

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Gambaran Singkat Perusahaan

Kentucky Fried Chicken hingga saat ini sudah sangat dikenal dunia sebagai *fast food* yang cukup besar dalam bidang makanan siap saji. Hingga saat ini restoran KFC merupakan suatu waralaba yang telah berkembang dan cukup menyajikan keuntungan, serta merupakan salah satu sistem retail makanan siap saji terbesar didunia yang merupakan motto “FINGER LICK’IN GOODS” dimana dengan motto tersebut lebih dari 1 milyar ayam goreng KFC dihidangkan setiap tahunnya.

Keberhasilan KFC tidak terlepas dari kerja keras Colonel Harland Sanders sebagai penemu resep-resep khusus KFC. Kerja keras tersebut dimulai dari Harland Sanders yang dilahirkan di Henryville, Indiana pada tanggal 09 September 1890. Sebelum terjun sepenuhnya menggeluti bisnis ayam ini Colonel Sanders telah mencoba berbagai macam usaha seperti dari kerja diperkebunan, kondektur, tentara, penjaga rel kereta api, menjual asuransi, mengoperasikan kapal feri di sungai Ohio, menjadi dealer penjual ban mobil sampai mengoperasikan sebuah *service station*.

Saat usia 40 tahun, Harland Sanders mulai mencoba untuk menyediakan dan menjual makanan masakannya sendiri kepada para

pelancong yang mampir ke *service station* di Corbin, sebuah kota kecil dinegara bagian Kentucky. Meningkatnya jumlah tamu karena menyukai masakannya, sehingga membuatnya memutuskan untuk membangun restoran serta mengembangkan beberapa resep rahasia yang dikenal dengan 11 bumbu rahasia atau *original recipe* pada tahun 1939 dipandu dengan teknik memasak tekanan tinggi hingga telah menjadi ciri khas olahan ayam goreng Kentucky tersebut.

Pada tahun 1952 Harland Sanders mendapat mitra kerja atau *franchise* yang pertama dengan Pete Harmon di kota Salt Lake, Amerika Serikat. Dan pada tahun 1955 restoran KFC baru memperoleh status hukumnya, dan pada tahun ini pula Harland menjual Kentucky Fried Chicken kepada sekelompok orang yang diketuai oleh John Y. Brown dan Jack Massey, yang membentuk Kentucky Fried Chicken Corporation. Pada tahun 1971 KFC Corporation bergabung dengan Heublin. Pada tahun 1986 KFC Corporation diambil alih oleh R.J. Reynolds Industries. Kemudian pada tahun 1986 KFC Corporation diambil alih oleh Pepsi Cola Internasional. Pada tahun 1978, hak Franchise KFC di Indonesia diberikan oleh pemilik KFC saat itu kepada Gelael. Untuk lebih mengonsentrasikan pada industri fast food, pada tahun 1978, pemilik PT. Gelael Supermaret mendirikan Pt. Fast Food Indonesia dan sekaligus mengalihkan hak Franchise KFC di Indonesia kepada Perseroan. Dan lokasi pertama kali dibuka di jalan Melawai Raya No. 84-85 Kebayoran Baru Jakarta Selatan pada tanggal 18 Oktober

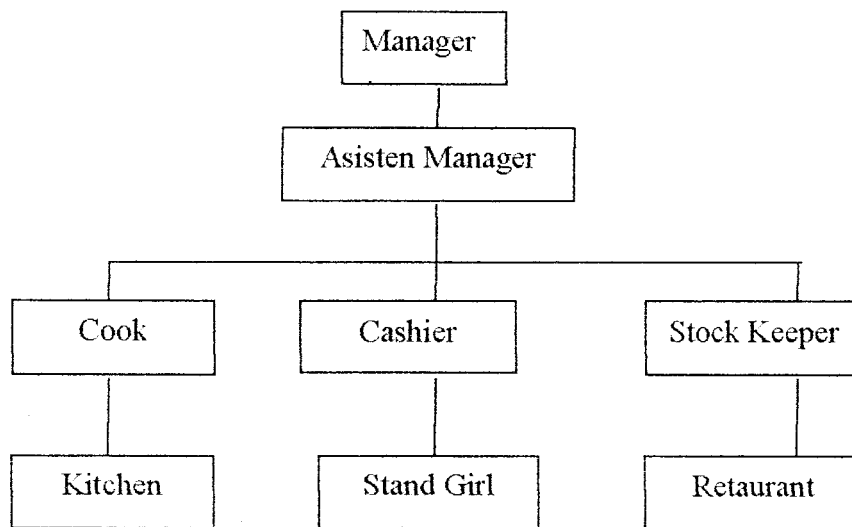
1982. hingga saat ini KFC telah memiliki kurang lebih 70 cabang yang terdapat di 20 kota besar di seluruh Indonesia. Untuk pertama kali di Surabaya KFC membuka cabang di Supermarket Gelael dan untuk cabang selanjutnya dibuka pada tanggal 14 Januari 1996 di Plaza Tunjungan tahap III.

