

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Toko M merupakan salah satu cabang dari Toko MB di bidang *food and beverage* yang ada di Kota Batam, Kepulauan Riau. Toko MB didirikan dan beroperasi sejak tahun 1980an dan kini telah berkembang menjadi banyak cabang. Beroperasi sebagai *bakery*, Toko MB menawarkan produk utama yakni roti. Seiring perkembangan toko, variasi makanan dan minuman juga bertambah, begitu pula dengan pertumbuhan angka pelanggan. Hingga kini, pihak usaha terus berinovasi dan berupaya mengembangkan Toko MB dan bisnis lainnya seperti produksi kopi.

Dalam Tugas Akhir ini, objek yang akan diamati adalah Toko M yang merupakan salah satu cabang Toko MB yang paling besar. Layaknya toko roti pada umumnya, Toko M menjual berbagai jenis roti, kue, bolu, dan *pastry*. Setiap harinya, produk ditata dengan baik di area *display*. Toko M juga menjual kopi dalam kemasan bubuk maupun minuman yang akan dibuat oleh barista.

Di area *dine-in* Toko M, terdapat beberapa *stand* yang menjual makanan seperti mi goreng, martabak india, dan lain sebagainya. Kehadiran *stand* makanan tersebut menambah variasi makanan yang dapat dihidangkan di Toko M dan menjadi daya tarik tersendiri untuk pelanggan Toko M. *Stand* ini merupakan *stand* milik Toko M yang disewakan kepada penjual makanan (pihak eksternal) yang bersedia menyewa.

Toko M beroperasi setiap harinya, mulai pukul 06.00 WIB hingga 20.00 WIB. Toko M memiliki beberapa area seperti *bake room* (tempat mengolah adonan roti), *display* (etalase produk), area barista, area *stand* makan dan area duduk dengan total 34 meja untuk 4 orang dan 6 meja untuk 2 orang. *Peak hour* dari Toko M, dengan penjualan paling banyak ada di pukul 08.00 – 12.00 WIB. Meja dan kursi akan terisi penuh dengan beberapa *waiting list* yang siap menunggu untuk menyantap hidangan di Toko M.

Setiap harinya, semua *baker* diharuskan datang pukul 04.00 WIB untuk mempersiapkan produk yang akan ditata di area *display*. *Baker* selanjutnya beristirahat dan kembali bekerja menyiapkan bahan untuk keesokan harinya hingga pukul 15.00 WIB. Staf lainnya akan menyusul dan datang pada pukul 05.00 WIB. Setiap staf diberikan waktu untuk beristirahat dan beribadah, disertai dengan

makan siang, makan malam, dan cemilan. Selain itu, pihak usaha juga memberikan akomodasi tempat tinggal dan transportasi untuk para staf.

Dalam perkembangan pesat industri kuliner, Toko M sebagai salah satu pelaku usaha dituntut untuk bersikap adaptif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama yang harus diatasi adalah menjaga konsistensi serta meningkatkan kualitas produk dan layanan. Hal ini penting untuk mencapai peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga Toko M dapat tetap bersaing dengan para kompetitornya. Tugas Akhir ini difokuskan pada analisis terhadap aspek-aspek yang dapat ditingkatkan maupun yang perlu diperbaiki di Toko M.

1.2. Penelusuran Masalah

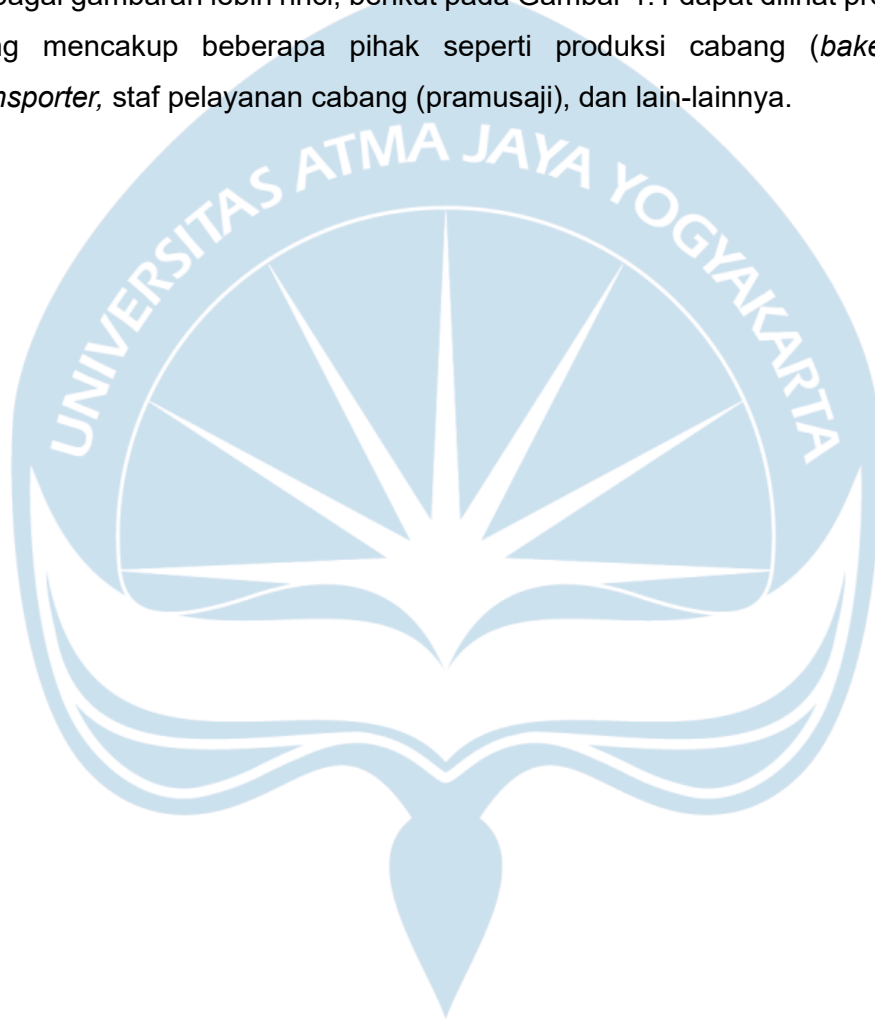
Toko M menerapkan sistem produksi berdasarkan tujuan operasionalnya yaitu *Make to Order* dan *Make to Stock*. Makanan berat seperti nasi goreng, kwetiau, dan martabak merupakan contoh penerapan *Make to Order*. Sementara itu, roti dan produk lainnya yang tersedia di area *display* menjadi contoh hasil dari sistem produksi *Make to Stock*.

