

Peningkatan Proses Layanan dengan Pendekatan *Lean Service* Di Hotel Trio Indah 2 Malang

Mirani Yolanda, Eric Wibisono, Rahman Dwi Wahyudi
Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Surabaya
Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, Indonesia
Email: miraniyolanda@yahoo.co.id

Abstrak

Lean service pada dasarnya adalah ‘perbaikan yang berkesinambungan’ dan ‘menghilangkan aktivitas non-value-add (*waste*)’. Pada penelitian ini, objek yang dipilih sebagai tempat penerapan *lean service* adalah Hotel Trio Indah 2 Malang terutama untuk divisi *Front Office, Housekeeping, Restaurant, Engineering, dan Public Area*. Saat ini, kondisi Hotel Trio Indah 2 Malang belum termasuk *lean*. Hal ini terlihat dari adanya pemborosan di beberapa divisi. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi *waste* hotel saat ini dengan menggunakan *lean tool*; merancang *lean service* yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi di Hotel Trio Indah 2 Malang; dan mengimplementasikan *lean service* tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan pemetaan aktivitas dengan PAM untuk mengidentifikasi *waste* dan *value* dari *customer*. Selanjutnya dilakukan analisis penyebab *waste* dengan menggunakan FMEA dan *5whys* untuk menghasilkan saran perbaikan. Untuk perbaikan jangka pendek, didapatkan pengurangan persentase NNVA dan NVAA. Untuk perbaikan jangka panjang, terdapat peningkatan nilai PCE, sehingga dari usulan perbaikan yang dirancang dapat diterapkan oleh pihak hotel agar efisiensi proses pelayanannya dapat ditingkatkan.

Kata kunci: *Lean Service, Process Activity Mapping, 7 Service Waste, Lean Tools*

Abstract

The principles of lean service are “continuous improvement” and “elimination of non value add activity”. The object of this research is Hotel Trio Indah 2 Malang, in particular the Front Office, Housekeeping, Restaurant, Engineering and Public Area divisions. The condition of Hotel Trio Indah 2 Malang is unlean. This condition can be seen from many waste in several division. The objectives of this research were to identify the waste produced by the hotel by using lean tool, to design a suitable lean service to improve the efficiency of the hotel, and also to implement that lean service. This research is done by categorized the activity with PAM to identify the waste and value from customer. And then, analyzed the cause of waste by using FMEA and 5whys to get action plan. For short term improvements, percentage of NNVA and NVAA is decreased. For long term improvements, there is percentage increment of mean value of PCE so that from the improvement design proposal can be efficiently implemented by the Hotel to upgrade the service.

Keywords: *Lean Service, Process Activity Mapping, 7 Service Waste, Lean Tool*

PENDAHULUAN

Hotel sebagai salah satu komponen pariwisata memiliki peran penting dalam perkembangan pariwisata suatu daerah (Anshori, 2010). Pada dasarnya hampir semua hotel memiliki fasilitas sama. Kualitas layanan merupakan hal yang kritis untuk dapat memenangkan pasar sektor pariwisata. Penilaian konsumen terhadap kualitas layanan suatu hotel akan sangat dipengaruhi oleh banyak unit seperti *housekeeping*, *receptionist*, rumah makan, bagian teknis, *cleaning service*, dll.

Peningkatan proses layanan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya yakni dengan menggunakan *lean service*. Pendekatan *lean service* dipilih dikarenakan *lean service* menyanggah prinsip ‘perbaikan yang berkesinambungan’ dan ‘menghilangkan aktivitas non-value-add (*waste*)’ (Shift Indonesia, 2016).

Objek penelitian yang digunakan adalah Hotel Trio Indah 2 Malang. Permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Trio Indah 2 Malang saat ini adalah kondisi hotel yang belum *lean* sehingga menyebabkan proses yang terjadi dalam hotel tersebut belum efisien. Selain itu, kualitas pelayanan di Hotel Trio Indah 2 Malang tidak mengecewakan tetapi juga tidak memuaskan sehingga konsumen masih bisa beralih ke hotel lain yang menawarkan kualitas pelayanan yang lebih baik. Oleh karena itu, Hotel Trio Indah 2 Malang harus meningkatkan kualitas pelayanannya.

Sesuai dengan permasalahan yang terjadi, tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi *waste* perusahaan saat ini dengan menggunakan *lean tool*; merancang *lean service* yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi di Hotel Trio Malang; dan mengimplementasikan *lean service*. Penelitian ini hanya dikhususkan pada aktivitas dan divisi yang berkaitan dengan pelayanan secara langsung terhadap tamu hotel saja. Divisi yang dibahas yakni divisi *Front Office*, *Housekeeping*, *Engineering*, *Public Area*, dan *Restaurant*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dimulai dari latar belakang masalah hingga menemukan solusi yang tepat bagi organisasi. Langkah pertama adalah melakukan pemetaan

