

USULAN PERBAIKAN PROSES BISNIS DENGAN KONSEP *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* (STUDI KASUS : PERMATA GUEST HOUSE)

Bhaswara Aditya Wardhana, Darminto Pujotomo, Susatyo Nugroho W.P.

Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Semarang, Indonesia

Abstrak

Permata Guest House Semarang merupakan usaha bisnis yang bergerak di bidang jasa penginapan. Perkembangan skala bisnis Permata Guest House yang pesat tidak disertai dengan penataan dan pengelolaan proses bisnis (*Business Process*) yang memadai, mengakibatkan banyak kemunculan keluhan dari *stakeholder*, yaitu dari pelanggan (*customer*), dan kalangan internal karyawan.

Key Performance Indicator (KPI) yang digunakan dalam penelitian terhadap Permata Guest House ini adalah KPI yang diturunkan dari *Critical Success Factor* (CSF). Pengukuran kinerja dilakukan dengan berdasarkan indikator performansi (*Performance Indicator*) yang telah ditentukan pada observasi awal beserta ukuran dan target yang dicapai untuk tiap indikatornya. Dari hasil observasi awal didapatkan selisih indikator moral kerja dan loyalitas sebesar 20%, komplain keramah tamahan sebesar 16,67%, komplain penampilan dan sikap sebesar 16,67%, tingkat okupansi marketing sales sebesar 30%, dan kepuasan layanan sebesar 77,78%. Berdasarkan analisis pengukuran kinerja dan proses bisnis telah didapatkan faktor-faktor yang menyebabkan kinerja proses bisnis belum sesuai target, salah satu penyelesaian untuk dapat memperbaiki kinerja adalah dengan merancang ulang proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Reengineering* (BPR). Dari hasil BPR perlu dilakukan peninjauan kembali (*rethinking*), perancangan ulang (*redesign*), dan evaluasi (*retool*) terhadap model kinerja bisnis. Hasil dari rekayasa ulang proses bisnis berupa pembakuan usulan proses bisnis, penyusunan visi misi perusahaan, perancangan struktur organisasi dan *job description*, serta penyusunan *Standart Operating Procedure*

Kata Kunci : *critical success factor, key performance indicator, business process reengineering*

Abstract

Permata Guest House Semarang is a business engaged in the lodging services. The development of business scale rapid Permata Guest House is not accompanied by the administration and management of business processes are inadequate, resulting in the emergence of many complaints of stakeholders, that is, from the customer, and the internal employees.

Key Performance Indicator (KPI) used in the study of Permata Guest House is KPI derived from the Critical Success Factor (CSF). Performance measurements conducted on the basis of performance indicators which has been determined in preliminary observations along with the size and achievable targets for each indicator. From the initial observations obtained difference indicator morale and loyalty by 20%, amounting to 16.67% hospitality complaint, complaints, appearance and attitude at 16.67%, the occupancy rate of 30% marketing sales and service satisfaction by 77.78%. Based on the analysis of performance measurement and business process has obtained the factors that cause the performance of the business process does not meet the target, one of the settlement is to be able to improve performance by redesigning business processes using the Business Process Reengineering (BPR). From the results of the review of BPR needs rethinking, redesign, and reto) the business performance models. The results of the business process reengineering business processes such as standardization proposals, drafting mission and vision of the company, designing organizational structure and job description, and the preparation of Standard Operating Procedure

Keywords: *critical success factor, key performance indicators, business process reengineering*

PENDAHULUAN

Permata *Guest House* Semarang merupakan usaha bisnis yang bergerak di bidang jasa penginapan dengan berkonsep rumah tamu yang diresmikan pada tanggal 17 Maret 2003 dengan lokasi di Jl. Singosari XII no. 1 Semarang. Perkembangan skala bisnis Permata *Guest House* yang pesat tidak disertai dengan penataan dan pengelolaan proses bisnis yang memadai mengakibatkan banyak muncul keluhan dari *stakeholder*, yaitu dari pelanggan (*customer*), bahkan dari kalangan internal karyawan sendiri yang mengeluhkan tidak adanya struktur organisasi, prosedur standar kerja dan *job description* yang jelas mengakibatkan kebingungan bagi karyawan

Keluhan tersebut menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam proses bisnis yang selama ini dilakukan oleh Permata *Guest House*. Proses bisnis (*business process*) merupakan suatu hal yang sangat penting bagi berlangsungnya kehidupan suatu perusahaan. Identifikasi proses bisnis merupakan bentuk observasi awal untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja proses bisnis selama ini. Identifikasi dilanjutkan dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan dan analisis. Analisis dilakukan untuk mengetahui karakter permasalahan pada kinerja proses bisnis perusahaan dan menganalisa kinerja dari proses bisnis dari tiap-tiap bagian dalam perusahaan

Pengukuran kinerja dilakukan dengan berdasarkan indikator performansi (*Performance Indicator*) yang telah ditentukan pada observasi awal beserta ukuran dan target yang dicapai untuk tiap indikatornya. *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam penelitian terhadap Permata *Guest House* ini adalah KPI yang diturunkan dari *Critical Success Factor* (CSF) industri jasa perhotelan (Tung, 2009; Chuah, 2004; Wu, 2009; Atkinson, Kaplan, 1997). *Critical Success Factor* (CSF) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan, atau elemen elemen penting dari suksesnya sebuah perusahaan.

Dari penelitian pendahuluan di atas diketahui bahwa hasil penilaian masing-masing KPI masih di bawah target. Salah satu penyelesaian untuk dapat memperbaiki kinerja adalah dengan merancang ulang proses bisnis. Metode yang digunakan untuk melakukan perencanaan ulang yaitu dengan *Business Process Reengineering* (BPR). Metode ini dipilih karena BPR merupakan suatu proses perancangan kembali proses bisnis untuk memperoleh perbaikan atas performansi perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Niven (2002), CSF merupakan pernyataan ringkas yang menggambarkan hal spesifik yang harus dilakukan dengan baik apabila perusahaan ingin berhasil dalam menerapkan strateginya.

