Oktober), *Bisnis Makanan Tumbuh 35 % ditahun 2017*. Kontan.com : <http://industri.kontan.co.id/news/bisnis-makanan-tumbuh-85-di-tahun-2017>.

Kompas (2018, Oktober), *Industri Kuliner Penopang Tertinggi Perekonomian Kreatif di Indonesia*. Kompas.com : <https://travel.kompas.com/read/2018/02/06/185000027/industri-kuliner-penopang-tertinggi-perekonomian-kreatif-di-indonesia>.

Krajleski, Lee J., Barry P. Ritzman, (2007). *Operation Manajemen Processes and Value Chains*, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, USA.

Kurniawati, Diyah Handayani, (2009). *Perancangan Ulang Proses Bisnis Alat Kontrol dan Otomatosasi Dengan Menggunakan Metode Manajemen Resiko (Studi Kasus : PT X)*. Jurnal Teknik Industri, Universitas Indonesia.

Loke, Siew Phaik. (2011). *Service Quality and Customer Satisfaction in a Telecommunication Service Profider*. 2011 International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol. 11 (2011) IACSIT Press, Singapore.

Majalah Franchise (2018, Oktober), *Kesadaran Pelaku Usaha dalam Mendaftarkan Waralaba*. Majalah Franchise : <https://www.majalahfranchise.com/article/715/kesadaran-pelaku-usaha-dalam-mendaftarkan-waralaba>.

Manganelli, Raymond, L., Klein, Mark, M, (1994). *The Reengineering Handbook : A Step by Step Guide to Business Transformation.*, American Management Assosiation. New York.

Pasquale, G. S. (2017). *Activating entrepreneurial learning processes for transforming university students' idea into entrepreneurial practices*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Iss 3.

Puni, Albert, et al (2014). *A Gap Analysis of Customer Perceptions and Expectation of Service Quality among Mobile Telephony Companies in Ghana*. Journal of Management and Strategy, Vol. 5, No. 3, 2014.

Sasanawati, Dhareta, (2011). *Implementasi Business Process Reengineering untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Human Resource Response Center di Total E&P Indonesia*. Skripsi Teknik Industri, Universitas Indonesia.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development*. Bandung: Alfabeta.

Suryabrata, Sumadi. (2013), *Metodologi Penelitian*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wardhana, Bhaswara Aditya, (2013). *Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep Business Process Reengineering (Study Kasus : Permata Guest House)*. J@TI Undip, Vol VIII, No 1, Januari 2013

DAFTAR LAMPIRAN

A. *Job Description* untuk Setiap Pekerjaan

Uraian Tugas (Job Description)	
Jabatan	Manajer Operasional
Atasan Langsung	<i>Owner</i>
Bawahan Langsung	<i>Waitres, Koki dan Kasir</i>
Fungsi	Memastikan seluruh kegiatan operasional harian Terminal Mie berjalan dengan lancar dan sesuai aturan.
Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 2. Melakukan evaluasi terhadap operasional café secara mingguan. 3. Menciptakan sistem kerja yang handal. 4. Mengelola SDM dengan baik. 5. Mengelola fasilitas café dengan baik. 6. Memberikan penilaian kinerja pada karyawan dengan objektif. 7. Menjalankan strategi bisnis khususnya <i>marketing</i>.
Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga standar kualitas produk dan pelayanan pelanggan. 2. Menjaga kelancaran operasional harian. 3. Bertanggung jawab terhadap kinerja bisnis kepada <i>owner</i>. 4. Membuat laporan evaluasi operasional mingguan.
Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil kebijakan terkait operasional harian Terminal Mie 2. Mengambil kebijakan terkait SDM.

Sumber data diolah 2021

Uraian Tugas (Job Description)	
Jabatan	Waitres
Atasan Langsung	Manajer Operasional
Bawahan Langsung	-
Fungsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelayanan kepada para pelanggan sesuai dengan standar dan prosedur yang sudah ditentukan. 2. Mengomunikasikan <i>service value</i> pada pelanggan.
Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membersihkan area restoran dan memastikan layak untuk memulai operasional. 2. Menyiapkan perlengkapan makan dimeja. 3. Menerima dan mencatat pesanan pelanggan. 4. Menyampaikan kartu pesanan pelanggan ke dapur dan kasir. 5. Mengantarkan makanan dan minuman pesanan pelanggan. 6. Membersihkan meja setelah pelanggan beranjak dari meja.
Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab pada kebersihan <i>service space</i> fasilitas café. 2. Melayani pemesanan pelanggan. 3. Memberi penjelasan tentang menu yang ditawarkan Terminal Mie beserta cara menyantapnya.
Wewenang	Mengantarkan <i>service</i> dan <i>value</i> perusahaan langsung kepada pelanggan melalui interaksi yang berkualitas.