keseluruhan proses yang terjadi di Hotel Trio Indah 2 Malang. Kemudian, dilakukan pembuatan PAM untuk mengkategorikan proses yang termasuk *non value added* dan *value added*. Setelah itu, peneliti mulai mengidentifikasi semua *waste* yang ada di seluruh proses layanan yang terjadi tersebut dan juga mengidentifikasi *value* dari *customer* Hotel Trio Indah 2 Malang. *Value* dari *customer* yang dimaksud adalah apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen hotel. Identifikasi *waste* dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung dan data historis tamu yang menginap, sedangkan identifikasi *customer value* dilakukan dengan menggunakan data historis pengalaman *customer* yang pernah menginap di Hotel Trio Indah 2 Malang. Identifikasi *customer value* ini nantinya digunakan untuk membantu perancangan *lean service* yang akan dilakukan. Setelah *customer value* teridentifikasi, *customer value* tersebut dikembalikan ke konsumen melalui kuesioner untuk mengetahui *value* mana yang menjadi prioritas bagi tamu. Selanjutnya dilakukan analisis penyebab *waste* yang ada. Analisis dilakukan dengan menggunakan FMEA sebagai *tool* yang bertujuan untuk memilih prioritas proses mana yang akan diperbaiki. VOC yang didapatkan dari kuesioner juga digunakan untuk menunjang penggunaan FMEA yakni dalam hal pemberian ranking *severity*. Kemudian setelah diketahui *waste* dengan nilai RPN tertinggi, akan dilakukan analisis penyebab *waste* dengan menggunakan *5whys* untuk mengetahui akar dari *waste*. Setelah semua informasi yang diperlukan telah terkumpul, maka akan dibuat rancangan *lean service* dengan menggunakan *lean tools* seperti 5S dan *visual management*.

Pengumpulan dan pengolahan data

Terdapat dua jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

- Data primer merupakan data yang diperoleh berdasarkan pengamatan secara langsung terhadap perusahaan terkait. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *interview* secara langsung dengan pihak perusahaan yang dimaksudkan untuk mengetahui mengenai sejarah dan data perusahaan, serta dilakukan dengan pengamatan secara langsung untuk mengetahui kondisi perusahaan, dan juga kuesioner untuk mendapatkan *voice of customer*.

- Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada sebelumnya, seperti literatur, jurnal, dan internet.

Setelah melakukan proses pengumpulan data maka pada tahap ini akan dilakukan pengolahan terhadap data tersebut. Prosesnya memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat peta proses dengan menggunakan *Cross Functional Flowchart*
2. Membuat *Process Activity Mapping* untuk membedakan *value added activity* dan *non value added activity*
3. Mengidentifikasi *waste* yang terjadi dan juga mengidentifikasi *value* dari *customer* hotel
4. Mengurutkan *value* mana yang paling penting terlebih dahulu melalui kuesioner
5. Meranking *waste* dengan menggunakan FMEA
6. Mengumpulkan *Voice of Customer* melalui kuesioner untuk penilaian *severity*

Analisis hasil

Setelah semua data diolah, kemudian dilakukan analisis dari hasil yang didapatkan. Analisis hasil tersebut memiliki langkah sebagai berikut:

1. Menganalisis akar penyebab *waste* dengan menggunakan *5whys*;
2. Menyusun dan mengimplementasi rancangan perbaikan;
3. Mengevaluasi perbaikan yang dilakukan di Hotel Trio Indah 2 Malang dengan menggunakan pedoman literatur-literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut akan dijelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari penelitian yang dilakukan.

1. *Process Activity Mapping*

Pembuatan PAM dilakukan untuk menjabarkan aktivitas-aktivitas yang ada dalam proses pelayanan. Masing-masing aktivitas akan dikategorikan ke dalam lima kategori yaitu operasi, transportasi, inspeksi, *delay*, dan komunikasi. Setelah dilakukan pengkategorian aktivitas, maka akan dilakukan pengelompokan

aktivitas menjadi *value added activity*, *non value added activity*, atau *necessary non value added activity*. Hasil penjabaran PAM dibagi menjadi 2 yakni PAM proses tamu menginap pada tabel 1 dan PAM penanganan kerusakan fasilitas pada tabel 3.

Tabel 1. Tabel *Process Activity Mapping* Proses Tamu Menginap

No	Aktivitas	Alat / Dokumen	Area / Lokasi	Waktu (detik)	Kategori					Value Added	Necessary Non Value Added	Non Value Added	
					Operasi (O)	Transportasi (T)	Inspeksi (I)	Delay (D)	Komunikasi (K)				
<i>Check In</i>													
1	Tamu datang dan <i>receptionist</i> menjelaskan tipe kamar, harga, dan promo yang sedang ada di hotel		<i>Front Office</i>	84,90					K	v			
2	Tamu mengisi formulir menginap	Formulir menginap		90,17	O						v		
3	<i>Receptionist</i> memanggil <i>bellboy</i>	Telepon		7,24					K			v	
4	Tamu melakukan proses pembayaran dan menyelesaikan prosedur <i>check in</i>	Kartu identitas, kertas tanda terima pembayaran		114,16	O						v		
5	<i>Receptionist</i> menulis ulang data diri tamu yang menginap di komputer	Formulir menginap dan komputer		102,54	O							v	
6	Tamu menunggu <i>receptionist</i> menulis ulang data diri tamu tersebut			102,54				D					v
7	<i>Receptionist</i> memberikan kunci kamar, kupon makan pagi (untuk 2 orang), tanda terima pembayaran, dan juga kuesioner kepada tamu	Kunci kamar, kertas tanda terima pembayaran, kupon makan, dan kuesioner		29,70	O						v		
<i>Check out</i>													
8	Tamu melakukan proses <i>check out</i>	Kunci kamar	<i>Front Office</i>	17,12	O					v			

Tabel 1. Tabel *Process Activity Mapping* Proses Tamu Menginap (lanjutan)

