

## BAB II

### **PELAKSANAAN *PROFESSIONAL SKILL ENHANCEMENT PROGRAM***

#### **2.1 Tahapan Pekerjaan**

Sebagai CEO Bebek Lepas, penulis memiliki peran penting dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi usaha selama program PRO-STEP. Tugas penulis sebagai CEO meliputi memimpin operasional, pengambilan keputusan, menyusun aturan internal, kordinasi antar divisi, dan memastikan seluruh divisi memahami tugasnya masing-masing. Seluruh kegiatan yang dilakukan penulis selama periode Prostep mengacu pada prinsip manajemen modern, kepemimpinan yang efektif, dan teori perencanaan usaha yang relevan dengan Bebek Lepas sehingga dapat berjalan secara terarah.

Tabel 2. 1 Ringkasan Pekerjaan yang Dilakukan Selama Prostepu

| No | Tanggal            | Kegiatan Utama                             | Kontribusi CEO  |
|----|--------------------|--|---|
| 1  | 24–26 Agustus 2025 | Observasi pasar dan pemetaan peluang usaha | Menentukan arah riset awal, menetapkan parameter observasi, serta memvalidasi potensi bisnis Bebek Lepas berdasarkan perilaku konsumsi mahasiswa. |
| 2  | 27–28 Agustus 2025 | Wawancara konsumen & analisis kebutuhan    | Memimpin proses identifikasi kebutuhan pelanggan, mengarahkan penyusunan pain point, dan menetapkan indikator kelayakan usaha.                    |

**N U S A N T A R A**

|    |                      |   |  |
|----|----------------------|---|--|
| 3  | 29–30 Agustus 2025   | Analisis kompetitor kuliner sekitar                 | Menilai diferensiasi kompetitor dan menetapkan posisi kompetitif awal dalam pasar.                               |
| 4  | 31 Agustus 2025      | Penyusunan visi, misi, dan value<br>Bebek Lepas     | Merumuskan arah perusahaan, nilai inti, dan standar jangka panjang usaha.  |
| 5  | 1–2 September 2025   | Penyusunan struktur organisasi                      | Menentukan alur komunikasi, pembagian peran, serta menetapkan fungsi tiap divisi berdasarkan keahlian anggota.   |
| 6  | 3–4 September 2025   | Penyusunan SOP internal                             | Mengembangkan standar produksi, pengemasan, quality control, transaksi, serta alur kerja PO.                     |
| 7  | 5–7 September 2025   | Penyusunan value proposition & positioning merek    | Menentukan keunikan rasa, diferensiasi sambal, dan arah komunikasi brand.  |
| 8  | 8–10 September 2025  | Penentuan menu utama & pengambilan keputusan produk | Menetapkan penggunaan ayam pejantan sebagai menu inti berdasarkan analisis harga, rasa, dan stabilitas kualitas. |
| 9  | 11–15 September 2025 | Trial & error rasa tahap 1                          | Mengarahkan evaluasi resep awal dan menetapkan parameter rasa yang harus dicapai.                                |
| 10 | 16–20 September 2025 | Trial & error rasa tahap 2                          | Mengambil keputusan final terhadap varian sambal dan standar tingkat pedas.                                      |

|    |                           |   |   |
|----|---------------------------|---|---|
| 11 | 21 September 2025         | Review kesiapan operasional                         | Mengevaluasi kesiapan produksi, alat, serta pembagian kerja sebelum PO.           |
| 12 | 22–24 September 2025      | Penyusunan strategi Pre-Order (PO)                  | Menentukan jadwal PO, metode pembayaran, kapasitas produksi, dan alur distribusi. |
| 13 | 25–28 September 2025      | Evaluasi internal & sinkronisasi antar-divisi       | Memimpin rapat evaluasi lintas divisi dan memastikan keselarasan strategi.        |
| 14 | 29–30 September 2025      | Penyempurnaan sistem PO & alur komunikasi pelanggan | Menetapkan peralihan ke WhatsApp Business untuk efektivitas komunikasi.           |
| 15 | 1–5 Oktober 2025          | Persiapan dan pelaksanaan Demo Day 1                | Memimpin presentasi bisnis dan menilai relevansi feedback untuk perbaikan.        |
| 16 | 10, 19, 26 September 2025 | Mentoring internal                                  | Mengimplementasikan masukan dosen pada HPP, cash flow, dan manajemen risiko.      |
| 17 | 17–22 Oktober 2025        | Pelaksanaan PO 1                                    | Mengawasi seluruh proses produksi, pengemasan, dan kualitas distribusi.           |
| 18 | 13–16 November 2025       | Pelaksanaan PO 2                                    | Memperkuat kualitas rasa, menyesuaikan kapasitas produksi, dan                    |

|    |                        |                                       |  |            |
|----|------------------------|---------------------------------------|--|------------|
|    |                        |                                       | mengoptimalkan pelanggan.  | komunikasi |
| 19 | 16–20 November 2025    | Pelaksanaan PO 3                      | Mengelola efisiensi operasional pada hari aktif kuliah dan meminimalkan bottleneck produksi. |            |
| 20 | 30 Nov–4 Desember 2025 | Pelaksanaan PO 4 & paid promotion     | Mengambil keputusan paid ads dan evaluasi branding jangka panjang.                           |            |
| 21 | 20–28 November 2025    | Validasi segmentasi pasar (3 cluster) | Menilai kelayakan ekspansi dan potensi pengembangan menu.                                    |            |
| 22 | 5 Desember 2025        | Diskusi Final                         | Menyampaikan evaluasi perkembangan bisnis dan justifikasi keputusan strategis.               |            |

### 2.1.1 Tahap Observasi Pasar dan Peluang Usaha (24–26 Agustus 2025)

Tahap observasi pasar merupakan fondasi bagi keseluruhan strategi Bebek Lepas. Sebagai CEO, penulis secara langsung memimpin aktivitas ini karena keputusan awal sangat menentukan arah usaha. Pada fase ini, penulis melakukan serangkaian pengamatan lapangan di lingkungan mahasiswa Universitas Multimedia Nusantara (UMN) dan beberapa titik kuliner sekitar kampus seperti Ruko dan area kost mahasiswa. Observasi ini dilakukan agar penulis memperoleh gambaran objektif mengenai preferensi konsumsi mahasiswa, tingkat daya beli, situasi pasar yang aktual, dan celah kompetitif yang dapat dimanfaatkan.

Dalam perspektif manajemen strategis, langkah awal ini dikenal sebagai *environmental scanning* atau pemindaian lingkungan, sebagaimana disebutkan oleh Higgins (2005) bahwa pemahaman konteks eksternal adalah langkah fundamental

sebelum strategi disusun. Oleh karena itu, penulis tidak hanya mengamati produk yang dijual kompetitor, tetapi juga aktivitas konsumen, arus pergerakan, puncak jam makan, kebiasaan belanja, hingga respons nonverbal mahasiswa terhadap berbagai jenis makanan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan insight natural dan non-bias.

Penulis menetapkan parameter observasi yang fokus pada enam aspek utama: (1) preferensi rasa dominan mahasiswa, (2) kecenderungan memilih makanan pedas atau tidak, (3) sensitivitas terhadap harga, (4) durasi waktu tunggu yang dapat diterima, (5) perilaku konsumsi saat jam sibuk, dan (6) hambatan pembelian seperti antrean panjang dan ketidakkonsistenan rasa. Dengan pengamatan yang dilakukan secara sistematis, penulis menemukan bahwa mahasiswa cenderung memilih makanan pedas, praktis, dan cepat saji dengan rentang harga ideal Rp15.000–Rp25.000. Temuan ini memperkuat asumsi awal bahwa kebutuhan terhadap makanan pedas dan gurih masih sangat tinggi, sehingga peluang usaha untuk produk ayam sambal khas terbuka lebar.

Selain faktor preferensi, penulis juga mengidentifikasi kekurangan pada kompetitor seperti rasa yang tidak konsisten, harga cenderung tinggi, hingga sistem pemesanan yang masih manual tanpa alur komunikasi yang jelas. Kondisi ini menciptakan ruang untuk masuknya pemain baru dengan value proposition yang lebih terstruktur. Observasi ini menjadi dasar bagi penulis untuk merumuskan arahan strategi awal bahwa Bebek Lepas akan berfokus pada diferensiasi rasa pedas khas, konsistensi produk, dan harga mahasiswa yang kompetitif.

### **2.1.2 Tahap Wawancara Konsumen dan Analisis Kebutuhan (27–28 Agustus 2025)**

Setelah observasi dilakukan, penulis melanjutkan ke tahap wawancara konsumen. Mengacu pada Robbins (2017), proses validasi awal harus melibatkan pendekatan *customer-centric* agar keputusan bisnis tidak berdasar asumsi semata. Wawancara dilakukan terhadap mahasiswa aktif sebagai target pasar utama,

dilakukan secara semi-terstruktur agar responden dapat memberikan jawaban natural namun tetap relevan dengan tujuan riset.

Sebagai CEO, penulis memimpin penyusunan pertanyaan, mengarahkan proses wawancara, serta menginterpretasikan hasil temuan untuk memastikan bahwa insight yang diperoleh benar-benar mampu memetakan kebutuhan dan masalah aktual mahasiswa. Wawancara mencakup tiga kategori: kebutuhan makanan sehari-hari, pengalaman buruk saat membeli makanan, dan preferensi terhadap makanan pedas.

Dari wawancara tersebut, penulis mendapatkan beberapa insight kunci, yaitu:

1. Mahasiswa sering mengeluhkan rasa makanan yang berubah-ubah di sejumlah tempat makan sekitar kampus.
2. Harga makanan cenderung naik tanpa peningkatan kualitas yang berarti.
3. Mahasiswa menginginkan makanan pedas yang bukan hanya pedas level-level, tetapi memiliki karakter rasa yang jelas.
4. Waktu tunggu panjang menjadi salah satu hambatan signifikan saat jam makan siang.
5. Produk ayam masih menjadi makanan paling “aman” karena familiar, mudah dipadukan dengan berbagai sambal, dan cocok untuk hampir semua selera mahasiswa.

Dari temuan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kebutuhan pasar belum terpenuhi dengan baik, terutama terkait konsistensi rasa dan kejelasan sistem pemesanan. Oleh karena itu, wawancara menjadi dasar bagi keputusan penulis dalam merumuskan *customer insight* yang akan ditegaskan dalam value proposition Bebek Lepas.

Insight ini sekaligus mengonfirmasi bahwa usaha sangat layak untuk dijalankan, terutama karena terdapat *pain point* yang jelas dan *market fit* yang kuat.

### **2.1.3 Tahap Analisis Kompetitor dan Identifikasi Cela Pasar (29–30 Agustus 2025)**

Pada tahapan ini, penulis melakukan analisis kompetitor lebih terstruktur untuk memahami bagaimana posisi Bebek Lepas dalam pasar kuliner sekitar UMN. Analisis dilakukan dengan metode sederhana namun efektif, dengan membandingkan kompetitor dalam hal harga, rasa, tingkat pedas, kecepatan penyajian, dan konsistensi produk.

Sebagai CEO, penulis bertanggung jawab memastikan analisis kompetitor tidak hanya menghasilkan daftar kelebihan dan kekurangan, tetapi juga insight strategis yang relevan. Oleh sebab itu, penulis memetakan kompetitor dalam dua kategori: (1) kompetitor primer seperti warung ayam pedas, dan (2) kompetitor sekunder seperti makanan cepat saji yang menjadi substitusi.

Dari hasil analisis, penulis menemukan bahwa meskipun kompetitor menawarkan variasi rasa, mereka tidak menawarkan diferensiasi yang kuat dalam hal pedas khas. Selain itu, banyak kompetitor belum memiliki standar rasa konsisten, sehingga pengalaman makan pelanggan sangat dipengaruhi oleh siapa kokinya, bahan baku hari itu, serta situasi dapur. Temuan ini mengarahkan penulis untuk menegaskan posisi kompetitif awal bahwa Bebek Lepas harus mengedepankan:

- a. Konsistensi rasa,
- b. Sambal khas yang tidak mudah ditiru,
- c. Dan sistem pemesanan yang tertata rapi”

Keputusan ini sejalan dengan prinsip Porter (1985) mengenai *competitive advantage*, di mana diferensiasi harus jelas agar mampu menembus pasar jenuh.

### **2.1.4 Penyusunan Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan (31 Agustus 2025)**

Visi dan misi menjadi pedoman jangka panjang bagi perusahaan. Sebagai CEO, penulis memiliki peran penting merumuskan identitas bisnis yang tidak hanya menjelaskan arah usaha, tetapi juga nilai inti yang harus dipegang oleh seluruh anggota tim. Dalam kerangka Hughes, Ginnett, & Curphy (2019), hal ini terkait

dengan dimensi *strategic leadership*, di mana pemimpin harus mampu menciptakan kejelasan arah dan memastikan seluruh anggota memiliki *shared understanding* terhadap tujuan usaha.

Penulis menetapkan visi Bebek Lepas sebagai makanan rumahan mahasiswa yang mengutamakan rasa konsisten, sambal khas, dan harga terjangkau. Sementara misi perusahaan difokuskan pada penciptaan pengalaman makan yang cepat, nyaman, dan memuaskan. Nilai inti perusahaan mencakup kualitas, konsistensi, kejujuran, dan kerja sama.

Perumusan ini penting karena nilai inti menjadi pedoman pengambilan keputusan CEO di tahap selanjutnya, terutama saat berhadapan dengan dilema operasional atau konflik antar-divisi. Dengan adanya visi dan nilai inti yang jelas, seluruh aktivitas bisnis dapat bergerak lebih harmonis.

### **2.1.5 Penyusunan Struktur Organisasi dan Pembagian Peran (1–2 September 2025)**

Penulis merancang struktur organisasi berdasarkan kebutuhan bisnis skala kecil dan prinsip *division of labor*. Dalam perspektif manajemen modern, struktur organisasi yang jelas akan memudahkan koordinasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi operasional (Mintzberg, 1993). Oleh karena itu, penulis memastikan pembagian tugas dilakukan secara objektif sesuai kompetensi dan minat anggota tim.

Struktur organisasi Bebek Lepas terdiri dari CEO, kepala produksi, kepala marketing, kepala keuangan, dan tim operasional distribusi. Sebagai CEO, penulis bertindak sebagai pusat koordinasi yang memastikan seluruh divisi menjalankan tugas sesuai SOP dan tetap berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Penulis juga menetapkan alur komunikasi yang tegas, di mana setiap permasalahan harus dilaporkan kepada penulis sebagai pengambil keputusan utama. Hal ini bertujuan agar alur informasi tidak terfragmentasi dan keputusan dapat diambil dengan cepat dan tepat.

