

BAB 3

ANALISIS AKAR MASALAH DAN PEMILIHAN SOLUSI

3.1. Analisis Akar Masalah

Berdasarkan hasil dari hasil observasi dan wawancara terhadap warung Kopi Kedai Jalan Tengah, terdapat permasalahan utama yang terjadi adalah jumlah target pengunjung yang tidak mencapai 100 pengunjung per harinya. Penyebab yang terjadi dikarenakan oleh kualitas pelayanan karyawan yang buruk, penyajian makanan dan minuman tidak sesuai standar, strategi *inbound marketing* yang tidak konsisten dan penggunaan *social media* tidak maksimal. Keempat permasalahan ini tentunya memiliki sebab akibat yang mengakibatkan hal tersebut terjadi. Akar masalah pertama yaitu kualitas pelayanan karyawan yang buruk dan penyajian makanan dan minuman tidak sesuai standar merupakan permasalahan yang saling berhubungan dimana hal ini berkaitan dengan *quality control*. Kesalahpahaman pelanggan dalam menangkap informasi menu disebabkan karena informasi menu yang tidak lengkap dan detail sehingga menyebabkan terjadinya penyajian makanan dan minuman yang tidak sesuai standar. Selain itu juga disebabkan karena kurangnya pengalaman bagi karyawan membuat terjadinya *miss communication* antar karyawan dan menimbulkan masalah seperti tidak adanya informasi menu yang telah habis karena tidak adanya pengecekan sisa stock ketersediaan bahan baku. Oleh karena itu, hal tersebut mempengaruhi kualitas dalam pelayanan. Kedua permasalahan ini tentunya disebabkan karena tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP). Hal ini sangat berkaitan dengan penilaian dari *Google Review* yang memiliki banyak komentar negatif akan dua masalah tersebut. Berikut merupakan rekapitulasi dari komentar keluhan pelanggan yang telah mengunjungi warung kopi yang dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Komentar Keluhan Pelanggan

Bulan Penilaian	Inisial	Komentar	Skor Rating
April 2023	AT	Pelayanan perlu diperbaiki dan kecewa dengan rasa makanan dan minumannya tidak sesuai ekspektasi	1
April 2023	ATM	Makanannya hambar	1

Tabel 3.1. Lanjutan

Bulan Penilaian	Inisial	Komentar	Skor Rating
April 2023	SD	Semua makanan yang dipesan hambar	1
April 2023	ANF	Makanannya hambar	1
April 2023	RA	Makanannya hambar	1
April 2023	AP	Pelayanan lama, makanan hambar dan minuman yang tawar tidak manis	1
April 2023	SNS	Pelayanan kurang dan lelet, porsi makanan sedikit, saran agar penyajian pesanan makanan harus dipercepat	3
Mei 2023	N	Pelayanan buruk, pekerja yang tidak ramah membuat pelanggan kesal. Pelayanan yang sangat lama karena penyajian makanan tidak serentak sehingga konsumen tidak dapat makan bersama-sama. Pelayanan dan penampilan pekerja tidak layak karena seperti masih main-main atau bersantai. Selain itu porsi makanan yang juga sedikit, topping mie ayam hanya sekitar 5 potong dadu kecil.	1
Juni 2023	KF	Pelayanan kurang ramah dan rasa mie ayam biasa saja dan cenderung hambar	1
Juli 2023	MM	Makanannya hambar	2
Oktober 2023	IR	Pesan minuman green tea susu hambar karena rasa green tea yang tidak <i>strong</i> karena kebanyakan air atau es	3

Tabel 3.1. Lanjutan

Bulan Penilaian	Inisial	Komentar	Skor Rating
Juli 2023	AM	Rasa makanan agak sedikit tawar, penyajian pakai plastik diatas mangkuk, rasa minuman jeruk nipis malah manis dan harus ada ruang untuk diimprove karena kemasan kerupuk kemplang balado berdebu dan meja yang berdebu, maka harus di lap meja dan makanan yang dipajang agar tidak terkontaminasi debu	3
Agustus 2023	DR	Penyajian makanan yang sangat lama padahal kondisi tidak terlalu ramai, minuman disajikan setelah 1 jam pesanan diterima pelayan dan 1,5 jam kemudian makanan baru diinfokan kalau pesanannya sudah habis. Selain itu rasa nya juga tidak sebanding dengan lamanya menunggu	1
Agustus 2023	LP	Penyajian makanan sangat lama, sudah lama menunggu baru diinfokan kalau menunya sudah habis	1
Agustus 2023	SY	Sudah menunggu lama dan diinfokan kalau makanannya tidak ada	1
Agustus 2023	SJ	Pelayanan yang tidak ramah, seperti ketika mengantarkan makanan tidak ada senyumnya dan konsumen menjawab terima kasih tapi tidak dijawab kembali sehingga merasa kurang nyaman	3