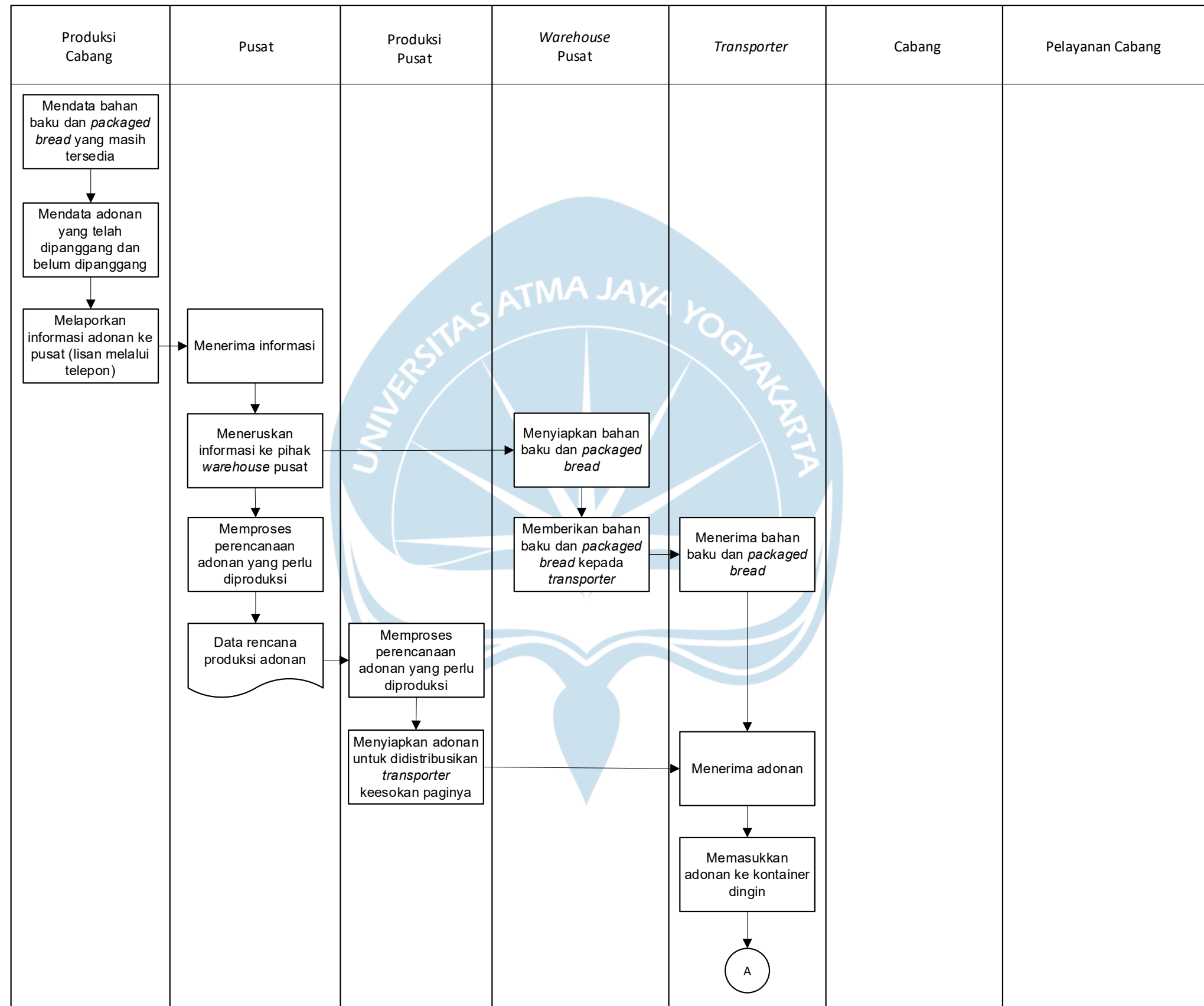
Roti, kue, donat, dan semua produk di area etalase kaca atau *display* dibuat *fresh* setiap harinya. Produk akan dijual dengan potongan harga 30% di atas pukul 18.00 WIB dan akan dikelompokkan sebagai produk BS apabila telah melewati pukul 20.00 WIB. Produk BS merupakan produk yang masih layak konsumsi namun tidak lagi dalam kondisi *fresh*. Kebijakan ini memungkinkan produk yang dijual di Toko M adalah produk yang terjamin kualitasnya.

Setiap pagi, pusat akan mengirimkan adonan segar ke pihak cabang untuk dipanggang. Di area *bake room*, *baker* akan memanggang dan mengolah adonan tersebut dengan menambahkan rasa dan dekorasi sesuai resep masing-masing roti. Selain adonan, pusat juga mengirimkan bahan baku untuk pembuatan *icing*, *filling*, dan lain sebagainya, kebutuhan bahan baku umum dan produk kemasan seperti selai, kopi, dan roti tawar. Dengan sistem ini, meskipun selisih waktu antara kedatangan *baker* dan waktu buka Toko M hanya sekitar satu jam, roti dan produk lainnya tetap dapat disiapkan tepat waktu secara efisien. Hal ini dikarenakan *baker* tidak perlu membuat adonan dari awal. Selain itu, sistem ini juga membantu menyetarakan kualitas adonan yang diproduksi untuk seluruh cabang.