No	Aktivitas	Alat / Dokumen	Area / Lokasi	Waktu (detik)	Kategori					Value Added	Necessary Non Value Added	Non Value Added
					Operasi (O)	Transportasi (T)	Inspeksi (I)	Delay (D)	Komunikasi (K)			
9	<i>Receptionist</i> menghubungi <i>housekeepers</i> untuk mengecek kelengkapan isi kamar	Telepon	<i>Front Office</i>	7,33					K		v	
10	<i>Housekeeper</i> mengecek kelengkapan isi kamar dan memastikan tidak ada barang tamu yang tertinggal		<i>Housekeeping</i>	283,26			I				v	
11	<i>Housekeeper</i> menelepon <i>receptionist</i> melalui kamar tamu tersebut dan memberitahukan kelengkapan kamar	Telepon		6,36					K		v	
12	Tamu menunggu beberapa saat hingga proses pengecekan kamar selesai		<i>Front Office</i>	296,94				D				v
13	<i>Receptionist</i> mengembalikan kartu identitas milik tamu dan juga memberikan tanda terima pembayaran	Kartu identitas milik tamu dan tanda terima pembayaran	<i>Front Office</i>	15,52	O						v	

Proses pelayanan pada tamu selama tamu menginap menunjukkan *value added activity* sebesar 544,66 detik atau 47,04% dan *necessary non value added activity* dengan *non value added activity* sebesar 613,12 detik atau 52,95%. Penjabaran waktu aktivitas proses pelayanan pada tamu dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Alokasi PAM

Proses Kategori	Waktu (Detik)				% VAA	% NNVA+%NVAA
	VAA	NNVAA	NVAA	Total		
Operasi	176,50	192,71	0	369,21	15,24%	16,64%
Transportasi	0	0	0	0	0%	0%
Inspeksi	283,26	0	0	429,56	24,47%	0%
Delay	0	0	399,48	399,48	0%	34,50%
Komunikasi	84,90	13,69	7,24	105,83	7,33%	1,81%
Total	544,66	206,40	406,72	1157,78	47,04%	52,95%

Tabel 3. Tabel *Process Activity Mapping* Penanganan Kerusakan Fasilitas

No	Aktivitas	Alat / Dokumen	Area / Lokasi	Waktu (detik)	Kategori					Value Added	Necessary Non Value Added	Non Value Added	
					Operasi (O)	Transportasi (T)	Inspeksi (I)	Delay (D)	Komunikasi (K)				
Penanganan Kerusakan Fasilitas dalam Kamar													
1	Tamu menghubungi <i>Front Office</i> melalui telepon	Telepon	<i>Front Office</i>	28,77					K		v		
2	<i>Front office</i> menghubungi divisi <i>engineering</i> untuk mengecek seberapa parah kerusakan yang terjadi	Telepon		8,97					K		v		
3	Tamu menunggu <i>engineer</i> datang ke kamar untuk mengecek kerusakan			388,92				D			v		
4	<i>Engineer</i> datang dan mengecek kerusakan yang terjadi		<i>Engineering</i>	583,83				I			v		
5	<i>Engineer</i> kembali ke gudang untuk mengambil perkakas yang dibutuhkan			99,87		T					v		
6	<i>Engineer</i> mencari perkakas yang dibutuhkan			885,65	O							v	
7	<i>Engineer</i> kembali menuju kamar			108,00		T						v	
8	Tamu menunggu <i>engineer</i> kembali ke kamar			1093,52				D			v		
9	<i>Engineer</i> memperbaiki kerusakan fasilitas tersebut	Perkakas		1177,79	O					v			

Proses pelayanan pada tamu terhadap penanganan kerusakan fasilitas menunjukkan *value added activity* sebesar 1177,79 detik atau 26,92% dan *necessary non value added activity* dengan *non value added activity* sebesar 3197,53 detik atau 73,07%. Penjabaran waktu aktivitas penanganan kerusakan fasilitas dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Alokasi PAM

Proses Kategori	Waktu (Detik)				% VAA	% NNVAAs+%NVAA
	VAA	NNVAA	NVAA	Total		
Operasi	1177,79	0	885,65	2063,44	26,92%	20,24%
Transportasi	0	99,87	108,00	207,87	0%	4,75%
Inspeksi	0	583,83	0	583,83	0%	13,34%
Delay	0	0	1482,44	1482,44	0%	33,88%
Komunikasi	0	37,74	0	37,74	0%	0,86%
Total	1177,79	721,44	2476,09	4375,32	26,92%	73,07%

2. Identifikasi Pemborosan (*Waste*)

Waste yang ada di Hotel Trio Indah 2 Malang diidentifikasi melalui data historis tamu yang pernah menginap, wawancara, dan *brainstorming* dengan pihak hotel.

a. Divisi *Restaurant*

- *Waste incorrect inventory* terjadi karena seringkali bahan makanan yang disimpan terlalu banyak atau bahkan terlalu sedikit.
- *Waste lost opportunity* terjadi karena variasi makanan yang terlalu sedikit.

b. Divisi *Housekeeping*

- *Waste error* terjadi karena *housekeepers* tidak meletakkan barang-barang yang seharusnya menjadi hak para tamu secara lengkap, seperti contohnya *housekeepers* tidak meletakkan tissue di ruang kamar.

c. Divisi *Engineering*

- *Waste delay* terjadi saat tamu menunggu *engineer* kembali ke kamar dikarenakan *engineer* harus mencari terlebih dahulu perkakas yang dibutuhkan.

d. Divisi *Front Office*

- *Waste delay* terjadi dalam proses *check in*, tamu harus menunggu beberapa saat untuk *front office* menulis ulang data diri tamu tersebut di komputer.
- *Waste incorrect inventory* terjadi pada penyimpanan kertas *check in* dan sisa brosur.