Key Performance Indicator adalah ukuran performa secara kuantitatif dari segi finansial dan non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu perusahaan atau organisasi untuk mengukur seberapa jauh kemajuan yang sudah dilakukan terhadap tujuan perusahaan. (Reh, 2008)

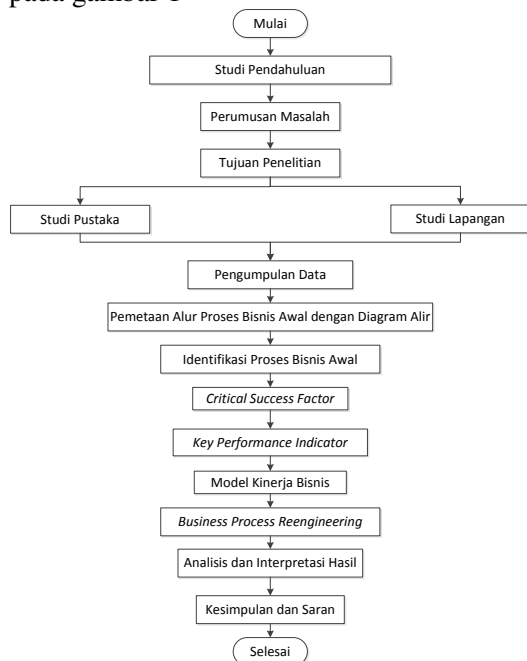
Perubahan dalam arti perbaikan proses dapat dilakukan dalam bentuk, yaitu menghilangkan proses, menyederhanakan proses, menyatukan proses dan melakukan otomatisasi. Tahapan dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri dari atas 3R, yaitu sebagai berikut:

1. *Rethink*. Memikirkan kembali tujuan yang akan dicapai saat sekarang dengan asumsi yang diperlukan untuk menentukan apakah tujuan tersebut masih dapat digunakan pada komitmen yang baru untuk memenuhi kepuasan pelanggan waktu yang akan datang.
2. *Redesign*. Mencakup analisis tentang cara organisasi dalam memproduksi barang dan jasa, bagaimana struktur kerjanya, siapa yang menyelesaikan suatu tugas tertentu dan apa yang dicapai dari masing-masing prosedur tersebut.
3. *Retool*. Mencakup evaluasi tentang keuntungan atau manfaat yang diperoleh dari teknologi mutakhir yang digunakan, khususnya pada *electronic word* dan *data processing system* untuk

menentukan kemungkinan merubah teknologi tersebut agar kualitas meningkat.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan tahap-tahap penelitian yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum melakukan pemecahan masalah. Langkah-langkah penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 1 Metodologi Penelitian

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

1. Keluhan Stakeholder

Dari hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan, terdapat keluhan-keluhan dari stakeholder yang menjadi dasar dari permasalahan penelitian ini. Stakeholder yang dimaksud dalam hal ini adalah pelanggan dan karyawan Permata *Guest House* dalam periode Juni 2012 sampai dengan November 2012

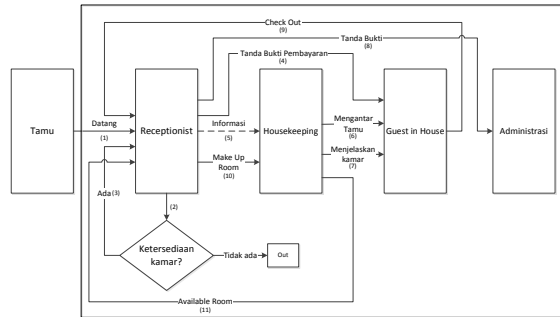
Tabel 1 Keluhan Stakeholder Permata *Guest House* periode Juni 2012- November 2012

No	Nama	Keluhan Pelanggan	Status
1	Asep Sa'adudin	Reception tidak memberitahu kalau harus melakukan DP	Customer
2	Bambang	Semut banyak, suara AC outdoor berisik, bednya sudah jegleg	Customer
3	Rina Indrawati	Barang titipan saya tidak disampaikan	Customer
4	Maysella	Kecoa masuk itu indikasi jorok, tolong kamar dibersihkan, jumlah sampo tidak disesuaikan dengan lama menginap	Customer
5	Ali M.	Air di kamar mandi kurang banyak keluarannya	Customer
6	Rizky Adji	Sinyal TV tolong diperbaiki, kualitas WC ditingkatkan	Customer
7	Adriani	Toilet tidak berfungsi dengan baik, sandal tidak tersedia, TV tidak dapat dinikmati	Customer
8	Ida R.	Air mati, sarana prasarana ditingkatkan	Customer
9	Siti Zumairah	AC berisik dan tidak dingin	Customer
10	Siti Sudariyaningsih	TV tidak jelas lebih baik ganti baru	Customer
11	Lukas Bagus	TV tolong dibelikan remote	Customer
12	Japet	Telepon tidak berfungsi	Customer
13	Dionysius H.	AC kurang maksimal, ruangan beraroma rokok	Customer
14	Wona S.	Sudah konfirm booking tetapi tidak dapat kamar, kalau tamu sudah booking tolong komitmen	Customer
15	Roland	Tidak ada standar prosedur kerja	Karyawan
16	Indra	Alur perintah tidak jelas membuat bingung	Karyawan
17	Ardi	Tidak ada <i>job description</i>	Karyawan
18	Thomas	Belum paham pelaporan tanggung jawab kepada siapa	Karyawan

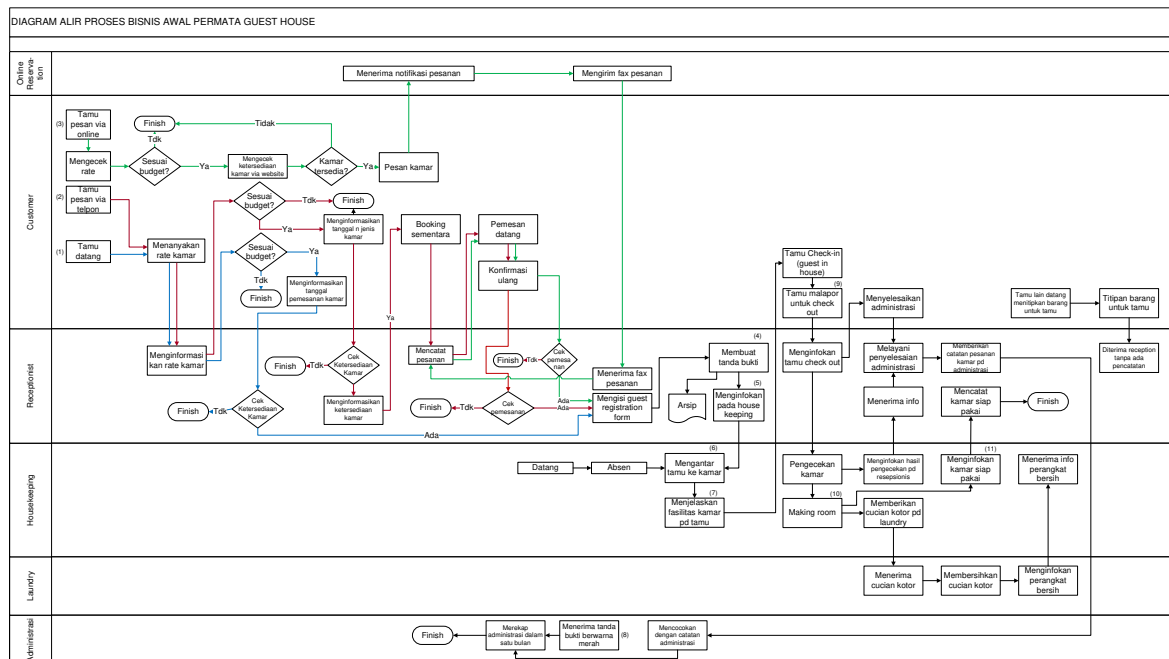
(Sumber : *Guest Comment* Permata *Guest House* periode Juni 2012 – November 2012)