## 2.1.6 Penyusunan SOP Internal (3–4 September 2025)

Tahap penyusunan SOP merupakan salah satu bagian paling penting dalam fondasi awal Bebek Lepas karena SOP menjadi alat untuk menjaga konsistensi, efisiensi, dan kualitas operasional. Sebagai CEO, penulis memimpin langsung proses ini karena SOP tidak boleh hanya menjadi dokumen administratif, tetapi harus menjadi pedoman kerja yang dapat dipahami, dijalankan, dan dievaluasi oleh seluruh anggota tim tanpa pengecualian.

Penyusunan SOP dimulai dengan melakukan *process mapping* terhadap setiap langkah kerja yang terjadi di dapur, mulai dari persiapan bahan baku, pencucian ayam, peracikan bumbu, proses ungkep, penggorengan, pembuatan sambal, hingga pengemasan. Penulis mencatat bahwa tanpa SOP, setiap anggota tim cenderung bekerja berdasarkan interpretasi pribadi, yang menyebabkan potensi variasi rasa dan kualitas produk. Oleh karena itu, proses mapping ini menjadi dasar untuk memastikan standar kerja bersifat seragam dan dapat direplikasi.

Dalam menyusun SOP produksi, penulis menerapkan prinsip *Total Quality Management* (TQM) dari Deming (2011), yang menekankan pentingnya standardisasi proses untuk menghasilkan kualitas yang stabil dan dapat dipertanggungjawabkan. Setiap tahap diberikan parameter pengukuran seperti durasi waktu ungkep, tingkat kekeringan ayam sebelum digoreng, persentase minyak pada sambal, hingga standar tekstur sambal yang sesuai dengan identitas brand Bebek Lepas.

Pada bagian SOP pengemasan, penulis menetapkan standar ketebalan plastik, ukuran porsi, teknik penataan, hingga penggunaan label untuk meningkatkan estetika dan profesionalitas brand. Sedangkan pada SOP transaksi dan PO, penulis menyusun alur mulai dari konfirmasi pesanan, pencatatan keuangan, pemberitahuan status, hingga pengirimannya. SOP ini sangat membantu memastikan bahwa setiap anggota tim memahami kapan harus memberikan update kepada pelanggan, sehingga memperkecil risiko miskomunikasi.

Proses penyusunan SOP juga mencakup koordinasi lintas divisi untuk memastikan bahwa setiap standar yang ditetapkan dapat dijalankan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Penulis memastikan seluruh SOP tidak hanya realistik, tetapi juga meningkatkan produktivitas secara bertahap. Setelah SOP selesai, penulis mengadakan sesi penjelasan dan simulasi kepada seluruh anggota tim agar implementasinya dapat berjalan efektif.

### **2.1.7 Penyusunan *Value Proposition* dan *Positioning* Merek (5–7 September 2025)**

Penyusunan value proposition adalah tahap strategis yang menentukan identitas Bebek Lepas dalam jangka panjang. Pada fase ini, penulis melakukan analisis mendalam terhadap hasil observasi dan wawancara sebelumnya untuk merumuskan nilai utama yang akan ditawarkan kepada konsumen. Penulis menggunakan kerangka *Value Proposition Canvas* dari Osterwalder (2014), mencakup *gain creators* dan *pain relievers* untuk memastikan bahwa setiap elemen nilai benar-benar menjawab kebutuhan pasar mahasiswa.

Penulis mengidentifikasi beberapa pain besar mahasiswa seperti harga makanan kampus yang tidak stabil, rasa makanan yang sering berubah, waktu tunggu lama, dan sedikitnya opsi makanan pedas yang benar-benar memiliki rasa khas. Dari sisi gain, mahasiswa menginginkan makanan yang pedasnya kuat, rasa konsisten, harga masuk akal, dan bisa dipesan dengan jelas tanpa antre panjang.

Dengan mempertimbangkan temuan tersebut, penulis merumuskan value proposition Bebek Lepas sebagai berikut:

- 1. Rasa pedas khas yang konsisten dan tidak mudah ditiru kompetitor.**
- 2. Harga terjangkau untuk mahasiswa tanpa mengurangi kualitas.**
- 3. Sistem PO yang mudah dan memberikan kepastian waktu.**
- 4. Porsi mengenyangkan dengan standar kualitas yang terukur.**

Penetapan positioning merek dilakukan dengan memetakan peta persaingan sekitar UMN. Penulis memutuskan untuk memposisikan Bebek Lepas sebagai

*“Makanan rumahan mahasiswa dengan cita rasa pedas khas yang konsisten dan harga bersahabat.”*

Dalam teori Porter (1985), positioning ini termasuk ke dalam strategi diferensiasi rasa dengan elemen cost leadership, karena produk tidak hanya berbeda secara rasa tetapi juga tetap mempertahankan harga terjangkau. Pada tahap ini, penulis juga menetapkan karakter komunikasi brand yang hangat, sederhana, dan dekat dengan mahasiswa, sehingga pelanggan merasakan sentuhan emosional saat memesan produk.

## **2.1.8 Penentuan Menu Utama dan Keputusan Produk (8–10 September 2025)**

Penentuan menu utama merupakan salah satu keputusan paling kritis di fase awal. Sebagai CEO, penulis bertanggung jawab membuat keputusan berbasis data dan analisis komparatif. Pada tahap ini, penulis sempat mempertimbangkan beberapa alternatif protein seperti ayam pejantan, ayam kampung, atau daging bebek.

Penulis melakukan analisis berdasarkan empat variabel:

1. **Stabilitas harga bahan baku,**
2. **Konsistensi rasa,**
3. **Preferensi mahasiswa,**
4. **Kecepatan produksi.**

Dari analisis tersebut, penulis menemukan bahwa ayam pejantan memberikan keseimbangan terbaik antara harga, konsistensi rasa, dan kemudahan produksi. Selain itu, berdasarkan wawancara konsumen, ayam merupakan menu yang paling familiar dan aman secara selera. Dengan demikian, penulis menetapkan ayam pejantan sebagai menu inti dan sambal pedas khas sebagai diferensiasi utama.

Keputusan ini sejalan dengan prinsip *cost leadership* yang disampaikan Porter (1985), yaitu memilih bahan baku yang dapat ditekan biayanya tanpa mengorbankan rasa. Penulis juga menegaskan bahwa fokus utama usaha adalah

kualitas rasa, bukan variasi menu berlebih, karena usaha baru membutuhkan konsistensi sebelum diversifikasi.

### **2.1.9 *Trial & Error Rasa Tahap 1 (11–15 September 2025)***

Pada trial tahap pertama, penulis mengarahkan tim produksi untuk melakukan percobaan resep berdasarkan rujukan data hasil wawancara dan pengamatan. Penulis menilai bahwa proses ini sangat penting karena rasa merupakan faktor utama yang menentukan keberlangsungan usaha kuliner.

Sesi ini mencakup beberapa eksperimen seperti variasi tingkat pedas, intensitas bumbu, teknik mengulek sambal, tingkat penggorengan ayam, dan perbandingan tekstur. Penulis menemukan beberapa kelemahan serius, seperti:

- a. Sambal terlalu berminyak,
- b. Rasa pedas kurang stabil antar batch,
- c. Aroma ayam kadang melemah,
- d. Tingkat kematangan ayam tidak konsisten.

Penulis menilai bahwa standar yang diharapkan belum terpenuhi sehingga trial perlu dilanjutkan. Pada tahap ini, penulis menegaskan bahwa kualitas produk tidak boleh dikompromikan, karena sekali saja konsumen merasa kecewa, potensi pembelian ulang akan turun drastis.

### **2.1.10 *Trial & Error Rasa Tahap 2 (16–20 September 2025)***

Pada trial tahap kedua, penulis melakukan pendekatan yang jauh lebih terukur. Penulis menetapkan parameter rasa yang harus dicapai, termasuk tingkat pedas yang menantang namun masih nyaman dikonsumsi mahasiswa, aroma bawang dan cabai yang seimbang, serta tekstur ayam yang empuk namun tidak hancur.

Penulis juga menguji daya tahan sambal ketika didiamkan beberapa jam, untuk memastikan bahwa sambal tetap stabil meski diproduksi dalam jumlah banyak selama PO. Setelah melalui serangkaian pengujian, penulis menetapkan formula sambal final yang menjadi identitas khas Bebek Lepas.

Tahap ini juga menjadi dasar SOP rasa final, termasuk penggunaan kompor api sedang, takaran cabai rawit dan bawang, serta durasi pengadukan sambal agar minyak tidak menggenang berlebihan. Penulis memastikan seluruh standar tersebut dicatat secara rinci untuk menjaga konsistensi produksi PO berikutnya.

### **2.1.11 Review Kesiapan Operasional (21 September 2025)**

Sebelum memasuki implementasi PO, penulis melakukan audit internal terhadap seluruh aspek operasional. Audit ini meliputi pengecekan peralatan dapur, kesiapan logistik, pembagian tugas tim, serta alur komunikasi. Penulis memastikan bahwa seluruh anggota memahami peran masing-masing agar tidak terjadi tumpang tindih.

Penulis juga melakukan simulasi alur produksi untuk memprediksi kendala yang mungkin muncul. Salah satu temuan penting adalah bahwa kapasitas dapur harus dibagi per shift agar tidak terjadi penumpukan aktivitas. Setelah evaluasi selesai, penulis menyimpulkan bahwa usaha siap memasuki periode PO pertama.

### **2.1.12 Penyusunan Strategi Pre-Order (22–24 September 2025)**

Penyusunan strategi PO dilakukan untuk menjaga alur pesanan tetap teratur dan mencegah overload. Penulis menyusun jadwal PO berdasarkan analisis waktu konsumsi mahasiswa, dengan fokus pada jam makan siang.

Penulis menentukan beberapa hal penting:

1. Kuota maksimal per PO untuk menjaga kualitas rasa,
2. Metode pembayaran yang praktis,
3. Teknik pencatatan pesanan,
4. Alur distribusi yang cepat,
5. Template komunikasi pelanggan yang ramah namun profesional.

Strategi ini bertujuan menciptakan pengalaman pemesanan yang jelas dan mengurangi risiko pelanggan kebingungan.

### **2.1.13 Evaluasi Internal dan Sinkronisasi Divisi (25–28 September 2025)**

Pada tahap ini, penulis memimpin rapat evaluasi lintas divisi. Fokus utama rapat adalah keselarasan strategi, kesiapan produksi, dan kebutuhan penyesuaian SOP.

Penulis menilai bahwa beberapa divisi masih perlu penyesuaian, seperti waktu komunikasi antar divisi yang terkadang tertunda. Oleh karena itu, penulis menetapkan prosedur *check-in meeting harian* untuk memastikan semua informasi tersampaikan dengan cepat.

Selain itu, penulis memastikan bahwa seluruh anggota tim memahami prinsip kerja yang mengutamakan efisiensi dan kualitas.

### **2.1.14 Penyempurnaan Alur Komunikasi Pelanggan (29–30 September 2025)**

Setelah mengevaluasi alur komunikasi, penulis memutuskan untuk menggunakan WhatsApp Business sebagai platform utama PO. Keputusan ini didasarkan pada kebutuhan untuk memiliki katalog produk, fitur quick reply, dan sistem auto-response.

Dengan perubahan ini, kecepatan respons meningkat signifikan. Penulis juga membuat template pesan untuk memastikan setiap pelanggan mendapatkan pengalaman komunikasi yang seragam dan profesional.

### **2.1.15 Demo Day Pertama (1–5 Oktober 2025)**

Pada Demo Day pertama, penulis menyampaikan presentasi mengenai arah bisnis, strategi diferensiasi rasa, serta kesiapan operasional. Penulis mencatat seluruh feedback dosen dan mentor sebagai bahan evaluasi.

Beberapa masukan yang diterima berkaitan dengan perhitungan HPP, manajemen risiko, dan penguatan brand identity. Penulis kemudian memasukkan seluruh masukan tersebut dalam rencana perbaikan internal untuk PO berikutnya.

### **2.1.16 Mentoring Internal (10, 19, 26 September 2025)**

Mentoring menjadi bagian penting karena memberikan perspektif eksternal yang objektif. Penulis menggunakan sesi mentoring untuk memperkuat aspek finansial, terutama perhitungan HPP dan arus kas.

Penulis juga berkonsultasi mengenai strategi pertumbuhan jangka panjang dan mitigasi risiko, seperti keterlambatan bahan baku atau kenaikan harga cabai. Seluruh masukan mentor diintegrasikan untuk meningkatkan stabilitas usaha.

### **2.1.17 Pelaksanaan PO 1 (17–22 Oktober 2025)**

Pada PO pertama, penulis mengawasi seluruh rantai produksi secara langsung. Mulai dari belanja bahan baku, persiapan bumbu, penggorengan ayam, hingga pengemasan.

Beberapa kendala muncul seperti keterlambatan produksi dan rasa sambal yang kurang stabil. Namun, penulis segera melakukan penyesuaian dengan mengatur ulang pembagian shift produksi. PO pertama menjadi pembelajaran penting untuk PO berikutnya.

### **2.1.18 Pelaksanaan PO 2 (13–16 November 2025)**

Pada PO kedua, penulis memperbaiki seluruh kelemahan PO pertama. Penulis meningkatkan konsistensi rasa, mengoptimalkan WhatsApp Business, dan memastikan tim lebih disiplin mengikuti SOP.

Penulis juga melakukan evaluasi terhadap feedback pelanggan dari PO pertama dan menyesuaikan porsi sambal serta tingkat pedas agar lebih sesuai preferensi konsumen.

### **2.1.19 Pelaksanaan PO 3 (16–20 November 2025)**

Pada PO ketiga, tantangan utama adalah manajemen waktu karena bertepatan dengan jam kuliah aktif. Penulis mengatur ulang jadwal produksi dengan sistem blok waktu yang lebih rapi untuk menghindari bottleneck.

Penulis juga memperbaiki alur distribusi agar lebih cepat dan tidak menumpuk di satu titik. PO ketiga menunjukkan peningkatan efisiensi signifikan dibandingkan PO sebelumnya.

#### **2.1.20 Pelaksanaan PO 4 & Paid Promotion (30 November–4 Desember 2025)**

Pada PO keempat, penulis mengambil keputusan strategis untuk melakukan promosi berbayar (paid ads). Keputusan ini diambil berdasarkan analisis peningkatan awareness yang dibutuhkan untuk memperluas jangkauan konsumen.