- *Waste duplication* terjadi pada saat setelah tamu mengisi formulir untuk *check in*, *receptionist* akan memasukkan data tamu tersebut di komputer. Selain itu *waste duplication* juga terjadi pada saat tamu harus mengisi formulir menginap setelah tamu ditanya oleh *receptionist* memilih tipe kamar yang mana.
 - *Waste error* terjadi pada saat tamu memesan kamar hotel secara *online* yakni salah menyiapkan kamar. Pernah terjadi bahwa ketika tamu sudah memesan secara *online*, tetapi pihak hotel masih belum menyiapkan kamar yang telah dipesan oleh tamu tersebut.
- e. Divisi *Public Area (cleaning service)*
- *Waste lost opportunity* terjadi karena banyak *public area* yang kebersihannya kurang.

3. Identifikasi Value

Identifikasi *value* diperlukan agar usulan perbaikan yang diberikan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu, *value* yang diidentifikasi adalah apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen hotel yang didapatkan dari hasil wawancara dan beberapa komentar konsumen yang pernah menginap di Hotel Trio Indah 2 Malang. *Value* yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen tetapi belum dapat dicapai oleh Hotel Trio Indah 2 Malang menurut pendapat beberapa konsumen antara lain:

1. Kebersihan
2. Keamanan
3. Kecepatan pelayanan
4. Kenyamanan selama menginap
5. Perawatan fasilitas hotel
6. Ketanggapan dan keramahan pegawai hotel
7. Kelengkapan fasilitas

4. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Metode FMEA digunakan untuk meranking *waste* yang terjadi di Hotel Trio Indah 2 Malang. Nantinya, *waste* yang memiliki ranking tertinggi berdasarkan prinsip Pareto akan diidentifikasi akar penyebabnya lebih lanjut.

Tabel 5. *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA)

<i>Mode of Failure</i>	<i>Effect of Failure</i>	S E V	<i>Cause of Faillure</i>	O C C	<i>Current Process Control</i>	D E T	R P N
<i>Divisi Restaurant</i>							
Bahan makanan yang disimpan terlalu banyak atau bahkan terlalu sedikit	Bahan makanan yang disimpan terlalu banyak menyebabkan penumpukan yang tidak perlu dan apabila tidak tahan lama menyebabkan bahan makanan tersebut harus dibuang. Sedangkan, bahan makanan yang terlalu sedikit menyebabkan variasi makanan dan jumlah makanan yang diberikan kepada tamu terlalu sedikit	3	Divisi <i>restaurant</i> terlambat melakukan order dengan bagian <i>purchasing</i>	3	Tidak ada	1	9
			Tidak ada tamu yang memesan makanan di <i>restaurant</i> hotel		Tidak ada		
			<i>Supplier</i> tidak memiliki bahan makanan yang dibutuhkan karena pemesanan biasanya dilakukan h-1		Memiliki beberapa <i>supplier</i>		
Variasi makanan terlalu sedikit	Tamu enggan untuk kembali menginap	3	Bahan makanan yang terlalu sedikit	3	Tidak ada	1	9
			Pihak hotel memang tidak menyediakan makanan yang bervariasi		Tidak ada		
<i>Divisi Housekeeping</i>							

Tabel 5. *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)* (lanjutan)

<i>Mode of Failure</i>	<i>Effect of Failure</i>	S E V	<i>Cause of Faillure</i>	O C C	<i>Current Process Control</i>	D E T	R P N
<i>Housekeepers</i> tidak meletakkan barang-barang yang seharusnya menjadi hak para tamu secara lengkap, seperti contohnya <i>housekeepers</i> tidak meletakkan tissue di ruang kamar	Tamu enggan untuk kembali menginap	4	Kelalaian petugas (<i>human error</i>)	4	Tidak ada	1	16
<i>Divisi Engineering</i>							
Setelah mengetahui kerusakan yang dialami, <i>Engineer</i> terlebih dahulu harus kembali ke tempatnya untuk mencari perkakas yang dibutuhkan	Tamu harus menunggu <i>engineer</i> mencari perkakas yang dibutuhkan	4	Tidak semua perkakas dapat digunakan untuk memperbaiki kerusakan	4	Tidak ada	1	16
<i>Divisi Front Office</i>							
Tamu harus menunggu beberapa saat untuk <i>front office</i> menulis ulang data diri tamu tersebut di komputer	Tamu harus menunggu <i>receptionist</i> menyelesaikan tugasnya	3	Ketentuan dari hotel untuk menulis ulang data diri tamu tersebut	2	Tidak ada	1	6
Penyimpanan kertas <i>check in</i> dan sisa brosur	Banyak ruangan yang dijadikan gudang yang seharusnya ruangan tersebut bisa digunakan untuk fasilitas lain	2	Dibutuhkan <i>hard file</i> data tamu, sedangkan penyimpanan sisa brosur digunakan untuk promosi selanjutnya	5	Menjual kertas-kertas sisa tersebut dalam kurun waktu tertentu	2	20

Tabel 5. *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)* (lanjutan)

<i>Mode of Failure</i>	<i>Effect of Failure</i>	S E V	<i>Cause of Failure</i>	O C C	<i>Current Process Control</i>	D E T	R P N
Receptionist harus mengulang memasukkan data tamu yang telah ditulis di formulir menginap di komputer	Berkas yang diinputkan di komputer dengan yang ditulis tamu berisikan informasi-informasi yang sama	2	Dibutuhkan <i>soft file</i> data tamu	5	Tidak ada	1	10
Tamu harus mengisi formulir menginap setelah tamu ditanya oleh <i>receptionist</i> memilih tipe kamar yang mana.	Tamu yang sudah tua kerepotan untuk menulis karena tulisan di formulir terlalu kecil	4	Dibutuhkan <i>hard file</i> data tamu	5	Membantu mengisi formulir apabila tamu kurang bisa menulis/membaca dikarenakan faktor usia	1	20
Tamu sudah memesan secara <i>online</i> , tetapi pihak hotel masih belum menyiapkan kamar yang telah dipesan oleh tamu tersebut dan kamar yang dipesan tidak sesuai dengan pesanan tamu	Tamu enggan untuk kembali ke hotel	5	Kesalahan dari pihak manajemen hotel	3	Tidak ada	2	30
<i>Divisi Public Area</i>							
Banyak area publik yang kurang bersih	Banyak tamu komplain	5	Terlalu banyak tamu yang menginap sehingga area publik cepat kotor <i>Cleaning service</i> tidak membersihkan area publik setiap jam	2	<i>Cleaning service</i> diimbau untuk membersihkan area yang paling perlu untuk dibersihkan terlebih dahulu	1	10