Sumber data diolah 2021

Uraian Tugas (Job Description)	
Jabatan	Koki
Atasan Langsung	Manajer Operasional
Bawahan Langsung	-
Fungsi	Menjalankan operasional dapur untuk memenuhi seluruh pesanan pelanggan.
Tugas	<p>Koki Utama :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan persiapan yang dibutuhkan dapur. 2. Membersihkan area dapur. 3. Memasak dan menyiapkan pesanan pelanggan. 4. Memeriksa dan memastikan <i>stock</i> dan kelayakan bahan baku yang tersedia. 5. Membuat daftar kebutuhan bahan yang akan dipesan ke <i>supplier</i>. <p>Asisten koki :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merinci pesanan pelanggan. 2. Membuatkan pesanan minuman pelanggan. 3. Membantu koki utama memasak pesanan pelanggan. 4. Menghias menu sudah jadi. <p>Koki mie tarik :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan alat dan bahan masak. 2. Membuat mie tarik di <i>station</i> ketika ada pesanan. 3. Membantu koki utama mengolah pesanan mie tarik.
Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab atas kebersihan dapur. 2. Mengelola <i>inventory</i> dan peralatan dapur. 3. Menjaga kualitas makanan yang dipesan pelanggan.
Wewenang	Mengajukan daftar pembelian bahan dan peralatan dapur penunjang tugas sebagai koki.

Sumber data diolah 2021

Uraian Tugas
(Job Description)

Jabatan	Kasir
Atasan Langsung	Manajer Operasional
Bawahan Langsung	-
Fungsi	Melayani dan melakukan perhitungan atas transaksi yang dilakukan.
Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pemesanan terhadap daftar bahan yang diberikan koki. 2. Melakukan pembayaran pada <i>supplier</i>. 3. Memproses pembayaran dan mencetak kwitansi pelanggan. 4. Membuat laporan penjualan harian. 5. Memberi laporan penjualan ke <i>owner</i>.
Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab untuk memegang keuangan Terminal Mie. 2. Melakukan <i>purchasing</i> ke <i>supplier</i>. 3. Memberi laporan keuangan pada <i>owner</i>.
Wewenang	Mengelola keuangan Terminal Mie.

Sumber data diolah 2021



B. Standart Operating Procedure (SOP) untuk Setiap Pekerjaan

Standart Operating Procedure	
Jabatan	Manajer Operasional
Tujuan	Memberi panduan kerja pengawasan serta evaluasi operasi.
Bahan dan Peralatan	
Kualifikasi Karyawan	Mendapat kepercayaan dan tanggung jawab dari <i>owner</i> .
Prosedur Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi <i>briefing</i> sebelum jam operasional dimulai. 2. Mengawasi jalannya operasional Terminal Mie. 3. Memberi evaluasi dan arahan mingguan. 4. Evaluasi dilakukan dengan objektif mempertimbangkan kinerja. 5. Mengawasi kerja karyawan agar disiplin dan mengutamakan kepuasan pelanggan. 6. Mengawasi pengelolaan keuangan oleh kasir secara harian. 7. Membuat laporan kinerja operasional mingguan ke <i>owner</i>.

Sumber data diolah 2021

Standart Operating Procedure	
Jabatan	<i>Waitres</i>
Tujuan	Memberi panduan kerja menerima, mengantarkan pesanan serta membersihkan <i>service area</i> agar kualitas layanan terstandarisasi.
Bahan dan Peralatan	Kertas menu, buku pesanan, nampan saji serta peralatan kebersihan.
Kualifikasi Karyawan	Pegawai yang diberi tugas
Prosedur Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 16. Sebelum jam operasional efektif dijalankan, karyawan harus membersihkan <i>service area</i>. 17. Menyiapkan meja kursi agar dapat digunakan dengan baik oleh pelanggan. 18. Pembersihan dilakukan dengan mengelap meja kursi, menyapu dan pel lantai. 19. Menyiapkan perlengkapan makan yang harus tersedia di meja seperti sumpit, sendok garpu, saus dan sambal. 20. Karyawan menghampiri pelanggan dan menanyakan pesanan pelanggan. 21. Karyawan mencatat pesanan pelanggan. 22. Karyawan mengulangi orderan (menambah jika diminta). 23. Mengantarkan kertas pesanan ke dapur. 24. Mengantarkan kertas pesanan ke kasir. 25. Mengantarkan pesanan minuman pelanggan. 26. Mengantarkan pesanan makanan pelanggan. 27. Menghampiri meja dan mengangkat pesanan pelanggan setelah beranjak dari tempat duduk. 28. Membersihkan meja dengan alat pembersih.