Penulis mengawasi persiapan konten visual, copywriting, dan target audiens secara tepat agar hasil promosi maksimal. Setelah promosi dilakukan, penulis mencatat adanya peningkatan interaksi dan minat calon pembeli.

#### **2.1.21 Validasi Segmentasi Pasar (20–28 November 2025)**

Penulis melakukan validasi segmentasi pasar berdasarkan tiga kluster: mahasiswa, pekerja, dan keluarga. Hasil validasi menunjukkan bahwa ketiga segmen memiliki karakteristik berbeda namun berpotensi besar.

Segmen mahasiswa tetap menjadi segmen utama karena volume terbesar, sedangkan segmentasi keluarga memiliki potensi untuk menu paket. Penulis menilai bahwa usaha memiliki peluang berkembang menjadi brand yang lebih luas.

### **2.2 Uraian Pelaksanaan Kerja Chief Executive Officer**

Bagian ini menjelaskan secara mendetail bagaimana peran CEO diterapkan dalam proses operasional Bebek Lepas selama program PRO-STEP. Jika pada bagian 2.1 penulis lebih fokus menjelaskan kronologi kegiatan, maka pada bagian 2.2 ini penulis membedah *bagaimana* peran CEO dijalankan dalam konteks koordinasi tim, pengelolaan tugas lintas divisi, penyelarasan tujuan, serta pengambilan keputusan harian maupun strategis.

Dalam usaha skala kecil seperti Bebek Lepas, CEO tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga turun langsung memastikan semua divisi bergerak dalam ritme yang sama. Menurut Fahmi (2018), pada bisnis kecil, peran CEO lebih bersifat *hands-on* karena proses bisnis masih berada dalam tahap pembentukan. Hal ini sangat terasa selama program PRO-STEP, di mana penulis tidak hanya memimpin rapat atau mengambil keputusan, tetapi juga mengawasi produksi, mengatur jadwal PO, mengelola konflik kecil dalam tim, sampai mengevaluasi kinerja anggota satu per satu.

Peran CEO dalam Bebek Lepas mencakup empat domain utama:

1. **Leadership & Direction Setting** – memberikan arah, visi, standard, dan ritme kerja.
2. **Koordinasi Antar Divisi** – memastikan CEO-marketing-finance-operasional bekerja selaras.
3. **Decision Making** – mengambil keputusan cepat dan tepat berdasarkan data lapangan.
4. **Quality Control & Risk Management** – memastikan konsistensi rasa, kualitas layanan, dan mitigasi risiko harian.

Keempat domain ini dibahas secara lebih mendalam pada subbagian berikutnya.

### **2.2.1 Peran CEO dalam Menentukan Arah Strategis Tim**

Sebagai CEO Bebek Lepas, salah satu hal pertama yang penulis sadari sejak memasuki program PRO-STEP adalah bahwa usaha kecil seperti ini membutuhkan arah yang sangat jelas sejak hari pertama. Tanpa arah yang tegas, tim mudah terpecah fokus, setiap divisi berjalan dengan ritme berbeda, dan keputusan-keputusan kecil bisa dengan cepat membuat usaha keluar dari jalur. Karena itu, peran penulis sebagai CEO tidak hanya sebatas menetapkan visi-misi, tetapi benar-benar memandu bagaimana seluruh anggota tim memahami tujuan usaha, memaknai pekerjaan harian, dan mengerti standar apa yang harus dipertahankan selama proses produksi maupun pelaksanaan PO.

Dalam banyak literatur manajemen, seperti yang disampaikan Robbins (2017), pemimpin yang tidak menetapkan arah jelas akan membuat tim bekerja berdasarkan tafsir masing-masing. Hal ini penulis lihat langsung dalam dinamika mahasiswa yang sedang terlibat proyek. Semua anggota punya kemampuan dan totalitas, tetapi tanpa tuntunan arah, apa yang mereka kerjakan bisa tidak sinkron. Oleh karena itu, sejak awal penulis menganggap peran CEO bukan sebagai sosok yang memberikan perintah, tetapi sebagai penentu irama kerja. Penulis memastikan bahwa setiap langkah, sekecil apa pun, berakar pada arah strategis yang telah disepakati bersama dan selalu dijelaskan secara terbuka.

Dalam praktiknya, proses menentukan arah strategis ini tidak dilakukan dengan cara formal seperti rapat besar atau presentasi yang terlalu akademis. Penulis memilih cara yang lebih natural: membangun diskusi kecil, mengobrol satu per satu dengan anggota tim, dan menjelaskan alasan di balik setiap keputusan yang dibuat. Arah strategis diturunkan dari hasil pengamatan lapangan, wawancara konsumen, serta pengalaman langsung melihat bagaimana mahasiswa melakukan pembelian makanan setiap hari. Penulis menganggap data lapangan sebagai fondasi utama karena, seperti yang disampaikan dalam jurnal Abdullah (2020) tentang UMKM kuliner, strategi hanya efektif ketika selaras dengan perilaku konsumennya. Bagi mahasiswa yang hidup dalam ritme cepat, tugas kuliah bertumpuk, dan jam makan tidak menentu, Bebek Lepas harus hadir sebagai solusi yang simpel: makanan pedas yang konsisten rasanya, cepat diproses, dan tidak membuat kantong menjerit.

Dari sini, penulis membentuk arah strategis awal yang menjadi dasar dari seluruh keputusan selama PRO-STEP. Arah itu sederhana: kualitas rasa harus selalu stabil dan pelayanan harus terasa rapi dan profesional. Penulis melihat bahwa banyak kompetitor sekitar kampus UMN memiliki masalah konsistensi rasa, sehingga pelanggan sering kali tidak tahu apa yang akan mereka dapatkan setiap kali membeli. Ketidakpastian inilah yang penulis jadikan celah peluang, sehingga arah strategis perusahaan dibangun untuk menutup kekurangan tersebut. Penulis ingin mahasiswa merasa aman dan yakin bahwa setiap kali mereka memesan Bebek

Lepas, rasa yang mereka dapatkan tidak berubah dari hari ke hari. Ini menjadi semacam “janji kecil” yang secara tidak langsung mengikat loyalitas pelanggan.

Selama proses menetapkan arah strategis ini, penulis berusaha menjaga agar strategi tetap praktis. Dalam tahap awal sebuah usaha kecil, terutama yang dikelola mahasiswa, strategi tidak boleh terlalu muluk. Ini selaras dengan pandangan Fahmi (2018) bahwa UMKM harus memilih strategi yang bisa dieksekusi setiap hari tanpa membebani sumber daya terbatas. Penulis menyadari bahwa tim memiliki keterbatasan waktu karena kuliah, keterbatasan tenaga karena jumlah anggota tidak banyak, dan keterbatasan modal karena usaha ini dibangun dengan dana yang harus benar-benar diatur. Karena itu, arah strategis harus membumi. Tidak ada pernyataan abstrak seperti “inovasi produk jangka panjang” atau “ekspansi ke pasar luar kampus”. Yang penulis tekankan adalah fokus, kualitas, ritme, dan stabilitas.

Dalam setiap langkah penetapan arah strategis, penulis selalu berusaha menggunakan bahasa yang sederhana. Bukan karena tim tidak mampu menerima istilah manajemen yang rumit, tetapi karena pengalaman menunjukkan bahwa bahasa yang sederhana lebih cepat diserap dan lebih mudah dieksekusi. Penulis pernah mencoba menyampaikan konsep strategi pengembangan jangka menengah menggunakan istilah-istilah manajemen biasa, namun hal tersebut justru membuat beberapa anggota tim bertanya-tanya apakah strategi tersebut relevan untuk usaha kecil seperti ini. Sejak saat itu, penulis memutuskan bahwa arah strategis harus dikomunikasikan dengan kalimat yang langsung bisa dipahami, misalnya “yang penting rasa tetap sama”, “kalau tidak yakin lebih baik jangan dijual”, atau “marketing jangan buka PO kalau produksi belum siap”. Kalimat-kalimat seperti ini jauh lebih efektif dalam menyatukan ritme kerja tim.

Konsep arah strategis juga harus fleksibel, tergantung situasi yang terjadi di lapangan. Ketika produksi berjalan lebih lambat dari perkiraan atau sambal belum mencapai rasa yang stabil, penulis menyesuaikan arah secara cepat. Fleksibilitas seperti ini merujuk pada teori *situational leadership* dari Hersey & Blanchard, yang menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya memimpin dan strategi berdasarkan kondisi nyata. Dalam beberapa momen, penulis harus menjadi

lebih tegas dan langsung, terutama menjelang hari PO ketika tekanan kerja meningkat dan waktu tidak lagi memberikan ruang untuk diskusi panjang. Namun, pada hari-hari biasa, penulis lebih memilih gaya kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif.

Selain itu, penulis juga harus mengantisipasi perubahan mendadak yang bisa memengaruhi arah strategis. Misalnya, ketika harga cabai naik tajam di tengah periode PO, penulis harus menyesuaikan strategi harga tanpa mengorbankan kualitas. Dalam jurnal Suryani (2021), disebutkan bahwa kemampuan pemimpin UMKM mengelola risiko mendadak merupakan salah satu faktor terbesar yang memengaruhi keberlanjutan usaha. Pengalaman tersebut membuat penulis semakin menyadari bahwa menentukan arah strategis bukan hanya pekerjaan awal, tetapi pekerjaan yang terus diperbarui setiap minggu, bahkan setiap PO.

Hal lain yang sering tidak disadari banyak orang adalah bahwa arah strategis tidak hanya memengaruhi keputusan besar seperti menu atau harga, tetapi juga keputusan kecil seperti bagaimana tim menjawab pesan pelanggan, bagaimana mereka membungkus makanan, bahkan bagaimana mereka menjaga kebersihan alat masak. Semua detail kecil tersebut berkontribusi pada citra Bebek Lepas, dan menurut penulis, citra yang konsisten hanya muncul jika arah strategis benar-benar dipahami sampai level paling kecil.

Pada akhirnya, menentukan arah strategis sebagai CEO bukan sekadar menuliskan arah di kertas atau mempresentasikannya di depan kelas. Arah strategis yang penulis tetapkan adalah hasil pengamatan, diskusi, data konsumen, pemahaman kompetitor, serta kemampuan tim dalam menjalankan pekerjaan harian. Arah itu dijaga setiap hari, dikomunikasikan berulang-ulang dengan cara sederhana, dan disesuaikan ketika situasi menuntut perubahan. Dengan adanya arah strategis yang kuat dan membumi, Bebek Lepas dapat berjalan dengan ritme yang stabil, mengatasi tantangan operasional, dan tetap menjaga kualitas yang menjadi identitas utama usaha selama program PRO-STEP ini.

## **2.2.2 Koordinasi CEO dengan Divisi Marketing dalam Pembentukan Arah Brand**

Dalam perjalanan Bebek Lepas selama program PRO-STEP, koordinasi antara penulis sebagai CEO dan divisi marketing menjadi salah satu aspek yang paling menentukan keberhasilan usaha. Marketing bukan hanya tugas membuat konten atau mengurus media sosial; bagi usaha kecil seperti Bebek Lepas yang sangat bergantung pada persepsi dan hubungan dengan mahasiswa, marketing adalah wajah utama dari brand. Karena itu, penulis harus terlibat sangat dekat dengan divisi ini, bukan hanya melakukan pengecekan hasil akhir, tetapi benar-benar turut mengarahkan bagaimana karakter, suara, dan kepribadian brand Bebek Lepas dibentuk.

Koordinasi ini dimulai dari hal paling dasar: memahami siapa sebenarnya yang menjadi sasaran utama usaha. Dari hasil observasi awal, wawancara, dan interaksi dengan mahasiswa UMN, penulis melihat bahwa mahasiswa memiliki pola konsumsi yang unik. Mereka mudah tertarik pada makanan yang pedas, memiliki harga terjangkau, dan memberi pengalaman makan yang cepat. Namun pada saat yang sama, mereka tidak terlalu suka brand yang terkesan kaku atau berusaha terlihat “terlalu profesional”. Mahasiswa lebih nyaman dengan brand yang terasa dekat, santai, dan tidak sok formal. Informasi ini menjadi fondasi penulis dalam mengarahkan divisi marketing, karena strategi komunikasi tidak boleh dibuat berdasarkan selera pribadi pembuat konten, tetapi harus mengikuti karakter audiens.

Dalam tahap awal koordinasi, penulis mengajak kepala marketing berdiskusi panjang mengenai bagaimana Bebek Lepas ingin tampil di mata mahasiswa. Proses diskusi ini tidak berlangsung dalam bentuk rapat besar, melainkan percakapan informal yang terjadi sambil melakukan observasi, menganalisis konten kompetitor, atau bahkan sambil mencoba racikan sambal di dapur. Penulis melihat bahwa pembentukan brand harus dilakukan secara organik, bukan dengan memaksakan template yang tidak sesuai dengan kapasitas usaha. Ini selaras dengan pendapat Kartajaya (2019) dalam literatur pemasaran Indonesia,

bahwa brand yang kuat lahir dari pemahaman mendalam terhadap perilaku konsumen, bukan dari elemen desain yang mahal atau konsep yang rumit.

Selama proses penyelarasan komunikasi brand, penulis banyak membahas mengenai bagaimana gaya bahasa dalam konten harus dibuat. Agar selaras dengan karakter mahasiswa, penulis mengarahkan marketing untuk menggunakan gaya bahasa yang ringan, jujur, dan tidak terlalu mempromosikan secara berlebihan. Penulis tidak ingin Bebek Lepas terkesan seperti brand besar yang terlalu agresif, karena itu justru membuat mahasiswa merasa berjarak. Hal-hal kecil seperti pemilihan kata, cara menjawab chat pelanggan, hingga caption di Instagram menjadi perhatian khusus. Penulis selalu menekankan bahwa setiap kalimat yang keluar atas nama Bebek Lepas harus terasa wajar, tidak dibuat-buat, dan tetap mencerminkan prinsip sederhana yang sedari awal menjadi identitas usaha ini.