5. Analisis 5Whys

Why terakhir untuk menganalisis *waste* yang ada merupakan *root cause* yang merupakan akar penyebab terjadinya *waste* pada setiap divisi selama proses pelayanan di Hotel Trio Indah 2 Malang.

Tabel 6. Analisis 5-Whys Untuk Divisi *Housekeeping*

Kendala/Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
<i>Housekeepers</i> tidak meletakkan barang-barang yang seharusnya menjadi hak para tamu secara lengkap, seperti contohnya <i>housekeepers</i> tidak meletakkan tissue di ruang kamar	<i>Housekeepers</i> lupa meletakkannya	Tidak ada pengecekan untuk memastikan kamar dalam keadaan lengkap sebelum ditempati			

Tabel 7. Analisis 5-Whys Untuk Divisi *Engineering*

Kendala/Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Setelah mengetahui kerusakan yang dialami, <i>Engineer</i> terlebih dahulu harus kembali ke tempatnya untuk mencari perkakas yang dibutuhkan	Tidak semua perkakas dapat digunakan untuk memperbaiki kerusakan	Peletakan perkakas dicampur satu dengan yang lainnya	Terlalu banyak perkakas yang ada sehingga <i>engineer</i> mencari terlebih dahulu perkakas yang sesuai		

Tabel 8. Analisis 5-Whys Untuk Divisi *Front Office*

Kendala/Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Penyimpanan kertas <i>check in</i> dan sisa brosur	Dibutuhkan <i>hard file</i> data tamu, sedangkan penyimpanan sisa brosur digunakan untuk promosi selanjutnya	Ketentuan dari hotel untuk melakukan penyimpanan kertas <i>check in</i> dan sisa brosur			
Tamu harus mengisi formulir menginap setelah tamu ditanya oleh <i>receptionist</i> memilih tipe kamar yang mana	Dibutuhkan <i>hard file</i> data tamu	Digunakan sebagai arsip hotel	Ketentuan dari hotel, tamu diwajibkan mengisi formulir menginap		
<i>Receptionist</i> harus mengulang memasukkan data tamu yang telah ditulis di formulir menginap di computer	Dibutuhkan <i>soft file</i> data tamu	Digunakan sebagai arsip hotel	Ketentuan dari hotel, <i>receptionist</i> diwajibkan mengulang memasukkan data		

Tabel 8. Analisis 5-Whys Untuk Divisi *Front Office* (lanjutan)

Kendala/Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Tamu sudah memesan secara <i>online</i> , tetapi pihak hotel masih belum menyiapkan kamar yang telah dipesan oleh tamu tersebut dan terjadi juga salah menyiapkan kamar	Kesalahan dari pihak manajemen hotel	Tidak adanya <i>review</i> tiap hari untuk kedatangan tamu	Tidak adanya briefing mengenai pemesanan kamar	Tidak adanya SOP pemesanan secara tidak langsung	

Tabel 9. Analisis 5-Whys Untuk Divisi *Public Area*

Kendala/Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5
Banyak area publik yang kurang bersih	<i>Cleaning service</i> tidak membersihkan area publik setiap jam	Tidak adanya jadwal tetap untuk membersihkan <i>public area</i>			

6. Usulan Perbaikan

Berdasarkan analisis *5whys* yang telah dilakukan, ditemukan akar penyebab terjadinya *waste* yang terjadi pada ranking tertinggi FMEA yang merupakan *waste* yang harus dihilangkan/ditemukan solusinya terlebih dahulu. Agar dapat mengurangi atau menghilangkan *waste (non value added activity)* yang ada, maka diperlukan usulan perbaikan. Usulan perbaikan yang diberikan dapat dilihat pada tabel 10.

7. Persentase *Value Added Activity*, *Non Value Added Activity*, dan *Process Cycle Efficiency* setelah dilakukan perbaikan jangka pendek

Dalam penerapan usulan jangka pendek, tidak ada pengurangan aktivitas. Terdapat penerapan 5S untuk membantu *engineer* mempercepat waktu dalam hal pencarian perkakas karena perkakas sudah digolongkan berdasarkan fungsinya. Aktivitas yang berhubungan dengan penanganan kerusakan fasilitas dalam kamar mengalami penurunan waktu dalam aktivitas *engineer* kembali ke gudang untuk mengambil perkakas, sehingga menyebabkan persentase *necessary non value added activity* dan *non value added activity* menurun dari 73,07% menjadi 66,54%.