2. Pemetaan Alur Proses Bisnis

Data proses bisnis pada Permata *Guest House* merupakan pemetaan proses untuk mengenal proses yang berjalan sekarang, dapat digunakan untuk menunjukkan jalan menuju proses baru. Proses bisnis Permata *Guest House* secara garis besar dapat ditunjukkan pada Gambar 2



Gambar 2 Diagram Umum Proses Bisnis Awal Permata Guest House



Gambar 3 Diagram Rinci Proses Bisnis Awal Permata Guest House

3. Critical Success Factor

Tujuan dari mengidentifikasi CSF adalah untuk membuat penilaian tentang sesuatu yang dianggap lebih penting dan sesuatu yang dianggap kurang penting. Berdasarkan penelitian dari Tung (2009), Chuah (2004), Wu (2009), Atkinson, Kaplan (1997) tentang CSF dan disesuaikan dengan kondisi Permata *Guest House* maka didapatkan indikator CSF yaitu terdiri dari fasilitas, sumber daya manusia, organisasi, dan customer.

4. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator berdasarkan Critical Success Factor yang diuraikan sebagai berikut :

Tabel 2 Analisis CSF dan KPI Permata Guest House

No	CSF	KPI
1	Fasilitas dan sarana	- Fasilitas dan sarana yang sekarang dimiliki
2	Sumber daya manusia	- Sistem penitipan barang - Prosentase turn over dari moral kerja dan loyalitas - Prosentase complain berdasarkan keramahan, penampilan dan sikap dari karyawan kepada tamu - Ketersediaan program training & development
3	Organisasi	- Terbentuknya visi dan misi perusahaan - Terbentuknya struktur organisasi perusahaan - Terbentuknya <i>job description</i> dan prosedur kerja standar untuk para staff
4	Customer	- Prosentase jumlah keluhan/ <i>complain</i> yang diterima perusahaan berdasarkan kepuasan lokasi, layanan, dan harga - Ketersediaan membership untuk tamu yang menginap

5. Identifikasi Model Kinerja Bisnis

Pada tahap ini akan dijelaskan model kinerja Permata *Guest House* dengan menggunakan KPI yang telah diperoleh, sehingga diuraikan sebagai berikut :

Tabel 3 Model Kinerja

CSF	KPI	Ukuran	Hasil	Target (Sekarang)	Selisih
Fasilitas	-Front Office	Ketersediaan	Ada	Ada	0
	-Jumlah kamar	Banyaknya kamar	21 kamar	21 kamar	0
	-Tempat tidur	Banyaknya tempat tidur	42 tempat tidur	42 tempat tidur	0
	-Almari pakaian	Banyak almari	21 almari	21 almari	0
	-Telephone	Banyak telephone	0 telephone	21 telephone	0
	-Televisi	Banyak televisise	21 televisi	21 televisi	0
	-Meja tulis	Banyak meja tulis	21 meja tulis	21 meja tulis	0
	-Handuk	Banyak handuk	42 handuk	63 handuk	21
	-Tempat sampah	Ketersediaan	Ada	Ada	0
SDM	-Penitipan barang	Sistem terkoordinasi	Belum	Terkoordinasi	0
	-Moral Kerja dan Loyalitas	% Turn over	20%	0%	20%
	-Keramahtamahan	% Complain	30%	0%	30%
	-Penampilan dan Sikap	% Complain	20%	0%	20%
	-Marketing & Sales	Tingkat okupansi	60%	Minimal 90%	30%
	-Program Training & Development	Ketersediaan	Belum ada	Ada	0
Organisasi	Visi dan Misi Perusahaan	Ketersediaan	Belum ada	Ada	0
	Struktur Organisasi	Ketersediaan	Belum ada	Ada	0
	<i>Job description</i>	Ketersediaan	Belum ada	Ada	0
	Prosedur Kerja Standar	Ketersediaan	Belum ada	Ada	0
Customer	Kepuasan Lokasi	% Complain	3,5%	0%	3,5%
	Kepuasan Layanan	% Complain	85%	0%	85%
	Kepuasan Harga	% Complain	10%	0%	10%
	<i>Customer Relationship</i>	Ketersediaan Membership	Belum ada	Ada	0

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa sudah ada selisih antara hasil yang dicapai saat ini dengan target yang diinginkan perusahaan dalam kurun waktu 1 tahun. Dengan demikian akan dilakukan tahap selanjutnya untuk meminimalisasi selisih yang terjadi, agar sesuai dengan target yang diinginkan.

6. Business Process Reengineering

Berdasar tabel model kinerja bisnis seluruh poin CSF perlu untuk ditinjau kembali (*rethink*). Sedangkan untuk poin fasilitas, SDM, dan organisasi perlu dilakukan perancangan ulang (*redesign*). Dan untuk evaluasi (*retool*) diperlukan pada poin SDM dan *Customer*. Tahap ini tidak harus dilakukan semua, disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kepentingan dari variable yang akan dirancang ulang.

Tabel 4 Business Process Reengineering

CSF	KPI	Rethink	Redesign	Retool
Fasilitas	-Front Office	Peninjauan kembali		
	-Jumlah kamar	jumlah	Pengadaan kembali	
	-Tempat tidur	fasilitas dan sarana	fasilitas yang belum memenuhi standar dan kesesuaian	
	-Almari pakaian	dengan disesuaikan jumlah kamar yang siap untuk dihuni		
	-Telephone			
	-Televisi			
	-Meja tulis			
	-Handuk			
	-Tempat sampah			
SDM	-Penitipan barang			
	-Moral Kerja dan Loyalitas	Peninjauan kembali terhadap kinerja pegawai	Pengadaan training untuk para staff dan pembuatan SOP	Evaluasi secara rutin sesuai kebijakan perusahaan
	-Keramahtamahan			
	-Penampilan dan Sikap			
	-Program Training & Development			
Organisasi	Visi dan Misi Perusahaan	Peninjauan kembali perencanaan di dalam manajemen untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai dan diinginkan	Perancangan ulang proses bisnis, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, <i>job description</i> , dan standar pelaksanaan kerja	
	Struktur Organisasi			
	<i>Job description</i>			
	Prosedur Kerja Standar			
Customer	Kepuasan Lokasi			
	Kepuasan Layanan			
	Kepuasan Harga			
	<i>Customer Relationship</i>			
Customer		Peninjauan kembali jumlah komplain dan keluhan-keluhan yang dirasakan tamu kepada perusahaan		Evaluasi rutin untuk mengetahui komplain yang diberikan oleh tamu

a. Rethink

- Fasilitas

Peninjauan kembali jumlah fasilitas dengan disesuaikan jumlah kamar yang siap untuk dihuni. Pada umumnya persediaan handuk di housekeeping minimal tiga par stock. Dan untuk saat ini jumlah handuk yang dimiliki sebanyak 2 par stok dengan jumlah kamar 21 kamar yang berarti jumlah handuk yang tersedia adalah 42 handuk.

