

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar belakang

Manajemen Operasional ialah mewujudkan efisiensi ekonomi (*cost minimzation*) dalam proses produksi, baik barang maupun jasa, kualitas yang tinggi (*high quality*), dapat diserahkan ke pasar dalam waktu yang cepat (*speed of delivery*), dan peralatan produksi dapat dengan segera dialihkan untuk mengerjakan produk lainnya (*flexibility*). Dengan demikian, Manajemen Operasional sudah berada secara mendasar dengan Manajemen Pabrik dan Manajemen Produksi. Manajemen Operasional mengkaji produk barang dan jasa, sedang manajemen pabrik dan manajemen produksi melalui membicarakan produksi barang. Disamping itu, orientasi manajemen operasional semakin luas dan lazim disebut memiliki orientasi biaya, mutu, kecepatan penyerahan, dan keluwesan proses (*QCDF Orientation*) (Tjiptono & Fandy, 2015).

Para manajemen dilatih untuk dapat menerapkan pengendalian proses dengan menggunakan metode statistik. Kemudian setiap manajer melatih bawahannya masing-masing sehingga seluruh lapisan personil perusahaan paham dan dapat menerapkan metode pengendalian mutu dan proses secara statistik. Program pelatihan pemahaman produksi moder (*Modern Production Management*). Dalam lingkup yang generik, yaitu suatu proses perlu kiranya disampaikan seberapa luas ruang lingkup manajemen operasi. Beberapa hal yang membatasi ruang lingkup tersebut adalah manajemen operasi merupakan satu dari fungsi manajemen (*functional management*) dalam perusahaan. Selain pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, maka operasi adalah suatu fungsi yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Konsep proses dalam pengertian manajemen operasi pada dasarnya mencakup semua proses, mulai dari proses global/utama hingga subproses terkecil yang dapat dijumpai dalam perusahaan (Rahayu, 2022).

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen operasional adalah manajer/pemimpin pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh manajer atau pimpinan mempengaruhi dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan disiplin, interaksi antara kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Dalam persoalan manajemen operasional, ada struktur kepengurusan yang mesti dibentuk tetapi bukan hanya dibentuk melainkan mesti juga dilaksanakan sebagaimana fungsi dari masing-masing tugasnya (Wijaya, 2021).

Semakin berkembangnya era teknologi dari waktu ke waktu, secara tidak langsung mempengaruhi bagaimana kegiatan bisnis terus berkembang dari segi budaya maupun strategi yang dimainkan oleh pelaku bisnis guna mempertahankan eksistensi usaha mereka. Perkembangan zaman kini menumbuhkan budaya baru yang kemudian menjadi sebuah kebiasaan atau kerap disebut sebagai *life style* bagi masyarakat dalam praktik kehidupan sehari-hari. Perkembangan sektor bisnis ini menuntut pelaku usaha untuk terus melakukan inovasi dan kreatifitas agar eksistensi mereka tidak tergerus oleh ketatnya persaingan pasar. Oleh sebab itu, tidak heran jika kini sering kita temui begitu banyak bisnis dalam bentuk produk maupun jasa yang berlomba-lomba menciptakan *impulse buying* kepada calon konsumen melalui serangkaian strategi pemasaran inovatif. Namun tidak hanya pada titik tersebut, pelaku bisnis dituntut pula menciptakan interaksi secara emosional kepada konsumen agar siklus hidup pelanggan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Salah satu bisnis yang kini terus berkembang pesat seiring kemajuan zaman adalah bisnis kuliner, sebab kuliner kini bukan hanya kebutuhan pokok manusia melainkan sudah menjadi gaya hidup. Perkembangan zaman telah merubah tradisi masyarakat yang dulunya mengkonsumsi makanan maupun minuman di rumah menjadi mengkonsumsi di luar rumah. Hal ini selaras dengan pendapat Mawson dan Feane (1996) yang memaparkan bahwa alasan utama masyarakat global untuk mengkonsumsi makanan diluar karena adanya perubahan demografi, meningkatnya pendapatan, kenyamanan dan kemudahan mendapatkan makanan serta meningkatnya aktifitas masyarakat. Jika kita amati, menikmati makanan atau minuman di luar rumah kini sudah menjadi kebutuhan dan hal yang lumrah bagi masyarakat di Indonesia.