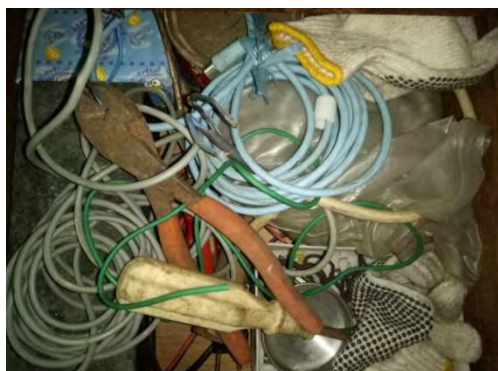
Tabel 10. Usulan Perbaikan

<i>Root Cause</i>	Perbaikan	Dampak
Tidak ada pengecekan untuk memastikan kamar dalam keadaan lengkap sebelum ditempati	Membuat <i>checklist</i> barang-barang yang ada di kamar sudah dalam keadaan lengkap dan kamar dalam keadaan siap untuk ditempati.	Mengurangi <i>waste error</i> yaitu kelalaian <i>housekeepers</i> tidak meletakkan <i>amenities</i> secara lengkap.
Terlalu banyak perkakas yang ada sehingga mencari terlebih dahulu perkakas yang sesuai	Menerapkan 5S untuk mempermudah mencari perkakas	Mempercepat pengambilan perkakas di gudang
Ketentuan dari hotel untuk melakukan penyimpanan kertas <i>check in</i> dan sisa brosur	Menghilangkan aktivitas penyimpanan kertas <i>check in</i> dikarenakan sudah menggunakan sistem database yang lebih mudah	Menghilangkan penyimpanan kertas <i>check in</i> yang tidak perlu
Ketentuan dari hotel, tamu diwajibkan mengisi formulir menginap	Menghilangkan aktivitas tamu mengisi formulir menginap	Mempercepat proses <i>check in</i> tamu karena dengan menghilangkan aktivitas tersebut dapat mengurangi waktu aktivitas dari waktu rata-rata sebesar 90,17 detik menjadi 0 detik.
Ketentuan dari hotel, <i>receptionist</i> diwajibkan mengulang memasukkan data	Penerapan Sistem Informasi Manajemen pada hotel	Mengurangi aktivitas pada <i>waste duplikasi</i> , mengurangi aktivitas manual dalam input data.
Tidak adanya SOP pemesanan secara tidak langsung	Penerapan SOP untuk mencegah kesalahan pada pemesanan kamar secara tidak langsung	Mengurangi <i>waste lost opportunity</i> pada hotel
Tidak adanya jadwal tetap untuk membersihkan <i>public area</i>	Pembuatan <i>visual management</i> jadwal tetap membersihkan <i>Public Area</i> dan pembuatan <i>checklist</i> kegiatan pembersihan setiap area	Menjaga area publik tetap bersih

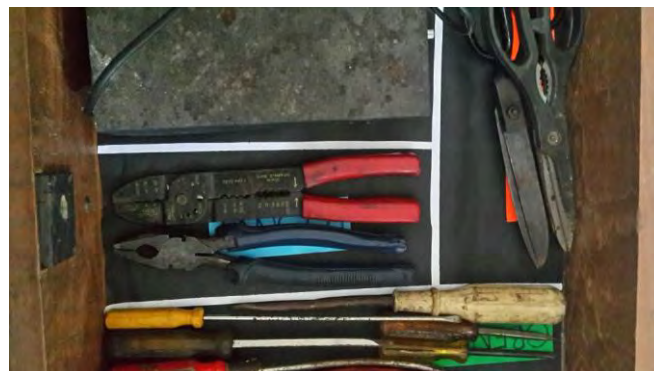
8. Contoh-contoh implementasi perbaikan

a. Penerapan 5S untuk mempermudah mencari perkakas

1. Seiri/Ringkas = Pemilahan



Gambar 1. Kondisi Tempat Perkakas *Engineer* Sebelum Perbaikan



Gambar 2. Kondisi Tempat Perkakas *Engineer* Setelah Perbaikan

Metode 5S untuk kategori *seiri*/pemilahan telah diterapkan oleh Hotel Trio Indah 2 Malang. Pada gambar 2 terlihat bahwa sudah tidak ada penyimpanan terhadap barang yang tidak perlu.

2. *Seiton*/Rapi = Penataan

Metode 5S untuk kategori *seiton*/penataan telah diterapkan oleh Hotel Trio Indah 2 Malang. Pada gambar 2 terlihat bahwa penyimpanan perkakas diletakkan berdasarkan jenisnya. Hal ini terbukti memudahkan *engineer* untuk mencari perkakas dan menghindarkan *engineer* untuk terkena benda tajam. Selain itu, usulan yang diberikan untuk memudahkan *engineer* dalam mencari perkakas dan mengetahui benda apa saja yang disimpan di tempat penyimpanan adalah pembuatan sebuah label di bawah penempatan perkakas tersebut.

3. *Seiso*/Resik = Pembersihan

Tahap pembersihan dilakukan dengan menjaga kondisi lingkungan tempat kerja dalam keadaan bersih, bebas dari kotoran, sampah, debu dan menciptakan kondisi tempat kerja atau lingkungan yang bersih.