Sumber data diolah 2021

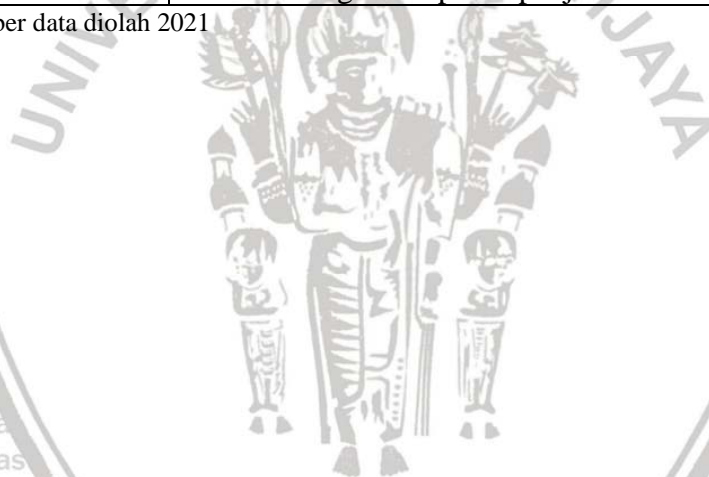
Standart Operating Procedure	
Jabatan	Koki
Tujuan	Memberi panduan kerja membersihkan, mengelola peralatan dan <i>stock</i> bahan serta memasak menu didapur.
Bahan dan Peralatan	Peralatan dapur, stok bahan masakan, laporan pembelian serta peralatan kebersihan.
Kualifikasi Karyawan	<p>Koki utama :</p> <p>Memahami cara memasak semua menu, memahami cara pengelolaan <i>stock</i> bahan dan peralatan dapur serta mampu membuat laporan kebutuhan bahan.</p> <p>Koki mie tarik :</p> <p>Memahami cara pembuatan mie tarik dengan baik.</p> <p>Asisten koki :</p> <p>Memahami cara pembuatan seluruh minuman dan <i>suport system</i> dapur untuk membantu koki utama.</p>
Prosedur Pelaksanaan	<p>Koki utama</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membersihkan seluruh area dapur. 2. Menyiapkan seluruh peralatan dapur sebelum jam operasional dibuka. 3. Memeriksa dan menyiapkan seluruh <i>stock</i> bahan keperluan memasak. 4. Menyiapkan bahan masakan sesuai pesanan. 5. Memasak pesanan sesuai menu. 6. Menaruh ke mangkok atau piring saji (maksimal 15 menit sejak dipesan). 7. Membuat laporan kebutuhan bahan secara harian. 8. Menyampaikan laporan kebutuhan bahan ke kasir. <p>Koki mie tarik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membersihkan <i>station</i> sebelum jam operasional mulai. 2. Menyiapkan peralatan dan bahan keperluan memasak. 3. Membuat mie tarik ketika dipesanan. <p>Asisten koki</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membersihkan seluruh area dapur. 2. Menyiapkan peralatan dan bahan membuat pesanan minuman. 3. Membuatkan pesanan minuman pelanggan (maksimal 10 menit sejak dipesan). 4. Membantu koki utama menyiapkan bahan masakan.

Sumber data diolah 2021

Standart Operating Procedure

Jabatan	Kasir
Tujuan	Memberi panduan kerja menerima pembayaran, memproses perhitungan <i>billing</i> , membeli kuitansi dan kembalian serta membuat pesanan bahan.
Bahan dan Peralatan	Komputer, kertas menu, kertas kuitansi, dokumen pembelian bahan.
Kualifikasi Karyawan	Mampu mengoperasikan aplikasi kasir, memahami proses pembelian bahan ke <i>supplier</i> .
Prosedur Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membersihkan area kasir sebelum jam operasional dimulai. 2. Menyiapkan aplikasi kasir untuk hari ini. 3. Menerima dan menginput kertas pesanan ke aplikasi kasir. 4. Memproses perhitungan <i>billing</i>. 5. Melayani pembayaran pelanggan. 6. Mencetak kuitansi pembayaran. 7. Memberi kembalian (jika ada) 8. Membuat pesanan bahan ke <i>supplier</i>. 9. Memeriksa kelengkapan pesanan. 10. Membuat laporan penjualan harian. 11. Mengirim laporan penjualan ke <i>owner</i>.

