

terhadap kebutuhan pelayanan dengan cara memfokuskan pada bagian pelayanan yang dianggap penting (Kim et al.,2006).

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Lean Service

Lean didefinisikan sebagai metoda dalam menghilangkan sesuatu yang bersifat waste. Waste didefinisikan sebagai segala macam hal yang tidak memberi nilai tambah. Lean adalah sebuah pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, keamanan, efisiensi (Kim et al.,2006).

2.2 Identifikasi Waste Service

Waste merupakan hasil dari penggunaan yang berlebih dari sumber daya yang di butuhkan untuk menghasilkan produk maupun jasa. Waste dapat diartikan sebagai aktivitas *non value added* yang tidak memberikan nilai tambah bagi sebuah proses. Peter Hines dan David Taylor (2000) mengidentifikasi *seven waste* di dalam sektor manufaktur sebagai berikut :

Tabel 2.1 Waste Manufaktur

No	Waste Manufaktur	Definsisi dalam waste
1	Over Production	Produksi terlalu banyak dan terlalu banyak sehingga inventori berlebih
2	Waiting	Proses menunggu kedatangan operator, material, informasi, peralatan dan prosedur yang harus diselesaikan
3	Transportation	Berlebihan pergerakan orang, informasi atau barang sehingga terbuang tenaga, waktu dan biaya
4	Inappropriate Processing	Ketidakesuaian proses/metode operasi produksi yang diakibatkan oleh pengguna tool yang tidak sesuai dengan fungsinya
5	Excess Inventory	Berlebihan penyimpanan dan keterlambatan informasi atau produk, sehingga biaya yang berlebih dan penurunan pelayanan pelanggan
6	Unnecesary Motion	Konsep ergonomis pada tempat kerja, dimana operator melakukan gerakan-gerakan yang seharusnya bisa dihindar
7	Defects	Sering kesalahan dalam dokumen, kualitas produk masalah, atau kinerja pengiriman bermasalah

Sumber: Peter Hines dan David Taylor (2000)

Jenis waste di atas merupakan jenis waste dari manufaktur. Jenis waste di dalam manufaktur tentu berbeda dengan waste didalam perusahaan jasa berikut ini gambaran umum mengenai waste dalam service :

Tabel 2.2 Waste Service

No	Waste Manufaktur	Definsisi dalam waste
1	Over Production	Proses melakukan pelayanan yang berlebihan kepada konsumen tanpa memperhitungkan timbal baliknya
2	Waiting	Proses menunggu kedatangan informasi atau menunggu <i>prosedur</i> urutan <i>service</i>
3	Transportation	Perpindahan yang berlebihan dari proses pelayanan kepada konsumen sehingga berdampak pada pemborosan waktu, <i>effort</i> , dan biaya
4	Inappropriate Processing	Ketidakesuaian metode pelayanan kepada konsumen
5	Excess Inventory	Penyimpanan persediaan <i>service</i> atau melakukan prosedur <i>service</i> terlalu lebih awal dari kebutuhan <i>service</i> konsumen
6	Unnecesary Motion	Perlakuan proses pelayanan yang kurang efektif dan efisien kepada konsumen
7	Defects	Kesalahan proses dari suatu penerapan pelayanan

Sumber: George (2003)

2.3 Blueprint

Dalam mengembangkan suatu bentuk pelayanan/jasa baru atau meningkatkan jasa yang ada, diperlukan suatu perangkat yang disebut Cetak biru Pelayanan (*service blueprint*). Di dalam *blueprint* terdapat 5 komponen utama, yaitu:

- a. *Customer action* : kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan saat mulai memasuki layanan jasa hingga keluar dari layanan jasa.
- b. *Physical evidence* : bukti fisik yang ada pada suatu aktivitas jasa yang biasanya membuat jasa tersebut menjadi *tangible*.
- c. *On stage contact person* : orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
- d. *Back stage contact person* : orang yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan.
- e. *Support process* : sistem pendukung kegiatan jasa yang membuat jasa berjalan sebagaimana mestinya.