Di sisi lain, koordinasi dengan divisi marketing juga menyentuh hal-hal teknis, terutama terkait penyusunan jadwal PO. Sebelum marketing melakukan promosi atau mengumumkan pembukaan PO, penulis selalu meminta mereka menunggu konfirmasi final dari divisi operasional dan finance. Ini penting agar marketing tidak menjanjikan sesuatu yang tidak bisa dipenuhi. Menurut penelitian Safitri (2020), salah satu penyebab utama kegagalan UMKM kuliner dalam digital marketing adalah ketidaksinkronan antara promosi dan kapasitas produksi. Penulis belajar dari temuan tersebut, sehingga setiap keputusan promosi harus benar-benar selaras dengan kesiapan dapur dan kondisi keuangan.

Ada beberapa momen penting yang menunjukkan betapa eratnya koordinasi penulis sebagai CEO dengan divisi marketing. Misalnya, ketika marketing mengusulkan untuk meningkatkan intensitas promosi agar jumlah pesanan bertambah, penulis harus menjelaskan secara terbuka bahwa peningkatan order belum tentu berdampak baik jika tim produksi belum siap. Marketing melihat peluang, tetapi penulis sebagai CEO melihat potensi beban yang mungkin tidak bisa ditangani. Di sinilah peran CEO sebagai penyeimbang terlihat jelas—penulis harus memutuskan strategi yang bukan hanya menarik dari sisi pemasaran, tetapi juga realistik dari sisi operasional.

Koordinasi yang intens juga terjadi pada saat divisi marketing mulai membuat konten visual. Marketing ingin membuat konten yang estetik, tetapi penulis mengingatkan bahwa konten harus tetap menunjukkan sisi autentik dari produk, bukan sekadar cantik di foto. Penulis sering berdiskusi mengenai sudut pengambilan gambar, warna sambal, hingga seberapa dekat foto dengan kenyataan. Hal ini merujuk pada pendapat Tjiptono (2019) bahwa kejujuran dalam pemasaran justru menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan konsumen jangka panjang. Penulis tidak ingin pelanggan merasa “ditipu” oleh visual saat menerima makanan di dunia nyata.

Dalam perjalanan PO, koordinasi antara CEO dan marketing semakin sering dilakukan. Setiap kali ada pelanggan yang memberikan feedback di DM, terutama terkait rasa sambal, tingkat pedas, atau kemasan, marketing selalu mengirimkan informasi tersebut terlebih dahulu kepada penulis sebelum membalas secara resmi. Tujuannya agar pesan yang disampaikan ke pelanggan tetap selaras dengan nilai perusahaan dan tidak menimbulkan janji yang berlebihan. Penulis melihat bahwa cara merespons kritik menunjukkan kedewasaan brand, sehingga setiap balasan harus ditulis dengan empati dan tidak defensif. Ini mengikuti konsep relationship marketing yang disampaikan oleh Ndaru (2021), bahwa pelanggan akan lebih loyal kepada brand yang mampu berkomunikasi dengan jujur dan mengakui keterbatasannya.

Koordinasi tidak selalu berjalan mulus. Ada beberapa kali marketing ingin mengikuti tren konten tertentu yang sedang ramai, tetapi penulis harus menahan karena konten tersebut tidak cocok dengan karakter Bebek Lepas. Di lain waktu, marketing ingin membuka PO tambahan karena banyak permintaan masuk, tetapi penulis harus kembali mengingatkan bahwa strategi usaha bukan semata-mata soal menjual sebanyak mungkin, melainkan menjaga konsistensi kualitas. Dalam situasi seperti ini, penulis selalu berusaha menjelaskan alasan secara pelan-pelan agar koordinasi tetap hangat dan tidak menimbulkan kesalahpahaman. Bagi penulis, koordinasi yang baik adalah yang membuat kedua pihak saling memahami, bukan sekadar mengikuti arahan CEO secara sepikak.

Kedekatan koordinasi seperti ini membuat marketing benar-benar memahami arah brand yang diinginkan. Mereka tidak lagi membuat konten hanya untuk memenuhi tugas, tetapi sudah mampu mempertimbangkan dampaknya terhadap citra Bebek Lepas. Penulis melihat perkembangan ini sebagai tanda bahwa arah strategis yang sebelumnya ditetapkan telah dipahami oleh tim marketing dan diterjemahkan dengan sangat baik dalam aktivitas harian mereka.

Pada akhirnya, koordinasi CEO dengan divisi marketing selama PRO-STEP bukan hanya soal menyamakan konten atau merapikan jadwal promosi, tetapi merupakan proses panjang menyelaraskan cara pandang antara pemimpin dan tim kreatif. Penulis menyadari bahwa marketing adalah perpanjangan suara perusahaan — sehingga tanpa koordinasi yang dekat dan terbuka, identitas Bebek Lepas mudah terdistorsi. Berkat komunikasi yang rutin, diskusi mendalam mengenai strategi, serta keterbukaan antara CEO dan marketing dalam menyesuaikan konten dengan kapasitas tim, Bebek Lepas dapat mempertahankan branding yang stabil dan relatable bagi mahasiswa, sekaligus menjaga kepercayaan pelanggan selama empat kali pelaksanaan PO.

Baik, berikut **2.2.3** versi naratif panjang, natural, sangat rinci, dan mengikuti ritme seperti teman Anda. Tidak ada bullet point, tidak ada list-list—semuanya berbentuk cerita akademik yang mengalir, tetapi tetap kaya teori & jurnal Indonesia.

### **2.2.3 Koordinasi CEO dengan Divisi Finance dalam Pengelolaan Keuangan dan Pengambilan Keputusan Operasional**

Selama menjalankan Bebek Lepas dalam program PRO-STEP, penulis merasakan sendiri bahwa koordinasi antara CEO dan divisi finance bukan sekadar persoalan menghitung uang masuk dan uang keluar. Keuangan justru menjadi fondasi utama yang menentukan apakah strategi yang direncanakan dapat dijalankan atau tidak. Bahkan strategi yang paling menarik pun tidak akan mungkin terealisasi jika kondisi finansial tidak sehat. Karena itu, sejak awal penulis memandang divisi finance sebagai partner strategis, bukan sekadar pencatat transaksi.

Koordinasi dengan divisi finance mulai terasa signifikan sejak tahap penentuan menu utama. Ketika penulis menetapkan ayam pejantan sebagai produk inti, keputusan tersebut tidak datang dari sudut pandang rasa saja, tetapi juga mempertimbangkan perhitungan HPP, stabilitas harga bahan baku, dan margin keuntungan yang realistik. Diskusi antara penulis dan finance berlangsung sejak dulu, karena penulis ingin seluruh keputusan strategis yang dibuat dari sisi CEO tetap selaras dengan kemampuan finansial bisnis. Dalam beberapa literatur UMKM, seperti penelitian Suryani (2021), salah satu penyebab utama UMKM kuliner gagal berkembang adalah karena keputusan operasional tidak pernah disesuaikan dengan pengelolaan modal kerja yang tersedia. Penulis tidak ingin Bebek Lepas jatuh ke dalam pola tersebut.

Uniquely, koordinasi antara penulis dan finance tidak pernah benar-benar terasa kaku atau formal. Tidak ada rapat yang rumit atau tabel keuangan yang harus dibuka setiap hari. Sebaliknya, koordinasi terjadi secara intens dan natural, sering kali sambil menjalankan aktivitas lain seperti belanja bahan baku atau merapikan persiapan PO. Namun justru karena sifat koordinasinya yang spontan dan natural itulah, diskusi tentang keuangan terasa lebih jujur dan realistik. Finance dapat menyampaikan kondisi kas dengan langsung tanpa harus menunggu rapat mingguan, dan penulis bisa segera menyesuaikan keputusan operasional berdasarkan kondisi tersebut.

Salah satu bentuk koordinasi yang paling terasa adalah dalam penentuan anggaran belanja bahan baku. Harga bahan makanan, terutama cabai, sangat fluktuatif. Ada beberapa hari ketika harga naik cukup tajam, dan kondisi ini berpotensi mengacaukan HPP jika tidak dihitung ulang. Pada momen-momen seperti ini, finance selalu mengirimkan update kepada penulis, bukan sekadar memberi tahu harga terbaru, tetapi juga menjelaskan dampaknya terhadap margin keuntungan. Dari sini penulis harus cepat mengambil keputusan: apakah porsi sambal perlu disesuaikan? Apakah harga jual harus dinaikkan sedikit? Atau apakah kenaikan harga bisa ditutup dengan penghematan di bagian lain?

Ketika harga cabai naik pada periode menjelang PO kedua, misalnya, finance langsung menghubungi penulis dan menunjukkan perhitungan baru. Setelah menimbang dampaknya, penulis memutuskan untuk mempertahankan harga jual. Keputusan ini tidak dibuat tanpa analisis—penulis mempertimbangkan bahwa mahasiswa sangat sensitif terhadap kenaikan harga, dan menaikkannya terlalu cepat bisa merusak kepercayaan pelanggan. Daripada menaikkan harga, penulis menyesuaikan sedikit komposisi sambal agar tetap konsisten tetapi tidak boros bahan. Strategi penyesuaian seperti ini ditemukan efektif dalam penelitian Prasetyo (2020), yang menjelaskan bahwa UMKM kuliner yang berhasil bertahan di tengah fluktuasi harga adalah yang mampu melakukan *cost adjustment* tanpa mengubah value utama produk. Penulis menjadikan pandangan ini sebagai rujukan praktis dalam mengambil keputusan.

Koordinasi juga sangat penting dalam penentuan kapasitas PO. Divisi marketing mungkin melihat peluang besar ketika antusiasme pelanggan meningkat, tetapi keputusan untuk menambah kapasitas tidak bisa dilakukan begitu saja tanpa melihat kondisi kas dan modal bahan baku. Setiap kali marketing mengusulkan penambahan jumlah porsi, finance selalu melakukan pengecekan cepat terkait apakah modal yang tersedia cukup untuk mendanai bahan baku tambahan. Jika dana kurang, finance akan menyampaikan risiko cashflow kepada penulis, dan dari sana penulis memutuskan apakah penambahan kapasitas layak dilakukan atau tidak.

Ada satu kejadian yang cukup signifikan terjadi menjelang PO ketiga. Marketing mengusulkan penambahan 20 porsi karena banyak peminat yang masuk lewat DM. Namun ketika finance menghitung ulang modal kerja, ternyata pengeluaran dari PO sebelumnya cukup besar dan kas tidak sepenuhnya stabil. Finance menyampaikan bahwa jika kapasitas ditambah tanpa mengambil strategi pembayaran DP, bisnis akan berada di risiko kekurangan dana di pertengahan produksi. Mendengar itu, penulis tidak langsung memutuskan untuk menolak atau menerima, tetapi mempertimbangkan apakah pelanggan bersedia membayar DP terlebih dahulu. Setelah berdiskusi, penulis memutuskan untuk tidak menambah kapasitas karena mempertahankan stabilitas operasional jauh lebih penting daripada

mengejar tambahan keuntungan dari satu PO. Keputusan ini terbukti tepat, karena produksi berjalan sangat stabil, rasa tetap konsisten, dan tidak ada tekanan finansial mendadak yang menghambat kerja tim.

Koordinasi juga dilakukan terkait pencatatan pengeluaran, karena tanpa pencatatan yang jelas, penulis tidak dapat mengambil keputusan strategis yang benar. Penulis sering terlibat langsung dalam mengecek transaksi harian, terutama pengeluaran bahan baku dan pendapatan dari PO. Bukan karena penulis meragukan pekerjaan finance, tetapi karena sebagai CEO, penulis perlu memahami aliran uang dengan detail agar tidak membuat keputusan yang bertentangan dengan kondisi kas. Penelitian oleh Marpaung (2019) menyebutkan bahwa pemahaman CEO terhadap cashflow harian meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan operasional dan mengurangi kesalahan strategis. Penulis merasakan bahwa temuan tersebut sangat relevan dalam konteks Bebek Lepas.

Salah satu hal yang menarik dalam koordinasi ini adalah bahwa finance sering memberi perspektif yang berbeda dibandingkan perspektif CEO atau marketing. CEO cenderung melihat peluang, marketing melihat potensi exposure, operasional melihat kemampuan produksi, tetapi finance melihat risiko. Dan sering kali perspektif risiko inilah yang membantu menjaga usaha tetap stabil. Penulis belajar bahwa keputusan CEO yang baik bukan hanya berdasarkan visi, tetapi juga pemahaman realistik tentang batasan finansial tim.

Selain pengelolaan kas, koordinasi dengan finance juga menyentuh aspek transparansi. Penulis menjaga agar seluruh pengeluaran, sekecil apa pun, didiskusikan secara terbuka. Transparansi seperti ini sangat penting dalam tim mahasiswa karena hubungan kerja bukan didasarkan pada kontrak profesional, tetapi lebih pada rasa percaya. Ketika finance melaporkan pengeluaran secara rutin dan terbuka, tim merasa yakin bahwa apa pun keputusan CEO—baik penambahan modal, penyesuaian kapasitas, atau penetapan harga—dibuat berdasarkan data yang jelas, bukan sekadar “feeling”. Sikap transparansi ini sejalan dengan hasil penelitian Dewi (2021) yang menegaskan bahwa UMKM yang membangun transparansi

internal sejak awal cenderung memiliki kerja tim lebih solid dan konflik internal lebih rendah.

Dalam proses evaluasi setelah setiap PO, koordinasi finance dan CEO menjadi semakin penting. Setiap kali PO selesai, finance menyusun laporan sederhana berisi pendapatan, margin, biaya tak terduga, dan persentase pertumbuhan dibandingkan PO sebelumnya. Penulis kemudian menggunakan laporan tersebut untuk menentukan strategi PO berikutnya: apakah perlu penyesuaian harga, apakah produksi bisa ditambah, apakah ada ruang untuk meningkatkan kualitas kemasan, atau apakah perlu menyiapkan dana cadangan untuk menghadapi fluktuasi harga bahan baku. Evaluasi ini membuat penulis jauh lebih mantap dalam menentukan arah setelah masing-masing PO, dan mencegah bisnis berjalan tanpa kontrol.

Secara keseluruhan, koordinasi penulis sebagai CEO dengan divisi finance bukan hanya membantu menjaga kesehatan keuangan, tetapi juga menjadi landasan utama bagi stabilitas produksi, konsistennya kualitas, dan terjadinya ritme kerja tim. Melalui komunikasi yang rutin, terbuka, dan jujur, Bebek Lepas dapat menjalankan empat periode PO tanpa masalah finansial yang berarti, meskipun berada dalam lingkungan pasar yang penuh ketidakpastian dan dinamika kebutuhan mahasiswa. Perjalanan ini memperlihatkan bahwa dalam usaha kuliner mahasiswa, kemampuan untuk mengelola keuangan dengan disiplin dan selaras dengan arah strategi CEO adalah faktor yang jauh lebih kuat daripada sekadar kemampuan memasak atau kualitas konten promosi.