Sumber data diolah 2021



C. Key Performance Indicator untuk Setiap Pekerjaan

No	Job Description	Key Performance Indikator	Target
1	Manajer	a. Pendapatan enam bulan kedepan meningkat. b. Komplain terhadap Terminal Mie berkurang. c. Terbangunnya sistem kerja yang teratur. d. Peningkatan jumlah kunjungan	a. 20% b. 80% c. Beban kerja proporsional. <i>turn over</i> turun. d. 20%
2	Waitres	a. Pengantaran minuman 10 menit dan makanan 15 menit. b. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan <i>waitres</i> . c. <i>Up date</i> sosial media dan promosi	a. 100 % pesanan. b. Tidak ada komplain terhadap kualitas layanan. c. 5 postingan, 500 likes perminggu.
3	Koki	a. Penyajian minuman 10 menit dan makanan 15 menit. b. Kepuasan pelanggan terhadap makanan yang dihidangkan. c. Pengelolaan <i>stock</i> bahan baik. d. Penegelolaan peralatan dapur baik.	a. 100 % pesanan. b. Tidak ada komplain terhadap kualitas makanan. c. <i>Stok</i> bahan tak terpakai minim. d. Daya guna peralatan lama.
4	Kasir	a. Pelayanan transaksi pembayaran lancar. b. Pengelolaan dan pelaporan keuangan kredibel.	a. Tidak ada komplain terkait transaksi. b. Tidak terjadi <i>fraud</i> .

Sumber data diolah 2021

TERMINAL MIE

Guest Comment

Pelanggan yang terhormat, mohon memberikan saran dan kritik tentang :

1. Bagaimana pelayanan karyawan kami :
 Sopan Kurang Sopan Lainnya _____
2. Berapa lama menu dipesan sampai dihidangkan :
 15 menit 20 Menit Lainnya _____
3. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
4. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
5. Bagaimana kenyamanan dan interior di terminal mie :
 Biasa Nyaman Lainnya _____
6. Apakah anda akan merekomendasikan terminal mie ke teman anda :
 Iya Tidak Lainnya _____

Saran dan Kesan untuk terminal mie :

Untuk pemesanan jangan lupa makanan terlebih dahulu, baru makanan utama. Tadi terbalik

Terima kasih atas kunjungan anda, saran dan kritik anda sangat kami butuhkan untuk perbaikan kualitas kami.

Nama : Sunarya Putri Nmr HP :
 Alamat : Bandara Juanda Pin BBM :

TERMINAL MIE

Guest Comment

Pelanggan yang terhormat, mohon memberikan saran dan kritik tentang :

1. Bagaimana pelayanan karyawan kami :
 Sopan Kurang Sopan Lainnya _____
2. Berapa lama menu dipesan sampai dihidangkan :
 15 menit 20 Menit Lainnya _____
3. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
4. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
5. Bagaimana kenyamanan dan interior di terminal mie :
 Biasa Nyaman Lainnya terlalu bersih kendaraan :)
6. Apakah anda akan merekomendasikan terminal mie ke teman anda :
 Iya Tidak Lainnya _____

Saran dan Kesan untuk terminal mie :

Saran = - Tingkatkan kecepatan
 Kesan = ++

Terima kasih atas kunjungan anda, saran dan kritik anda sangat kami butuhkan untuk perbaikan kualitas kami.

Nama : lca Nmr HP :
 Alamat : Perum Istana Gajayara Pin BBM :

TERMINAL MIE

Guest Comment

Pelanggan yang terhormat, mohon memberikan saran dan kritik tentang :

1. Bagaimana pelayanan karyawan Kami :
 Sopan Kurang Sopan Lainnya _____
2. Berapa lama menu dipesan sampai dihidangkan :
 15 menit 20 Menit Lainnya _____
3. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya ASIN
4. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya Penampilan nice
5. Bagaimana kenyamanan dan interior di terminal mie :
 Biasa Nyaman Lainnya _____
6. Apakah anda akan merekomendasikan terminal mie ke teman anda :
 Iya Tidak Lainnya _____

Saran dan Kesan untuk terminal mie :
Waktu saya datang mejanya masih kotor

Terima kasih atas kunjungan anda, saran dan kritik anda sangat kami butuhkan untuk perbaikan kualitas kami.