Untuk penitipan barang sebaiknya ditinjau kembali mengenai sistem penitipan barang saat ini yang diterapkan apakah sudah efektif dan baik dalam penerapannya. Apabila masih terjadi complain mengenai sistem penitipan barang oleh tamu, hal ini menandakan bahwa sistem penitipan barang belum berjalan baik.

- Sumber Daya Manusia

Peninjauan kembali terhadap kinerja pegawai. Apabila dari hasil pengukuran kinerja masih banyak terdapat keluhan yang diterima oleh tamu mengenai kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan perbaikan terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan maupun adanya acuan prosedur kerja.

- Organisasi

Peninjauan kembali perencanaan di dalam manajemen untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai dan diinginkan. Hal ini dapat dilihat dari unsur-unsur organisasi yang dimiliki perusahaan. Untuk saat ini Permata *Guest House* belum memiliki arah organisasi yang sebenarnya dapat menjadi dasar pedoman perusahaan untuk bertujuan.

- Customer

Peninjauan kembali jumlah complain dan keluhan-keluhan yang dirasakan tamu kepada perusahaan. Untuk saat ini Permata *Guest House* sudah menerapkan sistem pemberian Guest Comment di dalam tiap kamar. Guest Comment berisi kriteria-kriteria yang berhubungan dengan penilaian tamu terhadap pelayanan hotel. Sehingga dari form tersebut dapat diketahui keluhan-keluhan yang dirasakan oleh tamu selama menginap

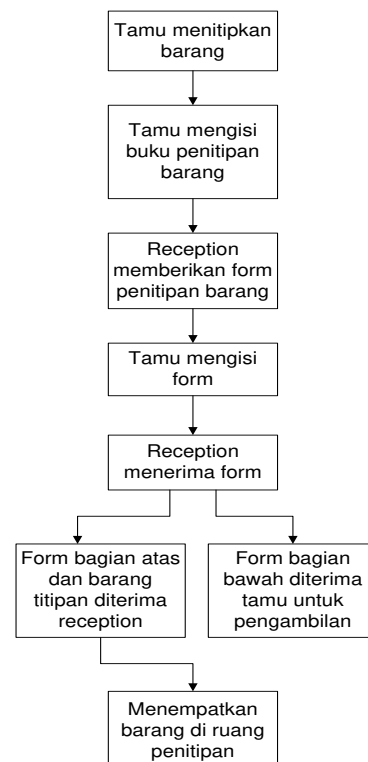
b. Redesign

- Fasilitas

Tingkatan standar persediaan jumlah handuk yang mencukupi untuk menunjang kelancaran operasional biasanya dikenal dengan istilah par stock. Pada umumnya persediaan handuk di housekeeping minimal tiga par stock. Penempatan tiga par stok tersebut terdapat di laundry 1 par, penyimpanan 1 par, dan di kamar 1 par. Apabila jumlah kamar yang dimiliki saat ini berjumlah 21 kamar, dan jumlah handuk saat ini 42 handuk, berarti saat ini penginapan hanya menyediakan 2 par stok. Karena idealnya 3 par stock, maka penginapan harus menyediakan handuk berjumlah 63 handuk yang merupakan 3 kali lipat dari jumlah kamar.

Sistem penitipan barang saat ini yang diterapkan Permata *Guest House* belum terkoordinasi karena belum terdapat form dan buku penitipan barang sebagai kontrol barang-barang yang dititipkan.

Untuk itu pada redesign sistem penitipan barang ini akan dilakukan perancangan proses bisnis penitipan barang yang akan dijelaskan pada Gambar 4.3 di bawah ini.



Gambar 4 Proses Bisnis Penanganan Barang Titipan

Berikut adalah contoh bentuk kartu penitipan barang :

KARTU PENITIPAN BARANG		NO. 01828
TGL	: 12/12/12	ttd :
NAMA PENITIP	: JOHN	
NAMA PENERIMA	: JOHN	
No. KAMAR	: 202	
LUGGAGE	: HANDBAG, SUITE CASE	
NOTE :		
KARTU PENITIPAN BARANG		NO. 01828
TGL	: 12/12/12	ttd :
NAMA PENITIP	: JOHN	
NAMA PENERIMA	: JOHN	
No. KAMAR	: 202	
LUGGAGE	: HANDBAG, SUITE CASE	
PERSYARATAN PENITIPAN BARANG:		
- Penginapan tidak bertanggung jawab terhadap kehilangan barang-barang yang dititipkan lebih dari 90 hari dan tidak bertanggung jawab atas kerusakan yang disebabkan pada saat penyimpanan		
- Pemilik barang akan menanggung resiko yang disebabkan oleh api, air, dan kecurian		
- Penginapan akan menjaga barang di lingkungan penginapan, C24		
- Barang akan diberikan bila menunjukkan kartu ini		

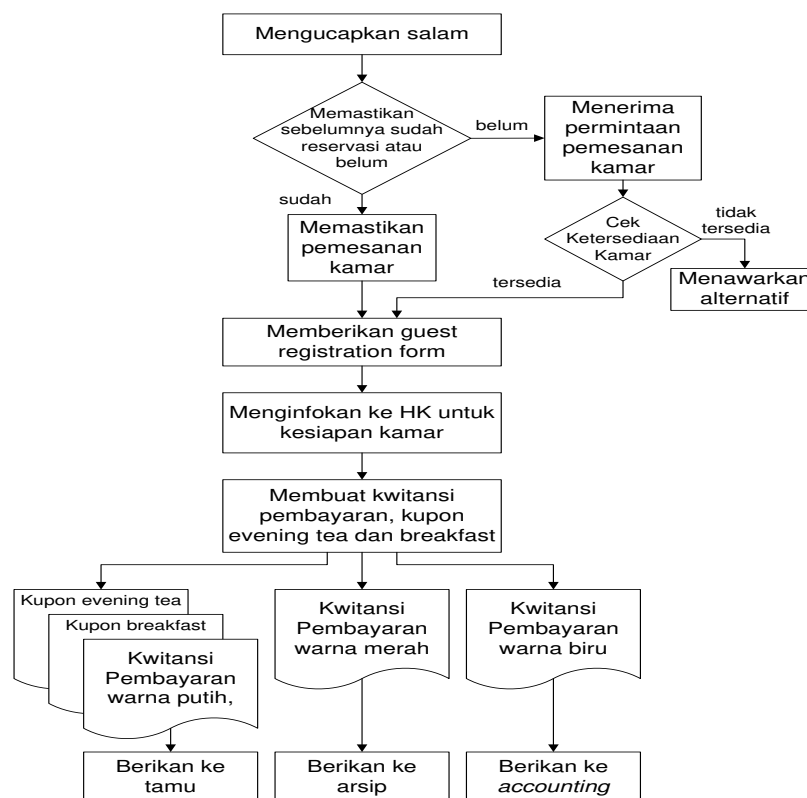
Gambar 5 Form Penitipan Barang

- **Sumber Daya Manusia**
Pengadaan training untuk para staff dan pembuatan SOP. Training yang dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai dapat diadakan tiga sampai empat kali dalam setahun. Training diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan penginapan, karena sikap dan pelayanan