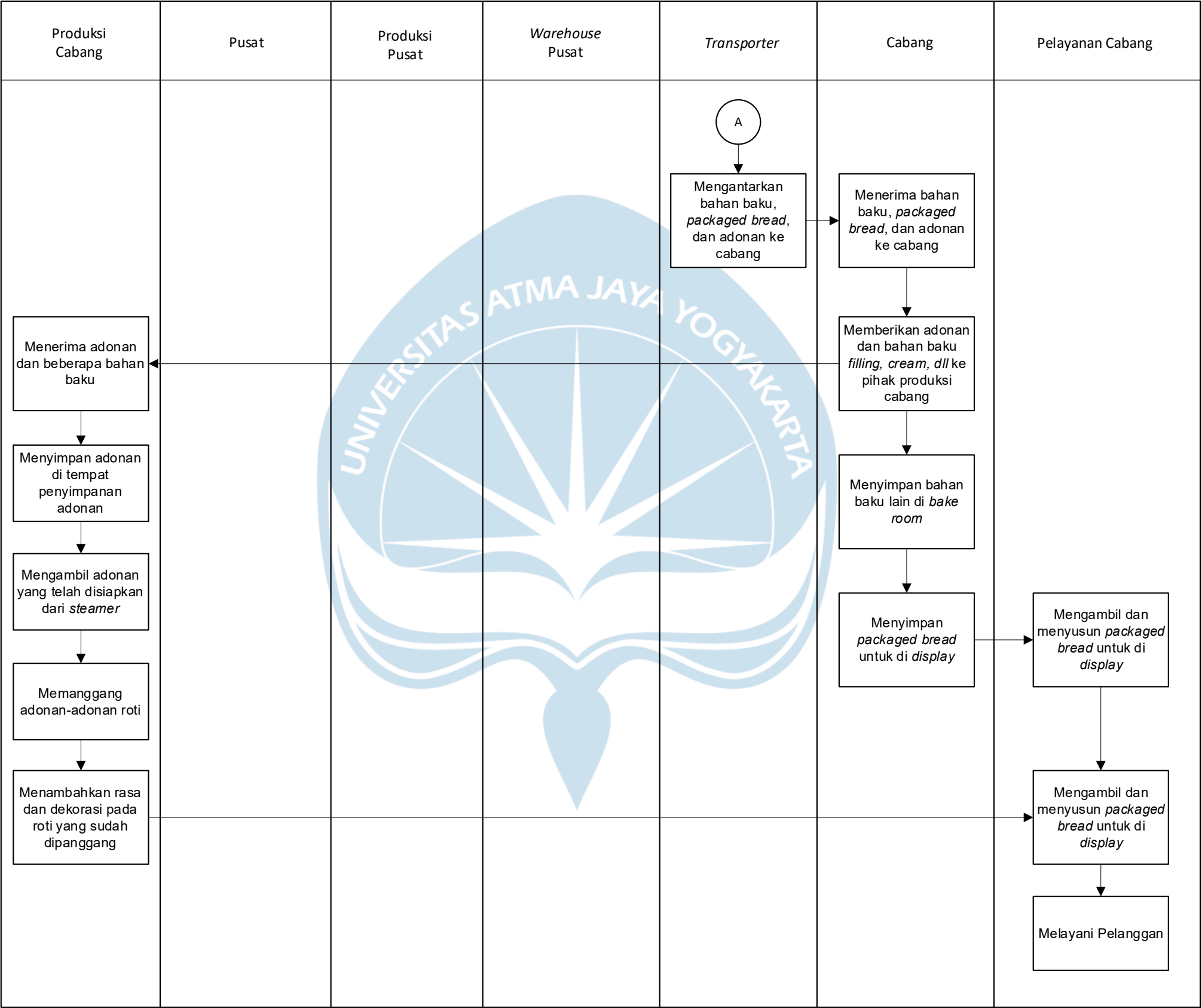
Setiap harinya setelah melaksanakan pekerjaannya, *baker* memesan kepada pusat dan merencanakan kebutuhan adonan roti maupun bahan baku yang dibutuhkan. Pusat akan merencanakan roti-roti yang akan diproduksi sembari mempertimbangkan permintaan yang disampaikan pihak cabang seperti pengurangan atau penambahan jumlah roti jenis tertentu berdasarkan data hasil penjualan.

Sebagai gambaran lebih rinci, berikut pada Gambar 1.1 dapat dilihat proses bisnis yang mencakup beberapa pihak seperti produksi cabang (*baker*), pusat, *transporter*, staf pelayanan cabang (*pramusaji*), dan lain-lainnya.





Gambar 1.1. Proses Bisnis Persiapan Pembuatan Roti



Gambar 1.1. Proses Bisnis Persiapan Pembuatan Roti Lanjutan

Berkaitan dengan pihak penyewa, dalam operasionalnya, tidak semua penyewa menyediakan staf untuk memasak dan menghidangkan makanan. Beberapa penyewa hanya menyediakan bahan makanan untuk dimasak atau *diassembly* agar siap untuk dihidangkan. Oleh karena itu, penyewa tersebut juga difasilitasi dengan pelayan untuk membantu menghidangkan dan staf *kitchen* untuk membantu dalam proses *assembly* ataupun memasak.

Terdapat dua staf *kitchen* yang bertugas memasak, *assembly*, dan menghidangkan makanan yang telah siap dibuat. Makanan yang disiapkan biasanya makanan seperti lontong sayur, nasi goreng, mi goreng, dan lain sebagainya. Roti dan kue di Toko M disiapkan oleh 3 orang *baker* yang mendapatkan *supply* adonan dan bahan baku dari pihak pusat. Pelanggan yang memesan minuman akan mendapatkan pesannya dibuat oleh seorang barista dengan asistennya dan dihidangkan oleh pelayan.

Staf pelayan di Toko M dibagi menjadi 2 sesuai tugas prioritasnya, yakni pelayan roti dan pelayan meja. Pelayan roti mempunyai tugas utama untuk melayani pelanggan di area *display* roti, sedangkan pelayan meja mempunyai tugas utama untuk melayani pelanggan di area *dine-in*. Umumnya, setiap pelayan melayani dengan menerima dan menghidangkan pesanan.

