

BAB IV HASIL PENELITIAN

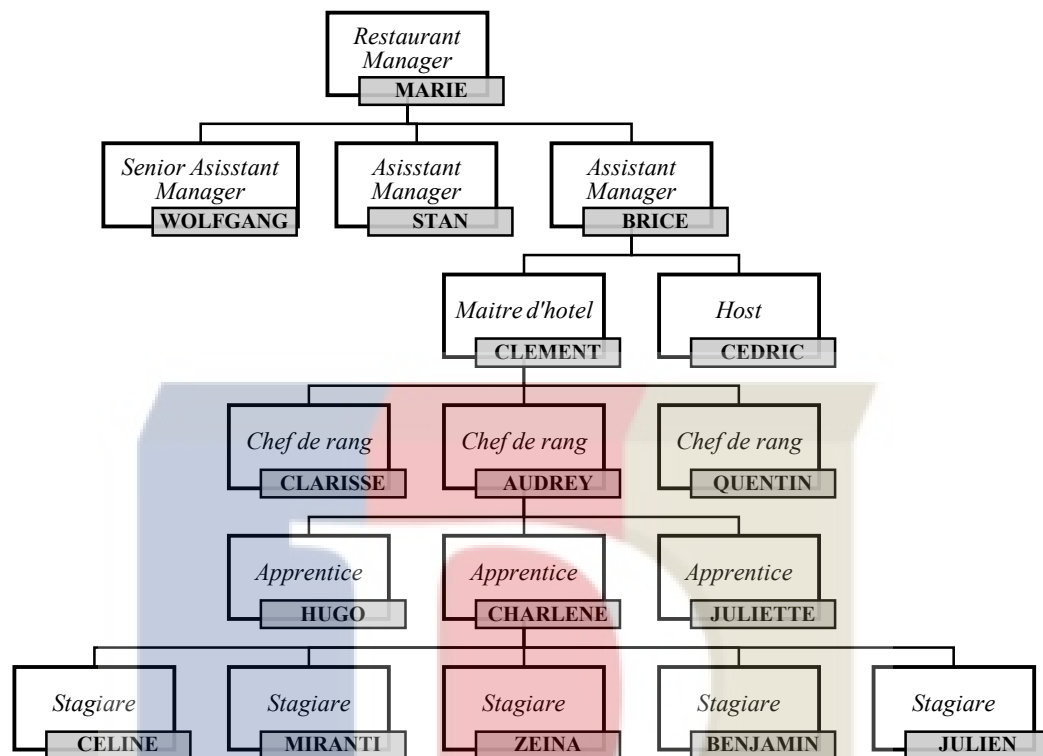
A. Profil Restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe Paris*

1. Latar Belakang Restoran

Les Cocottes Arc de Triomphe Paris merupakan salah satu restoran yang didirikan oleh Chef Christian Constant pada Juli 2015. Restoran ini merupakan cabang kedua *Les Cocottes* di Paris setelah *Les Cocottes Tour Eiffel Paris*. Restoran ini berlokasi di dalam hotel berbintang 5 yaitu Sofitel Paris Arc de Triomphe, berkapasitas kurang lebih 80 pengunjung dan menyediakan meja *indoor* maupun *outdoor*. Restoran ini berkonsep *brasserie* dan *casual*, menggunakan desain klasik, berinterior dan berlantai kayu, restoran ini menciptakan suasana hangat dan otentik. Restoran dibuka mulai pukul 12.00 hingga 23.00 (UTC+2), sementara untuk pagi hari dibuka hanya untuk *buffet* hotel.

Berdasarkan data dari website restoran tersebut, Christian Constant menawarkan makanan otentik di restoran ini dan menyajikan makanan di atas *hotplate* terkenal yaitu Staub. Suatu penyajian yang sederhana namun dapat diingat semua orang sehingga menjadi ciri khas tersendiri bagi restoran ini. Makanan yang ditawarkan berupa makanan otentik Prancis dan berbagai makanan yang mengikuti musim. Dilengkapi dengan berbagai jenis *wine* yang ditawarkan, restoran ini dapat membuat pengunjungnya merasakan keotentikan restoran Prancis. Meski setiap musim beberapa menu makanan akan diganti, namun ada beberapa makanan yang akan terus disajikan setiap musimnya, salah satunya adalah masakan andalannya yaitu *caramelised potatoes stuffed with pig feet cooked in the cast-iron cocotte* dan *the fabulous chocolate tart*.