Nama : _____ Nmr HP : _____
 Alamat : _____ Pin BBM : _____

TERMINAL MIE

Guest Comment

Pelanggan yang terhormat, mohon memberikan saran dan kritik tentang :

1. Bagaimana pelayanan karyawan Kami :
 Sopan Kurang Sopan Lainnya _____
2. Berapa lama menu dipesan sampai dihidangkan :
 15 menit 20 Menit Lainnya _____
3. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
4. Bagaimana penampilan dan rasa menu di terminal mie :
 Biasa Enak Lainnya _____
5. Bagaimana kenyamanan dan interior di terminal mie :
 Biasa Nyaman Lainnya _____
6. Apakah anda akan merekomendasikan terminal mie ke teman anda :
 Iya Tidak Lainnya _____

Saran dan Kesan untuk terminal mie :
menu kurang variatif

Terima kasih atas kunjungan anda, saran dan kritik anda sangat kami butuhkan untuk perbaikan kualitas kami.

Nama : _____ Nmr HP : _____
 Alamat : _____ Pin BBM : _____

TRANSKRIP WAWANCARA OWNER TERMINAL MIE

P : Bagaimana sejarah berdirinya rumah makan ini ?

N : Rumah makan ini didirikan pada November 2015. Jadi awalnya kita ingin mencoba menawarkan menu utamanya mie tarik, yang selama ini menyediakan mie tarik itu biasanya restoran besar dengan harga yang mahal. Terminal mie ini berupaya untuk menyediakan menu mie tarik dengan cita rasa yang ngalah sama restoran besar tapi harganya lebih terjangkau dan sesuai dengan konsumen mahasiswa yang kami tuju.

P : Bagaimana kinerja cafe saat ini ?

N : Kinerja secara umum kita lagi fokus untuk meningkatkan *revenue*, karena sekarang kita lagi berupaya untuk meningkatkan kinerja dengan cara membentuk tim manajemen yang akan bertanggung jawab untuk mengelola masalah operasional, marketing dan juga produk. Aspek marketing selama ini belum maksimal karena medsosnya itu pasif tidak up to date lalu juga kurang promo jadinya pelanggan ngak tertarik untuk datang.

P : Berarti selama ini belum ada manajemen yang mengelola langsung rumah makan ini ?

N : Ada manajernya tapi kurang maksimal, mungkin karena disebabkan kompetensinya yang kurang sehingga kinerjanya ngak maksimal

P : Dalam hal operasional apakah masih memerlukan perbaikan ?

N : Ya pasti karena kan setelah kita evaluasi itu masih ada keluhan pelanggan tentang pesannya yang datangnya lama. Sebenarnya sudah ada aturan kalo penyajian minuman itu maksimal 10 menit dan makanan itu 15 menit setelah dipesan. Tapi kenyataannya masih ada beberapa yang lebih dari itu, apalagi kalo jam-jam tertentu

yang pengunjungnya rame kayak malam minggu gitu. Makenaya ini juga jadi konsen kami untuk diperbaiki. dan ini yang menjadi tugas tim manajemen yang baru.

P : Sejak didirikan tahun 2015 sampai sekarang kinerja keuangannya gimana ?

N : 2015 bagus, 2016 dan 2017 itu turun, baru awal 2018 kita coba perbaiki manajemennya biar *revenue*-nya naik lagi.

P : Penggunaan tenaga kerjanya apa sudah optimal pak ?

N : Penggunaan 6 orang karyawan ini sudah maksimal, karena kan café ini dua lantai jadi ya cukup besar. Dulu waktu 2016 malah sempat 12 orang yang kerja disini.

P : Tadi disampaikan akan ada tim manajemen baru, ini apa yang akan dilakukan untuk memperbaiki kinerja ?

N : Jadi prinsipnya kita optimalkan yang ada, kayak tenaga kerja itu kita coba optimalkan supaya lebih cepet kerjanya trus ada tim manajemen ini yang akan ngurusi soal marketing, operasional sama produk.

P : Menambah tim manajemen itu maksudnya gimana ?

N : Jadi ya kita namabah orang tapi prinsipnya *profit sharing*, jadi kita mau memperbaiki yang masih kurang dan mau meningkatkan yang sudah baik misalnya inovasi produk.

P : Aktivitas *marketing* yang selama ini sudah dilakukan apa aja ?

N : Karena konsumen disini kebanyakan mahasiswa makanya kita banyak kerja sama ke kampus banyak *sponsor* ke mahasiswa. Tapi itu dulu mungkin setahun yg lalu lah trus karena kita anggap cukup jadinya program itu tidak kita teruskan. Karena akhir-akhir ini penjualannya sedikit kita mau coba gencarkan lagi marketingnya dengan medsos dll.