Selain staf pelayan yang melayani pesanan, *baker*, staf *kitchen* dan barista yang menyiapkan pesanan, terdapat juga staf khusus untuk mencuci piring, gelas, dan alat makan yang kotor. Staf cuci ini berjumlah 1 orang dan dalam situasi tertentu seperti waktu istirahat atau kebutuhan untuk ke kamar mandi, pekerjaannya dapat dikerjakan yang lainnya terlebih dahulu. Adapula staf lainnya seperti staf kasir yang melayani transaksi pembayaran untuk semua pelanggan di Toko M, staf keamanan atau satpam yang menjaga keamanan toko M dan seorang supir yang membantu mengantarkan dan menjemput staf dan katering setiap harinya.

1.2.1. Identifikasi dan Pemilihan Stakeholders

Dalam menyelidiki permasalahan serta memahami objek pengamatan, observasi dan wawancara dilakukan dengan sejumlah *stakeholder* di Toko M. Metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh terkait operasional toko untuk dikenali permasalahan dan kendala yang mungkin terjadi, baik dari sisi internal maupun eksternal. Sebelum proses observasi dan wawancara dilaksanakan, diperlukan identifikasi pihak-pihak yang relevan untuk dijadikan sebagai narasumber informasi. Berikut pada Tabel 1.1, terdapat beberapa

stakeholders yang berkepentingan dalam operasional harian Toko M dengan pengelompokannya berdasarkan posisi dan peran.

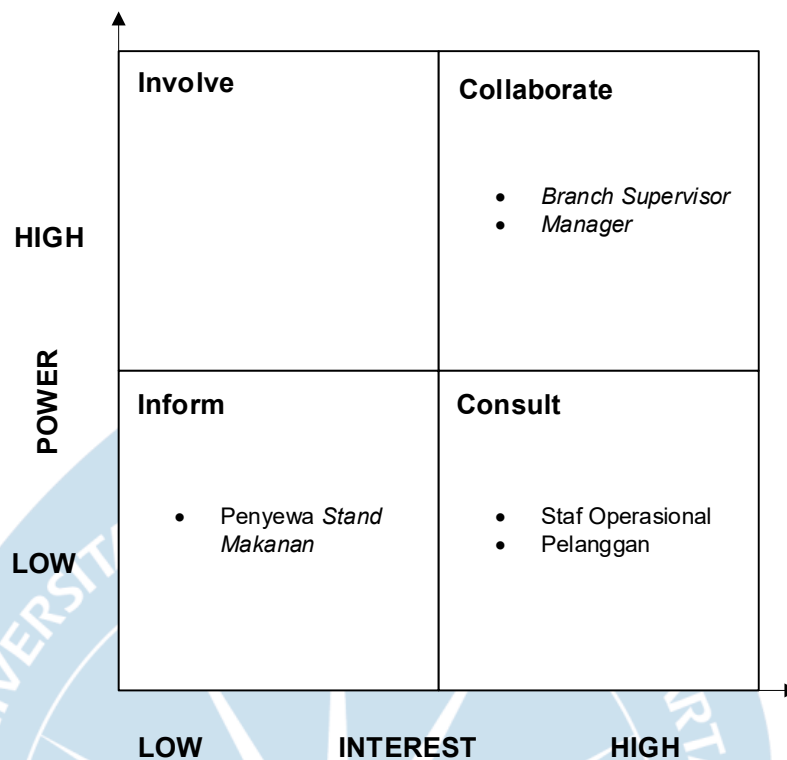
Tabel 1.1. Pengelompokan *Stakeholders*

Pengelompokan	<i>Stakeholders</i>	Peran
Internal	<i>Branch Supervisor</i>	Mengelola dan mengawasi aktivitas operasional
	<i>Assistant Manager</i>	Manajemen staf operasional
	Staf Operasional	Menyediakan hidangan dan layanan di Toko M
Eksternal	Pihak <i>Stand Makanan</i>	Menyediakan hidangan khususnya makanan berat
	Pelanggan	Menerima produk dan layanan di Toko M

Branch supervisor, *assistant manager*, dan staf operasional dikelompokkan sebagai *stakeholders* internal karena keterlibatan aktif mereka dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan operasional. Mereka adalah pihak yang memiliki wawasan yang luas terkait operasional Toko M. *Branch supervisor* dan *assistant manager* dapat memberikan informasi terkait pihak pusat, kebijakannya, dan alur operasional Toko M sehari-harinya. Begitupun juga dengan para staf yang dapat memberikan perspektif langsung terkait pelaksanaan operasional dan perilaku pelanggan di Toko M.

Sementara itu, meskipun turut berpartisipasi langsung dalam penyediaan hidangan dan layanan di Toko M, pihak *stand* tidak disertakan sebagai *stakeholder* internal. Hal ini dikarenakan segala hal yang bersangkutan dengan pihak *stand* merupakan bagian yang terpisah/di luar dari tanggung jawab pengelolaan pihak Toko M. Dengan kata lain, pihak *stand* merupakan bagian dari operasional Toko M, namun pengelolaannya dilakukan oleh pihak penyewa secara mandiri. Pelanggan pun termasuk dalam *stakeholders* eksternal karena tidak memiliki peran dalam pengelolaan toko, meskipun keberadaan mereka sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan operasional Toko M.

Setelah melakukan pengelompokan dan mengenali peran para *stakeholders*, dilakukanlah pemilihan narasumber untuk pelaksanaan observasi dan wawancara. Pemilihan ini didasari identifikasi kepentingan dan pengaruh yang dimiliki masing-masing *stakeholders*. Hasil identifikasi dipetakan dalam bentuk *stakeholders mapping* sesuai Gambar 1.2 berikut ini.



Gambar 1.2. Stakeholders Mapping Toko M

Berdasarkan Gambar 1.2, terdapat 4 *stakeholders* yang berada dalam kuadran dengan tingkat kepentingan yang tinggi. Kuadran dengan kepentingan yang tinggi berisi *stakeholders* yang akan berdampak ataupun terdampak secara signifikan terhadap perubahan/perbaikan dalam aktivitas operasional Toko M. Mereka memiliki peranan penting terhadap keberhasilan implementasi maupun rancangan solusi yang akan dikembangkan dalam Tugas Akhir ini.