Berdasarkan Tabel 3.1 dapat dilihat terdapatnya komentar negatif yang membuat perlu adanya perbaikan akan kualitas pelayanan pada warung kopi ini agar terciptanya kenyamanan bagi pelanggan. Jumlah komplain dari pelanggan mengenai pelayanan yang buruk dan lama adalah sebanyak 7 orang, mengenai rasa makanan dan minuman yang hambar adalah sebanyak 9 orang, mengenai porsi makanan yang tidak sesuai ekspektasi adalah sebanyak 2 orang, dan mengenai penyajian makanan sangat lama adalah sebanyak 6 orang. Dari komentar tersebut akan direkap seluruhnya dan akan dilakukan penemuan solusi terhadap seluruh masalah tersebut.

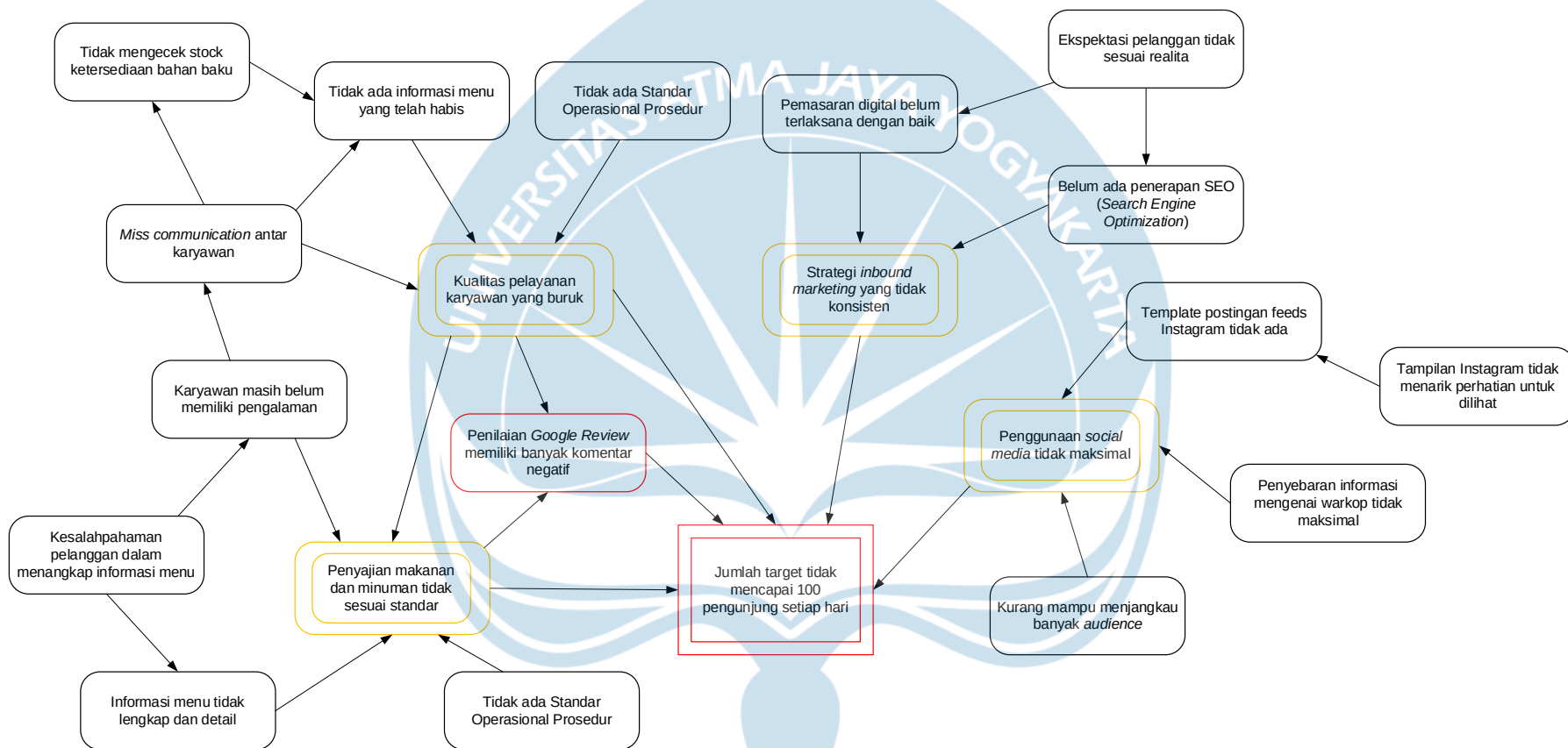
Berdasarkan hasil analisis dan observasi secara langsung akan kinerja pegawai dalam melakukan penyajian makanan pelanggan ditemukan bahwa pegawai terlihat tidak cekatan dalam menyiapkan pesanan dimana masih terlihat santai dalam bekerja. Selain itu yang menjadi penyebab seringnya mengalami permasalahan dalam penyajian makanan yang lama adalah informasi menu habis terlambat disebabkan karena tidak rutinnya dalam pengecekan *stock* bahan baku. Penerapan SOP masih belum berjalan dengan baik dan tidak adanya SOP secara tertulis sehingga karyawan tidak melaksanakan peraturan yang sebenarnya. Berikutnya adalah dari sisi penyajian menu makanan nasi dendeng, dimana membutuhkan proses yang panjang dimulai dari penjemuran, marinasi, perebusan, penggilingan cabai dan penggorengan. Tentunya dalam proses tersebut juga memakan durasi yang sangat lama, dimana dalam menjemur dendeng sapi di bawah sinar matahari membutuhkan durasi 3 hingga 4 jam, selanjutnya dilakukan marinasi bumbu terhadap daging membutuhkan waktu selama 30 menit. Setelah dimarinasi dilanjutkan dengan perebusan daging yang membutuhkan waktu kurang lebih 1 jam hingga air rebusan kering, sembari merebus, maka dilakukan penggilingan cabai secara tradisional yang membutuhkan waktu juga kurang lebih dari 40 menit. Setelah semua proses sebelum penggorengan selesai, maka dilanjutkan penggorengan cabai dan dicampur dengan daging dendeng yang telah dimasak. Dengan proses yang panjang ini, maka karyawan bagian *kitchen* membutuhkan durasi yang cukup panjang, karena perlu dimulai dari tahap perebusan sebelum disajikan kepada konsumen agar dendeng yang disajikan tetap hangat dan enak namun membutuhkan durasi yang cukup lama. Seluruh permasalahan tersebut menyebabkan kualitas pelayanan pada warung kopi kurang baik.