4. *Seiketsu*/Rawat = Pemantapan

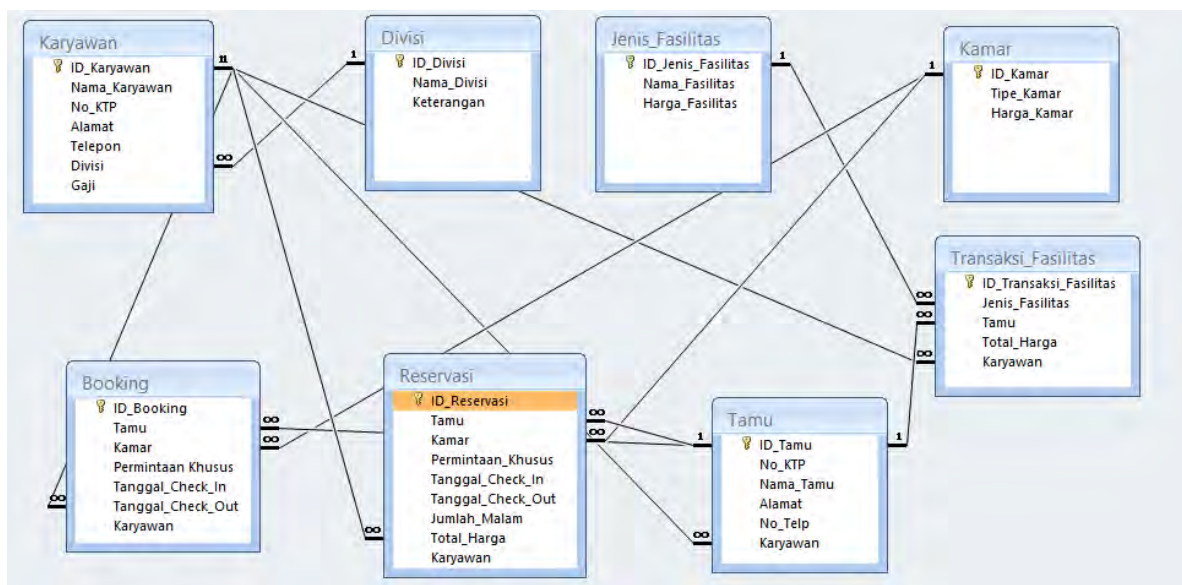
Tahap pemantapan di Hotel Trio Indah 2 Malang adalah untuk memastikan bahwa keadaan 5S terpelihara. Pada tahap ini diperlukan pembuatan SOP (*Standard Operating Procedure*) untuk masing-masing karyawan di tiap divisi agar karyawan dapat bekerja cepat dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

5. *Shitsuke*/Rajin = Pembiasaan

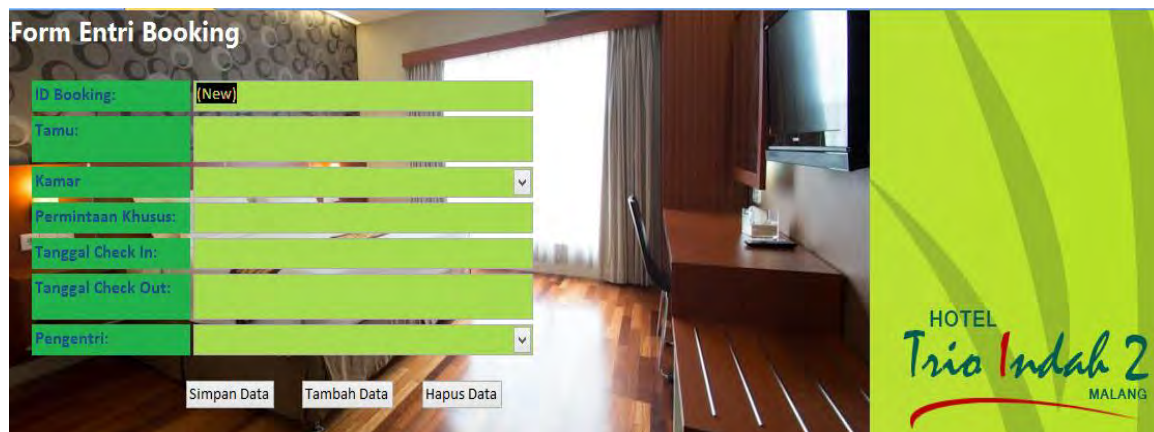
Pembiasaan yang dimaksud adalah biasa melakukan pemilahan, penataan, pembersihan, dan pemantapan. Pembiasaan bergantung pada diri masing-masing pekerja, oleh karena itu pada tahap ini diusulkan untuk membuat jadwal audit untuk memastikan program 5S yang diterapkan dapat berjalan dengan baik.

b. Penerapan Sistem Informasi Manajemen pada hotel

Saat ini, sistem yang berjalan di Hotel Trio Indah 2 Malang masih kurang efektif dikarenakan penyimpanan data-data para tamu masih dilakukan secara pembukuan dan masih menggunakan pencatatan nota biasa, sehingga proses kerja pada Hotel Trio Indah 2 Malang terkadang mendapatkan kesulitan. Oleh karena itu, diberi usulan untuk membuat suatu sistem yang diharapkan dapat membantu dalam mengelola data tamu, data kamar, data pemeliharaan fasilitas, maupun data pemesanan dan penyewaan kamar dengan cepat dan tepat dengan menggunakan *software Visual Basic 2008* dan *database SQL Server 2005* serta *Microsoft Access* untuk mempermudah proses kerja dan mendukung manajemen pada Hotel Trio Indah 2 Malang.



Gambar 3. *Relansip Diagram Database*



Gambar 4. Usulan *Database* Untuk Form Entri Booking

c. Pembuatan *visual management* jadwal pembersihan area publik dan pembuatan *checklist* kegiatan pembersihan setiap area

Saat ini pembersihan hanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan operasional hotel. Seharusnya, pembersihan dilakukan secara merata tiap jam pada keseluruhan area publik terutama pada saat hotel dalam keadaan ramai. Usulan yang diberikan adalah berupa pembuatan dan penempelan *visual management* jadwal jam kerja untuk memperjelas waktu dan area yang dibersihkan oleh *cleaning service* yang ada seperti pada gambar 5.