4.1.2 Struktur Organisasi Kentucky Fried Chicken Plaza Tunjungan III

Dalam suatu perusahaan tentu memiliki struktur organisasi, karena fungsi struktur organisasi sangatlah penting. Dengan adanya struktur organisasi maka dapat diketahui kepada siapa masing masing individu dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya. Struktur organisasi yang baik harus sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga terjadi birokrasi yang lancar dan efisien, yang akan mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang diterapkan pada restoran Kentucky Fried Chicken adalah struktur organisasi garis. Struktur ini sesuai dengan keadaan perusahaan dimana jumlah personel tidak terlalu banyak dan tugasnya tidak terlalu beragam.

Secara skematis struktur organisasi pada restoran Kentucky Fried Chicken Plaza Tunjungan III dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kentucky Fried Chicken

Cabang Plaza Tunjungan Surabaya

Adapun tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Manager

Manager bertugas mengkoordinasi segala aktivitas yang dijalankan oleh masing-masing bagian berdasarkan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, serta bertanggung jawab penuh atas maju mundurnya perusahaan, dan memiliki kekuasaan penuh untuk memberikan perintah kepada bawahannya.

2. *Assistant Manager*

Asisten manager memiliki tugas membantu keseluruhan tugas dari manager serta mewakilinya apabila berhalangan, serta menjadi pengawas langsung atas pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan dan tugas-tugas dari masing masing bagian.

3. *Cook*

Cook adalah orang yang mengepalai bagian dapur (*kitchen*). Bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berhubungan dengan dapur seperti memasak dengan selalu menjaga cita rasa, memberikan informasi terhadap campuran bahan-bahan serta banyaknya bahan baku yang dibutuhkan, mengadakan pengawasan terhadap bahan-bahan yang tersedia didapur. *Cook* membawahi beberapa orang didapur (*kitchen*) seperti tukang masak dan tukang cuci peralatan.

4. *Kitchen*

Bertugas langsung didapur untuk mengelola masakan seperti mencampur bahan dan memasukkannya dalam oven, dan menyiapkan peralatan makan yang dibutuhkan.

5. *Cashier*

Mempunyai tugas melaksanakan pencatatan dan pembukuan sederhana atas administrasi perusahaan serta melakukan perhitungan terhadap pembelian yang dilakukan oleh konsumen.

6. *Stand Girl*

Memiliki tugas melayani konsumen yang memesan makanan dan minuman, menyiapkan pesanan tersebut.

7. *Stock Keeper*

Bertugas mengawasi persediaan barang dan bahan yang dibutuhkan di semua bagian serta memberikan informasi kepada manager bila kekurangan persediaan untuk setiap bagian.

8. *Restaurant*

Bertugas untuk menyiapkan fasilitas makan konsumen seperti meja makan termasuk membereskan dan membersihkannya, tempat cuci tangan, tempat pengambilan saus dan sambal, membersihkan lantai sehingga konsumen dapat makan dengan nyaman mungkin.

4.1.3. Susunan Personalia

Sampai dengan tahun 2000 jumlah karyawan yang dimiliki oleh restaurant Kentucky Fried Chicken Plaza Tunjungan III Surabaya adalah 34 orang. Adapaun jumlah dan alokasi karyawan restaurant Kentucky Fried Chicken Plaza Tunjungan III di Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jumlah dan alokasi Karyawan Restaurant Kentucky Fried Chicken Plaza
Tunjungan III Surabaya

No	Jabatan	Jumlah Karyawan	Keterangan
1	Manager	1 orang	-
2	Asisten Manager	1 orang	-
3	Cook	6 orang	-
4	Kitchen	8 orang	-
5	Cashier	6 orang	-
6	Stand Girl	-	Dirangkap cashier
7	Stock keeper	4 orang	-
8	Restaurant	8 orang	-
	Jumlah	34 orang	-

4.1.4 Bidang Usaha dan Produknya

Kentucky Fried Chicken merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa restaurant. Sebagai sebuah perusahaan jasa yang produk utamanya adalah pelayanan kepada konsumen, perusahaan selalu berorientasi kepada kepentingan konsumen atau kepuasan konsumen yang selalu mendapat perhatian yang serius.