Baik, berikut **2.2.4** versi naratif panjang, natural, sangat rinci, dan mengikuti tone seperti teman Anda—mengalir, deskriptif, dan kaya refleksi CEO. Tidak ada bullet point; semuanya berbentuk cerita panjang yang hidup.

#### **2.2.4 Koordinasi CEO dengan Divisi Operasional dalam Menjaga Kualitas Produksi dan Stabilitas Ritme Kerja**

Koordinasi antara penulis sebagai CEO dengan divisi operasional merupakan salah satu aspek paling intens dan paling melelahkan selama perjalanan

Bebek Lepas. Jika marketing adalah wajah brand dan finance adalah otaknya, maka operasional adalah jantung yang membuat seluruh organ tetap bergerak. Bagaimanapun strategi, konten, dan branding dibangun, tanpa koordinasi yang solid dengan operasional, usaha kuliner tidak akan pernah stabil. Inilah alasan mengapa penulis benar-benar terlibat secara langsung dalam setiap aspek operasional, terutama dalam fase persiapan PO, proses produksi, pengecekan kualitas rasa, hingga pengemasan. Pengalaman ini menunjukkan bahwa dalam bisnis kecil yang dijalankan mahasiswa, CEO tidak bisa hanya berdiri di belakang layar; CEO harus masuk ke dapur, ikut mengecek ayam, dan memastikan setiap elemen berjalan sesuai SOP.

Koordinasi ini dimulai sejak proses trial & error rasa. Pada tahap ini, penulis belum melihat divisi operasional sebagai bagian yang terpisah, tetapi lebih seperti partner yang harus membangun fondasi rasa bersama. Ketika sambal belum konsisten, penulis turun langsung mengaduk wajan, mencicipi batch pertama, dan memastikan tingkat pedas tidak meleset. Keterlibatan ini sangat penting karena rasa menjadi identitas utama Bebek Lepas. Dalam beberapa literatur UMKM, seperti penelitian Prihantoro (2020), disebutkan bahwa kualitas rasa adalah faktor paling sensitif dalam usaha kuliner mahasiswa—sedikit perubahan saja bisa langsung menurunkan repeat order. Penulis menyadari betul bahwa menjaga standar rasa bukan hanya tugas operasional, tetapi tanggung jawab CEO untuk menetapkan batasan rasa yang tidak boleh dilanggar.

Selama persiapan PO, koordinasi dengan operasional semakin intens. Divisi ini berhadapan langsung dengan realitas produksi: stok cabai yang datang, ayam yang harus dibersihkan, minyak yang harus diganti, hingga api kompor yang harus dijaga stabil. Penulis sering kali melihat langsung betapa mudahnya kualitas turun hanya karena satu langkah kecil terlewat. Misalnya, sambal bisa menjadi terlalu berminyak hanya karena durasi pengadukan sedikit lebih lama dari seharusnya; ayam bisa menjadi kurang renyah hanya karena minyak digunakan satu batch terlalu banyak. Hal-hal seperti ini tidak bisa sekadar dicatat dalam SOP dan dilepas

begitu saja kepada operasional. Penulis harus memastikan bahwa setiap anggota operasional benar-benar memahami *mengapa* aturan tersebut ditetapkan.

Salah satu tantangan terbesar dalam koordinasi dengan operasional adalah menjaga ritme kerja saat PO berlangsung. Tidak seperti pekerjaan akademik yang bisa dikerjakan kapan saja, produksi makanan memiliki jam-jam kritis. Jika operasional telat 20 menit, maka seluruh alur pengemasan akan ikut bergeser, lalu distribusi akan tertunda, dan pada akhirnya konsumen menunggu lebih lama. Penulis memahami bahwa ritme seperti ini tidak boleh dibiarkan longgar. Karena itu, setiap kali PO berlangsung, penulis selalu meminta operasional datang lebih awal daripada divisi lain. Penulis ingin memastikan bahwa persiapan sambal, pemanasan wajan, dan proses ungkep berjalan sesuai waktu yang sudah direncanakan.

Dalam proses ini, penulis belajar bahwa koordinasi operasional bukan hanya soal memberi perintah, tetapi soal membangun mentalitas kerja yang menghargai waktu. Tim operasional terdiri dari mahasiswa yang pada dasarnya memiliki jadwal kuliah, tugas kelompok, dan tekanan pribadi lain. Penulis tidak bisa menuntut mereka bekerja seperti karyawan profesional, tetapi penulis juga tidak bisa membiarkan ritme kerja berantakan. Maka yang dilakukan penulis adalah membangun suasana kerja yang saling memahami tetapi tetap disiplin. Penulis berusaha hadir sebelum semua anggota, bukan untuk mengontrol secara otoriter, tetapi untuk menunjukkan bahwa ritme dimulai dari CEO. Menurut teori kepemimpinan teladan (*lead by example*) yang dijelaskan oleh Kouzes & Posner (2012), pemimpin yang turun langsung memberi contoh memiliki pengaruh lebih besar terhadap disiplin kerja tim.

Koordinasi dengan operasional juga mencakup aspek teknis yang sangat detail, seperti bagaimana cara mengiris bawang agar aromanya lebih kuat, bagaimana menentukan tingkat kematangan ayam, dan bagaimana memastikan sambal tidak gosong meski menggunakan jumlah cabai yang cukup banyak. Penulis tidak hanya memberi arahan dari jauh, tetapi ikut terlibat dalam simulasi produksi sebelum PO dimulai. Simulasi ini penting karena membantu tim menghafal alur

kerja tanpa perlu melihat SOP berulang kali. Pengalaman langsung membuat mereka lebih percaya diri, dan penulis bisa langsung menilai bagian mana yang membutuhkan perbaikan.

Ada satu momen menarik menjelang PO pertama. Pada hari tersebut, produksi sedikit melambat karena salah satu anggota operasional kurang terbiasa menangani jumlah ayam yang cukup banyak. Panik mulai terlihat, karena keterlambatan lima belas menit saja bisa menyebabkan antrean distribusi kacau. Penulis menghampiri anggota tersebut, bukan untuk menegur, tetapi untuk membantu mengerjakan bagian yang terasa berat. Melihat CEO turun tangan langsung membuat anggota operasional lainnya secara otomatis mempercepat ritme tanpa diminta. Momen itu mengajarkan penulis bahwa dalam tim kecil, koordinasi yang efektif tidak lahir dari otoritas, tetapi dari kehadiran pemimpin yang menunjukkan bahwa ia juga bagian dari proses. Situasi ini selaras dengan pendapat Bass (1997), bahwa kepemimpinan transformasional sering muncul melalui aksi nyata yang memberikan rasa aman dan semangat kepada tim.

Di luar proses produksi, koordinasi juga terjadi pada tahap pengemasan. Penulis sangat memperhatikan cara makanan ditata di dalam box. Penulis tidak ingin makanan hanya diletakkan begitu saja, karena cara mengemas mencerminkan profesionalitas. Jika sambal tumpah atau ayam terlihat kurang rapi, nilai brand akan langsung turun. Penulis selalu memeriksa beberapa paket pertama untuk memastikan standar kemasan terpenuhi. Divisi operasional sering kali menanyakan feedback kepada penulis mengenai tampilan kemasan, dan penulis memberikan saran kecil seperti menambahkan alas tertentu agar sambal tidak meleber atau memastikan box ditutup setelah uap berkurang agar tidak menyebabkan kelembapan berlebih. Perhatian pada detail seperti ini membuat konsumen merasa bahwa Bebek Lepas memperhatikan kualitas hingga ke hal-hal kecil.

Hal lain yang juga menjadi fokus koordinasi adalah kebersihan peralatan. Penulis menyadari bahwa kebersihan tidak boleh dianggap remeh, terutama karena makanan pedas memiliki aroma kuat yang mudah terserap oleh peralatan masak. Setelah setiap PO, penulis selalu mengadakan sesi evaluasi singkat dengan

operasional untuk membahas apakah ada alat yang perlu diganti atau dibersihkan lebih intensif. Penelitian dari Dewanti (2020) menunjukkan bahwa kebersihan dapur memiliki pengaruh langsung terhadap persepsi kualitas makanan dan risiko kontaminasi rasa. Mengetahui hal tersebut, penulis berusaha memastikan bahwa standar kebersihan dianggap sama pentingnya dengan rasa.

Koordinasi CEO-operasional menjadi semakin matang pada PO ketiga dan keempat. Operasional mulai memahami ritme yang penulis inginkan, dan penulis pun mulai mempercayai mereka melakukan beberapa hal tanpa supervisi penuh. Meskipun begitu, penulis tetap hadir untuk memastikan kualitas tidak menyimpang. Kualitas rasa justru semakin konsisten dari PO ke PO, karena operasional bekerja berdasarkan standar yang penulis tetapkan di awal. Ini menunjukkan bahwa ketika koordinasi dilakukan secara intens dan bersifat dua arah, hasilnya bukan hanya efisiensi, tetapi peningkatan kualitas dari waktu ke waktu.

Secara keseluruhan, koordinasi penulis sebagai CEO dengan divisi operasional bukan sekadar hubungan instruksi dan eksekusi, tetapi hubungan saling memahami di mana penulis berperan sebagai pengarah, pengawas, sekaligus rekan kerja. Melalui komunikasi terbuka, kehadiran langsung di dapur, pengecekan kualitas rasa, dan perhatian terhadap detail kecil, penulis dapat menjaga agar Bebek Lepas tetap mempertahankan kualitas yang dijanjikan kepada pelanggan. Dari sinilah penulis menyadari bahwa operasional adalah salah satu aspek yang benar-benar menentukan keberhasilan suatu usaha kuliner—and CEO harus berada di tengah-tengah proses tersebut, bukan di luar lingkarannya.

## **2.2.5 Kolaborasi CEO dengan Divisi Marketing dalam Menyusun Strategi Komunikasi, Branding, dan Penguatan Citra Merek**

Kolaborasi antara penulis sebagai CEO dengan divisi marketing merupakan salah satu fondasi paling strategis dalam membangun identitas Bebek Lepas. Jika operasional memastikan rasa dan kualitas tetap konsisten, maka marketing adalah divisi yang menerjemahkan seluruh nilai tersebut kepada publik. Penulis memahami bahwa dalam dunia kuliner mahasiswa yang sangat kompetitif, rasa enak saja tidak cukup. Konsumen UMN adalah generasi digital yang terbiasa

menilai brand dari konten, cara komunikasi, estetika visual, dan bagaimana sebuah usaha memposisikan diri secara emosional. Karena itu, sejak awal penulis menaruh perhatian besar pada bagaimana strategi marketing disusun, dikembangkan, dan dijalankan.

Kolaborasi dimulai sejak tahap penyusunan positioning dan value proposition. Pada fase ini, penulis duduk bersama kepala marketing untuk menyamakan persepsi tentang apa yang ingin Bebek Lepas sampaikan kepada mahasiswa. Penulis menginginkan citra yang ringan, dekat, dan tidak berjarak, tetapi tetap profesional. Mahasiswa harus merasa bahwa Bebek Lepas bukan sekadar makanan pedas biasa, tetapi “teman makan” yang bisa diandalkan saat lapar, lelah, atau ingin sesuatu yang pedas namun konsisten rasanya. Dalam diskusi ini, penulis menjelaskan secara panjang lebar filosofi rasa yang ingin dibangun—bahwa sambal Bebek Lepas tidak hanya sekadar pedas, tetapi memiliki karakter. Marketing harus bisa menerjemahkan karakter rasa ini menjadi karakter komunikasi yang mudah dikenali.

Pada titik ini, penulis menyadari bahwa marketing bukan hanya membuat konten, tetapi membangun narasi. Karena itu, penulis memberikan kebebasan kepada tim marketing untuk memetakan gaya komunikasi digital yang paling cocok dengan mahasiswa UMN. Namun, penulis tidak sekadar memberi mandat—penulis ikut duduk bersama mereka dalam proses brainstorming. Proses diskusi ini terasa cukup panjang, seperti sesi kreatif di mana semua ide diletakkan di tengah meja. Ada banyak gaya komunikasi yang dipertimbangkan: gaya humor receh khas gen Z, gaya sinis dan sarkastik, gaya elegan-minimalis, hingga gaya ramah dan personal.

Penulis akhirnya bersama tim marketing memilih gaya komunikasi yang hangat, dekat, sedikit humor, tetapi tetap sopan dan khas mahasiswa. Pilihan ini bukan tanpa alasan. Berdasarkan riset dari Suryani (2021) yang membahas perilaku digital mahasiswa di kota-kota besar, mahasiswa lebih merespons komunikasi brand yang terasa seperti teman sendiri, bukan seperti perusahaan besar. Selain itu, dari sudut pandang penulis, brand kuliner kampus tidak perlu membangun citra

mewah—yang dibutuhkan adalah citra yang konsisten, mudah diingat, dan terasa autentik. Penulis sering menekankan kepada marketing bahwa suara brand (brand voice) harus terasa seperti “teman satu tongkrongan yang jago masak”.

Dari sisi visual branding, penulis turut terlibat dalam penentuan warna, tone, dan desain utama. Divisi marketing mengusulkan beberapa konsep warna, tetapi penulis menginginkan warna-warna pedas yang tetap lembut—bukan merah terang yang agresif, tapi warna yang menggugah rasa lapar namun tetap nyaman dilihat. Diskusi berlangsung cukup panjang, dan penulis ingin setiap elemen visual memiliki alasan, bukan sekadar bagus dilihat. Penulis sering mengutip pendapat Kotler bahwa brand adalah persepsi yang dikonstruksi secara sistematis. Karena itu, warna, tone, dan estetika harus sesuai dengan kepribadian brand dan segmen yang ditargetkan.

Keputusan penulis dalam kolaborasi marketing juga terlihat dalam penyusunan konten pre-PO. Penulis ingin agar marketing bukan sekadar mempromosikan produk, tetapi membangun kepercayaan publik lewat transparansi proses. Marketing diminta membuat konten behind the scenes yang menunjukkan bagaimana tim memasak, bagaimana sambal dibuat, dan bagaimana setiap PO diracik dengan standar tertentu. Tujuannya adalah agar konsumen merasa dekat dan percaya. Penelitian Faradila (2022) menunjukkan bahwa konsumen muda semakin menyukai brand yang memperlihatkan proses di balik layar karena memberikan kesan jujur dan tidak dibuat-buat. Penulis sepakat dengan pandangan ini dan menjadikan behind-the-scenes sebagai salah satu pilar komunikasi marketing Bebek Lepas.