Perkembangan usaha kafe dan resto di Indonesia sendiri tumbuh sekitar 15 – 20% pada tahun 2015 berdasar data dari Asosiasi Pengusaha Kafe Restoran Indonesia (Apkrindo), tentunya hal ini tidak lepas dari kebutuhan inti manusia akan makan dan minum. Karena pada dasarnya dimanapun dan kapanpun masyarakat akan membutuhkan makanan sebagai kebutuhan pokok kehidupan. Semakin tingginya pertumbuhan kafe, secara tidak langsung memacu adanya perang harga maupun produk yang semakin ketat. Pada akhirnya semua itu menuntut pelaku bisnis untuk menerapkan strategi pemasaran yang berorientasi pada hubungan emosional kepada konsumen agar siklus hidup konsumen dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Paparan di atas didukung dengan pendapat Daniel Newman dalam tulisannya pada situs Forbes yang berpendapat bahwasanya kini orientasi ekonomi dunia telah memasuki era *Experiential Economy*, bisnis yang dijalankan bukan hanya sekedar fokus pada B2B ( *Business to Business* ) ataupun B2C ( *Business to Customer* ) namun konsep mengenai *Value Thing* juga harus diperhitungkan, seperti halnya *memorable event* kepada konsumen.

Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang menjadi destinasi wisata utama di Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Banyuwangi sendiri terdapat puluhan kafe yang masing-masing mengunggulkan daya tariknya kepada konsumen dengan segmentasi kelas yang berbeda pula.

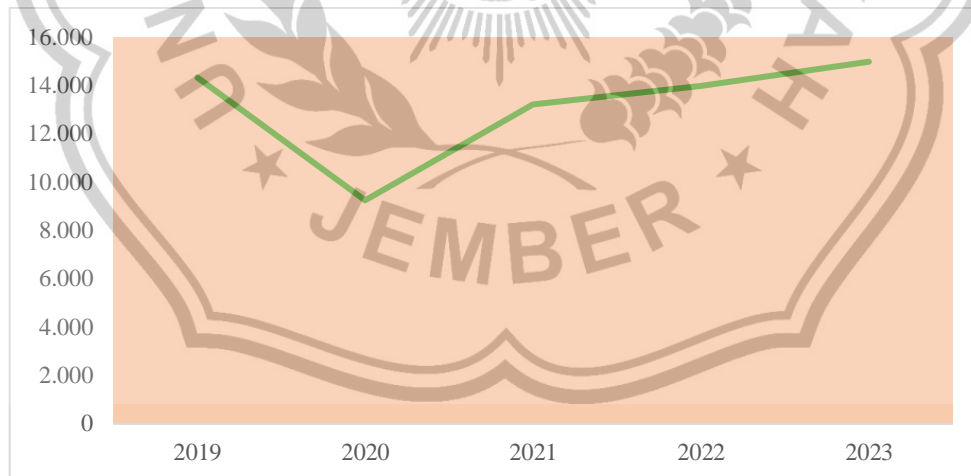
**Tabel 1.1 Pendapatan Kabupaten Banyuwangi dari Pajak Resto dan Cafe 2017 – 2023**

Tahun	Pendapatan
2017	3.947.665.490
2018	4.755.476.643
2019	6.160.556.647
2020	5.557.470.425
2021	8.176.884.275
2022	9.385.696.869
2023	12.107.319.248

(Sumber : Dinas Pendapatan Kabupaten Banyuwangi)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya sektor kafe dan resto di Kabupaten Banyuwangi terus mengalami pertumbuhan sebagaimana yang tertera pada data bahwasanya dari tahun 2017 hingga 2023 pendapatan Kabupaten Banyuwangi dari hasil Pajak Kafe dan Resto terus mengalami peningkatan yang signifikan. Maka hal ini dapat digambarkan jika usaha kuliner di Kabupaten Banyuwangi memiliki peluang berkembang dan pasar yang besar.