2.5 RCA (Root Cause Analysis)

Menurut Doggett (2005) di setiap permasalahan terdapat suatu penyebab masalah di dalamnya sehingga untuk menyelesaikan permasalahan diperlukan identifikasi dari penyebab masalah dan langkah-langkah untuk mengeliminasi penyebab tersebut.

III. HASIL DAN DISKUSI

3.1 Identifikasi Proses Pelayanan Pada Pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Berdasarkan *Blueprint Service* didapatkan aktifitas-aktifitas yang terjadi pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan tersebut memiliki aktifitas *value added* (VA), *non value added* (NVA), dan *necessary non value added* (NNVA). Berikut ini adalah klasifikasi aktifitasnya.

Tabel 3.1 Identifikasi Aktifitas Pada Proses Pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan

Kode	Tipe Aktivitas	Keterangan		
		VA	NVA	NNVA
A	Kedatangan Konsumen			
A1	Konsumen memarkir kendaraan	v		
A2	Konsumen memilih tempat duduk	v		
B	Proses Pemesanan			
B1	Konsumen mengambil menu		v	
B2	Konsumen menulis pesanan di nota pesanan		v	
B3	Konsumen menyerahkan nota pesanan		v	
B4	Konsumen memesan tanpa nota pesanan	v		
C	Penerimaan Pesanan			
C1	Kasir menerima pesanan tanpa nota			V
C2	Kasir menerima pesanan dengan nota pesanan	v		
C3	Kasir memverifikasi pesanan konsumen ke meja konsumen		v	
D	Pembuatan Pesanan			
D1	Kasir menyerahkan nota pesanan ke bartender	v		
D2	Kasir menyampaikan pesanan tanpa nota ke bartender			V
D3	Bartender	v		

	membuatkan pesanan			
E	Pengiriman Pesanan			
E1	Kasir menunjukkan meja konsumen kepada bartender		v	
E2	Bartender mengirimkan pesanan ke meja konsumen	v		
F	Pembayaran			
F1	Kasir melakukan total pembayaran dengan nota pesanan	v		
F2	Kasir melakukan total pembayaran tanpa nota pesanan			V
	Persentase	50%	31%	19%

3.2 Identifikasi Waste Kritis

Berdasarkan hasil pengamatan langsung aktifitas dan ditambah dengan *brainstorming* dengan pihak pujasera Warung Rakyat Kahuripan, maka dapat diidentifikasi dari 7 *waste* yang terjadi ada 2 *waste* yang paling kritis yaitu *waste overproduction* dan *waste waiting*.

3.4 Root Cause Analysis (RCA)

Berdasarkan *waste* kritis yang telah diketahui maka langkah berikutnya yang dilakukan kemudian mengidentifikasi penyebab akar terjadinya permasalahan dengan menggunakan *RCA*. *Root Cause Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana kejadian yang tidak diinginkan dapat terjadi dan apa yang menyebabkan hal-hal tersebut dapat terjadi. Berikut *root cause analysis* dari *waste* yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan :

3.4.1 Root Cause Analysis Waste Overproduction

RCA dibuat agar dapat diketahui akar penyebab dari sebuah permasalahan yang terjadi. Untuk mencari akar penyebab dari *waste* yang terjadi digunakan metode *5why*. Berikut adalah rekap RCA pada *waste overproduction*:

Tabel 3.2 Root Cause Analysis Waste Overproduction

Waste	Sub Waste	Why 1
Over production	Verifikasi ulang nota pesanan kepada <i>customer</i>	Kasir kurang tanggap dalam menerima pesanan <i>customer</i>
	Perhitungan ulang total pembayaran pesanan <i>customer</i>	Perhitungan total pembayaran dengan nota pesanan
		Perhitungan total pembayaran tanpa nota pesanan
	Pembuatan pesanan <i>customer</i> secara berlebihan	Human Error
Komunikasi yang kurang baik antar bartender dengan kasir		

Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
kurang memahami kondisi produk	Beban kerja yang tinggi	Belum ada SOP yang baik	
Nota pesanan tidak dijadikan acuan dalam total pembayaran	kurangnya kedisiplinan kasir	Belum ada SOP yang baik	
Tidak adanya pencatatan pesanan <i>customer</i> di nota pesanan	kurangnya kedisiplinan kasir		
Beban kerja tinggi	Belum ada SOP yang baik		
Beban kerja yang tinggi			