Hotel Trio Indah 2 Malang	
Jam kerja	Area yang dibersihkan
Shift I	
06.00-10.00	Koridor kamar dan Lobby
10.00-11.00	Area Restaurant
11.00-12.00	Restroom
12.00-13.00	Istirahat
Shift II	
14.00-15.00	Koridor kamar dan Lobby
15.00-17.00	Ruang Meeting
17.00-18.00	Istirahat
18.00-19.00	Restroom dan Lobby



CHECKLIST MONITORING KEBERSIHAN TOILET UMUM (SHIFT I)

Bulan: _____ Tahun: _____

No	Jenis Kegiatan	Checklist Ketuntasan Kegiatan Per Hari																															Catatan				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
1	Menyikat lantai																																				
2	Membersihkan lantai dengan cairan pembersih																																				
3	Membersihkan tempat duduk kloset																																				
4	Membersihkan wastafel																																				
5	Membersihkan kaca dengan cairan pembersih																																				
6	Membersihkan dinding-dinding																																				
7	Membersihkan langit-langit																																				
8	Mengecek kelayakan fungsi semprotan air																																				
9	Mengecek kelengkapan perlengkapan toilet																																				
10	Mengecek kelayakan fungsi pengharum ruangan																																				
11	Mengecek kelayakan fungsi gendel pintu																																				
12	Membersihkan keset																																				
13	Membersihkan dan mengosongkan tempat sampah																																				
14	Mengecek keberadaan tulisan peringatan																																				
Paraf:																																					

Gambar 5. Usulan *Database* Untuk Form Entri Booking

9. Persentase *Value Added Activity*, *Non Value Added Activity*, dan *Process Cycle Efficiency* setelah dilakukan perbaikan jangka panjang

Aktivitas yang dapat dihilangkan adalah aktivitas yang termasuk dalam kategori *Necessary Non Value Added Activity* (NNVAA) yaitu aktivitas tamu menulis formulir menginap dan aktivitas *receptionist* menulis ulang data diri tamu

yang menginap di komputer, sehingga %NNVAA dengan %NVAA berkurang dari 52,95% menjadi 32,94%. Aktivitas-aktivitas tersebut dapat dihilangkan dalam periode waktu jangka panjang pada saat Hotel Trio Indah 2 Malang telah menerapkan usulan penggunaan sistem *database*. Nilai persentase dari VAA mengalami peningkatan setelah dilakukan perbaikan yaitu dari 47,04% menjadi 67,06%. Nilai persentase VAA tersebut dapat meningkat karena adanya pengurangan waktu dari nilai NNVAA dan NVAA sehingga total waktu pelayanan selama tamu menginap menjadi berkurang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Selama proses pelayanan yang berlangsung di Hotel Trio Indah 2 Malang, ditemukan adanya pemborosan (*waste*) di masing-masing divisi. *Waste* tersebut adalah *delay*, *incorrect inventory*, *error*, *duplication*, dan *lost opportunity*.
2. Dari hasil identifikasi *value* yang dilakukan, didapatkan urutan *value* berdasarkan tingkat kepentingannya yaitu kebersihan, keamanan, kecepatan pelayanan, kenyamanan selama menginap, perawatan fasilitas hotel, ketanggapan dan keramahan pegawai hotel, kelengkapan fasilitas.
3. Usulan perbaikan dirancang berdasarkan dari hasil analisis akar penyebab. Usulan jangka pendek yang telah dirancang adalah:
 - Membuat *checklist* untuk memastikan *amenities* kamar dalam keadaan lengkap dan kamar siap ditempati.
 - Menerapkan 5S untuk mempermudah mencari perkakas.
 - Pembuatan *visual management* jadwal tetap membersihkan *Public Area* dan pembuatan *checklist* kegiatan pembersihan setiap area.
 - Pembuatan brosur/ gambar visual untuk promosi pada saat tamu datang.

Usulan perbaikan jangka panjang yang diberikan adalah:

- Penerapan SOP untuk mencegah kesalahan pada pemesanan kamar secara tidak langsung.

- Menghilangkan aktivitas penyimpanan kertas *check in* dikarenakan sudah menggunakan sistem *database* yang lebih mudah.
 - Menghilangkan aktivitas tamu mengisi formulir menginap.
 - Penerapan Sistem Informasi Manajemen pada hotel.
4. Dilakukan pengukuran hasil dengan membandingkan persentase dari VAA, NNVA, dan NVA sebelum dan sesudah perbaikan baik jangka pendek maupun jangka panjang dari pengurangan beberapa aktivitas maupun potensi perbaikan dari pengurangan waktu di beberapa aktivitas. Untuk perbaikan jangka pendek, didapatkan pengurangan persentase NNVA dan NVA yakni dari 73,07% menjadi 66,54% untuk penanganan kerusakan fasilitas dengan menerapkan 5S. Untuk perbaikan jangka panjang, nilai rata-rata PCE awal proses tamu menginap didapat sebesar 47,04%, sedangkan perbaikan dari menghilangkan dua aktivitas tidak bernilai tambah saat proses *check in* mendapatkan nilai rata-rata PCE sebesar 67,06%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan nilai PCE untuk proses pelayanan, sehingga dari usulan perbaikan yang dirancang dapat diterapkan oleh pihak hotel agar efisiensi proses pelayanannya dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Y. (2010), *Manajemen Strategi Hotel*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Asefeso, A. (2013). *Lean Healthcare*. United Kingdom: AA Global Sourcing Ltd.
- Gaspersz, V. (2007). *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hines, P. & Taylor, D. (2000). *Going Lean*. Cardiff: Lean Enterprise Research Centre.
- Raunch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. (2016), *Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector*, Vol. 41, pp 614-619.
- www.shiftindonesia.com (tanggal akses: 9 Mei 2016).