Bisnis makanan dan minuman salah satu bisnis yang sangat populer di kalangan saat ini. Salah satu bisnis yang paling diminati oleh masyarakat sangat beragam misalnya rumah makan, depot, warung, kafe dll. Kafe adalah suatu bentuk restoran informal yang mengutamakan pada penyajian tempat yang nyaman untuk bersantai, beristirahat, dan berbicara-bincang sambil menikmati kopi atau teh serta hidangan-hidangan lainnya. Berikut data pertumbuhan Industri Penyedia Makanan Minuman, Restoran, dan Sejenisnya di Indonesia tahun 2019 hingga 2023:

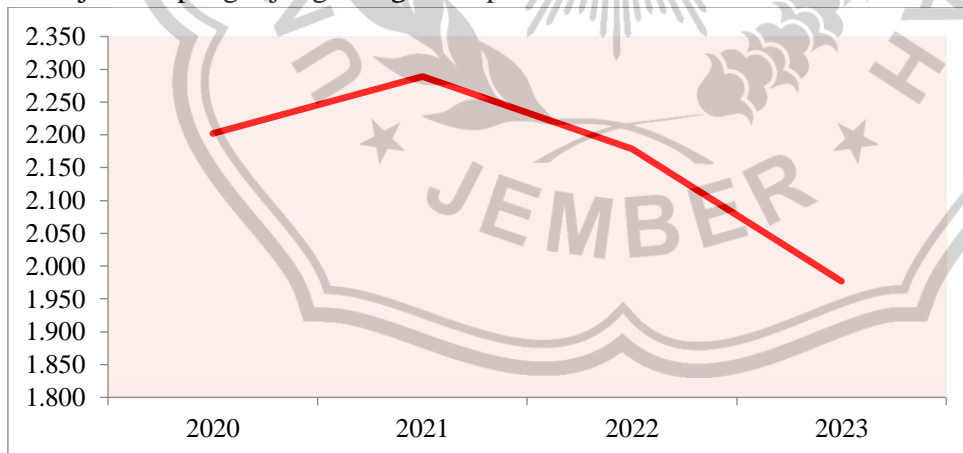


**Gambar 1. 3 Data Pertumbuhan Industri Penyedia Makanan Minuman, Restoran, dan Sejenisnya 2019 – 2023**

Sumber: Dataindustri.com 2023.

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha kafe di Indonesia semakin pesat, seiring perkembangannyaakan memicu munculnya persaingan tersendiri di antara pelaku bisnis tersebut. Berbagai cara harus dilakukan oleh masing-masing pelaku bisnis atau pengusaha untuk memenangkan persaingan yang semakin ‘panas’ dalam bisnis ini. Kepuasan konsumen merupakan faktor penting untuk bisa terus bersaing dengan pesaing-pesaing di bidang usaha sejenis. Hal ini dikarenakan dengan memberikan kepuasan kepada konsumen, perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Untuk bisa mendapatkan kepuasan konsumen salah satunya adalah dengan memberikan kualitas layanan yang baik agar konsumen merasa nyaman dalam menikmati setiap produk yang ditawarkan oleh kafe.

Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu kota di Jawa Timur yang memiliki masyarakat dengan beragam latar belakang sosial, ekonomi, pekerjaan dan pendidikan. Adanya rutinitas yang begitu padat, maka tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut menyebabkan stres sehingga masyarakat membutuhkan tempat yang nyaman. Tempat tersebut dapat direfleksikan menjadi sebuah usaha kafe. Besarnya pangsa pasar yang berada di kabupaten Banyuwangi mendorong para pembisnis untuk bersaing dalam mendirikan kafe. Tidak heran jika kafe di kabupaten Banyuwangi semakin banyak. Hal ini membuktikan bahwa banyaknya kompetitor-kompetitor yang ada di Kabupaten Banyuwangi terus mengalami persaingan. Perlunya para pembisnis dan investor berlomba-lomba dalam mendirikan kafe di Kabupaten Banyuwangi khususnya di Kabupaten Banyuwangi untuk menawarkan berbagai macam keunggulan yang dimiliki oleh kafe tersebut, oleh sebab itu para pebisnis maupun investor di Kabupaten Banyuwangi perlu melihat persaingan yang kompetitif. Persaingan kafe Kabupaten Banyuwangi mengakibatkan bahwa pengunjung Cafe Exi Banyuwangi mengalami Fluktuasi, pada tahun 2021 jumlah pengunjung mengalami kenaikan, sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 jumlah pengunjung mengalami penurunan.