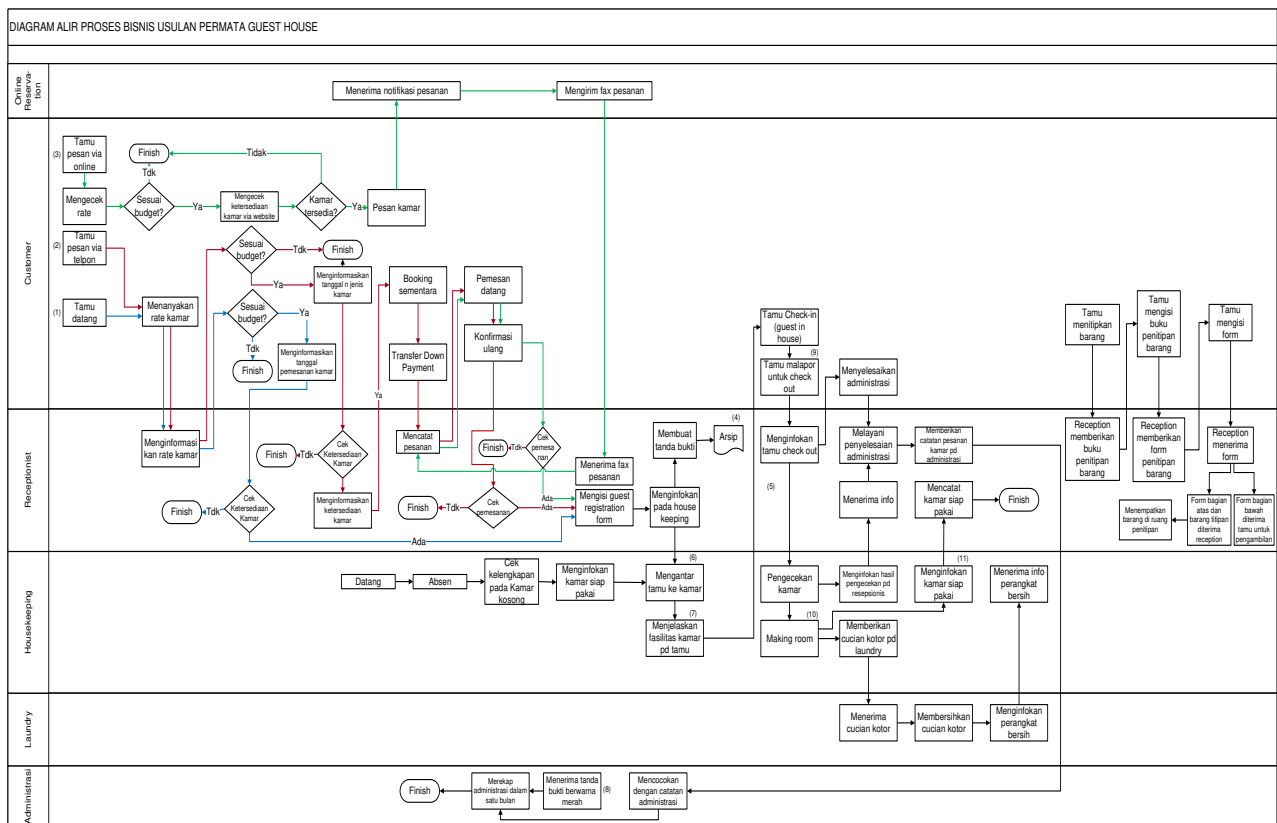
yang dilakukan langsung oleh pegawai merupakan cerminan kualitas pelayanan hotel yang membentuk penilaian tamu. Adapun tema atau materi untuk pelatihan karyawan antara lain Hospitality Service training for staff, Leadership and Teamwork, Ethic in Hotel, Service of excellent, Innovative and initiative, Sanitation and Hygiene, Room division development, Reservation, Telephone courtesy, Reception

- **Organisasi**
Berdasarkan *business process reengineering* dan identifikasi model kinerja bisnis, maka dapat disusun diagram alir proses bisnis usulan yang ditunjukkan dalam Gambar 4.5 di bawah ini.

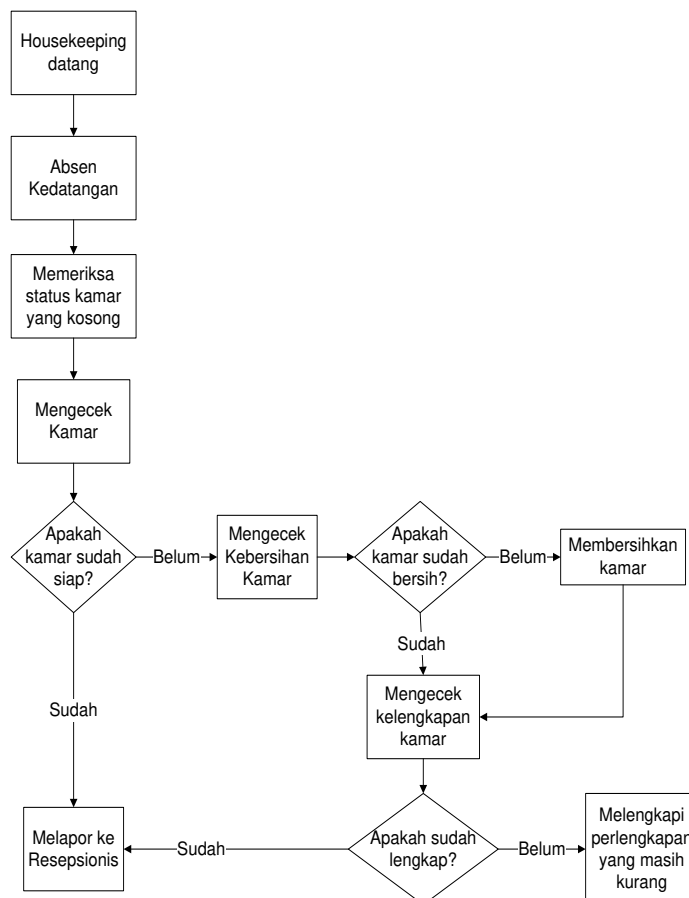
Proses bisnis yang dilakukan pada bagian reception ini berfokus pada prosedur pemesanan kamar yang mencakup sistem reservasi dan prosedur penitipan barang. Berikut adalah proses bisnis usulan pemesanan kamar pada reception Permata *Guest House* yang ditunjukkan pada gambar 6



Gambar 6 Proses Bisnis Reception



Gambar 7 Diagram Alir Proses Bisnis Usulan Permata Guest House



Gambar 8 Prosedur Pengecekan Kamar Tiap Housekeeping Datang

Berikut adalah contoh dari form laporan kerusakan barang :