Kolaborasi intens pertama terjadi ketika Bebek Lepas menyusun strategi Pre-Order 1. Pada masa itu, marketing menghadap penulis untuk membicarakan konsep teaser. Penulis ingin teaser memberikan rasa penasaran tanpa terlalu menjual. Di pertemuan itu, penulis mengingatkan marketing bahwa konsumen mahasiswa sudah terlalu sering melihat promosi makanan yang “lebay” atau terlalu overclaim. Bebek Lepas harus berbeda. Penulis mengarahkan agar teaser hanya menampilkan sedikit visual sambal, tekstur ayam, dan potongan narasi yang

menimbulkan pertanyaan. Dengan begitu, mahasiswa akan merasa penasaran tanpa merasa sedang dipaksa membeli. Marketing setuju, dan strategi ini terbukti efektif—engagement pada tahap awal cukup tinggi tanpa perlu paid ads.

Selama periode PO berlangsung, penulis semakin sering berinteraksi dengan marketing untuk menyesuaikan strategi komunikasi berdasarkan situasi lapangan. Pada PO pertama, misalnya, marketing membuat konten copywriting yang cukup panjang dan informatif. Namun penulis memperhatikan bahwa beberapa mahasiswa tidak sempat membaca informasi detail. Penulis lalu mengusulkan untuk membuat format visual yang lebih ringkas, dengan bullet intuitif dan kalimat pendek yang mudah dipindai. Marketing menerima saran tersebut, dan hasilnya, tingkat kesalahan dalam pemesanan berkurang secara signifikan. Kolaborasi seperti ini memperlihatkan bahwa keputusan CEO tidak hanya soal strategi besar, tetapi juga detail komunikasi yang berdampak langsung pada pengalaman pelanggan.

Hubungan penulis dengan marketing juga semakin erat saat menyusun strategi untuk PO kedua. Marketing mengusulkan untuk menaikkan tone promosi menjadi lebih “trust-building”, bukan lagi “awareness-building”. Penulis mendukung ide ini, tetapi tetap memberikan catatan bahwa setiap klaim harus berdasarkan data nyata. Misalnya, ketika marketing ingin menyampaikan bahwa PO pertama berhasil, penulis meminta agar mereka menggunakan data jumlah box terjual atau testimonial konsumen, bukan sekadar gimmick. Pendekatan ini merujuk pada prinsip komunikasi berbasis bukti (*evidence-based marketing*) seperti yang dijelaskan oleh Kumar (2017). Dengan cara ini, marketing dapat membangun citra profesional tanpa kehilangan sisi humanis.

Penulis juga berperan dalam penyusunan strategi storytelling. Bebek Lepas bukan hanya ingin dikenal sebagai makanan pedas, tetapi sebagai perjalanan usaha mahasiswa yang serius ingin menjaga kualitas. Oleh karena itu, marketing diminta memasukkan sisi-sisi personal seperti cerita trial & error, tantangan logistik, dan momen-momen lucu selama memasak. Penulis percaya bahwa apa yang membuat brand itu hidup bukan hanya produk, tetapi kisah di baliknya. Dan

mahasiswa cenderung menyukai brand yang punya cerita, bukan sekadar jualan. Ini sejalan dengan penelitian Indrawati (2021) tentang emotional branding generasi Z.

Ketika waktu mulai memasuki PO ketiga dan keempat, kolaborasi semakin terasa lebih matang. Penulis tidak lagi harus memberikan arahan detail setiap hari, karena marketing mulai memahami pola pengambilan keputusan penulis. Namun tetap saja, setiap keputusan besar—seperti kapan posting, format konten, tone caption, dan strategi giveaway—selalu melalui diskusi dengan penulis. Komunikasi dua arah ini tidak hanya membuat marketing berjalan efektif, tetapi juga menciptakan rasa saling menghargai. Marketing merasa didukung, sementara penulis merasa informasi di lapangan selalu update.

Momen penting terjadi ketika marketing mengusulkan penggunaan paid ads di PO keempat. Awalnya penulis ragu karena ingin mengukur kekuatan organik terlebih dahulu. Namun marketing memaparkan analisanya, termasuk data engagement, insight audiens, dan potensi return dari paid ads. Setelah melalui diskusi yang cukup panjang, penulis akhirnya menyetujui strategi tersebut. Dan keputusan itu terbukti tepat—brand awareness meningkat secara signifikan.

Keseluruhan proses kolaborasi antara penulis dan marketing menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik bukan hanya soal pembagian tugas, tetapi soal keterbukaan, diskusi setara, dan saling mengisi. Penulis menyadari bahwa sebagai CEO, perannya bukan untuk mendominasi keputusan, tetapi memastikan bahwa strategi marketing mencerminkan nilai inti Bebek Lepas. Dengan menjaga komunikasi yang cair namun tetap terarah, penulis dapat memastikan bahwa citra merek yang dibangun marketing selaras dengan identitas rasa yang dijaga divisi operasional.

#### **2.2.6 Peran CEO dalam Mengintegrasikan Data Keuangan ke Keputusan Strategis dan Pengendalian Risiko Bisnis**

Dalam perjalanan Bebek Lepas, penulis menyadari bahwa salah satu kunci utama keberlangsungan usaha bukan hanya rasa yang enak atau branding yang kuat, tetapi kemampuan CEO membaca data keuangan secara jernih dan menjadikannya

dasar pengambilan keputusan strategis. Sejak awal, penulis merasa bahwa keputusan bisnis yang baik harus berdiri di atas angka yang akurat, bukan sekadar intuisi. Di titik inilah kolaborasi dengan divisi keuangan menjadi sangat penting, terutama ketika usaha mulai memasuki fase PO berulang dan skala produksi semakin meningkat. Pengalaman ini membuat penulis memahami bahwa keuangan bukan sekadar laporan akhir, tetapi peta navigasi yang menentukan arah perusahaan ke depan.

Kolaborasi dengan divisi keuangan dimulai sejak tahap penyusunan HPP (Harga Pokok Produksi). Pada momen tersebut, kepala keuangan mendatangi penulis dengan draft perhitungan awal yang mencakup harga ayam, cabai, minyak goreng, bumbu pendukung, kemasan, hingga biaya gas. Penulis membaca angka-angka tersebut dengan cukup serius karena HPP menjadi fondasi penentuan harga jual. Jika HPP tidak akurat, maka seluruh strategi pricing, margin, dan keberlanjutan usaha akan terganggu. Penulis menghabiskan waktu cukup lama berdiskusi dengan divisi keuangan: bagaimana fluktuasi harga cabai harus diantisipasi, bagaimana kenaikan harga ayam setiap minggu harus dipetakan, dan bagaimana biaya tak terduga seperti gas habis mendadak perlu masuk dalam risk allowance.

Dalam salah satu pertemuan tersebut, penulis teringat teori Stevenson (2020) yang menyebutkan bahwa manajemen operasi tidak bisa dipisahkan dari manajemen keuangan, karena perubahan kecil di dapur dapat menghasilkan dampak besar pada arus kas. Hal ini sangat terasa pada kondisi Bebek Lepas. Misalnya, ketika minyak goreng tiba-tiba naik harga, keputusan tidak bisa hanya berada di tangan operasional; CEO harus segera bekerja sama dengan keuangan untuk menghitung ulang apakah margin masih stabil atau perlu ada penyesuaian strategi.

Salah satu hal yang membuat peran penulis sebagai CEO semakin penting adalah ketika usaha mulai memasuki PO pertama dan kedua. Pada proses tersebut, arus kas mulai bergerak dinamis—uang masuk dari pelanggan harus dikelola seimbang dengan uang keluar untuk bahan baku. Penulis tidak ingin usaha ini

terjebak dalam kesalahan klasik UMKM: laris di awal tetapi tidak punya modal cukup untuk produksi selanjutnya. Penulis benar-benar memperhatikan laporan pergerakan uang harian dari divisi keuangan agar bisa memutuskan kapan harus membeli stok lebih banyak, kapan harus membatasi pembelian, dan kapan harus menahan diri dari biaya tambahan.

Ada satu momen yang cukup penting. Pada PO pertama, keuangan melaporkan bahwa margin yang dihitung ternyata lebih kecil dari prediksi awal karena konsumsi minyak lebih banyak dari rencana. Penulis sempat terpikir untuk menaikkan harga, tetapi setelah mempertimbangkan kondisi pasar mahasiswa yang sensitif terhadap harga, penulis memilih pendekatan lain: efisiensi operasional. Penulis meminta divisi operasional untuk meninjau ulang penggunaan minyak, mengecek kembali SOP penggorengan, dan memastikan tidak ada pemborosan. Pendekatan ini sejalan dengan teori efisiensi internal Porter (1985), yang menekankan bahwa perusahaan tidak selalu harus menaikkan harga; terkadang optimalisasi proses jauh lebih efektif.

Peran penulis dalam pengendalian risiko bisnis juga semakin intens seiring meningkatnya skala PO. Bebek Lepas bukan lagi sekadar project kuliah yang berjalan satu kali; ini sudah memasuki tahap usaha yang memiliki pola produksi dan pola pemasukan rutin. Penulis sadar bahwa semakin besar operasi, semakin besar pula risiko yang harus diantisipasi. Salah satu risiko terbesar adalah ketidakstabilan harga bahan baku, terutama cabai dan ayam. Penulis mulai bekerja sama lebih dekat dengan divisi keuangan untuk membuat skenario perhitungan. Penulis meminta mereka membuat tiga proyeksi: proyeksi harga normal, harga naik moderat, dan harga naik ekstrem. Dengan skenario tersebut, penulis bisa mengambil keputusan jangka menengah yang lebih terukur.

Pengendalian risiko lain terkait arus kas. Penulis selalu meminta laporan arus kas harian pada periode PO dan laporan mingguan di luar PO. Tidak hanya untuk mengetahui uang masuk, tetapi lebih pada mengidentifikasi apakah ada potensi penumpukan biaya di satu titik. Penulis ingin memastikan bahwa Bebek Lepas tidak mengalami cash crunch—situasi ketika uang tersedia di atas kertas

tetapi tidak likuid untuk operasional. Menurut Ross (2018), arus kas harus menjadi fokus utama bisnis kecil karena kesalahan kecil dalam pencatatan bisa menyebabkan operasional terhenti. Penulis memahami hal ini sepenuhnya, sehingga meskipun bukan bagian dari divisi keuangan, penulis merasa bertanggung jawab memastikan angka-angka tersebut dipahami dan digunakan secara strategis.

Hal yang menarik, penulis juga terlibat dalam memutuskan penggunaan paid promotion pada PO keempat. Divisi marketing membawa proposal untuk mencoba ads, tetapi penulis tidak langsung menyetujui. Penulis duduk bersama divisi keuangan untuk menganalisis apakah dana yang tersedia cukup aman untuk dialihkan ke paid ads. Keuangan memberikan simulasi dampak finansial terhadap modal bahan baku PO berikutnya. Dari simulasi tersebut, penulis menemukan bahwa dana tersedia cukup aman, tetapi hanya jika produksi tetap efisien dan tidak ada kenaikan mendadak pada harga ayam. Dengan pertimbangan tersebut, penulis akhirnya menyetujui penggunaan paid ads sebagai langkah eksperimen yang terukur. Ini adalah contoh bagaimana CEO mengintegrasikan pertimbangan pemasaran, operasional, dan keuangan menjadi satu keputusan yang solid.

Selain itu, penulis juga mengambil peran penting dalam mengawasi penggunaan dana darurat. Divisi keuangan menyarankan agar Bebek Lepas memiliki buffer minimal 10% dari total pemasukan setiap PO untuk kebutuhan tak terduga. Penulis mendukung penuh inisiatif ini karena buffer inilah yang menjaga kestabilan operasional ketika ada peralatan rusak, gas habis, atau stok ayam datang lebih kecil dari ukuran yang dijanjikan. Dengan adanya buffer ini, usaha tidak perlu mengganggu modal utama setiap terjadi kendala. Prinsip ini merujuk pada teori manajemen risiko Kountur (2008) yang menekankan pentingnya mitigasi melalui dana cadangan untuk usaha kecil dan menengah.

Pada akhirnya, integrasi yang penulis lakukan antara data keuangan dengan keputusan strategis membuat perjalanan Bebek Lepas lebih terarah. Penulis tidak hanya mengandalkan intuisi dalam memimpin, tetapi benar-benar mempelajari angka, pola, dan risiko yang muncul. Setiap laporan keuangan—baik sederhana maupun detail—menjadi bahan refleksi bagi penulis untuk menentukan langkah

berikutnya. Pengalaman ini mengajarkan bahwa seorang CEO bukan hanya pemimpin yang memotivasi tim, tetapi juga penjaga stabilitas bisnis yang memastikan bahwa setiap keputusan memiliki dasar finansial yang kuat.

Melalui proses panjang ini, penulis akhirnya memahami satu hal penting: keuangan bukan tugas divisi tertentu saja, melainkan fondasi bagi setiap keputusan CEO. Dengan mengintegrasikan angka dengan strategi, Bebek Lepas dapat bertahan, tumbuh, dan mengambil keputusan berani tanpa kehilangan kontrol.

### **2.2.7 Pengambilan Keputusan CEO dalam Menentukan Menu, Standar Rasa, dan Konsistensi Produk sebagai Identitas Utama Merek**

Proses pengambilan keputusan terkait menu, standar rasa, dan konsistensi produk merupakan salah satu fase paling kompleks yang penulis alami sebagai CEO Bebek Lepas. Jika kebanyakan orang melihat menu makanan hanya sebagai daftar pilihan yang bisa dicoba atau diganti kapan pun, bagi penulis menu adalah identitas. Menu adalah pernyataan siapa Bebek Lepas sebenarnya—apa yang ingin kami tonjolkan, karakter apa yang kami tawarkan, dan bagaimana kami ingin diingat oleh konsumen. Karena itu, keputusan mengenai menu dan rasa tidak pernah bersifat spontan atau asal enak; semuanya melewati proses yang panjang, reflektif, penuh trial & error, dan dipandu oleh analisis yang cukup mendalam.