3.4.2 Root Cause Analysis Waste Waiting

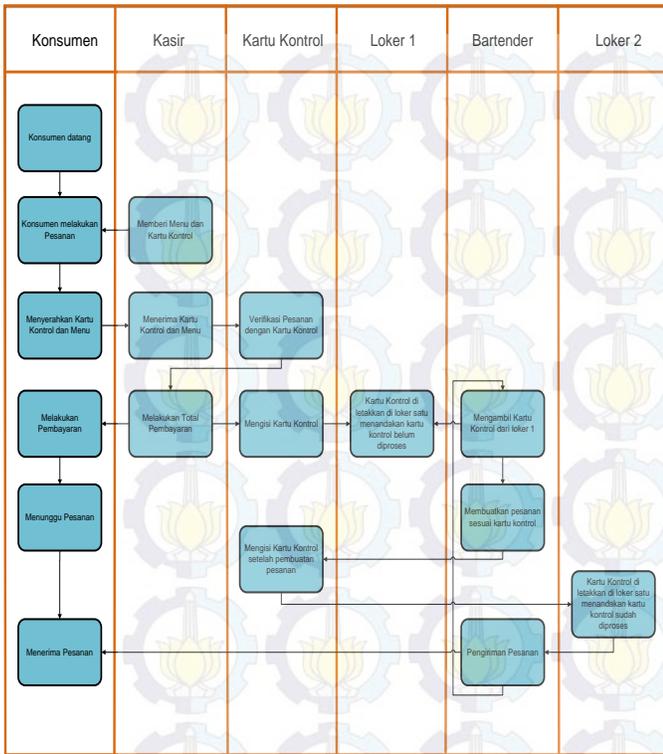
RCA (*root cause analysis*) dibuat agar dapat mengetahui akar penyebab dari sebuah permasalahan yang terjadi. Untuk mencari akar penyebab dari *waste* yang terjadi digunakan metode *5why*. Berikut adalah rekap RCA (*root cause analysis*) pada *waste waiting*:

Tabel 3.3 Root Cause Analysis Waste Waiting

Waste	Sub Waste	Why 1	Why 2	
Waiting	<i>customer</i> menunggu kedatangan pesanan	Kurang baiknya aliran proses pembuatan pesanan	Tidak ada nomor prioritas pembuatan pesanan	
		kerancuan dalam proses pengiriman pesanan oleh karyawan	Koordinasi yang kurang antara kasir dan pegawai (bartender)	
		Why 3	Why 4	Why 5
		Fungsi Kontrol dari penerima pesanan <i>customer</i> kepada pegawai (bartender) kurang baik	Komunikasi antar pegawai kurang baik	
		Tidak adanya nomor meja		

3.5 Usulan-usulan Perbaikan untuk Mengurangi Waste

Waste kritis yang pertama adalah *waste overproduction* dimana *waste* ini terjadi karena masih banyaknya aktivitas proses pelayanan yang dilakukan secara berlebihan kepada *konsumen* tanpa memperhitungkan timbal baliknya. Akar permasalahan yang terjadi karena masih belum adanya SOP yang baik yang diterapkan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Usulan perbaikan utama yang sebaiknya digunakan adalah dengan membangun SOP yang baik dan menjadikannya suatu kebiasaan dan etos kerja yang baik dengan mengikuti SOP yang dibuat. Berikut ini adalah SOP yang dirancang untuk membangun budaya proses pelayanan yang baik sesuai dengan pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 3.1 Standard Operating Prosedure WRK

Waste kritis selanjutnya adalah *waste waiting* dimana permasalahan utamanya adalah masih banyaknya complain dari dari pelanggan karena kedatangan pesanan yang lama. Aliran komunikasi yang yang kurang baik membuat banyak masalah seperti kurang jelasnya nota pesanan, tidak adanya fungsi kontrol oleh kasir kepada bartender atas pesanan-pesanan *customer* baik yang sudah dibuat atau yang belum dibuat. usulan perbaikan untuk *waste waiting* adalah dengan menggunakan kartu Kontrol. Berikut adalah rancangan kartu kontrol sebagai usulan perbaikan untuk *waste waiting*.