Akar permasalahan selanjutnya adalah penggunaan *social media* masih tidak maksimal yang digunakan saat ini adalah Instagram. Sosial media cukup berperan penting dalam pencarian informasi salah satunya untuk menemukan informasi warung kopi ini. Tampilan *feeds* pada postingan tidak memiliki *template* yang konsisten sehingga tidak menarik perhatian untuk dilihat. Penggunaan media sosial Instagram tidak dimanfaatkan semaksimal mungkin seperti pada postingan tidak memiliki tambahan *hashtag* untuk menjangkau lebih jauh dan kurang adanya interaksi terhadap *audience*. Berikut merupakan salah satu cuplikan media Instagram pada Kedai Jalan Tengah yang dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Postingan Instagram Kedai Jalan Tengah

Akar masalah terakhir terdapat pada strategi *inbound marketing* yang tidak konsisten. Penyebab dari permasalahan ini adalah ekspektasi pelanggan yang tidak sesuai realita dan yang menjadi penyebabnya adalah pemasaran digital yang belum terlaksana dengan baik dan juga belum adanya penerapan *Search Engine Optimization* (SEO) pada warung kopi ini. Seluruh akar permasalahan yang terjadi pada warung kopi Kedai Jalan Tengah dapat dirangkum dalam bentuk *interrelationship diagram* yang dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Interrelationship Diagram Kedai Jalan Tengah

3.2. Pengembangan Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi bersama para *stakeholder* bahwa akar permasalahan tersebut perlu dilakukan alternatif solusi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi pada warung kopi Kedai Jalan Tengah. Berikut merupakan perancangan alternatif solusi yang dapat diberikan berdasarkan permasalahan yang terjadi yang ada dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Alternatif Solusi Permasalahan