**Gambar 1. 4 Data Jumlah Pengunjung Cafe Exi Banyuwangi 2020 – 2023**

Sumber: Cafe Exi Banyuwangi, Tahun 2023

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa pada Tahun 2020 sampai dengan 2021 Cafe Exi Banyuwangi mengalami kenaikan, sedangkan pada Tahun 2022 dan 2023 jumlah pengunjung di Cafe Exi Banyuwangi mengalami penurunan. Berdasarkan observasi pendahuluan menunjukkan bahwa Cafe Exi Banyuwangi menggunakan sistem antrian *multi channel - single phase* dengan jumlah pegawai lebih dari satu orang pada bagian *kitchen (multi channel)* sedangkan proses pelanggan yang akan melakukan pembelian pada pegawai

menunjukkan hanya ada satu tahap (*single phase*). Namun terdapat beberapa permasalahan terkait sistem antrian *multi channel - single phase* yang diterapkan Cafe Exi Banyuwangi dikarenakan tingkat akurasi perhitungan tidak dilakukan secara pasti hanya berdasarkan estimasi pemilik Cafe Exi Banyuwangi. Tidak adanya perhitungan secara akurat mengenai sistem antrian Cafe Exi Banyuwangi menyebabkan *crowding* saat kondisi sedang rame pelanggan. Pelanggan Cafe Exi Banyuwangi merasa kurang puas, karena pelayanan yang dinilai lambat dalam merespon keinginan pelanggan. Akibat pelanggan yang tidak puas, dapat membuat target pendapatan yang diharapkan perusahaan menjadi terhambat. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penggunaan metode *Waiting Line* diterapkan untuk evaluasi pelayanan yang lebih baik pada penjualan Cafe Exi Banyuwangi. Peneliti melakukan *pra survey* kepada 30 karyawan Cafe Exi Banyuwangi atas kinerja operasional dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil pra survey kepada karyawan Cafe Exi Banyuwangi**

No	Pernyataan	Jawaban Responden & Presentase (%)		Jumlah responden & Presentase (%)
		Setuju	Tidak	
1	Cafe Exi Banyuwangi melakukan monitoring kegiatan untuk memperbaiki produk cacat	25 (83,3%)	5 (16,7%)	30 responden (100%)
2	Cafe Exi Banyuwangi memiliki kemampuan untuk mengubah volume produksi sesuai permintaan konsumen	26 (86,7%)	4 (13,3%)	30 responden (100%)
3	Cafe Exi Banyuwangi mengetahui durasi antara pemesanan dan penerimaan barang yang dibeli dari pemasok	23 (76,7%)	7 (23,3%)	30 responden (100%)
4	Cafe Exi Banyuwangi mengetahui stok persediaan bahan baku	24 (80%)	6 (20%)	30 responden (100%)
5	Cafe Exi Banyuwangi melakukan peningkatan produktivitas karena minimnya kerusakan mesin	25 (83,3%)	5 (16,7%)	30 responden (100%)
6	Cafe Exi Banyuwangi selalu berusaha meminimalisir rata-rata kerusakan internal (seperti biaya produk cacat, skrap, pengerjaan ulang, kegagalan proses, dan kerusakan mesin)	29 (96,7%)	1 (3,3)	30 responden (100%)

Sumber: Data diolah, 2023.

Berdasarkan hasil *pra survey* kepada karyawan Cafe Exi Banyuwangi menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang tidak setuju dengan kinerja operasional Cafe Exi Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena terdapat karyawan Cafe Exi Banyuwangi kurang teliti dalam melakukan monitoring kegiatan untuk memperbaiki produk cacat, karyawan Cafe Exi Banyuwangi tidak mengetahui durasi antara pemesanan dan penerimaan barang yang dibeli dari pemasok, karyawan Cafe Exi Banyuwangi tidak mengetahui stok persediaan bahan baku sehingga terdapat menu yang kosong.

Metode *Waiting Line* biasa digunakan untuk mengelola antrian pelayanan. Ini adalah salah satu metode yang digunakan dalam memecahkan masalah yang ditemukan dalam pengambilan keputusan seperti pemilihan staf, program antrian dari sistem komputer, pembuatan jadwal staf dan lain-lain. (Irfan & Rusdiana, 2018) mengemukakan *Waiting Line Method* sangat berguna untuk menganalisa bentuk panjang antrian, rata-rata waktu pelayanan, rata-rata waktu menunggu. Dengan bantuan perhitungan Metode *Waiting Line* akan menghasilkan informasi tentang tingkat intensitas pelayanan dalam antrian yang dapat dijadikan pertimbangan untuk pengembangan dan perencanaan peningkatan mutu dan pelayanan suatu perusahaan.