2. Struktur Organisasi



Grafik 1. Struktur Organisasi

Sumber: Les Cocottes Arc de Triomphe Paris

Dengan terlampirnya struktur organisasi tersebut, dapat dijelaskan deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

1. *Restaurant Manager*
Bertanggung jawab mengenai apapun dalam restoran tersebut, meliputi operasional maupun manajemen.
2. *Senior Assistant Manager*
Bertanggung jawab untuk menjalankan kewajiban restoran manajer jika restoran manajer berhalangan dan berwenang juga dalam membuat jadwal kerja.
3. *Assistant Manager*
Bertanggung jawab untuk menjaga, membantu, dan mengawasi kinerja karyawan dalam operasional dan beberapa tugas manajemen.

4. *Maitre d'hotel*

Bertanggung jawab sebagai kepala pelayan di restoran, mengawasi kinerja pelayan, mengisi daftar inventori, dll.

5. *Host*

Bertanggung jawab dalam membuat *list* tamu yang akan datang dan menyambut tamu hingga ke meja.

6. *Chef de rang*

Bertanggung jawab dalam melayani tamu, mulai dari *take order* hingga tamu selesai makan.

7. *Apprentice*

Bertanggung jawab sama seperti *chef de rang*, namun perbedaannya yaitu *apprentice* ialah murid sekolah maupun universitas yang masih belajar untuk bekerja di restoran dan memiliki kontrak dengan jangka waktu yang ditentukan.

8. *Staigiare*

Bertanggung jawab untuk membersihkan *back area*, membawa makanan ke *station*, *take order* jika diperlukan.

B. Profil Narasumber

Pada sub-bab ini, penulis ingin memberikan penjelasan singkat mengenai profil dari para narasumber yang telah membantu penulis dalam mendapatkan informasi mengenai penelitian ini. Terdapat dua orang karyawan di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe* Paris yang menjadi narasumber, keduanya bekerja sebagai pramusaji yang melayani tamu di restoran. Namun, terdapat beberapa perbedaan pada kedua narasumber yang ingin penulis jabarkan di penelitian ini. Zeina Antonios ialah pramusaji magang yang baru memulai bekerja di restoran ini sejak bulan April 2018, meski baru beberapa bulan bekerja di restoran ini, Zeina mengungkapkan bahwa dirinya sudah dapat merasakan permasalahan yang ada di restoran ini. Sedangkan, Clarisse Palayan ialah *captain* yang sudah bekerja selama 4 tahun dari awal didirikannya restoran ini, sehingga dirinya sudah sangat mengenal permasalahan yang terjadi di restoran ini.

Pada hari Senin tanggal 09 Juli 2018 pukul 16.15 (UTC+2), penulis berkesempatan untuk melakukan wawancara dengan saudari Zeina berlokasi di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe* Paris. Singkat cerita, setelah berbincang dan menanyakan beberapa hal, penulis mendapatkan beberapa informasi mengenai latar belakang Zeina. Saudari Zeina merupakan mahasiswi perhotelan di Universitas *Le Cordon Bleu*, Paris. Saat ini dirinya menjalankan magang di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe* karna merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi yang sedang dijalani. Zeina mulai bekerja di restoran ini semenjak bulan April 2018, dirinya menuturkan bahwa semenjak bekerja di restoran ini, dirinya mampu menata kepribadiannya dan memahami beberapa prosedur di restoran dan walaupun beberapa kali dirinya menemukan kesulitan, Zeina tidak sungkan untuk bertanya karna dirinya yakin dengan banyak bertanya mampu membuat dirinya menjadi lebih baik.

Lain halnya dengan Clarisse, pramusaji tetap di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe* ini sudah bekerja semenjak restoran ini baru dibuka. Pada hari Selasa tanggal 10 Juli 2018 pukul 17.00 (UTC+2), penulis bertemu dengan saudari Clarisse di restoran *La Belle Poule*, Paris. Dirinya menuturkan setelah mendapatkan gelar sarjana perhotelan dari Universitas Vatel, Paris, dirinya bekerja di *Les Cocottes Arc de Triomphe* Paris. Clarisse menuturkan pada awal dibuka restoran ini, keadaannya sangat tidak mudah karna kekurangan karyawan. Hingga pada akhirnya keadaan mulai teratur ketika ada *Food and Beverage Director* yang baru dan mulai mengatur struktur restoran. Meski beberapa kali Clarisse sering merasa ingin berhenti bekerja di restoran ini, ketika beberapa karyawan meminta dirinya untuk bertahan, maka Clarisse akan bertahan untuk bekerja di restoran ini. Dirinya pun menuturkan bahwa beberapa kali *manager* di restoran ini meminta dirinya untuk mengajarkan karyawan baru, yang notabene itu adalah pekerjaan seorang *manager* menurut saudari Clarisse karna menurutnya karyawan baru tersebut memiliki posisi yang sama dengan dirinya, maka menurut Clarisse, dirinya tidak berwenang untuk mengajari karna disini dirinya pun belajar untuk melayani tamu.