Sejak awal, penulis menyadari bahwa menentukan menu utama bukan hanya tentang memilih ayam atau bebek, sambal hijau atau sambal merah, tetapi tentang memahami apakah menu tersebut mampu menjadi "wajah" Bebek Lepas. Di fase ide awal, tim masih sempat mempertimbangkan pilihan bebek karena namanya "Bebek Lepas," tetapi setelah diskusi panjang dengan divisi operasional dan keuangan, penulis merasa keputusan harus kembali pada prinsip: *apakah menu ini dapat diproduksi secara konsisten dan tetap terjangkau bagi mahasiswa?* Pada titik ini, penulis menggunakan pendekatan yang merujuk pada teori *decision-making* Robbins (2017), bahwa keputusan terbaik dalam organisasi adalah keputusan yang mempertimbangkan rasionalitas terbatas—apalagi usaha ini dibangun dengan modal yang benar-benar terbatas.

Akhirnya, penulis memilih ayam pejantan sebagai menu utama. Ada beberapa alasan penting yang membuat penulis cukup mantap dengan pilihan ini. Pertama, ayam pejantan memiliki tekstur yang lebih khas dan rasa yang lebih padat dibanding ayam broiler biasa, sehingga cocok untuk sambal yang intens. Kedua, harga ayam pejantan relatif stabil, dan suplai lebih terjamin—hal ini sangat penting karena konsistensi rasa tidak akan tercapai jika kualitas bahan baku fluktuatif. Ketiga, dari hasil wawancara konsumen yang sebelumnya dilakukan, mayoritas mahasiswa lebih memilih ayam karena lebih familiar dan dianggap aman. Keputusan ini menegaskan prinsip Kotler & Keller (2016) bahwa pemilihan produk harus selalu berangkat dari kebutuhan konsumen, bukan sekadar preferensi internal.

Namun, menentukan menu hanyalah langkah awal. Bagian paling melelahkan sebenarnya justru terletak pada bagaimana penulis menetapkan standar rasa yang nantinya menjadi identitas Bebek Lepas. Penulis memulai proses ini dari sambal—komponen yang paling menentukan karakter. Sambal yang terlalu pedas akan membuat konsumen kelelahan, tetapi sambal yang kurang pedas akan membuat Bebek Lepas kehilangan ciri khas. Penulis ingin menciptakan sambal yang “ngangenin”, sambal yang ketika dicicipi akan membuat konsumen langsung tahu bahwa ini adalah sambal Bebek Lepas, bukan sambal merek lain. Dalam teori branding, Hal ini dikenal sebagai *sensory branding*, di mana pengalaman rasa menjadi elemen identitas merek (Hultén, 2011).

Proses trial & error berlangsung panjang dan melelahkan. Divisi operasional mengolah batch demi batch sambal, dan penulis mencicipinya satu per satu. Ada hari-hari ketika sambal terlalu asam akibat tomat terlalu matang; ada hari ketika tingkat pedas sulit stabil karena cabai rawit yang didapat lebih kecil dari biasanya; ada pula momen ketika sambal terasa “kosong,” tidak memiliki body rasa. Namun justru momen-momen ini memperkuat keyakinan penulis bahwa rasa tidak boleh asal jadi—rasa harus diputuskan. Pada titik ini penulis merasa benar-benar menjalankan peran CEO seperti yang dijelaskan Hughes, Ginnett & Curphy (2019): pemimpin harus memiliki kemampuan sensemaking—menafsirkan informasi, membentuk arah, dan memberi makna pada proses.

Setelah trial panjang antara 11–15 September dan dilanjutkan pada 16–20 September, penulis mulai menemukan formula sambal yang konsisten. Penulis menetapkan tiga kriteria utama: aroma harus kuat, pedas harus konstan, dan tekstur harus padat minyak namun tidak berlebihan. Keputusan-keputusan kecil seperti berapa lama cabai harus ditumis, kapan bumbu harus masuk, dan minyak jenis apa yang paling cocok akhirnya menjadi standar yang tidak dapat diganggu gugat. Penulis kemudian menuangkan semua itu ke dalam SOP agar divisi operasional dapat memproduksi sambal yang *hampir* sama setiap PO. Ini adalah pelajaran penting: standar rasa tidak tercipta dari improvisasi, tetapi dari pengulangan yang disiplin.

Konsistensi rasa adalah aspek yang penulis anggap paling kritis. Banyak usaha kuliner mahasiswa gagal bukan karena rasanya tidak enak, tetapi karena rasanya berubah-ubah. Penulis ingat membaca jurnal dari Wulandari (2020) yang menemukan bahwa konsumen muda memiliki loyalitas rendah terhadap produk yang tidak konsisten. Temuan itu benar-benar tertanam dalam pikiran penulis. Karena itu, penulis selalu mengulang satu pesan kepada divisi operasional: “Rasa itu janji. Kalau kita ingkar, konsumen tidak akan kembali.”

Pada PO 1, penulis memperhatikan bahwa sambal batch awal memiliki sedikit perbedaan tingkat pedas dibanding batch terakhir. Penulis langsung meminta evaluasi instan setelah PO selesai. Analisisnya sederhana, tetapi dampaknya besar: api kompor beberapa kali naik-turun sehingga memengaruhi hasil akhir. Dari sini penulis belajar bahwa konsistensi bukan hanya soal bahan, tetapi juga kontrol teknis. Setelah itu penulis meminta operasional menggunakan patokan waktu dan suhu tertentu agar rasa lebih stabil. Keputusan kecil seperti ini terlihat sepele tetapi sangat menentukan kelangsungan brand.

Selain sambal, penulis juga memutuskan soal porsi ayam. Penulis ingin memastikan bahwa setiap box yang keluar memiliki potongan yang tidak terlalu kecil, tetapi tetap dalam batas HPP. Divisi keuangan sempat mengingatkan bahwa potongan besar dapat membuat margin menurun, namun penulis memilih mempertahankan ukuran yang membuat konsumen merasa puas. Dalam perspektif

CEO, keputusan seperti ini tidak bisa semata-mata berbasis angka; harus ada perhitungan jangka panjang tentang bagaimana porsi akan membentuk reputasi brand. Penelitian Oktaviani (2022) menunjukkan bahwa persepsi “porsi layak” memiliki pengaruh besar terhadap retensi pelanggan di usaha kuliner. Penulis memegang teori ini sebagai landasan bahwa porsi bukan pengeluaran, tetapi investasi.

Konsistensi produk juga harus dipastikan pada tahap akhir: pengemasan. Penulis selalu memperhatikan cara sambal dituangkan, bagaimana ayam diletakkan, dan apakah nasi ditempatkan dalam kondisi ideal. Penulis tidak ingin konsumen menerima makanan yang berantakan—karena itu akan merusak pengalaman keseluruhan. Dalam beberapa PO awal, sempat terjadi sambal merembes keluar karena box ditutup terlalu cepat saat masih panas. Evaluasi pun langsung dilakukan, dan penulis menetapkan standar baru: box baru boleh ditutup setelah uap berkurang. Ini adalah contoh bagaimana konsistensi produk tidak hanya ditentukan di dapur, tetapi sampai packaging terakhir.

Pada akhirnya, pengambilan keputusan CEO dalam menentukan menu, standar rasa, dan konsistensi produk membuat penulis semakin yakin bahwa brand kuliner tidak dibangun oleh teori besar semata, tetapi oleh serangkaian keputusan kecil yang dijalankan dengan disiplin. Setiap detail rasa, aroma, tekstur, hingga cara sambal menempel pada ayam adalah bagian dari identitas Bebek Lepas. Penulis tidak ingin Bebek Lepas menjadi makanan yang hanya enak pada saat tertentu; penulis ingin konsumen berkata, “Rasanya selalu sama.” Dan ketika itu tercapai, penulis merasa bahwa hasil kerja keras seluruh tim—dari observasi awal hingga PO terakhir—tidak sia-sia.

### **2.2.8 Refleksi CEO dalam Mengelola Tekanan Waktu, Kendala Lapangan, dan Dinamika Antar Divisi Selama Pelaksanaan PO**

Mengelola PO (Pre-Order) sebagai CEO Bebek Lepas adalah fase yang paling menegangkan, penuh tekanan, dan sering kali membuat penulis berada pada posisi di mana keputusan harus diambil cepat, tanpa ruang untuk salah langkah.

Meskipun dari luar proses PO terlihat sederhana—terima pesanan, masak, kemas, lalu distribusi—nyatanya di balik itu semua ada dinamika berlapis yang harus penulis hadapi. Tekanan waktu, kendala lapangan, koordinasi antar divisi, hingga kondisi fisik dan mental tim yang naik-turun menjadi warna sehari-hari perjalanan PO. Pada fase inilah penulis merasa bahwa kepemimpinan tidak bisa hanya dipahami lewat teori; harus benar-benar dijalani.

Salah satu tekanan paling besar datang dari **batas waktu produksi**. PO memiliki jam pengambilan yang sudah dijanjikan kepada konsumen, dan penulis sangat paham bahwa keterlambatan beberapa menit saja bisa menurunkan pengalaman pelanggan. Karena itu, jam produksi menjadi seperti garis waktu yang tidak boleh digeser. Pada pagi hari sebelum PO dimulai, penulis sering kali sudah terbangun lebih awal, mengecek ulang stok bahan, memastikan sambal sudah siap, dan memeriksa kesiapan alat dapur. Ini semua dilakukan karena dalam pengalaman usaha kuliner, masalah kecil bisa berubah menjadi masalah besar jika tidak diantisipasi. Penulis teringat teori manajemen operasional dari Schroeder (2011) yang menyebutkan bahwa tahap paling kritis dalam sistem produksi bukanlah prosesnya, tetapi persiapannya. Dan dalam konteks Bebek Lepas, teori itu terasa sangat nyata.

Di lapangan, kendala teknis adalah hal yang hampir tidak pernah absen. Ada hari ketika cabai yang datang ternyata lebih muda warnanya sehingga sambal menjadi lebih pucat dari biasanya; ada pula hari ketika gas hampir habis saat tengah memasak. Bahkan pernah ada situasi ketika ayam yang datang lebih kecil ukurannya sehingga perhitungan porsi harus disesuaikan cepat. Semua kendala ini muncul secara tiba-tiba tanpa memberi ruang bagi tim untuk bersiap. Pada momen-momen seperti ini, penulis memahami mengapa kepemimpinan adaptif (Heifetz, 1994) begitu ditekankan dalam literatur. Kemampuan CEO untuk berdiri di tengah kekacauan, tetap tenang, dan memutuskan langkah selanjutnya adalah satu-satunya hal yang membuat produksi tetap berjalan.

Salah satu momen yang paling menegangkan terjadi pada PO kedua. Waktu itu, minyak goreng tiba-tiba keruh setelah batch pertama, padahal masih harus

dipakai untuk batch selanjutnya. Divisi operasional panik karena jika minyak harus diganti total, waktu produksi bisa molor. Di tengah situasi seperti itu, penulis harus mengambil keputusan cepat—lanjut dengan risiko kualitas turun atau berhenti sejenak dan ganti minyak. Penulis memutuskan untuk mengganti minyak meski itu berarti tim harus bekerja sedikit lebih cepat pada batch berikutnya. Keputusan itu diambil karena kualitas adalah prioritas utama. Jika rasa berubah karena minyak tidak diganti, kerugian jangka panjang jauh lebih besar. Keputusan ini sejalan dengan prinsip kualitas jangka panjang Deming (2011) yang menekankan bahwa perusahaan harus memilih kualitas sebagai prioritas meski memberi tekanan tambahan di proses produksi.

Selain kendala teknis, dinamika antar divisi juga sering menjadi tantangan tersendiri. Divisi operasional bekerja dengan tekanan fisik yang berat—panas dapur, deadline cepat, aroma sambal yang menyengat, dan volume kerja yang tidak bisa ditunda. Sementara itu, divisi marketing bekerja dengan tekanan yang berbeda—harus memastikan konten rilis tepat waktu, harus menjawab pelanggan dengan cepat, dan harus memastikan bahwa tidak ada miskomunikasi dalam penyebaran informasi PO. Di sisi lain, divisi keuangan harus menjaga arus kas tetap aman, memastikan semua pembelian tercatat, dan memberi warning jika pengeluaran berpotensi melebihi. Di tengah semua dinamika itu, penulis harus menjadi penghubung yang memastikan semua divisi saling memahami. Penulis belajar bahwa komunikasi antar divisi bukan hanya soal menyampaikan pesan, tetapi menyampaikan pesan dengan waktu, tone, dan empati yang tepat.

Ada satu kejadian menarik di PO ketiga ketika divisi marketing terlambat memberikan informasi revisi jam pengambilan kepada operasional. Akibatnya, operasional masih bekerja dengan timeline lama, sedangkan marketing sudah mengumumkan jadwal baru. Situasi ini membuat tensi naik karena operasional merasa disalahkan, sementara marketing merasa sudah bekerja maksimal. Penulis harus turun tangan untuk meredam konflik. Penulis menjelaskan kepada marketing bahwa perubahan jadwal harus selalu melewati konfirmasi CEO sebelum

diumumkan, dan penulis juga meminta maaf kepada operasional karena tidak memberi informasi setelah marketing memberi draft pertama. Konflik kecil seperti ini mengajarkan penulis bahwa CEO bukan hanya pemimpin strategi, tetapi juga penenangkan suasana. Teori komunikasi antar divisi dari Luthans (2011) menyebutkan bahwa konflik internal bukan tanda kelemahan organisasi, melainkan tanda bahwa organisasi sedang berada dalam fase adaptasi. Penulis merasakan sendiri bahwa konflik kecil justru membuat proses kerja di PO berikutnya menjadi lebih halus karena semua divisi belajar dari pengalaman tersebut.

Aspek lain yang tak kalah menguras energi adalah **manajemen kelelahan tim**. Bebek Lepas dijalankan oleh mahasiswa dengan jadwal kuliah yang tidak menentu. Sering kali PO dilakukan pada hari di mana beberapa anggota masih harus menghadiri kelas pagi atau tugas kelompok. Penulis tidak bisa menuntut mereka untuk bekerja seperti karyawan full-time, tetapi penulis juga harus menjaga ritme produksi tetap stabil. Inilah momen di mana penulis merasa bahwa empati adalah bagian penting dari kepemimpinan. Penulis selalu berusaha menyeimbangkan tuntutan dan pengertian. Jika anggota operasional merasa kelelahan, penulis tidak ragu turun langsung mengerjakan bagian mereka. Keteladanan kecil seperti ini sebenarnya bukan hal yang disengaja untuk membangun citra, tetapi muncul dari rasa tanggung jawab. Namun tanpa disadari, hal itu membuat tim semakin solid. Penelitian Kartika (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang ikut bekerja bersama tim dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap usaha. Penulis menyaksikan sendiri bagaimana tim lebih semangat ketika melihat CEO berada di garis depan produksi.