Branch supervisor dan *assistant manager* memiliki pengaruh dan kepentingan yang tinggi dalam penelusuran masalah di Toko M. Perspektif *branch supervisor* dan manajer sebagai narasumber dapat membantu dalam penelusuran masalah operasional Toko secara mendalam dan menyeluruh. Selain itu, mereka juga merupakan pihak yang harus dilibatkan secara aktif dalam diskusi maupun pengambilan keputusan karena dukungan dan persetujuannya relevan terhadap perancangan dan implementasi dalam pelaksanaan Tugas Akhir ini.

Meskipun memiliki pengaruh yang relatif terbatas tanpa wewenang penuh dalam pengambilan keputusan seperti *branch supervisor*, staf operasional Toko M memiliki kepentingan yang tinggi terhadap perubahan. Hal ini dikarenakan perubahan/perbaikan dalam operasional akan memberikan dampak yang

signifikan untuk para staf, mengingat mereka merupakan pihak yang paling aktif terlibat secara langsung. Melalui perspektif staf operasional, dapat dipahami kendala teknis dan permasalahan dari sudut pandang pelaksana. Demikian juga dengan pelanggan, berkepentingan tinggi meskipun tanpa pengaruh langsung untuk membuat keputusan atau mempengaruhi kebijakan internal. Memahami kebutuhan dan perspektif pelanggan dapat membantu menghindari potensi kerugian dan risiko yang tidak diinginkan.

1.2.2. Hasil Penelusuran Informasi

Dari hasil wawancara, salah satu permasalahan yang muncul adalah adanya roti yang tidak terjual hingga melewati batas waktu layak jual. Berdasarkan ketentuan toko, roti yang telah melewati satu hari produksi tidak akan dijual kembali di keesokan harinya dan akan dianggap sebagai kerugian, karena telah menggunakan biaya produksi tanpa menghasilkan pemasukan.

Setiap harinya, pemesanan roti bisa mencapai 900 pcs mencakup beragam jenis. Jumlah roti yang terjual dapat berbeda-beda tergantung pada hari dan kondisi toko. Pada hari ramai seperti akhir pekan, jumlah roti tidak terjual biasanya tidak lebih dari 100 pcs di seluruh cabang, sedangkan di hari yang lebih sepi bisa mencapai 200 pcs.

Kepadatan pelanggan umumnya terjadi pada pukul 08.00 hingga 12.00 WIB, terutama di hari Sabtu dan Minggu. Namun, situasi ini tidak selalu stabil dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu contohnya adalah cuaca. Ketika musim hujan datang dan hujan berlangsung lama, banyak pelanggan enggan untuk keluar rumah. Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi jumlah kunjungan pelanggan di Toko M. Selain cuaca/musim, hari dan tanggal tertentu juga memiliki dampaknya, misalnya pada tanggal merah atau hari libur nasional, Toko M akan lebih ramai pelanggan dari biasanya.

Berkaitan dengan kepadatan pelanggan, hasil wawancara dengan para *stakeholder* internal juga mengungkapkan bahwa staf sering kali merasa kewalahan dalam memenuhi kebutuhan pelayanan, terutama pada waktu padat pelanggan. Hal ini dapat dikarenakan kebutuhan staf untuk melayani pada jam tersebut lebih banyak dibandingkan staf yang tersedia. Namun, dalam wawancara dengan *branch supervisor*, juga dijelaskan bahwa dalam operasional sehari-hari Toko M dan cabang lainnya, pihak pusat telah mengatur beberapa hal seperti sumber daya manusia, *supply* dan prosedur pembuatan roti ataupun kue. Sebagaimana sumber

daya menjadi tanggung jawab dan bagian dari pengaturan pihak pusat, pihak cabang hanya dapat memberikan masukan untuk pertimbangan perubahan seperti penambahan atau pengurangan sumber daya manusia. Berikut pada Tabel 1.2 merupakan rincian dari keluhan yang disampaikan para *stakeholders* internal berdasarkan wawancara yang dilakukan.

Tabel 1.2. Keluhan Stakeholders

Stakeholders	Keluhan	Harapan
<i>Branch Supervisor</i>	Toko selalu ramai dengan pengunjung, namun terkadang staf kesulitan untuk <i>handle</i> banyaknya kebutuhan pesanan yang masuk.	Kemampuan toko untuk melayani pelanggan dapat ditingkatkan hingga dapat mencapai setidaknya 90% dari keseluruhan pelanggan, tanpa harus menambahkan sumber daya manusia yang telah diakomodasi pusat.
<i>Asistant Manager</i>	Terkadang ada roti BS yang tidak terjual pada saat sepi pelanggan. Terdapat beberapa pelanggan meninggalkan meja sebelum dapat dilayani setelah menunggu beberapa menit, begitu pula dengan pelanggan di <i>waiting list</i> yang pergi.	Dapat mengurangi perginya calon atau potensial pelanggan.
<i>Staf Kitchen</i>	Kewalahan dalam melayani pelanggan di waktu ramai. Belum terbiasa cepat dalam menyiapkan hidangan.	Bisa melayani lebih banyak pelanggan.
Staf Kasir	Sempat menerima beberapa <i>complaint</i> langsung dari pelanggan yang habis kesabarannya untuk menunggu. Meja sulit terpantau, sehingga terkadang ada pelanggan yang pergi tanpa membayar.	Mengurangi pelanggan yang tidak puas dan meningkatkan kemampuan untuk memantau setiap meja agar dapat mencegah kejadian lain yang tidak diinginkan.

Berdasarkan harapan yang disampaikan oleh *supervisor branch*, diikuti dengan diskusi terkait *service level*, ditentukan target yang ingin dicapai adalah kenaikan dalam angka pemenuhan pelayanan tepat waktu hingga 90% dari keseluruhan pelanggan yang dilayani. Pemilihan persentase dilakukan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya dan kapabilitas dari Toko M saat ini. Meskipun tidak 100%, pencapaian 90% dapat menggambarkan bahwa setidaknya 9 pelanggan dari 10 pelanggan dapat menikmati pelayanan yang cepat, tanpa waktu tunggu yang berlebihan. Oleh karena itu, dalam Tugas Akhir ini, pemenuhan pelayanan

tepat waktu yang mencapai 90% akan menjadi target perbaikan dan peningkatan untuk pelayanan di Toko M.