C. Analisis dan Pembahasan

1. *Standard Operating Procedure*

Menurut Purnamasari (2015:13) SOP adalah prosedur kerja yang dibuat secara detail dan terperinci bagi semua karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan misi, visi, dan tujuan suatu lembaga, instansi, atau lembaga. Maka dari itu sebuah dokumen bernama *Standard Operating Procedure* ini wajib diketahui, dipahami, dan dijalankan isinya oleh setiap karyawan yang bekerja pada suatu organisasi agar penyelesaian pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien. Sesuai dengan yang sudah penulis cantumkan di bab II, menurut Akyar (2012:378) ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan di dalam SOP, berikut hasil analisa penulis berdasarkan hasil dari penarikan data wawancara dan observasi:

Tabel 1. Analisa Pernyataan Narasumber

NO.	SOP (AKYAR, 2012:378)	ANALISA PERNYATAAN NARASUMBER
1	Pembuatan SOP	Setiap karyawan membuat SOP sesuai dengan keinginan pribadi.
2	Penerimaan SOP yang diajukan	Tidak ada pengajuan SOP secara sah karena setiap karyawan membuat SOP.
3	Sosialisasi SOP kepada karyawan	Tidak ada sosialisasi SOP di restoran ini karena SOP tidak tertulis yakni secara verbal.
4	Penanggung jawab dan pelaksana SOP	Tidak ada yang bertanggung jawab mengenai SOP dan yang melaksanakan SOP adalah setiap karyawan.
5	Revisi SOP dan penarikan SOP	Tidak ada revisi karena tidak ada SOP tertulis yang dapat direvisi maupun ditarik lagi.

Berdasarkan tabel pernyataan narasumber diatas, penulis dapat menjelaskan bahwa idealnya SOP akan dibuat berdasarkan keputusan bersama di dalam organisasi tersebut, namun seorang manajer yang akan memutuskan apakah SOP tersebut sudah efisien dalam menyelesaikan pekerjaan atau belum, jika sudah maka SOP akan diajukan kepada *Food and Beverage Director*. Kenyataannya, berdasarkan pernyataan narasumber dan hasil observasi, SOP telah dibuat oleh organisasi, namun SOP tersebut tidak diimplementasikan dengan baik, sehingga setiap karyawan dapat membuat SOP sesuai dengan keinginan masing-masing. Hal tersebut terjadi karena karyawan tidak diberikan orientasi mengenai SOP dan manajer maupun asisten manajer tidak mengajarkan karyawan baru, karyawan lama yang diberikan perintah untuk mengajari karyawan baru sehingga penyampaian SOP tidak tersampaikan dengan baik. Selanjutnya, proposal SOP biasanya akan diajukan kepada *Food and Beverage Director* untuk diteliti lebih lanjut, lalu diputuskan SOP mana yang cocok dalam organisasi tersebut. Kenyataannya, SOP tidak dapat diajukan kepada siapapun, karena setiap karyawan membuat SOP, sehingga SOP tersebut tidak tertulis dan tidak dapat diajukan. Selanjutnya, sosialisasi SOP di dalam organisasi akan melewati beberapa prosedur seperti diselenggarakan orientasi mengenai SOP, *trial* SOP, dll. Kenyataannya, tidak ada prosedur penerimaan SOP, karena meski ada SOP tertulis di restoran ini, SOP secara verbal yang dibuat oleh karyawan yang akan digunakan dalam operasional sehari-hari. Idealnya, seorang *Food and Beverage Director* yang bertanggung jawab mengenai SOP dan dibantu oleh manajer. Lalu, seluruh anggota organisasi tersebut yang harus diberi informasi. Kenyataannya, tidak ada yang memutuskan karena tidak ada hari khusus untuk implementasi SOP di restoran ini. Karyawan baru akan diberi ilmu oleh karyawan lama, oleh karena itu karyawan baru yang akan diberikan informasi mengenai SOP yang berlaku di restoran ini meski tidak tertulis. Biasanya, cara mengajarkan ini akan turun temurun setiap ada karyawan

baru. Pada umumnya SOP akan direvisi atau ditarik lagi jika SOP tersebut terasa kurang efisien dalam pelaksanaannya. Namun, pada kenyataannya tidak ada revisi SOP karena tidak ada SOP tertulis yang sah, bahkan berdasarkan penuturan asisten manajer, SOP yang telah dibuat merupakan versi lama dan belum diperbaharui maupun direvisi.