P : Itu yang sudah dilakukan, kalau untuk yang ingin dilakukan kedepan soal marketing ini apa ?

N : Kita ingin lebih fokus ke sosmed, jadi lebih aktif dan up to date aja sosmednya.

Lalu juga kalo bisa nambah segmen baru kayak *family* atau yang lain.

P : Dari hasil evaluasi dan *guest comment* yang dibagikan ke pelanggan kira kira apa yang paling sering dikeluhkan oleh pelanggan ?

N : Sejauh ini sih yang biasanya dikeluhkan itu soal lama penyajian, apalagi kalo jam padat itu agak lama penyajiannya. Apalagi kalo yang dipesan itu mie tarik ya kita kan harus dibikin langsung saat dipesan supaya *fresh*. Selain itu ada juga komplain terkait rasa produk yang kata konsumen agak kurang, padahal itu kan karena konsumen kurang paham cara makannya. Misalnya mie tertentu itu harus segera dimakan setelah disajikan biar ngak kering.

P : Kalau untuk service atau produksinya masih ada yang perlu diperbaiki atau tidak

N : Iya termasuk itu juga, karena kan service itu juga penting untuk kepuasan pelanggan. Trus untuk produk juga kita usahakan tiap tiga bulan terakhir itu ada produk baru supaya pelanggan nga bosan, trus juga bisa nambah konsumen baru untuk mencoba kan kalo ada menu baru gitu.

P : jadi kesimpulannya dari pihak manajemen menginginkan apa terhadap bisnisnya ?

N : pada umumnya kita menginginkan peningkatan penjualan dan operasional yang lebih rapih khususnya dalam hal pelayanan pelanggan.

P : Kalau untuk admin itu tugasnya apa aja ?

N : Jadi admin itu sekaligus kasir, tugasnya kalo pagi itu kan dia yang mengelola pengeluaran untuk belanja sesuai order dari *kitchen*, apa aja yang habis ya harus dibeli.

Lalu dia bikin pembukuan untuk kemarin. Jadi saya itu sistemnya tiap hari itu *closing*, pengeluaran dan *revenue* hari ini saya langsung terima laporannya.

TRANSKRIP WAWANCARA MANAJER

P : Sudah berapa lama anda menjadi manajer Terminal Mie ?

N : Saya menjadi manajer sekitar empat bulan.

P : Apa saja tugas dan wewenang anda sebagai manajer ?

N : Tugas saya untuk mengelola Terminal Mie menjadi lebih baik dari sebelumnya khususnya dalam hal *marketing* dan operasional. Wewenang saya adalah mengambil keputusan operasional dan tenaga kerja dalam hal evaluasi kinerja dan sebagainya.

P : Bagaimana kinerja cafe saat ini ?

N : Saat ini Terminal Mie kinerjanya sedang menurun, pengunjung sepi, pendapatan sedikit dan keuntungan juga kecil.

P : Dari mana anda tahu keluhan pelanggan ?

N : Kami coba buat *guest comment*, nantinya kartu ini akan ditawarkan untuk diisi oleh pelanggan yang sudah selesai makan. Isinya tentang saran dan kritikan kepada Terminal Mie. Hasilnya lumayan bagus, banyak pelanggan yang bersedia mengisi kartu tersebut sehingga kita bisa tahu keinginan mereka.

P : Sudah berapa lama *guest comment* ini diadakan ?

N : Kartu ini sudah kami adakan sekitar dua bulan dan dievaluasi seminggu sekali tiap hari senin.

P : Sejauh ini apa saja yang menjadi keluhan pelanggan ?

N : Setelah kita evaluasi itu masih ada keluhan pelanggan tentang pesannya yang datangnya lama. Sebenarnya sudah ada aturan kalo penyajian minuman itu maksimal 10 menit dan makanan itu 15 menit setelah dipesan. Tapi kenyataannya masih ada beberapa yang lebih dari itu, apalagi kalo jam-jam tertentu yang pengunjungnya rame kayak malam minggu gitu. Makanaya ini juga jadi konsen kami untuk diperbaiki.

P : Apa yang menyebabkan permasalahan *turn over* karyawan ?

N : *Turn over* yang tinggi disebabkan beberapa karyawan statusnya masih mahasiswa dan menjadikan pekerjaannya hanya sebagai sampingan untuk mengisi waktu luang.

P : Apakah *training* karyawan sudah ada disini ?