Restaurant ini menyediakan makanan yang diolah perusahaan dengan resep dan bumbu standar yang dikirim dan dibuat oleh Kentucky Fried Chicken pusat. Disamping itu perusahaan juga menyediakan

makanan dan minuman yang bukan dari hasil produksi sendiri seperti roti, serta beberapa jenis minuman seperti *soft drink*.

Beberapa contoh menu yang ditawarkan antara lain:

- Makanan yang terdiri dari : *original recipe/hot dan crispy and meal, French fries regular/large, bread roll, perkedel, rice KFC soup, corn chicken soup.*
- Minuman yang terdiri dari : *cold drink* diantaranya coca cola, fanta, teh botol, aqua dan juice, *pudding, jelly ice cream, beer.*

4.2. Analisis Data

Untuk menentukan jumlah fasilitas pelayanan yang tepat, yang perlu diperhatikan adalah tingkat kedatangan dan tingkat pelayanan konsumen. Dari tabel pada bab 1 tampak jumlah konsumen yang datang lebih besar daripada jumlah konsumen yang dapat dilayani oleh fasilitas pelayanan yang ada. Oleh karena itu perusahaan harus menentukan berapa jumlah fasilitas pelayanan bagian kasir yang sebaiknya disediakan sehingga tidak terjadi kelebihan ataupun kekurangan fasilitas pelayanan. Dengan kata lain konsumen dapat dengan segera memperoleh pelayanan tetapi dilain pihak perusahaan tidak perlu mengeluarkan investasi yang berlebihan atau menyebabkan bertambah besarnya biaya pelayanan yang akan mengurangi keuntungan yang diperoleh.

Tabel 4.2

Tingkat Kedatangan Konsumen Rata-Rata

16 Juli 2000 – 4 Agustus 2000

Siang hari pukul 11.00 - 14.00 dan Malam hari pukul 18.00 - 21.00

Tanggal	Jumlah Kedatangan (orang)	Tingkat Kedatangan (orang/menit)
16 Juli 2000	507	1,4083
17 Juli 2000	490	1,3611
18 Juli 2000	495	1,375
19 Juli 2000	488	1,3555
20 Juli 2000	492	1,3666
21 Juli 2000	517	1,4361
22 Juli 2000	532	1,4777
23 Juli 2000	537	1,4916
24 Juli 2000	529	1,4694
25 Juli 2000	506	1,4055
26 Juli 2000	524	1,4555
27 Juli 2000	474	1,3166
28 Juli 2000	495	1,375
29 Juli 2000	529	1,4694
30 Juli 2000	515	1,4305
31 Juli 2000	483	1,3416
1 Agustus 2000	492	1,3666
2 Agustus 2000	525	1,4583
3 Agustus 2000	492	1,3666
4 Agustus 2000	507	1,4083
Jumlah	10129	28,1351
Rata-rata	506,45	1,4067

Tabel 4.3
Tingkat Pelayanan Konsumen Rata-rata
16 Juli 2000 – 4 Agustus 2000

Tanggal	Jumlah Pelayanan (orang)	Tingkat Pelayanan (orang/menit)
16 Juli 2000	472	1,3111
17 Juli 2000	460	1,2778
18 Juli 2000	471	1,3083
19 Juli 2000	467	1,2972
20 Juli 2000	480	1,3333
21 Juli 2000	469	1,3028
22 Juli 2000	499	1,3861
23 Juli 2000	498	1,3833
24 Juli 2000	486	1,3500
25 Juli 2000	478	1,3278
26 Juli 2000	493	1,3694
27 Juli 2000	464	1,2889
28 Juli 2000	474	1,3166
29 Juli 2000	497	1,3806
30 Juli 2000	491	1,3639
31 Juli 2000	465	1,2917
1 Agustus 2000	472	1,3111
2 Agustus 2000	492	1,3667
3 Agustus 2000	466	1,2944
4 Agustus 2000	489	1,3583
Jumlah	9583	26,6193
Rata-rata	479,15	1,3310