Berdasarkan analisa diatas, dapat terlihat bahwa hasil analisa fenomena yang terjadi di restoran ini tidak sesuai dengan teori yang seharusnya ada dalam SOP. Jika dikaitkan dengan pernyataan menurut menurut Frank (2010:370) dalam Akyar (2012) SOP membantu pekerja melalui informasi yang dibutuhkan untuk membantu performa pekerjaan dan membantu jaminan konsistensi dalam kualitas performa, maka analisa diatas menunjukkan bahwa SOP di restoran ini belum konsisten dan efisien. Maka dari itu penulis melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengkaitkan dengan teori lain untuk mengetahui faktor penyebab fenomena mengenai SOP di restoran ini.

2. Penyebab Kegagalan Implementasi *Standard Operating Procedure* Terhadap Efektivitas Pekerjaan

Seperti yang sudah penulis observasi selama menjalankan magang di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe*, penulis dapat melihat bahwa *Standard Operating Procedure* tidak terimplementasi dengan baik. Sebagai contoh seorang asisten manajer di restoran ini berkata ketika peralatan makan seperti sendok, garpu, pisau yang sudah dibersihkan harus ditempatkan ke ruangan restoran menggunakan nampan, namun sang manajer berkata lain, beliau mengatakan bahwa peralatan makan harus dibawa menggunakan baki peralatan makan. Fenomena seperti ini sudah sering terjadi di restoran ini yang membuat penulis ingin mengetahui apa yang menjadi penyebabnya. Penulis pun mengajukan pertanyaan kepada narasumber menurut kedua narasumber apakah yang menjadi alasan kegagalan implementasi *Standard Operating Procedure* di restoran ini. Berikut tanggapan dari saudari Zeina Antonios:

“Mungkin ada seseorang yang tidak mengikutinya dengan benar atau karena manajer tidak mengajarkan cara yang benar, seperti mengabaikan bagaimana itu harus dilakukan, seperti mereka mengubah SOP di menit terakhir, itu tidak baik karena semua orang akan bingung, semua orang akan melakukan sesuatu dan kemudian itu akan menjadi masalah besar.”

Hal di atas sudah penulis rasakan ketika melakukan observasi. Fenomena perubahan SOP di menit terakhir terjadi pada pelayanan pagi hari ketika teko untuk teh sudah terpakai semua, sedangkan teko dibutuhkan untuk memenuhi pesanan selanjutnya. Berdasarkan standarnya, teko yang telah terpakai harus dicuci di dalam mesin terlebih dahulu sebelum digunakan kembali, namun ketika semua teko sudah terpakai dan teko dibutuhkan untuk pemesanan selanjutnya, para manajer dan asisten manajer memerintahkan untuk mencuci teko hanya dengan membilasnya tanpa dimasukan ke dalam mesin pencuci.

Berikut tanggapan saudari Clarisse Palayan mengenai penyebab kegagalan implementasi *Standard Operating Procedure*:

"Saya rasa karena manajer tidak memiliki cara yang sama untuk mengelola, ada beberapa manajer yang hanya suka mengandalkan kami, pramusaji diharapkan dapat mengelola semuanya bagaimana itu akan terjadi, mereka (manajer) hanya seperti dibelakang dan melihat-lihat kemudian bertindak seperti baik-baik saja atau tidak, dan ketika itu tidak baik-baik saja mereka akan berteriak tetapi kadang-kadang kami begitu sibuk, kami tidak punya waktu untuk melakukan semuanya, kami perlu manajer untuk melihat dan membantu kami. Pada dasarnya tidak spesifik karena satu manajer, lebih banyak mereka tidak memiliki cara yang sama untuk mengelola, mereka tidak bertindak seperti mereka adalah manajer, ada beberapa manajer yang tidak membantu, tetapi ada beberapa manajer yang membantu kami ketika kami terlambat untuk menyelesaikan pekerjaan.”