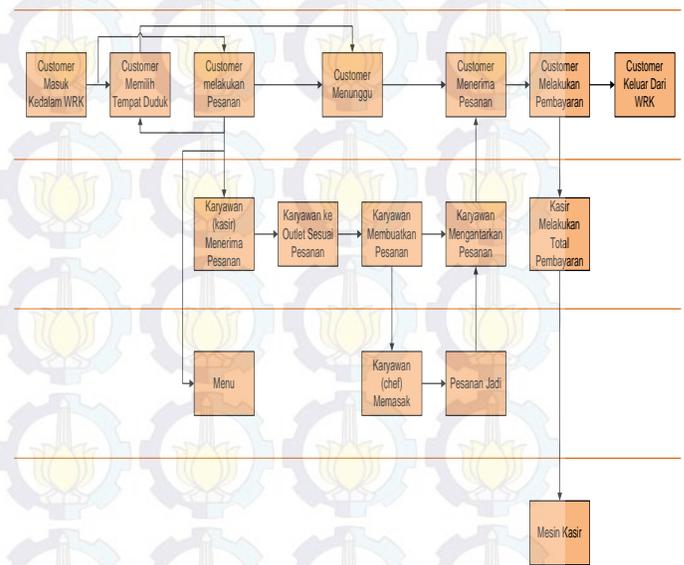
Jam Penyerahan	Lokasi Konsumen	
Prioritas ke -	1	
	2	
	3	
	4	
Kasir	5	
	6	
	7	
	8	
Bartender	9	
	10	
	11	
Total Pembayaran		

Gambar 3.2 Kartu Kontrol Pelayanan

Kartu kontrol adalah sebuah tools yang digunakan untuk mempermudah pekerja proses pelayanan. Diman informasi pesanan yang diterima dari konsumen oleh kasir dapat diteruskan dengan baik kepada bartender sehingga bartender dan kasir tahu apa yang sebelum, saat dan sesudah proses pelayanan itu dilakukan. Kartu kontrol membuat pekerjaan menjadi jelas dan mudah dikontrol. Selain itu juga nomor meja harus ada agar pada saat proses pengiriman pesanan bisa berjalan cepat.

3.6 Analisa Blueprint

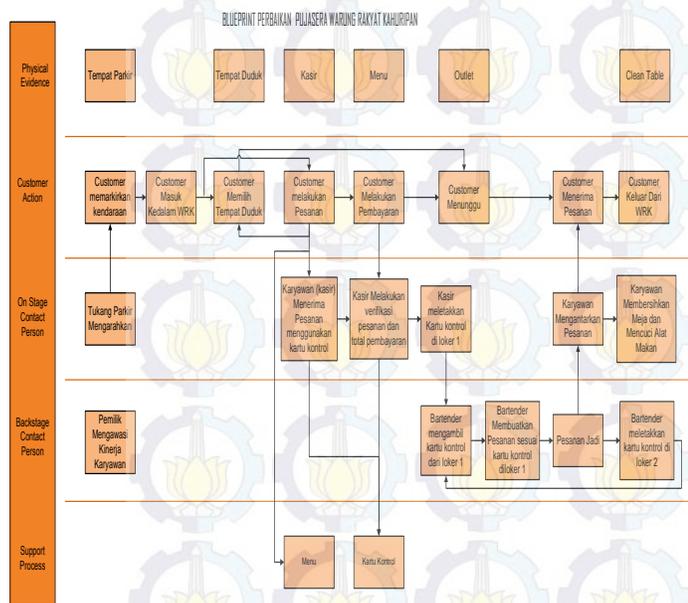
Setelah dilakukan analisa *waste* yang terjadi pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan dan kemudian dicari *waste* kritis yang paling berpengaruh pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diketahui bahwa *waste* yang paling berpengaruh pada proses pelayanan adalah *waste overproduction* dan *waste waiting*. kedua *waste* tersebut dapat dilihat pada blueprint *eksisting* terdapat pada semua proses yang terjadi pada saat penerimaan pesanan *customer* sampai pesanan tersebut dikirim ke meja *customer*. berikut adalah letak kedua *waste* tersebut pada *blueprint eksisting* di pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 3.3 aktifitas *non value added* pada WRK