N : *Training* ada tapi memang sempat fakum, tapi tiga bulan ini kami adakan lagi *training* untuk masalah pelayanan pelanggan. *Customer service* itu bukan hanya *waitres* aja yang tahu, orang produksi juga harus ngerti. Karena disini kami berlakukan sistem *multitasking* dalam arti orang *service* bisa bantu bikin produk dan orang produk juga bisa bantu *service* ya sesuai kebutuhan ajalah. Termasuk kasir pun demikian, jadi kasir bisa bantu *service* dan orang *service* juga bisa bantu kasir kalo dibutuhkan.

P : Dalam hal operasional apakah masih memerlukan perbaikan ?

N : Masih banyak yang perlu diperbaiki terkait operasional terminal mie karena juga masih banyak komplain.

P : Evaluasi *guest comment* hasilnya bagaimana ?

N : Komplain soal fasilitas misalnya. karena *furniture* yang dipake disini kan bahannya ada yang dari seng ya sehingga kalau udah bertahun-tahun itu agak karatan atau lecet-lecet.

P : Apa yang menyebabkan hal itu ?

N : Itu karena karyawan belum memahami cara membersihkan dan merawat *furniture* aja. Karena memang selama ini belum ada panduan atau aturan membersihkan *furniture* yang benar.

P : Komplain soal lamanya pengantaran ?

N : Pengantaran pesanan mendapat banyak komplain, khususnya jam ramai itu agak lama ngantarnya. Harusnya minuman 10 dan makanan 15 menit itu bisa jadi 20 menit labih.

P : Service ada kompalian lagi pak ?

N : Karena padat pengunjung kadang meja yang selesai dipakai itu sebelum dibersihkan sudah datang lagi pengunjung lain.

P : Ada lagi ?

N : Komplain soal menu mie tarik yang cepat kering atau lembek itu disebabkan karena pelanggan tidak tahu cara makannya. Seharusnya setelah disajikan harus langsung dimakan tidak ditinggal ngobrol atau foto-foto dulu.

P : Apa yang menyebabkan pelanggan tidak tahu cara makan yang benar ?

N : Karyawan kita yang mungkin belum benar-bener paham kalau menu mie tarik itu harusnya langsung dimakan begitu disajikan. Kalau dia sudah paham kan harusnya diberi tahu pelanggannya.

P : Masalah menu apa komplain pak ?

N : Ada juga komplain yang bilang menu yang disukai sudah ngak ada lagi, itu karena yang memesan cuma sedikit. Tapi sebenarnya kalau dilihat lebih rinci menu mie tarik itu relatif hanya topping saja yang membedakan. Seharusnya jika *waitres* bisa memberi tahu pelanggan jika mereka bisa *request* menu kesukaanya yang sudah ngak ada dibuku menu.

P : *Training* karyawan apakah ada masalah pak ?

N : Karena karyawannya banyak yang keluar masuk, jadi karyawan baru itu kadang kurang pengalaman dan juga kalau training itu kan kita hanya *learning by doing*. Ya memang belum ada training khusus yang dilakukan selama ini.

P : Apakah ada masalah pada kebijakan multitasking ?

N : Karyawan merasa terbebani tugas yang berat karena diharuskan membantu pekerjaan diluar tugas utamanya. Itu juga yang menjadi alasan karyawan yang keluar selain karena masih kuliah mereka juga bilang kalau kerjanya berat.

TRANSKRIP WAWANCARA WAITRES

P : Apa saja tugas anda sebagai waitres ?

N : Tugas saya mulai membersihkan area restoran dan memastikan layak untuk memulai operasional. Menerima dan mencatat pesanan pelanggan. Menyampaikan kartu pesanan pelanggan ke dapur dan kasir. Menyajikan makanan dan minuman pesanan pelanggan. Membersihkan meja setelah pelanggan beranjak dari meja.

P : Kendala apa saja yang anda temui selama bekerja di terminal mie ?

N : Waktu jam padat pengunjung itu kita sempat kehabisan karena service cuma dua orang.

P : Bagaimana sistem kerja Terminal Mie selama ini ?

N : Sejauh ini kalau jam biasa ngga ada masalah tapi kalau sudah jam sibuk ya repot melayani pelanggan. karena SOP kerja belum jelas kadang ada kerjaan yang terlewatkan misalnya pelanggan minta saya mengisi saus sebelum dihidangkan, padahal kan itu harusnya dilakukan sebelumnya.

P : Hasil evaluasi kerja terkait dengan lamanya pengantaran itu kenapa ?

N : Kalau soal pengantaran pesanan yang lama itu karena pengunjung yang datang bersamaan misalnya jam 19:00 – 21:00 itu biasanya ramai. Kalau datangnya bareng kan pasti waitres dan koki juga harus kerjanya ekstra ya.