Nama : _____			
Tanggal : _____			
Waktu : _____			
Ruang/ Letak	Uraian	Rusak oleh	Keterangan
Dilaporkan Oleh			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> () </div>			

Gambar 9 Form Laporan Kerusakan Barang

- a. Menyusun Visi dan Misi Perusahaan
- Pada penyusunan visi dan misi ini tidak serta merta secara langsung disusun oleh penulis, tetapi melalui keterlibatan pemilik usaha bersama dengan manajemen mengadakan pertemuan partisipatori atau keterlibatan.
- Dari usulan tersebut, dirumuskan visi Permata *Guest House* sebagai berikut
- “Being a leader, maintain trendsetter and convenience Guest House”*
- Dan dirumuskan misi Permata *Guest House* sebagai berikut
- *Customer*
 - *Reach all and every guest with kinship*
 - *Provide a memorable hospitality and exceed expectation service*

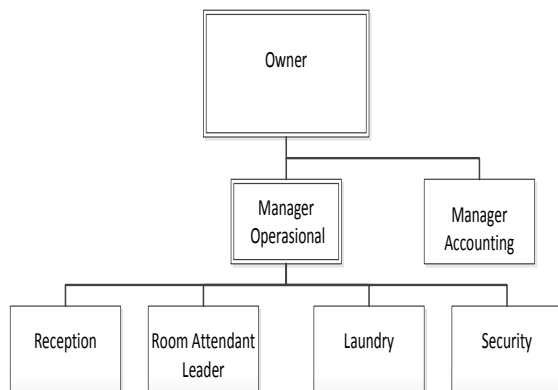
- *Staff*
 - *Implement profesional management*
 - *Conduct a continuous capacity building improvement*
 - *Develop entrepreneurship among staff*
- *Community*
 - *Provide, contribute for micro economic and cooperate partnership with neighborhood*

Elemen penting dalam mendesain struktur organisasi:

- Spesialisasi pekerjaan
Spesialisasi pekerjaan yang dimiliki Permata *Guest House* terdiri dari seorang owner sebagai pemilik usaha ini, Manager sebagai pengelola hotel dan bertanggung jawab jalannya operasional, *Reception* sebagai penjual kamar kepada tamu, *Room Attendant* bertanggung jawab pada kebersihan kamar dan area, Laundry bertanggung jawab kepada kebersihan linen kotor, dan Security sebagai keamanan di Permata *Guest House*
- Departementalisasi
Karena dari tiap spesialisasi pekerjaan belum memiliki sub atau bagian dibawahnya, maka department yang dimiliki Permata *Guest House* sementara ini adalah Reception, Room Attendant, Laundry, dan Security dengan berada di bawah wewenang Manager.
- Rantai perintah
Departmen yang berada di Permata *Guest House* semuanya di bawah wewenang Manager. Dan Manager dipimpin langsung oleh owner. Sehingga rantai perintah yang akan terbentuk adalah dari owner langsung turun ke manager, dan manager membawahi langsung department di Permata *Guest House*, sehingga rantai perintah dari Manager akan bercabang langsung ke tiap department.
- Rentang kendali
Komposisi SDM pada Permata *Guest House* jika ditinjau dari rentang kendali diketahui bahwa owner memberikan perintah langsung kepada manager, dan manager yang mengendalikan department di bawahnya. Tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa owner akan turun

langsung untuk mengendalikan karyawan-karyawan dibawahnya, apabila melihat seorang manager tidak dapat mengatasi. Rentang kendali yang terjadi adalah rentang kendali lebar, karena manager secara langsung mengawasi dan mengendalikan karyawan. Dengan menggunakan rentang kendali lebar maka dapat mempercepat pengambilan keputusan.

- Sentralisasi dan desentralisasi
Pengambilan keputusan pada Permata *Guest House* adalah desentralisasi, karena pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing department. Setelah elemen penting dalam penyusunan organisasi dapat dijelaskan, maka struktur organisasi dari Permata *Guest House* dapat disusun sebagai berikut :



Gambar 10 Struktur Organisasi Permata *Guest House*

Tabel 5 Job Description

DESKRIPSI TUGAS (JOB DESCRIPTION)	
Jabatan	MANAGER OPERASIONAL
Atasan Langsung	Owner
Bawahan Langsung	Reception, Room Attendant Leader, Laundry, Security
Departmen	

TUGAS POKOK

- A. Ruang Lingkup
 1. Pengelolaan *Guest House* dan bertanggung jawab penuh atas operasional guesthouse
 2. Bertanggung jawab untuk mencapai kepuasan tamu yang optimal dan membina lingkungan kerja yang baik untuk mencapai tujuan
- B. Uraian Tugas
 1. Menerima, mendelegasikan, dan menjalankan perintah dari owner
 2. Memberikan laporan kinerja kepada owner
 3. Menerima laporan dari kepala departmen dan berkordinasi untuk penyelesaian masalah
 4. Membuat proker harian atau berkala
 5. Memastikan sistem kerja berjalan dengan baik
 6. Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan opeasional perusahaan.
 7. Menjaga efisiensi atau produktivitas perusahaan
 8. Mengelola kepala department di bawah manager
 9. Menentukan tenaga kerja, perekrutan dan memperkerjakan staff baru
 10. Menyiapkan laporan bulanan
 11. Meningkatkan income / pendapatan pada setiap bulannya dengan memperhatikan penjualannya.
 12. Membuat laporan pertanggung jawaban akhir bulan
 13. Menentukan tujuan dan kebijaksanaan operasional perusahaan secara keseluruhan, dan bertanggung jawab langsung kepada pemilik.
 14. Melakukan penilaian terhadap kinerja staff.
 15. Meningkatkan kerjasama tim

TANGGUNG JAWAB

- A. Produk
Peningkatan pendapatan, operasional perusahaan, sistem kerja
- B. Peralatan
Laporan pertanggungjawaban, laporan pendapatan
- C. Operasional
Kelancaran operasional perusahaan, penanganan masalah berkaitan tamu maupun staff
- D. Hubungan Kerja
 - Receptionist dalam kontrol kelancaran penjualan kamar
 - Room Attendant Leader dalam kelengkapan dan compliment kamar
 - Laundry dalam penghitungan kecukupan linen terhadap jumlah kamar
 - Security dalam keamanan menjaga tamu yang menginap