Pada Tabel 1.2, selain staf yang kewalahan, *stakeholders* internal juga menyampaikan adanya keluhan dari pelanggan terkait kualitas pelayanan di Toko M. Sebagai langkah lanjutan, dilakukanlah observasi secara tidak langsung untuk memahami perspektif pelanggan terkait pengalaman mereka di Toko M. Observasi tidak langsung dilakukan melalui *Google Review*. Dengan *Google Review*, pelanggan Toko M dapat memberikan penilaian dan membagikan pengalaman mereka secara terbuka. Media ini memungkinkan pengamatan terkait kepuasan, keluhan, serta pengalaman dalam perspektif pelanggan selama di Toko M. Mengetahui masalah dari perspektif pelanggan sangatlah penting dikarenakan segala aktivitas dalam operasional di Toko M, pada dasarnya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kenyamanan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan juga mempengaruhi penjualan dan kemampuan adaptasi Toko M dalam persaingan bisnis.

Berdasarkan observasi tidak langsung dengan *Google Review*, Toko M memiliki total 965 ulasan. Dari penilaian keseluruhan, Toko M mencapai *rating* 4,5 dari 5, menjadikannya cabang dengan penilaian tertinggi dari semua cabang yang ada di Kota Batam. Berikut pada Gambar 1.3 adalah visualisasi dari banyaknya pengunjung yang memberikan ulasannya di *Google Review*.



Gambar 1.3. Rating Toko M di *Google Review* Tahun 2025

Pelanggan Toko M memberikan berbagai tanggapan, pujian dan keluhan. Pujian banyak ditujukan pada variasi hidangan yang ditawarkan, harga yang terjangkau, serta suasana yang nyaman untuk berbincang dan bersantai sembari menghabiskan waktu. Di sisi lain, terdapat juga beberapa keluhan yang menunjukkan potensi untuk perbaikan dan peningkatan di Toko M. Berikut pada Tabel 1.3 merupakan rincian dari keluhan pelanggan yang didapatkan berdasarkan observasi yang dilakukan.

Tabel 1.3. Keluhan Customer

Stakeholders	Keluhan
Contoh 1	Pelayanan yang kurang baik. Minuman sempat tertukar (memasak panas, datangnya dingin), sempat diganti namun membutuhkan waktu yang cukup lama.
Contoh 2	Tidak ada ruang untuk pengunjung <i>non-smoking</i> , kurang sesuai untuk anak-anak.
Contoh 3	Memanggil pelayan untuk datang ke meja dan mengambil pesanan membutuhkan waktu yang lama sekali.
Contoh 4	Pengantaran pesanan minum dan makan yang termasuk lama dan tidak kunjung datang.
Contoh 5	<i>Slow Service</i> (pelayanan yang diberikan cukup lambat)
Contoh 6	Lama menunggu pelayan untuk menghampiri meja, namun melihat ada meja yang aktif dilayani walaupun memanggil terlebih dahulu

Berdasarkan keluhan yang diterima, dapat disimpulkan bahwa para *stakeholders* internal ingin mengurangi pelanggan yang pergi sebelum dapat terlayani (*lost sales*) dan mengurangi angka pelanggan yang tidak puas. Ketidakpuasan ini juga dijelaskan dalam observasi keluhan pelanggan. Terlepas dari kesabaran yang dimiliki para pelanggan, Toko M belum mampu dengan maksimal melayani pelanggan, terutama dalam keadaan toko sedang ramai. Beberapa pelanggan merasa “terabaikan” dikarenakan waktu tunggu yang lama, meskipun pujian terkait etika pelayanannya juga banyak diterima.

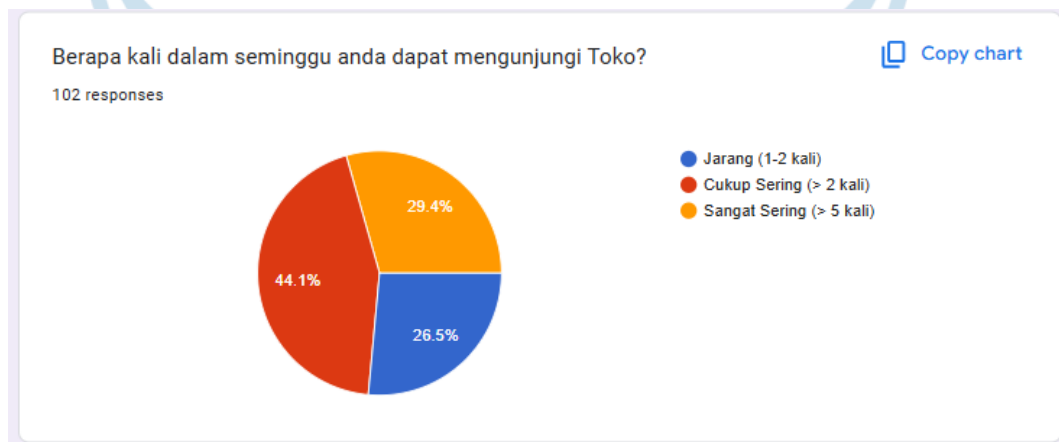
Terdapat dua jenis waktu yang relevan terhadap berbagai keluhan yang disampaikan, dari pelanggan maupun *stakeholders* internal. Keluhan pelanggan banyak berhubungan dengan waktu tunggu yang merujuk pada durasi yang dialami pelanggan sejak pesanan mereka diterima oleh pelayan hingga pesanan tersebut dihidangkan. Keluhan seperti “*slow service*”, lamanya pesanan datang, hingga perasaan diabaikan, umumnya muncul akibat waktu tunggu yang dirasa terlalu lama. Selain itu, terdapat juga waktu pelayanan yang mencerminkan kinerja staf dalam memberikan layanan, relevan terhadap keluhan staf pelayan dan pelanggan sebagai penerima layanan. Waktu pelayanan ini merujuk pada durasi aktifnya pelayan dalam proses memberikan layanan kepada pelanggan.