Akar Masalah	Alternatif Solusi
Kualitas pelayanan karyawan yang buruk serta penyajian makanan dan minuman tidak sesuai standar	Perbaikan <i>quality control</i> pada warung kopi dimulai dari pelayanan, kualitas penyajian makanan dan minuman, serta perawatan fasilitas pendukung.
Penggunaan <i>social media</i> tidak maksimal	<i>Social media maintenance</i> melakukan perbaikan terhadap penggunaan dan pemanfaatan terhadap media sosial yang digunakan adalah Instagram.
Strategi <i>inbound marketing</i> yang tidak konsisten	<i>Inbound marketing</i> seperti <i>digital marketing</i> dan penggunaan <i>Search Engine Optimization</i> (SEO).

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat dilihat bahwa terdapat tiga alternatif solusi terhadap permasalahan yang terjadi pada warung kopi Kedai Jalan Tengah diantaranya yaitu perbaikan *quality control* pada warung kopi, *social media maintenance* dan *inbound marketing*. Pada alternatif solusi perbaikan *quality control*, dapat dilakukan analisis terhadap perbaikan apa saja yang perlu didahulukan untuk diperbaiki. Untuk itu, perlu adanya perancangan atribut dan dilakukan penyebaran kuesioner agar mengetahui perbaikan mana yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu berdasarkan keinginan dan harapan dari konsumen. Atribut tersebut dimulai dari segi pelayanan, kualitas penyajian makanan dan minuman agar menghasilkan cita rasa yang lebih baik dan memiliki inovasi makanan serta minuman yang menarik dibandingkan penyajian pada warung kopi lainnya, dan perawatan fasilitas pendukung.

Selanjutnya alternatif solusi kedua adalah melakukan *social media maintenance*, yang dapat dilakukan berupa perbaikan terhadap media sosial yang digunakan

adalah Instagram sebagai saluran media penyampaian informasi mengenai produk yang dijual, informasi jam buka, dan kerapian terhadap *feeds* Instagram agar mudah dan nyaman untuk dilihat seperti memiliki template desain postingan gambar dan penggunaan *hashtag* terkait postingan pada kolom *caption* serta aktif dalam interaksi terhadap *audience*.

Alternatif solusi terakhir yaitu *inbound marketing* yang merupakan teknik pemasaran secara digital yang berfokus terhadap konsumen yang sedang membutuhkan. Contohnya dapat berupa melakukan pemasaran digital (*digital marketing*) seperti penggunaan media sosial layaknya pemasangan iklan berbayar di media sosial seperti *Instagram Ads* serta strategi *online delivery* dan penggunaan *Search Engine Optimization* (SEO) seperti optimasi situs *website*, optimasi *blog*, optimasi gambar dan video (*YouTube*), optimasi media sosial, dan optimasi aplikasi *mobile* yang dapat diunduh pada aplikasi *Google Play* atau *Apple App Store*.

3.3. Pemilihan Solusi

Setelah terdapat beberapa alternatif solusi yang diperoleh, maka dapat dilakukan pemilihan solusi yang paling tepat. Seluruh solusi sangat dibutuhkan untuk perbaikan, namun perlu adanya pemilihan solusi yang menjadi prioritas dari permasalahan paling *important* dan *urgent* untuk diselesaikan dan tentunya mudah untuk direalisasikan. Dalam pemilihan solusi tersebut telah dilakukan diskusi bersama *stakeholder* dan telah memiliki persetujuan. Pemilihan solusi tersebut dilakukan dengan menggunakan metode pembobotan dimana menggunakan skala perbandingan 1 hingga 9 dengan identitas kepentingan sebagai berikut.

1 = sama penting

3 = sedikit lebih penting

5 = lebih penting

7 = sangat penting

9 = mutlak penting

2,4,6,8 = nilai tengah

Rasio bobot tersebut diperoleh berdasarkan alat ukur yang dikembangkan oleh Saaty (1980) pada metode *Analytical Hierarchy Process*. Berikut merupakan hasil dari pemilihan solusi yang akan dilakukan berdasarkan permasalahan yang terjadi setelah melakukan pembobotan nilai terhadap masing-masing alternatif yang dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Pemilihan Solusi

Alternatif Solusi	Perbaikan <i>Quality Control</i>	<i>Social Media Maintenance</i>	<i>Inbound Marketing</i>	Jumlah	Bobot
Perbaikan <i>Quality Control</i>	1	5	3	9	64,13
<i>Social Media Maintenance</i>	0,2	1	0,5	1,7	12,11
<i>Inbound Marketing</i>	0,33	2	1	3,33	23,75
Jumlah				14,03	100