Berdasarkan hasil observasi penulis dan jawaban dari para narasumber di atas, terjadi ketidakefektivitasan kerja yang dijelaskan

melalui “mereka akan berteriak tetapi kadang-kadang kami begitu sibuk, kami tidak punya waktu untuk melakukan semuanya”, yang berarti ketika restoran ramai dan para pekerja sibuk, mereka tidak punya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Maka dari itu hal tersebut menunjukkan bahwa ketidakjelasan *Standard Operating Procedure* mempengaruhi ukuran keefektifitasan pekerjaan di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe*.

Setelah menganalisa mengenai Standar Operasional Prosedur dan penyebab kegagalan/ketidakjelasannya, SOP mempengaruhi 2 hal yaitu konsistensi dan efisiensi yang mempengaruhi efektivitas kerja. Berdasarkan pernyataan dari para narasumber mengenai SOP, penulis menemukan fakta bahwa SOP tersebut belum terlaksana dengan konsisten. Akibat tidak konsistennya implementasi SOP di restoran ini, pekerjaan menjadi tidak efisien karena yang seharusnya dikerjakan menjadi sulit dalam pelaksanaannya.

Penulis mencari tahu penyebab kegagalan implementasi SOP tersebut dan dikaitkan dengan teori faktor kegagalan implementasi menurut E.J. Umble (2003:250): 1). Perencanaan dan manajemen yang buruk; 2). Perubahan tujuan bisnis selama proyek berlangsung; 3). Kurangnya dukungan manajemen bisnis. Berdasarkan pernyataan dari kedua narasumber, berikut penulis jabarkan hasil penelitian di halaman selanjutnya.

NO.	FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI (E.J. Umble, 2003:250)	ANALISA PERNYATAAN NARASUMBER
1	Perencanaan dan manajemen yang buruk	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada pelatihan yang terstruktur. - Manajer mengabaikan SOP sebagai standar yang benar. - <i>Management skills</i> yang berbeda dari beberapa manajer. - Manajer yang cenderung kurang mengontrol pekerjaan dan berteriak bila pekerjaan tidak sesuai.
2	Perubahan tujuan bisnis selama proyek berlangsung	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan SOP tanpa sosialisasi. - Karyawan hilang arah.
3	Kurangnya dukungan manajemen bisnis	<ul style="list-style-type: none"> - Manajer tidak membantu ketika operasional sangat ramai. - Manajer tidak mengontrol pekerjaan karyawan. - Manajer tidak bertindak seleyaknya seorang manajer.

Tabel 2. Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel hasil penelitian, terlihat bahwa faktor-faktor yang menjadi alasan implementasi gagal menurut E.J. Umble (2003:250) sesuai dengan pernyataan para narasumber. Maka dari itu, berdasarkan hasil penelitian tersebut juga, penulis menemukan jawaban dari analisis penelitian ini bahwa alasan penyebab kegagalan implementasi *Standard Operating Procedure* di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe* disebabkan oleh perencanaan dan manajemen yang buruk, perubahan tujuan bisnis selama proyek berlangsung dan kurangnya dukungan manajemen bisnis. Perencanaan dan manajemen yang buruk terjadi disebabkan oleh manajer dan asisten manajer tidak mempunyai cara berpikir maupun cara bekerja yang sama dalam memimpin suatu organisasi. Sedangkan untuk perubahan tujuan bisnis selama proyek berlangsung sering terjadi ketika hal-hal tak terduga terjadi dan juga disebabkan oleh perbedaan cara memimpin para manajer dan asisten manajer. Hal tersebut membuat para karyawan bingung dalam menyelesaikan pekerjaan karena standarnya berubah-ubah tergantung siapa yang menjadi penanggung jawab pada saat *shift*. Untuk kurangnya dukungan manajemen bisnis, hal ini masih sering terjadi karena terkadang manajer, asisten manajer, bahkan sesama rekan bisnis tidak saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas.

Kegagalan implementasi *Standard Operating Procedure* memberikan efek buruk kepada efektivitas kerja karyawan karena karyawan harus mengulang pekerjaannya kembali jika menurut salah satu manajer/asisten manajer tidak sesuai dengan standar, padahal yang mengajarkan adalah sesama atasan lainnya.

Penulis berharap melalui hasil penelitian ini, para pembaca dapat menghindari faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi, terutama implementasi *Standard Operating Procedure* karena hal tersebut mempengaruhi efektivitas pekerjaan. Penulis juga mengharapkan agar implementasi *Standard Operating Procedure* dapat berhasil di restoran *Les Cocottes Arc de Triomphe*.