Keluhan yang disampaikan oleh pelanggan dan *stakeholders* internal juga banyak berkaitan dengan kecepatan pelayanan dan pengaruhnya kepada kepuasan pelanggan. Banyak harapan agar perbaikan dan peningkatan dapat diwujudkan, terutama pada waktu tunggu yang banyak dikeluhkan oleh pelanggan. Dengan asumsi, semakin baik pelayanan yang dapat diberikan, akan semakin banyak

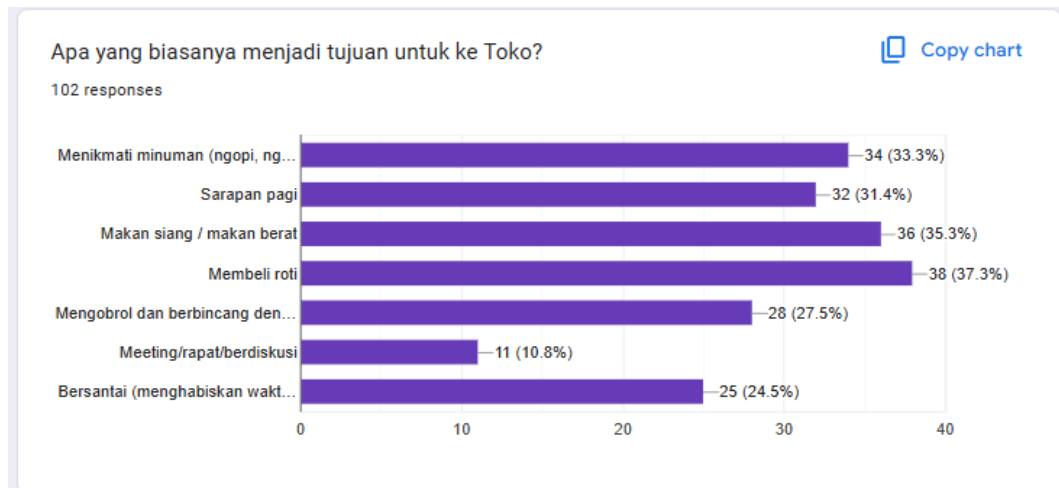
pelanggan yang puas dan mendatangkan lebih banyak pelanggan baru. Pada akhirnya, permasalahan roti BS yang sempat disampaikan dalam wawancara dengan *assistant manager*, dapat teratasi dengan meningkatnya penjualan dari pelanggan baru dan lama yang datang. Dengan demikian, Tugas Akhir ini akan difokuskan pada pencarian solusi yang tepat dan sesuai untuk mengurangi waktu tunggu pelanggan selama menerima layanan di Toko M, khususnya pelayanan di area *dine-in* yang banyak dikeluhkan.

Dalam perancangan solusi yang sesuai, diperlukan informasi lebih banyak terkait preferensi dan kebutuhan pelanggan Toko M. Memahami preferensi dan ekspektasi waktu tunggu pelanggan akan membantu Toko M dalam menyesuaikan perbaikan dan peningkatan agar lebih efisien sumber daya dan efektif. Metode yang digunakan untuk mengenali preferensi dan kebutuhan pelanggan adalah melalui penyebaran kuesioner.

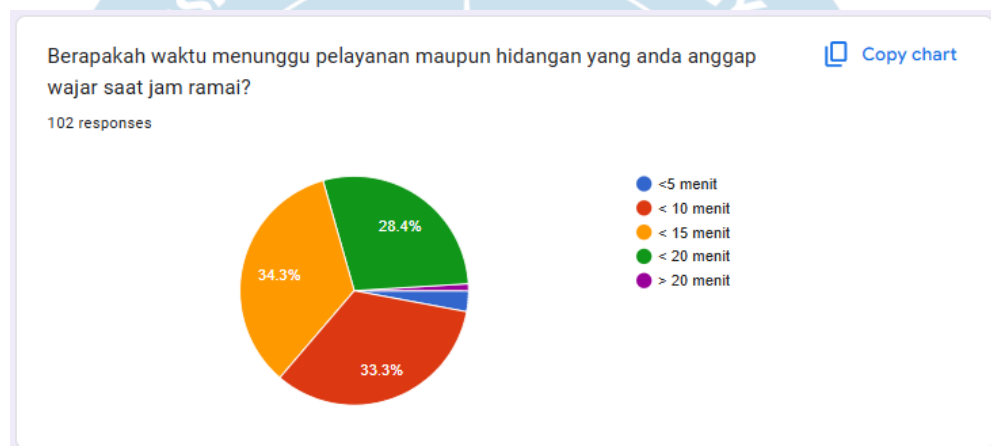
Kuesioner ini dibuat dengan menggunakan *google form* dengan 4 pertanyaan. Pertanyaan yang diberikan bersangkutan dengan frekuensi berkunjung, tujuan berkunjung, dan toleransi waktu tunggu pada jam ramai (*peak hour*) dan jam sepi (tidak padat pelanggan). Penyebaran kuesioner ini menghasilkan total 102 *feedback* dari responden yang berbeda-beda. Berikut adalah beberapa pertanyaan dan hasil yang didapatkan dalam bentuk grafik.