Waste overproduction terjadi pada saat proses pesanan oleh *customer*, dan karyawan (kasir) sebagai penerima pesanan. Sistematis penerimaan pesanan dari *customer* oleh kasir sampai dengan pengiriman nota pesanan kepada

bartender masih belum baik. Masih terjadi penerimaan pesanan dari *customer* secara berbeda, dimana *customer* memesan ada yang menggunakan nota dan nada yang tidak menggunakan nota. Selain hal tersebut juga proses pembuatan pesanan yang tidak rapi dan tidak teratur. Tidak adanya prioritas pembuatan pesanan juga terkadang menjadi salah satu faktor penting sehingga terjadi *waiting*. dengan mengetahui posisi letak *waste* kritis yang terjadi dan juga usulan-usulan perbaikan yang telah dibuat maka *blueprint* pujasera Warung Rakyat Kahuripan dapat diperbaiki. Berikut ini adalah tampilan *blueprint* perbaikan pujasera Warung Rakyat Kahuripan.



Gambar 3.4 *Blueprint* perbaikan Warung Rakyat Kahuripan

IV. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data mengenai *waste* yang terjadi (*waste* kritis) dan memberikan dampak pada kinerja proses pelayanan pada pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah *overproduction* dan *waiting*.
2. *Subwaste* kritis utama yang terjadi pada proses pelayanan di pujasera Warung Rakyat Kahuripan adalah pada *waste overproduction* masih belum adanya SOP yang baik yang diterapkan dan membuat banyaknya aktifitas *non value added*. Sedangkan pada *waste Waiting* berupa

masih kurangnya baiknya komunikasi antar bartender dengan kasir dan aliran informasi yang kurang baik antar keduanya.

3. Dengan diketahuinya akar permasalahan dari tiap *waste* yang terjadi di pujasera Warung Rakyat Kahuripan. Kemudian dapat dicari perbaikan dari tiap akar permasalahan tersebut. Pada akar permasalahan di *waste overproduction* diketahui bahwa perbaikan yang harus dilakukan adalah dengan menggunakan SOP pada proses pelayanan terutama pada proses penerimaan pesanan dan pembuatan pesanan. Kemudian pada *waste waiting* diketahui bahwa perbaikan yang harus dilakukan adalah dengan membuat kartu kontrol sebagai *tools* yang membantu kerja kasir dan bartender sehingga membuat pekerjaan menjadi mudah dan lebih teratur.

6.2 Saran

Saran dan masukan dapat diberikan pada penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang bisa penulis sampaikan yaitu perlu nya penambahan jumlah pegawai, kemudian perlu membiasakan budaya kerja yang baik dengan menjalankan job desknya masing-masing sesuai SOP yang sudah dibuat. Selain itu penambahan jumlah kursi dan meja untuk *customer* juga sangat penting. Terakhir saran dari penulis adalah terus tingkatkan budaya santu dalam melayani *customer*.

DAFTAR PUSTAKA

- Feigenbaum, A. V. 1982. *Quality and business growth today*. Quality Progress, Vol. 15, No. 11, pp. 22-25.
- Gasperz, Vincent. 2002. **Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa**. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hines, Peter. Taylor, David. 2000. *Going Lean. Proceeding of Lean Enterprise Research Centre*. Cardiff Business School, UK.
- Rooney, J. J & Vanden Heuvel, N. L. 2004. *Root Cause Analysis For Begginers*. Quality Progress.
- Trinanda, Yanuar. 2013. **Meningkatkan Kualitas Layanan Bank dengan Pendekatan Lean Six Sigma dan Value**. Tugas Akhir Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Wharton. 2013. *How Lean Service Lead to Lower Costs and Happier Customer*. Boston Consultan Group
- Zafriana, Lusi. 2009. **Desain Perbaikan Kinerja Layanan Publik Berbasis Konsep Lean Service**. Thesis Institut Teknologi Sepuluh Nopember