Berdasarkan hasil bobot pada Tabel 3.3 dapat dilihat bahwa bobot pada alternatif solusi perbaikan *quality control* memiliki nilai yang lebih besar dari pada alternatif solusi lainnya yaitu sebesar 64,13 dari bobot total sebesar 100. Alasan kuat terpilihnya perbaikan *quality control* adalah pihak warung kopi ingin meningkatkan kualitas pelayanan yang ada sehingga perlu memperhatikan atau memonitoring proses produksi yang terlibat apakah telah sesuai standar atau belum. Selain itu, dengan komentar negatif yang terdapat pada *Google Review* juga menjadi pertimbangan yang kuat dalam memprioritaskan penyelesaian masalah yang terjadi pada kualitas pelayanan.

3.4. Pemilihan Metode

Dalam pelaksanaan penyelesaian solusi dari beberapa alternatif yang telah dipilih, maka langkah selanjutnya adalah menentukan metode yang tepat dan sesuai dengan pemilihan solusi. Oleh karena itu, berikut merupakan alasan dari pemilihan beberapa metode yang ada agar tujuan yang diinginkan tercapai dan metode yang terpilih telah sesuai dengan penelitian mengenai kualitas pelayanan yang dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Pemilihan Metode

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Service Quality</i> (<i>Servqual</i>)	v		Metode ini lebih mudah untuk dipahami dan cocok pada perusahaan bagian jasa. Metode <i>Servqual</i> menggunakan nilai <i>Gap</i> dari setiap atribut, selanjutnya dilakukan perhitungan kualitas dan menghitung nilai <i>Gap</i> dengan mengurangkan nilai rata-rata persepsi dengan nilai rata-rata harapan responden. Apabila hasil kualitas kurang dari satu, maka kualitas kinerja kurang baik.
Metode <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)		v	Metode ini merupakan perancangan ataupun pengembangan produk / jasa yang membutuhkan tim dalam pendefinisian dan mengevaluasi kemampuan produk / jasa. Metode QFD melakukan pembuatan matriks keinginan konsumen, parameter teknik, penentuan hubungan, parameter teknik dengan keinginan responden, korelasi teknis, <i>benchmarking</i> , dan penetapan target. Selanjutnya melakukan analisis yaitu menyiapkan dukungan organisasional, fungsional, dan teknis QFD, menentukan tujuan, menentukan pelanggan, menentukan cakupan produk, dan melengkapi fasilitas serta material. Oleh karena itu, metode ini sangat sulit untuk dilakukan dan membutuhkan biaya yang besar dalam analisis.

Tabel 3.4. Lanjutan

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	v		Metode ini melakukan penggabungan pengukuran sesuai tingkat harapan dan kinerja dalam bentuk grafik dua dimensi yang berisikan empat kuadran. Selanjutnya terdapat variabel-variabel yang memiliki skor penilaian kinerja dan skor penilaian harapan. Jika nilai penilaian kinerja lebih besar atau sama besar dari nilai harapan, maka responden merasa puas.
Metode Kano		v	Metode ini melakukan pengkategorian atribut produk/jasa, dilakukan analisa proses dengan memposisikan dari tiap atribut pertanyaan. Dalam tahapan Kano cukup rumit dan membutuhkan waktu yang lebih lama dibanding metode lainnya karena harus menentukan jumlah kategori untuk setiap atribut terhadap seluruh hasil.
Metode <i>Six Sigma</i>		v	Metode ini lebih berfokus terhadap produk / layanan yang mengalami kegagalan maupun kecacatan dalam proses bisnis sehingga perlu adanya perbaikan dalam peningkatan kualitas dari produk / layanan yang telah diberikan.

Tabel 3.4. Lanjutan

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Index Potential Gain Costumer Value</i>		v	Metode ini digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan dengan melakukan perhitungan selisih antara <i>Ultimate Desired Customer Value</i> dengan <i>Achieved Customer Value</i> . Hal ini tentunya untuk mengetahui atribut apa saja yang harus diperhatikan untuk dilakukan perbaikan dan memangkas pelayanan yang tidak penting agar meminimalisir dari pemborosan biaya.
Metode <i>Root Cause Analysis</i>		v	Metode ini hanya menganalisis akar masalah dari penyebab suatu masalah yang didasarkan pada keyakinan bahwa masalah yang terbaik akan dipecahkan untuk diperbaiki atau menghilangkan akar penyebab dengan harapan meminimalisir terulangnya masalah tersebut terjadi. Maka dengan metode ini mampu meramalkan kemungkinan suatu kejadian yang mungkin atau sebelum kejadian itu terjadi. Dalam metode ini kurang akurat dan tidak kompleks sehingga butuh bantuan metode lainnya untuk melengkapi analisis.