Menurut (Asri Kunda et al., 2023) antrian (*waiting line*) adalah sebuah situasi yang umum. *Waiting line method* adalah salah satu metode yang digunakan dalam memecahkan masalah yang ditemukan dalam pengambilan keputusan seperti pemilihan staf, program antrian dari sistem komputer, pembuatan jadwal staf, dan lain-lain. *Waiting line method* sangat berguna untuk menganalisa bentuk panjang antrian, rata-rata waktu pelayanan, rata-rata waktu menunggu. Dengan bantuan perhitungan metode *waiting line* akan menghasilkan informasi tentang tingkat intensitas pelayanan dalam antrian yang dapat dijadikan pertimbangan untuk pengembangan dan perencanaan mutu serta pelayanan suatu perusahaan jasa.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di jabarkan dan penelitian terdahulu dari Penelitian yang dilakukan oleh (B. H. Purnomo et al., 2021) menunjukkan bahwa disiplin antrian yang diterapkan adalah FIFO (*first in first out*) dan desain sistem antrian adalah multi *channel single phase*. Penelitian (Felysia et al., 2021) menunjukkan bahwa waktu menunggu rata-rata pelanggan dalam sistem antrian pada restoran cepat saji di Samarinda Central Plaza yaitu waktu ketika pelanggan berada dalam garis tunggu mulai dari kedatangan hingga selesai dilayani oleh kasir adalah 0,07 jam atau 4,2 menit pada setiap kasir. Penelitian (Basir & Chandrashekar, 2020) menunjukkan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan pelanggan mengantri pada jam makan siang di Restoran McDonald's Bangi, yaitu kualitas makanan, pelayanan, lingkungan, waktu dan harga. Penelitian (Alvathena & Panday, 2020) menunjukkan bahwa rumah makan Tarida Pork Finest menggunakan model antrian (M/M/1) : (FCFS) dengan struktur antrian *Single Channel-Single Phase*. Penelitian (Hasugian et al., 2020) menunjukkan bahwa adanya antrian yang panjang, jumlah pelanggan yang dilayani pada satuan waktu yang relatif sedikit dan ketimpangan kerja antar operator. Penelitian (Panday et al., 2019) menunjukkan bahwa pola kedatangan pelanggan memenuhi distribusi Poison dan pola pelayanan memenuhi distribusi normal. Penelitian (Harahap et al., 2018) menunjukkan bahwa kinerja sistem antrian yang ada kurang optimal karena mempunyai tingkat kegunaan fasilitas yang rendah dan tingkat kesibukan kasir masih rendah. Penelitian (Dewi Melinda et al., 2018) menunjukkan bahwa rata-rata waktu antrian sistem mencapai 7,5 menit. Penelitian (Ratnasari et al., 2018) menunjukkan bahwa untuk mengurangi dan mempercepat waktu tunggu perlu dilakukan penambahan satu kasir pelayanan. Penelitian (Puspitasari et al., 2018) menunjukkan bahwa perbandingan model awal dan model baru adalah menurunnya utilitas dua pekerja.

Berdasarkan latar belakang dan bukti empiris yang sudah di jabarkan maka rumusan masalah ini yaitu:

2. Bagaimana sistem antrian yang diterapkan oleh Cafe Exi Banyuwangi?
3. Bagaimana analisis *waiting line method* yang optimal dalam upaya meningkatkan efisiensi pelayanan pada Cafe Exi Banyuwangi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah di jabarkan maka tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis sistem antrian yang diterapkan oleh Cafe Exi Banyuwangi.
2. Untuk menganalisis penggunaan *waiting line method* yang optimal dalam upaya meningkatkan efisiensi pelayanan pada Cafe Exi Banyuwangi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari analisis dan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak antara lain:

1. Bagi Akademik  
Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi penelitian- penelitian berikutnya dan diharapkan penelitian berikutnya mampu memperbaiki dan menyempurnakan kekurangan dalam penelitian ini.
2. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengetahuan dan pembelajaran terkait dengan bagaimana cara mengetahui permasalahan yang ada serta bagaimana cara menyelesaikan masalah yang ada.
3. Bagi Caffe Exi Banyuwangi  
Penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai adanya suatu permasalahan yang ada dan menyelesaikan permasalahan menggunakan *Waiting Line Method*, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi usaha bisnis yang lebih berkembang dalam persaingan secara lebih efektif pada waktu yang akan datang