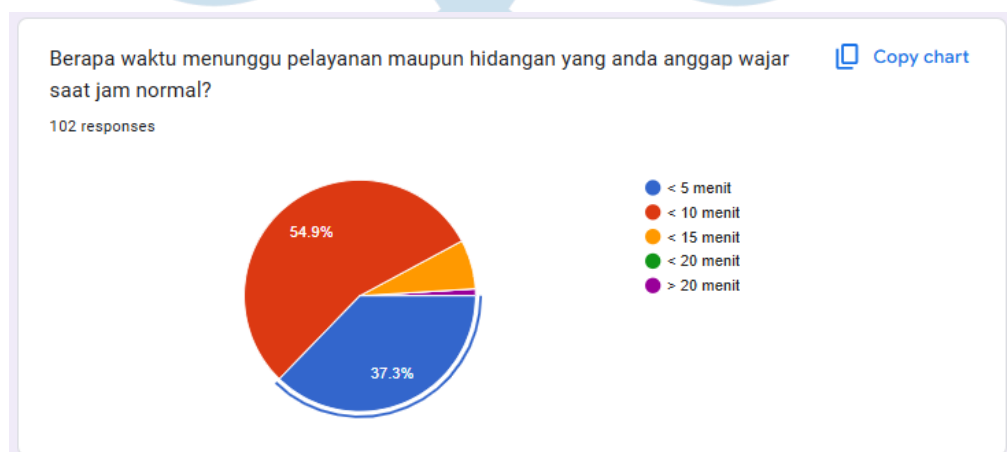
Gambar 1.4. Frekuensi Kunjungan Pelanggan



Gambar 1.5. Tujuan Kunjungan Pelanggan



Gambar 1.6. Toleransi Waktu Tunggu di Jam Padat atau Ramai Pelanggan



Gambar 1.7. Toleransi Waktu Tunggu di Jam Normal

Hasil kuesioner yang tertera pada Gambar 1.4 terkait tujuan kunjungan menunjukkan bahwa hidangan yang disajikan Toko M menjadi tujuan berkunjung dari sebagian besar pelanggan yang datang. Selain tujuan berkunjungnya pelanggan di Toko M, sesuai dengan Gambar 1.5 dan Gambar 1.6, informasi terkait toleransi waktu tunggu pelanggan juga diperoleh. Pada jam ramai (*peak hour*), mayoritas responden berpendapat bahwa waktu tunggu yang layak adalah < 15 menit. Pada jam normal, waktu menunggu pelayanan yang dirasa normal adalah < 10 menit. Dari pertanyaan ini, dapat disimpulkan bahwa toleransi waktu tunggu untuk jam ramai umumnya lebih tinggi dibandingkan jam normal. Situasi Toko M yang tidak terlalu padat pelanggan dapat menurunkan toleransi waktu tunggu pelanggan. Hal ini dapat disebabkan ekspektasi yang dimiliki pelanggan ketika beban kerja (*workload*) pelayan dan staf yang menyiapkan pesanan tidak terlihat banyak berdasarkan jumlah pelanggan di area *dine in*.

Berdasarkan analisis hasil kuesioner untuk masing-masing kategori responden, umumnya pelanggan tetap atau langganan memiliki toleransi waktu tunggu yang lebih besar dibandingkan pelanggan baru, terutama pada jam sibuk. Hal ini dapat dikarenakan pelanggan tetap sudah terbiasa dengan sistem dan durasi pelayanan di Toko M, sehingga tidak menimbulkan ekspektasi-ekspektasi yang mempengaruhi toleransi waktu tunggu mereka. Sebaliknya, pelanggan baru memiliki ekspektasi tertentu terhadap pelayanan yang akan mereka terima di Toko M, seringkali mempengaruhi toleransi waktu tunggu di Toko M.

Selain tipe pelanggan, tujuan dan situasi di Toko M juga mempengaruhi toleransi waktu tunggu pelanggan. Pelanggan yang datang dengan tujuan yang terbatas waktu seperti makan siang di jam istirahat kerja atau dalam keadaan lapar dan lain sebagainya akan memiliki toleransi waktu tunggu yang lebih kecil dibandingkan pelanggan yang datang untuk mengobrol dan menghabiskan waktu luangnya di Toko M.

1.3. Rumusan Masalah

Masalah dalam Tugas Akhir ini adalah lamanya waktu tunggu dalam proses pelayanan di Toko M. Hal ini menimbulkan perasaan diabaikan yang dialami pelanggan dan menciptakan persepsi akan layanan yang tidak responsif dan lambat (*slow service*). Persepsi pelanggan akan layanan yang lambat dapat berdampak negatif terhadap pengalaman, tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan hilangnya

pelanggan dan melemahnya daya saing Toko M dibandingkan dengan kompetitor lainnya yang dapat menawarkan layanan yang lebih efisien dan cepat.

1.4. Tujuan

Tujuan Tugas Akhir ini adalah untuk merancang perbaikan yang dapat mengurangi waktu tunggu pelanggan di Toko M, khususnya tanpa penambahan jumlah staf pelayan sesuai dengan kebijakan pihak pusat. Target perbaikan difokuskan pada peningkatan jumlah pelanggan yang dapat dilayani dibawah toleransi waktu tunggu hingga mencapai minimum 90% sesuai dengan harapan *stakeholder* internal. Toleransi waktu tunggu yang dimaksud adalah 10 menit pada jam normal dan 15 menit pada jam padat pelanggan, sesuai dengan hasil penelusuran preferensi dan kebutuhan pelanggan melalui penyebaran kuesioner di Toko M.

1.5. Batasan

Dalam kerja sama dengan Toko M sebagai objek penelitian, terdapat beberapa batasan dalam melaksanakan observasi, pengumpulan data, dan perumusan solusi. Beberapa batasan yang dimiliki penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- a. Pengumpulan data dan perancangan dilakukan mulai dari September 2024 hingga Juni 2025.
- b. Akses data terbatas, khususnya untuk data sensitif yang menyangkut keuangan dan profit. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan pusat dalam melindungi data penjualan dan operasional cabang. Oleh karena itu, analisis keuangan/ekonomi akan dilakukan dengan data sekunder yang mencakup asumsi dan prediksi berdasar.
- c. Segala tindakan yang diambil harus menyesuaikan dengan kebijakan dan persetujuan pihak pusat melalui komunikasi dengan *supervisor branch* dan *assistant manager*.
- d. Toko M memiliki sejumlah *stand* yang pengelolaannya dilakukan mandiri oleh pihak penyewa. Segala hal terkait operasional *stand* tidak dapat diubah ataupun dimodifikasi karena merupakan pihak eksternal.