Selanjutnya merupakan metode yang akan digunakan dalam melakukan pemilihan solusi terhadap alternatif solusi yang telah terpilih. Berikut merupakan perbandingan metode dan terpilihnya sebuah metode yang dapat dilihat pada Tabel 3.5 menurut Febrina Sari (2018).

Tabel 3.5. Pemilihan Metode Solusi Terpilih

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	v		Metode ini memiliki model struktur yang hierarkis dalam memecahkan masalah kompleks menjadi submasalah serta memiliki pengukuran konsistensi terhadap penilaian sehingga menjadi lebih akurat. Hasil akhir dari metode ini adalah berupa peringkat dan metode ini sangat fleksibel sehingga memudahkan dalam melakukan penelitian yang mendukung keterlibatan <i>stakeholder</i> .
Metode Regresi Linear Sederhana		v	Metode ini berfungsi untuk memprediksi nilai variabel dependen terhadap nilai variabel independen yang baru. Namun metode ini memiliki keterbatasan dalam penanganan variabel yang kompleks dan sulit dalam memperhitungan faktor yang terpenting dalam pengambilan keputusan dan regresi ini tidak mampu memberikan gambaran yang lengkap mengenai ketidakpastian terhadap prediksi.
Metode <i>Weighted Product</i> (WP)		v	Metode ini melakukan pengambilan keputusan multi kriteria dalam melakukan evaluasi alternatif terhadap kriteria dengan melakukan pemberian bobot dan menghitung skor relatif sehingga menghasilkan rangking. Namun akan sulit dilakukan jika memiliki banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dan bersifat linier dan independen terhadap faktor satu sama lainnya.

Tabel 3.5. Lanjutan

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Profile Matching</i>		v	Metode ini merupakan sebuah pendekatan untuk mengambil keputusan dengan membandingkan karakteristik terhadap beberapa alternatif. Namun pada metode ini memiliki kekurangan terhadap penilaian kuantitatif karena hasil penilaian diberikan seringkali bersifat kualitatif sehingga hasil diperoleh kurang objektif dan sulit untuk dibandingkan ketika membuat peringkat.
Metode <i>Simple Additive Weighting (SAW)</i>		v	Metode ini digunakan dalam pengambilan keputusan menggunakan penentuan bobot untuk melakukan pemilihan alternatif terbaik secara sederhana karena mudah untuk dipahami. Akan tetapi dalam penentuan bobot terhadap kriteria sering bersifat subjektif dan bergantung terhadap preferensi pengambil keputusan sehingga penilaian tidak konsisten.
Metode <i>Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)</i>		v	Metode ini merupakan teknik pengambilan keputusan untuk memilih alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Kelemahan dalam penggunaan metode ini adalah tidak adanya informasi mengenai tingkat konsisten terhadap solusi sehingga akan berdampak jika akan mengambil keputusan yang akan digunakan untuk jangka panjang karena akan memiliki resiko yang signifikan.

Tabel 3.5. Lanjutan

Metode	Keterangan		Alasan
	Terpilih	Tidak Terpilih	
Metode <i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations</i> (PROMETHEE)			Metode ini sebagai perbandingan alternatif terhadap preferensi maupun kepentingan yang relatif terhadap kriteria yang telah ditentukan. Namun metode ini memiliki tingkat konsistensi hasil yang rendah karena dapat menghasilkan perangkingan yang berbeda dan perlu informasi yang lebih lengkap agar tetap akurat dalam mengambil keputusan.
Metode Perbandingan Eksponensial (MPE)			Metode ini melakukan pengambilan keputusan dengan menentukan fungsi utilitas yang menjadi preferensi dalam pengambilan keputusan terhadap masing-masing kriteria. Akan tetapi metode ini memiliki durasi lebih lama untuk mengumpulkan data yang lebih signifikan, identifikasi kriteria yang relevan, dan mengembalikan model preferensi yang tepat.