DESKRIPSI TUGAS (JOB DESCRIPTION)	
Jabatan	RECEPTIONIST
Atasan Langsung	Manager Operasional
Bawahan Langsung	Staff Receptionist
Departmen	Receptionist
TUGAS POKOK	
<p>A. Ruang Lingkup</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan teknis penjualan kamar, penanganan tamu <i>Check-in</i> dan <i>Check-out</i>, penanganan reservasi dan informasi 2. Bertanggung jawab atas ketepatan teknik penjualan, pelayanan informasi, dan pemesanan kamar <p>B. Uraian Tugas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menangani penyimpanan dan penggunaan <i>form</i> dan peralatan tulis 2. Melakukan penerimaan pemesanan kamar langsung dan via telepon 3. Membantu tamu mengisi <i>guest registration</i> 4. Meminjam dan menyimpan kartu identitas tamu apabila dirasakan perlu 5. Membuat/ menangani pengisian <i>guest registration</i> pada waktu tamu <i>Check-in</i> 6. Memanggil dan menyerahkan kunci kamar tamu <i>Check-in</i> kepada Housekeeping 7. Menangani permintaan informasi 8. Menerima, mengatur, dan menyerahkan kunci kamar tamu 9. Menyerahkan surat-surat, pesan, dan paket untuk tamu 10. Menerima dan menyampaikan berita telepon dan fax dari atau untuk tamu 11. Menangani pembuatan kupon <i>evening tea</i> dan <i>breakfast</i> pada saat tamu <i>Check-in</i> 12. Menjalin dan membina hubungan baik dengan tamu 13. Mengecek pembukuan keuangan pemasukan dan pengeluaran 14. Menerima setoran keuangan 15. Bekerjasama dengan housekeeping untuk mengetahui kondisi kamar <i>Check-out</i> atau <i>Extend</i> 	
TANGGUNG JAWAB	
<p>A. Produk Buku reservasi, administrasi penjualan, pemesanan, dan informasi kamar</p> <p>B. Peralatan Alat kantor, kupon untuk tamu, dan form-form</p> <p>C. Operasional</p>	

Kelancaran penjualan kamar, penanganan reservasi dan informasi	
D. Hubungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Housekeeping dalam penentuan status kamar, perubahan/ perpindahan kamar, <i>Check-in</i> dan <i>Check-out</i> dan informasi

DESKRIPSI TUGAS (JOB DESCRIPTION)	
Jabatan	ROOM ATTENDANT LEADER
Atasan Langsung	Manager Operasional
Bawahan Langsung	Housekeeping
Departmen	Housekeeping
TUGAS POKOK	
<p>A. Ruang Lingkup</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang dan kamar Guesthouse 2. Menjaga kerapian dan kebersihan ruangan guesthouse <p>B. Uraian Tugas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola kegiatan sehari-hari untuk melakukan pembersihan seluruh area di guesthouse 2. Memberikan pelayanan kepada tamu, yaitu membersihkan dan memenuhi kebutuhan tamu yang berhubungan dengan kelengkapan kamar. 3. Menset-up kamar-kamar tamu 4. Menjaga dan merawat seluruh ruangan hotel termasuk kamar-kamar, dan <i>public area</i>. 5. Membereskan tempat tidur 6. Membersihkan dan merapikan kamar 	
TANGGUNG JAWAB	
<p>A. Produk Kebersihan ruangan dan kamar</p> <p>B. Peralatan Peralatan kebersihan dan linen</p> <p>C. Operasional Menjaga kebersihan area</p> <p>D. Hubungan Kerja Reception dalam penentuan status kamar, perubahan/ perpindahan kamar, <i>Check-in</i> dan <i>Check-out</i> dan informasi</p>	

DESKRIPSI TUGAS (JOB DESCRIPTION)	
Jabatan	LAUNDRY
Atasan Langsung	Manager Operasional
Bawahan Langsung	
Departmen	Laundry

<u>TUGAS POKOK</u>	
A. Ruang Lingkup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjamin kelangsungan penyediaan linen bersih 2. Memberikan layanan pencucian linen guesthouse
B. Uraian Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan dan mencatat jumlah cucian kotor 2. Mencuci dan mengeringkan cucian dengan mesin pencuci 3. Mensortir atau memisahkan jenis cucian 4. Melaporkan linen bersih kepada room attendant
<u>TANGGUNG JAWAB</u>	
A. Produk	Linen siap pakai, kebersihan linen,
B. Peralatan	Mesin cuci, mesin pengering, setrika, jemuran, almari penyimpanan
C. Operasional	Kelancaran sirkulasi kebersihan linen
D. Hubungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Room Attendant Leader dalam pemberian informasi linen yang siap pakai

<u>DESKRIPSI TUGAS (JOB DESCRIPTION)</u>	
Jabatan	SECURITY
Atasan Langsung	Manager Operasional
Bawahan Langsung	Staff Security
Departmen	-
<u>TUGAS POKOK</u>	
A. Ruang Lingkup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga keamanan tamu guesthouse dan guesthouse itu sendiri
B. Uraian Tugas	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga keselamatan tamu guesthouse - Menjaga semua bagian-bagian guesthouse - Menjaga semua barang-barang guesthouse - Menjaga kendaraan tamu guesthouse
<u>TANGGUNG JAWAB</u>	
A. Produk	Keamanan lingkungan guesthouse
B. Peralatan	-
C. Operasional	Penjagaan keamanan
D. Hubungan Kerja	

c. *Retool*

• Fasilitas

Sebagai bentuk pengendalian para pegawai sebaiknya pihak penginapan melakukan evaluasi rutin yang diadakan oleh pihak manajemen, agar kualitas pelayanan dapat terjaga.

• Customer

Evaluasi rutin untuk mengetahui komplain yang diberikan oleh tamu. Manfaat adanya evaluasi adalah untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki penginapan agar menjadi acuan perbaikan sebagai salah satu cara untuk menjaga kualitas. Evaluasi ini sebaiknya dilakukan tiap seminggu sekali untuk meminimalisir keluhan pelanggan.

ANALISIS

1. Analisis Proses Bisnis

Metode yang digunakan untuk melakukan perencanaan ulang yaitu dengan *Business Process Reengineering* (BPR). Metode ini dipilih karena BPR merupakan suatu proses perancangan kembali proses bisnis untuk memperoleh perbaikan atas performansi perusahaan. Pembakuan proses bisnis secara keseluruhan dilakukan dengan melibatkan proses bisnis awal yang sebelumnya dinilai menyebabkan timbulnya permasalahan pada perusahaan. Adanya perbaikan yang dilakukan meliputi aktivitas dari proses bisnis reception yang mencakup proses bisnis reservasi dan proses bisnis penitipan barang. Dari perbaikan aktivitas pada reception ini berpengaruh juga pada proses bisnis housekeeping, yaitu pada sistem reservasi dan aktivitas pelaporan barang kerusakan kepada front office. Selain perbaikan pada proses bisnis, perbaikan ini juga dilakukan pada arah organisasi yang sebelumnya perusahaan belum memiliki, yaitu penyusunan visi misi perusahaan, struktur organisasi, *job description*, dan SOP.

2. Analisis *Business Process Reengineering*

Sebelum memasuki tahap BPR, untuk menunjukkan permasalahan pada proses bisnis yang terjadi dalam usaha penginapan ini maka dilakukan pemetaan

alur proses bisnis awal. Dari pemetaan alur proses bisnis awal ini didapatkan gambaran proses bisnis secara umum.