Dari tabel 4.2 terlihat rata-rata tingkat kedatangan konsumen ke restoran Kentucky Fried Chicken sebesar 1,4067 orang per menit. Diasumsikan bahwa

tingkat kedatangan adalah konstan. Hal ini disebabkan kenaikan tingkat pelayanan yang tidak akan mempengaruhi tingkat kedatangan melainkan akan meminimumkan kehilangan jumlah pelanggan yang meninggalkan antrian. Tabel 4.3 menunjukkan tingkat pelayanan rata-rata pada konsumen yaitu 1,3310 menit. Terlihat bahwa tingkat pelayanan $<$ tingkat kedatangan, hal ini menyebabkan terjadinya antrian tak berhingga (lihat asumsi metode antrian pada bab 3). Jadi ada biaya kehilangan yang diderita pihak KFC karena konsumen keluar.

Mungkin timbul pertanyaan : apakah konsumen yang keluar dari antrian atau restoran ini disebabkan kapasitas tempat duduk yang tidak mencukupi ? Untuk menjawab pertanyaan ini dapat dilihat data primer pada lampiran 2, yang menyatakan berapa banyak orang yang makan di KFC dan berapa banyak yang membawa pulang atau take out. Dari situ terlihat bahwa kapasitas restoran lebih dari cukup, sebab hanya 55,7 % pelanggan yang menggunakan fasilitas restoran, sedangkan sisanya 44,3 % membawa pulang makanan tersebut. Jadi jika ada yang meninggalkan antrian, hal ini bukan disebabkan tempat yang sudah penuh.

Langkah selanjutnya akan dihitung dua elemen biaya yang berhubungan dengan analisis, yaitu biaya langsung penyediaan fasilitas pelayanan bagian kasir dan biaya tidak langsung yaitu biaya tunggu yang dikarenakan konsumen harus menunggu untuk dilayani. Selain itu biaya menunggu juga terjadi pada fasilitas pelayanan karena pada saat tertentu tidak ada konsumen yang datang.

4.3. Perhitungan Biaya

Fasilitas pelayanan bagian kasir yang dioperasikan adalah mesin hitung kas (*cash register*), yang berjumlah 3 buah dengan harga masing-masing Rp.4.500.000,00 dengan umur ekonomis 8 tahun. Sebagai cadangan bila mesin rusak perusahaan menambahkan biaya *overhead* untuk satu mesin dengan besar biaya yang sama ditambah dengan biaya perawatan sebesar Rp.100.000,00 per bulan. Sedangkan perhitungan gaji karyawan penerima pesanan yang juga sekaligus sebagai kasir (*stand girl*) rata-rata Rp.300.000,00 per bulan ditambah dengan bonus jika selama sebulan penuh tidak pernah absen sebesar Rp. 75.000,00 serta tunjangan hari raya sebesar dua kali gaji pokok. Untuk mengantisipasi jika ada karyawan yang minta cuti maka perusahaan menambahkan biaya *overhead* pada gaji karyawan untuk mengganti karyawan yang cuti sebesar Rp. 100.000,00 dengan asumsi dalam satu bulan cuti selama 10 hari. Karyawan dalam sehari dibagi 2 *shift*, yang masing-masing bekerja selama 6 jam sehari. Dalam sebulan karyawan rata-rata bekerja selama 30 hari atau 7 hari seminggu. Restoran buka pada pukul 10.00 pagi dan tutup pada pukul 22.00 malam sehingga perusahaan memiliki jam kerja 12 jam sehari. Dalam satu tahun di hitung 365 hari kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dihitung besarnya biaya pelayanan per jamnya :

1. Biaya penyusutan mesin hitung kas (cash register):

Harga beli mesin		Rp.4.500.000,00
Biaya perawatan per tahun		<u>Rp.1.200.000,00 +</u>
Biaya <i>overhead</i>		Rp.5.700.000,00
Cadangan mesin :	1 mesin <i>cash register</i>	Rp.4.500.000,00
	Perawatan mesin	<u>Rp.1.200.000,00 +</u>
	Biaya total	Rp.11.400.000,00

2. Biaya kasir

$$\frac{\text{Rp.11.400.000,00}}{8 \text{ tahun} \times 365 \text{ hari} \times 12 \text{ jam}} = \text{Rp.325,34 per jam}$$

$$\frac{(300.000 + 75.000 + 100.000 + 50.000) \times 2}{30 \times 6} = \text{Rp.5.833,33}$$