TRANSKRIP WAWANCARA KOKI

P : Apa saja tugas anda sebagai koki ?

N : Koki utama, bertugas untuk memasak seluruh pesanan makanan pelanggan, lalu mengurus kebutuhan bahan harian dan alat-alat penunjang kerja dapur. Asisten koki, bertugas untuk membantu kerja koki utama dalam menyiapkan pesanan pelanggan.

Membuatkan pesanan minuman, membantu menyiapkan bahan masakan dan menyajikan makanan dalam presentasi yang baik. Koki mie tarik, tugas utamanya adalah untuk membuat mie tarik secara langsung di *station* khusus.

P : Kendala apa saja yang anda temui selama bekerja di terminal mie ?

N : Ketika jam padat pengunjung itu kita agak kwalahan karena pesanan itu datang bareng. Apalagi kalau pensanannya mie tarik, kan harus dibikin dulu ya dari awal sehingga jadi lumayan lama pengerjaanya.

P : Terkait tugas anda untuk mengelola bahan apa ada kendala ?

N : Sejauh ini tidak ada masalah yang bearti soal *supplier*, barangnya bagus dan tepat waktu ngirimnya.

P : Bagaimana sistem kerja yang dimiliki terminal mie ?

N : Kalau sistem kerja yang baru ini kan sistemnya *multitasking* ya, jadi kita diminta untuk saling membantu karyawan lain. Tapi tetap saja kalau ramai ya tetep kwalahan juga.

P : Bagaimana menurut anda sistem multitasking ini ?

N : Tuntutan untuk kerja *multitasking* membuat kita lumayan kwalahan khususnya kalau jam padat pengunjung.

P : Hasil evaluasi kerja terkait dengan tugas anda ?

N : Kalau koki khususnya yang buata mie tarik itu harusnya bisa ditingkatkan kecepatannya dengan menyiapkan adonan awal sebelum jam padat pengunjung. Jadi

kalau nanti sudah mulai rame, adonan awal itu tinggal dilanjutkan saja. Jadi biar ngak terlalu lama bikin mie tariknya, trus nanti masak dan ngantar pesannya juga jadi lebih cepat.

P : Ada lagi ?

N : Trus asisten koki juga harusnya lebih disiplin untuk bikin pesanan minuman langsung diantar agar pelanggan tuh nga merasa terlalu lama nunggu pesannya datang.

P : Kalau soal pembagian kerjanya bagaimana ?

N : Hasil evaluasi juga meminta asisten koki agar lebih jelas gitu tugasnya. Misalnya apa dulu yang harus dikerjakan saat membantu koki utama. apakah menyiapkan bahan itu dipotongin, dicuci untuk menu selanjutnya atau langsung membantu apa yang sedang dikerjakan koki utama saat itu.

P : Kebijakan multitasking menurut anda bagaimana ?

N : Sebenarnya kebijakan itu muncul kan ketika jam padat pengunjung itu kita kalo kerja sendiri-sendiri agak repot. Lalu manajemen mengambil kebijakan *multitasking*.
Sebenarnya setelah dievaluasi jumlah karyawan itu masih kurang kalau dilihat pas jam padat pengunjung. Jadi ya harusnya manajer bisa menambah karyawan lagi agar kita tidak perlu *multitasking*.

TRANSKRIP WAWANCARA KASIR

P : Apa tugas anda sebagai kasir ?

N : Tugas saya untuk melayani pembayaran menu yang dipesan pelanggan. Kasir juga bertugas untuk membuat laporan penjualan harian dan bertanggung jawab untuk memegang keuangan Terminal Mie.

P : Kendala apa yang anda hadapi selama bekerja di Terminal Mie ?

N : Se jauh ini lancar- lancar saja tidak ada kendala berarti. Paling kalau sore jam tujuh gitu kan rame jadi ya saya harus membantu kerja *waitres* juga ambil pesanan.

P : Apa pendapat anda tentang kebijakan *multitasking* ?

N : Kebijakan *multitasking* khususnya jam padat pengunjung itu kita agak kualahan ya karena kita harus saling membantu pekerjaan teman yang lain. Trus juga kebijakan ini kadang bikin saya agak khawatir soal keuangan. Karena yang seharusnya bertanggung jawab pada keuangan itu hanya saya tapi kebijakan ini membuat *waitres* juga kadang bantu kasir menerima pembayaran. Itu kan agak rawan ya kalau kaalu ada ya khilaf atau apa gitu.