Setelah didapatkan proses bisnis awal ini, dilakukan tahap selanjutnya yaitu menentukan *Critical Succes Factor (CSF)* dari usaha penginapan Permata *Guest House*. Dari penentuan CSF ini diperoleh CSF dari Permata *Guest House* adalah fasilitas, sumber daya manusia, organisasi, dan *customer*.

Untuk memberitahukan kinerja perusahaan dalam mencapai faktor-faktor keberhasilan tersebut, CSF memerlukan suatu ukuran atau *indicator* yang disebut sebagai KPI (*Key Performance Indicator*). Key Performance Indicator berdasarkan Critical Success Factor yang diperoleh dari masing-masing CSF ini berawal dari fasilitas yang dimiliki dan sistem penitipan barang yang merupakan CSF dari Fasilitas dan Sarana. Sedangkan CSF Sumber Daya Manusia memiliki KPI berupa prosentase turn over dari moral kerja dan loyalitas, prosentase complain berdasarkan keramahan, penampilan dan sikap dari karyawan kepada tamu, dan ketersediaan program training & development. Sedangkan terbentuknya visi misi, struktur organisasi, *job description* dan SOP merupakan KPI dari CSF Organisasi. Untuk CSF *Customer* memiliki KPI berupa prosentase jumlah keluhan yang diterima perusahaan berdasarkan kondisi lokasi, pelayanan, dan harga serta ketersediaan membership untuk tamu loyal yang sering menginap di Permata *Guest House*.

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi model kinerja proses bisnis yang didapatkan dari key performance indicator. Hasil dari identifikasi ini didapatkan bahwa terdapat selisih antara hasil yang dicapai saat ini dengan target yang diinginkan perusahaan dalam kurun waktu 1 tahun. Dengan demikian akan dilakukan tahap selanjutnya untuk meminimalisasi selisih yang terjadi, agar sesuai dengan target yang diinginkan yaitu dengan melakukan BPR.

Pada rekayasa ulang proses bisnis tahapan yang dilakukan terdiri atas 3R yaitu sebagai rethink, redesign, dan retool.

Dari hasil pengolahan BPR ini didapatkan hasil bahwa pembentukan pembakuan usulan proses bisnis dari proses bisnis awal yang belum sesuai dengan tujuan dan perbaikan organisasi.

3. Analisis Pembakuan Usulan Proses Bisnis

Analisis pembakuan usulan proses bisnis ini meliputi proses bisnis reception yang terdiri dari sistem reservasi dan penitipan barang dan proses bisnis housekeeping yang terdiri dari pengecekan kebersihan kelengkapan kamar dan pelaporan kerusakan barang.

4. Analisis Perbaikan Organisasi

Pada tahap perbaikan organisasi telah disusun adanya arah organisasi yaitu dari penyusunan visi dan misi perusahaan, penyusunan struktur organisasi yang mencakup elemen penting dalam mendesain struktur organisasi yang terdiri dari spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai perintah, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi. Selain itu juga telah dijelaskan *job description* dari masing-masing bagian yang berdasarkan struktur organisasi, serta penyusunan prosedur standar kerja

KESIMPULAN

Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakefisienan proses bisnis Permata *Guest House* adalah fasilitas, sumber daya manusia, organisasi, dan *customer* yang telah diidentifikasi lebih rinci berdasarkan tiap variable indikator performansi. Faktor yang mempengaruhi yaitu fasilitas yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia yang meliputi moral kerja dan loyalitas, keramahan, penampilan dan sikap, dan program training & development. Faktor organisasi meliputi visi dan misi, struktur organisasi, *job description* dan SOP. Faktor *customer* meliputi kepuasan layanan, lokasi, harga dan *customer relationship*.

Salah satu usulan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan merancang ulang proses bisnis pada Permata *Guest House* dengan metode *Business Process Reengineering* (BPR) dengan memperbaiki proses bisnis yang dinilai berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Perbaikan

meliputi perbaikan atas proses bisnis awal dan menyusun prosedur berdasarkan prosedur bisnis usulan.

Dari hasil rekayasa ulang proses bisnis didapatkan penyusunan Standar Operating Procedure pelaksanaan kerja karyawan yang meliputi pada proses bisnis reception yang terdiri dari sistem reservasi dan penitipan barang, dan proses bisnis housekeeping yang terdiri dari proses pengecekan kamar dan pelaporan kerusakan barang.

DAFTAR PUSTAKA

1. Artikel non-personal. 13 November 2011. Proses Bisnis. Wikipedia Bahasa Indonesia. http://id.wikipedia.org/wiki/Proses_bisnis, diakses tanggal 28 Juni 2012.
2. Beamon, B. M. 1999. *Measuring Supply Chain Performance. International Journal of Operations and Production Management, Vol 19 No.3*
3. Bennis, W. dan M. Mische. 1996. *Organisasi Abad 21, 'Reinventing' melalui 'Reengineering'*. Terjemahan. Pustaka Binaman Pressindo : Jakarta
4. Chuah, Jack Teo Cheng Chuah. 2004. *The Critical Success Factors behind Boutique Hotels in Singapore*. Nanyang Technological University : Singapore
5. Daft, R. L. 2001. *Organizational theory and design* (7th ed.). Cincinnati, OH : South-Western
6. Davenport, Thomas. 1993. *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press : Boston
7. Drucker, Peter F. 1974. *Management : tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row: New York
8. Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizational*. Prentice-Hall, Inc : New Jersey
9. Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior : An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA : Addison-Wesley
10. Hammer, Michael and Champy, James. 1993. *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business
11. Handoko, Hani. 1995. *Manajemen. Edisi Kedua*. BPFE-Yogyakarta : Yogyakarta
12. Ikhsan, Arfan dan Priantara, Ida Bagus Teddy. 2008. *Sistem Akuntansi Perhotelan*. Graha Ilmu : Yogyakarta
13. Indrajit, Richardus Eko dan Djokopranoto. 2002. *Konsep dan Aplikasi Business Process Reengineering*. Grasindo : Jakarta
14. James D. Money. 1974. *The Principles of Organization, Edisi revisi*. Harper & Brothers Publisher : New York
15. Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2002. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Diterjemahkan oleh : Peter T. Yosi Pasla, M.B.A.* Erlangga : Jakarta
16. Kennerly, M. & Neely, A. 1998. *Performance measurement frameworks: A review, in Business Performance Measurement-Theory and Practice*. Cambridge University Press.
17. Kotler, Phillip. 2005. *Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2*. PT. Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta
18. Mintzberg, Henry. 1992. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall : New York.
19. Niven, Paul. 2002. *Balance Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance Maintaining Results*. John Wiley and Sons, INC : New York
20. Reh, F. John. 2010. *Key Performance Indicator, How an Organization Defines and Measures Progress Towards its Goals*.
21. Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi ed 10*. Indeks Kelompok Gramedia
22. Tung, Gu-Shin. 2009. *The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan*. National Pingtung Institute of Commerce : Taiwan
23. Wu, Robert T. Y, 2009. *Critical Success Factors in Taiwan International Tourist Hotels*. Departmen of Hotel Management : Taiwan