Sehingga dari perhitungan kedua biaya tersebut dapat di hitung biaya total pelayanan yaitu :

Biaya penyusutan mesin kas	: Rp. 325 / jam
Biaya gaji karyawan stand girl	: <u>Rp. 5.833 / jam +</u>
Biaya pelayanan	: Rp. 6.158 / jam

3. Biaya kehilangan konsumen

Untuk perhitungan biaya konsumen yang meninggalkan antrian maka diperlukan rata-rata pengeluaran yang akan dilakukan konsumen untuk membeli produk KFC. Jadi biaya kehilangan ini adalah biaya yang dialami karena konsumen keluar dari antrian sebelum membeli produk, karena antrian terlalu panjang, kapasitas antrian yang terlalu penuh dan sebagainya.

Harga rata-rata produk yang diambil adalah yang paling sering dibeli konsumen adalah sbb:

- a. Combo1 : Rp.11.000,00
- b. Combo2 : Rp.6.900,00
- c. Combo 3 : Rp.11.900,00

Jadi diasumsikan tiap konsumen rata-rata membeli Rp.10.350,00. Dengan perhitungan diambil paket termurah ditambah 50% karena mungkin selain membeli paket konsumen menambah membeli kentang goreng, perkedel, sup atau yang lainnya dan mungkin menambah minuman. Dari hasil hasil pengukuran sebelumnya didapatkan data bahwa jumlah konsumen yang meninggalkan antrian sebanyak 4.55 konsumen atau 5 orang per jam. Berarti biaya kehilangan yang dialami pihak KFC adalah $4.55 \times \text{Rp.10.350,00}$ yaitu Rp.51.750,00 per jam.

Untuk hasil perhitungan dari antrian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4
Evaluasi Antrian Pada KFC TPIII

S	Po	Nt	Tt	Ns	Ts	P
4	0.0287	2.2299	0.0263	5.4	0.0639	0.6341
5	0.0384	0.4859	0.0057	3.65	0.0434	0.5284
6	0.0410	0.1376	0.0016	3.31	0.0392	0.4529
7	0.0417	0.0404	0.0005	3.21	0.0381	0.3963

Keterangan notasi :

S = Jumlah pelayan atau *server*

Po = Probabilitas tidak ada unit dalam sistem.

Nt = Jumlah rata-rata dalam antrian.

Ns = Jumlah rata-rata dalam sistem termasuk konsumen yang sedang dilayani.

Tt = Waktu menunggu rata-rata dalam antrian.

Ts = Waktu menunggu rata-rata dalam sistem termasuk waktu pelayanan.

P = Tingkat kegunaan fasilitas pelayanan (p).

4.4. Biaya Yang Harus Dikeluarkan Untuk Menambah Fasilitas

1. Biaya Pelayanan.

$$\text{Server} = 4 : 4 \times \text{Rp.6.158} = \text{Rp.24.632}$$

$$\text{Server} = 5 : 5 \times \text{Rp.6.158} = \text{Rp.30.790}$$

$$\text{Server} = 6 : 6 \times \text{Rp.6.158} = \text{Rp.36.948}$$

2. Biaya Menunggu Fasilitas

$(1-P) \times$ biaya pelayanan per jam

$$\text{Server} = 4 : 4 \times 0.2074 \times \text{Rp. } 6.158 = \text{Rp. } 5.108,67$$

$$\text{Server} = 5 : 5 \times 0.3659 \times \text{Rp. } 6.158 = \text{Rp. } 11.266,06$$

$$\text{Server} = 6 : 6 \times 0.4716 \times \text{Rp. } 6.158 = \text{Rp. } 17.424,68$$

3. Biaya Menunggu Konsumen

$(1-P_o) \times$ rata-rata pendapatan konsumen per jam $\times N_s \times T_s$

$$\text{Server} = 4 : 0.9713 \times \text{Rp. } 1.364,46 \times 5.4 \times 0.0639 = \text{Rp. } 457,31$$

$$\text{Server} = 5 : 0.9616 \times \text{Rp. } 1.364,46 \times 3.65 \times 0.0434 = \text{Rp. } 207,80$$

$$\text{Server} = 6 : 0.959 \times \text{Rp. } 1.364,46 \times 3.31 \times 0.0392 = \text{Rp. } 169,78$$

Rata-rata pendapatan konsumen didapat dari angket yang disebarkan kepada pengunjung KFC, yang dapat dilihat pada lampiran 3. Sedangkan perhitungannya ada pada lampiran 4.

4. Biaya total untuk fasilitas

$BT = \text{poin 1} + \text{poin 2} + \text{poin 3.}$

$$\text{Server} = 4 : \text{Rp. } 30.197,98$$

$$\text{Server} = 5 : \text{Rp. } 42.263,86$$

$$\text{Server} = 6 : \text{Rp. } 54.542,46.$$

Biaya kehilangan untuk server 3 adalah Rp.51.750,00 dan ini ditambahkan kepada server diatas 3 orang , jadi total penghematan adalah :

$$\text{Server} = 4 : \text{Rp. } 51.750,00 - \text{Rp. } 30.198,00 = \text{Rp. } 21.554,00$$

4.5. Analisis Sensitivitas

Karena dalam perhitungan biaya *overhead* yang mungkin bisa terjadi melebihi biaya yang ditetapkan atau mungkin kurang dari biaya yang ditetapkan maka perlu dilakukan analisis sensitivitas untuk menganalisa jika biaya naik 20% atau turun 20%.

a. Untuk kenaikan 20%

$$\text{Rp. } 30.198,00 + (20\% \times \text{Rp. } 30.198,00) = \text{Rp. } 36.237,8$$

Jika biaya yang terjadi diperkirakan naik 20% maka keuntungan yang diperoleh perusahaan sebesar Rp.15.512,2 (Rp.51.750 – Rp.36.237,8).

b. Untuk penurunan 20%

$$\text{Rp. } 30.198,00 - (20\% \times \text{Rp. } 30.198,00) = \text{Rp. } 24.158,4$$

Sedangkan jika biaya diperkirakan turun sebesar 20% maka keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan adalah sebesar Rp. 27.591,6 (Rp. 51.750 – Rp 24.158,4).

Analisis sensitivitas diperlukan untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan terburuk yang mungkin terjadi sewaktu-waktu misalnya biaya reparasi yang melebihi biaya yang ditetapkan atau biaya-biaya lain yang mungkin muncul.

Dari perhitungan tersebut diambil diambil keputusan akan menambah satu orang kasir lagi dengan biaya total penghematan yang paling besar untuk menampung orang-orang yang keluar setelah masuk kedalam antrian akibat menunggu terlalu lama sehingga mengurangi keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan. Terlihat bahwa penambahan

server dari 3 menjadi 4 memiliki total penghematan atau biaya kehilangan konsumen paling besar dibandingkan 5 atau 6 server. Karena berdasarkan hasil pengamatan yang menyebabkan antrian menjadi panjang adalah kurangnya jumlah kasir yang tersedia dimana tingkat kedatangan lebih besar daripada tingkat pelayanan.

Alternatif kedua :

Melihat permasalahan di atas muncul suatu ide, bagaimana jika menambah tiga orang pegawai untuk membantu ketiga kasir yang sudah ada. Untuk itu perlu suatu perhitungan lagi mengenai biaya tambahan yang harus dikeluarkan, terutama untuk menambah gaji pegawai tersebut, walaupun tidak perlu membeli mesin kasir yang baru.

Biaya pelayanan adalah :

$$6 \times \text{Rp.}6.158,00 + 3 \times \text{Rp.} 325,00 = \text{Rp.} 37.923,00$$

Biaya menunggu fasilitas adalah :

$$\text{Pegawai} : 6 \times 0.4716 \times \text{Rp.}5.833,00 = \text{Rp.} 16.505,06$$

$$\text{Mesin} : 3 \times 0.05 \times \text{Rp.} 325,00 = \text{Rp.} 48,75$$

$$\text{Biaya tunggu konsumen} = \text{Rp.} 169,78$$

$$\text{Total} = \text{Rp.} 54.646,59$$

$$\text{Biaya penghematan total} = \text{Rp.}51.750,00 - \text{Rp.}54.646,59 = (\text{Rp.}2.896,41)$$

Terlihat bahwa biaya penghematan adalah negatif, maka alternatif ini tidak dapat diterapkan.. Maka alternatif pertama yang dipilih yaitu menambah jumlah kasir dari tiga menjadi empat.