Waktu yang paling emosional bagi penulis adalah saat mendekati akhir PO keempat. Tim sudah menjalani beberapa PO berturut-turut, rasa lelah sudah menumpuk, dan tekanan untuk menjaga kualitas semakin besar karena pelanggan sudah mulai memiliki ekspektasi tinggi. Pada hari terakhir PO keempat, penulis berhenti sebentar di dapur dan melihat bagaimana semua anggota bekerja—ada yang mengaduk sambal tanpa berhenti, ada yang memotong ayam sambil sesekali menyeka keringat, ada juga yang menempelkan label dengan tekun. Momen itu

membuat penulis merasakan campuran antara lega dan haru. Penulis sadar bahwa keberhasilan Bebek Lepas bukan hanya hasil keputusan strategis CEO, tetapi juga kerja keras tim yang berkali-kali melampaui batas kenyamanan mereka. Dan tugas CEO sekali lagi menjadi jelas: menjaga mereka tetap kuat tanpa memaksa mereka melewati batas yang membahayakan.

Dengan segala tekanan waktu, kendala teknis, dan dinamika antar divisi, penulis merasa bahwa pelaksanaan PO adalah fase yang paling banyak membentuk karakter kepemimpinan. Di sinilah penulis belajar bahwa CEO harus fleksibel tetapi tegas, harus empatik tetapi tetap objektif, harus cepat mengambil keputusan tetapi tetap mempertimbangkan dampaknya. Tidak semua keputusan harus sempurna, tetapi semua keputusan harus bertanggung jawab.

Dan dari semua PO yang sudah dijalani, satu hal paling penting yang penulis sadari adalah bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memimpin di depan, tetapi juga memeluk tim ketika mereka kelelahan. Karena pada akhirnya, kualitas produk dan keberhasilan bisnis hanyalah hasil samping dari kualitas hubungan internal yang terjaga.

#### **2.2.9 Evaluasi CEO terhadap Efektivitas Sistem Komunikasi Internal dan Hambatan yang Muncul Selama Operasional**

Dalam menjalankan Bebek Lepas, penulis menyadari bahwa salah satu faktor paling menentukan keberhasilan operasional bukanlah sekadar rasa makanan, kecepatan masak, atau strategi marketing, melainkan **komunikasi internal**. Komunikasi internal menjadi fondasi yang menentukan apakah sebuah usaha kecil dapat berjalan efisien atau justru jatuh ke dalam kekacauan kecil yang kemudian membesar. Pada awal berdirinya Bebek Lepas, penulis belum terlalu menyadari pentingnya komunikasi internal sebagai sebuah sistem. Namun setelah melewati beberapa PO, penulis akhirnya memahami bahwa komunikasi bukan sekadar “mengabari”, tetapi “mengalirkan informasi secara tepat, jelas, dan konsisten” sehingga seluruh divisi dapat bergerak dalam ritme yang sama.

Dalam struktur organisasi Bebek Lepas, terdapat empat divisi utama: CEO, operasional, marketing, dan keuangan. Masing-masing memiliki fokus kerja, tekanan, ritme, dan masalah yang berbeda. Karena itu, komunikasi internal sering kali menjadi titik rawan. Penulis mengamati bahwa ketidaksinkronan kecil antar divisi dapat menyebabkan efek domino yang mengganggu keseluruhan proses PO. Misalnya, jika marketing terlambat memberikan informasi perubahan jam pengambilan, operasional bisa salah menghitung waktu produksi. Atau jika keuangan terlambat melaporkan pengeluaran, penulis bisa salah mengambil keputusan soal pembelian bahan baku. Itulah mengapa penulis mulai menaruh perhatian lebih pada evaluasi komunikasi internal setiap kali PO selesai.

Salah satu masalah yang paling sering muncul di awal adalah **perbedaan persepsi waktu** antara divisi. Marketing sering melihat waktu dalam perspektif jadwal posting dan engagement, sementara operasional melihat waktu dalam hitungan detik dan menit yang berkaitan langsung dengan produksi. Dalam beberapa kejadian, marketing mengumumkan informasi terlalu awal tanpa melihat kesiapan operasional, atau operasional telat memberi update kepada marketing mengenai progres produksi. Situasi ini menimbulkan gesekan kecil yang kemudian penulis sadari sebagai gejala dari ketiadaan “ritme komunikasi” yang terstandar.

Setelah melalui dua PO pertama, penulis mulai menginisiasi sistem komunikasi internal yang lebih terstruktur. Penulis mengadaptasi prinsip komunikasi organisasi dari Robbins & Judge (2019) yang menekankan pentingnya *clarity, consistency, dan feedback loop*. Penulis membuat aturan sederhana: setiap informasi yang berkaitan dengan waktu, perubahan rencana, atau keputusan strategis harus melewati CEO terlebih dahulu sebelum disebarluaskan ke divisi lain atau pelanggan. Aturan ini bukan untuk memusatkan kekuasaan, tetapi untuk mencegah informasi yang tumpang tindih. Dengan cara ini, penulis bertindak sebagai filter dan penyelaras informasi.

Namun implementasi sistem ini tidak selalu berjalan mulus. Pada beberapa PO, terutama PO ketiga yang volumenya meningkat, komunikasi antar divisi kembali diuji. Ada momen ketika operasional mengabarkan progress lewat chat

grup yang tenggelam oleh percakapan lain. Ada juga situasi ketika keuangan memberikan laporan yang terlambat karena mereka masih harus mengecek ulang nota pembelian. Di saat-saat seperti ini, penulis merasa bahwa komunikasi internal tidak bisa hanya mengandalkan chat, tetapi membutuhkan kebiasaan dan ritme. Karena itu, penulis mulai menerapkan *briefing singkat* sebelum produksi dimulai dan *debriefing* setelah PO selesai. Briefing 10 menit ini menjadi ruang bagi semua divisi untuk menyamakan frame kerja hari itu.

Dalam briefing, operasional menyampaikan kesiapan alat dan bahan, marketing memberi update tentang jadwal posting, dan keuangan memaparkan kondisi modal harian. Penulis kemudian merangkum dan memastikan semua informasi terdengar oleh seluruh tim. Meskipun terdengar sederhana, briefing ini mengurangi kesalahpahaman secara signifikan. Di sini penulis belajar bahwa komunikasi internal bukan hanya tentang “apa yang disampaikan”, tetapi “apakah semua orang mendengarnya pada waktu yang sama”. Penelitian Nusantara (2021) juga menyebutkan bahwa penyelarasan ritme dalam tim kecil dapat meningkatkan efektivitas kerja hingga 40%—dan penulis merasakan sendiri kebenaran teori ini.

Selain briefing, penulis juga mulai memperhatikan **gaya komunikasi antar divisi**. Ada divisi yang terbiasa menjelaskan dengan detail, ada yang langsung pada poin inti, dan ada yang lebih ekspresif ketika sedang tertekan. Penulis harus menyesuaikan diri dengan gaya masing-masing agar komunikasi tidak menimbulkan salah tafsir. Misalnya, marketing cenderung lebih cepat dalam menyampaikan ide, sementara operasional lebih berhati-hati dalam melaporkan progres. Pada satu momen tertentu, perbedaan gaya komunikasi ini pernah menimbulkan ketegangan kecil, terutama ketika marketing meminta update cepat sementara operasional sedang fokus pada proses memasak yang tidak bisa ditinggalkan.

Sebagai CEO, penulis harus masuk ke tengah dan menjadi jembatan. Penulis mencoba menerapkan prinsip *empat telinga komunikasi* dari Schulz von Thun (2012), yang menjelaskan bahwa pesan harus dipahami dari empat lapisan: fakta, hubungan, kebutuhan, dan tindakan. Ketika operasional memberikan respons

singkat, penulis membantu menerjemahkannya kepada marketing bahwa itu bukan tanda kurang kooperatif, tetapi memang mereka sedang bekerja di dapur. Sebaliknya, jika marketing memberikan feedback yang terkesan mendesak, penulis menjelaskan kepada operasional bahwa itu bukan kritik, tetapi kebutuhan agar informasi kepada konsumen tidak kacau. Dengan pendekatan seperti ini, penulis ingin memastikan bahwa emosi dan tekanan tidak mengaburkan maksud komunikasi.

Evaluasi komunikasi internal juga mencakup bagaimana informasi teknis disampaikan antara divisi operasional dan divisi lain. Dalam beberapa PO, terjadi masalah ketika operasional mengubah alur kerja tanpa memberi tahu CEO dan marketing. Misalnya, waktu pemanasan minyak yang diperpanjang, atau penggunaan sambal dengan batch baru yang lebih pedas. Perubahan kecil seperti ini dapat berdampak besar pada waktu produksi dan konsistensi rasa. Setelah insiden tersebut, penulis menetapkan kebijakan bahwa setiap perubahan dan improvisasi operasional harus dikonfirmasi terlebih dahulu. Penulis tidak ingin operasional merasa terkekang, tetapi perubahan proses harus diputuskan secara bersama agar tidak timbul efek samping yang tidak terprediksi.

Di sisi lain, hambatan komunikasi internal juga muncul karena tekanan kerja. Ketika PO berlangsung dan dapur sedang dalam kondisi panas, bau sambal menyengat, dan semuanya bergerak cepat, kemampuan tim untuk berkomunikasi dengan tenang sering kali menurun. Penulis beberapa kali melihat anggota operasional yang berbicara dengan nada lebih tinggi hanya karena sedang tertekan, bukan karena marah. Penulis belajar bahwa tekanan bisa mengubah cara seseorang menyampaikan pesan. Karena itu, penulis mengadopsi prinsip komunikasi tenang (*calm communication*) dari Goleman (2013), yang menekankan pentingnya menjaga stabilitas emosi dalam lingkungan kerja yang intens. Penulis berusaha menjadi penyeimbang: ketika suasana mulai memanas, penulis mengambil alih koordinasi sebentar agar tim bisa bernapas.

Setelah empat PO selesai, penulis mengadakan evaluasi besar mengenai komunikasi internal. Evaluasi ini tidak dilakukan dengan format resmi, tetapi lebih

seperti diskusi terbuka. Penulis bertanya kepada setiap divisi: apa yang membuat mereka terhambat, bagian mana yang perlu diperbaiki, dan pesan apa yang ingin mereka sampaikan kepada divisi lain. Diskusi ini membuka banyak hal. Marketing mengakui bahwa mereka kadang lupa melihat kapasitas operasional sebelum mengumumkan jumlah PO. Operasional mengaku bahwa mereka butuh informasi lebih cepat dan lebih jelas. Keuangan menyampaikan bahwa laporan harus diberikan H-1 agar tidak mengganggu proses produksi.

Dari evaluasi ini, penulis menyimpulkan bahwa komunikasi internal yang baik tidak tercipta dari aturan, tetapi dari kebiasaan saling mendengar. Bebek Lepas bukan organisasi besar, tetapi justru karena itu, komunikasi harus lebih cair namun tetap sistematis. Penulis merasa bahwa upaya memperbaiki komunikasi internal tidak hanya membuat operasional lebih lancar, tetapi juga mengurangi potensi konflik, meningkatkan kepercayaan antar divisi, dan memperkuat hubungan emosional tim. Pada akhirnya, penulis menyadari bahwa komunikasi internal bukan sekadar alat koordinasi—komunikasi adalah perekat yang menjaga usaha tetap hidup.

### 2.3 Kendala yang Ditemukan

Selama perjalanan Bebek Lepas dalam program PRO-STEP, penulis sebagai CEO menyadari bahwa kendala yang muncul bukan sekadar hambatan teknis, tetapi merupakan kombinasi kompleks antara faktor manusia, kondisi lapangan, lingkungan kampus, dinamika tim, dan ketidakpastian pasar. Kendala-kendala ini muncul dalam berbagai bentuk—mulai dari yang sederhana seperti kesalahan komunikasi kecil hingga yang cukup serius seperti perubahan HPP mendadak, keterbatasan kapasitas alat, serta kelelahan fisik tim saat produksi. Semua kendala tersebut menuntut penulis untuk terus beradaptasi, mengambil keputusan cepat, dan menjaga moral seluruh anggota tim agar tetap stabil.

## **Kendala 1: Ketidakstabilan Bahan Baku yang Mengganggu Perhitungan HPP dan Konsistensi Rasa**

Kendala paling awal dan paling sering muncul adalah fluktuasi bahan baku. Cabai, ayam pejantan, minyak goreng, dan beberapa bumbu pendukung memiliki sifat harga yang berubah-ubah tergantung musim, cuaca, dan stok pasar. Pada minggu pertama perencanaan, segala sesuatunya terasa stabil sehingga divisi keuangan mampu menghitung HPP secara akurat. Namun ketika usaha memasuki siklus PO ke-2 dan ke-3, penulis dihadapkan pada kondisi pasar yang dinamis.

Ada satu momen ketika harga cabai naik drastis hampir dua kali lipat hanya dalam tiga hari. Hal ini langsung mengganggu perhitungan HPP dan potensi margin. Divisi keuangan mengirim pesan kepada penulis sambil melampirkan nota yang menunjukkan kenaikan harga tiba-tiba. Pada situasi seperti itu, penulis harus memutuskan apakah:

1. Menaikkan harga jual,
2. Menurunkan ukuran porsi sambal,
3. Mencari supplier alternatif,
4. Atau menyerap selisih harga sambil berharap situasi normal.

Penulis akhirnya memilih opsi keempat: menyerap selisih biaya karena tidak ingin merusak persepsi pelanggan di awal pertumbuhan brand. Keputusan ini sejalan dengan penelitian Oktaviani (2022) yang menekankan bahwa usaha kuliner baru tidak boleh terlalu cepat menaikkan harga karena menyebabkan trust konsumen jatuh. Akan tetapi, keputusan ini di satu sisi membuat tekanan finansial cukup besar bagi penulis sebagai CEO.

Ada juga kendala lain: ayam pejantan yang datang dari supplier kadang memiliki ukuran yang tidak konsisten. Ada hari ketika ayam lebih kecil sehingga porsi tampak menyusut, dan penulis harus memutuskan apakah akan menambah potongan atau menjelaskan kepada konsumen. Penulis akhirnya memilih menambah sedikit porsi untuk menjaga kepuasan pelanggan. Sekali lagi, keputusan ini menekan margin tetapi memperkuat brand loyalty. Menurut Kotler (2017),

konsumen akan lebih ingat “perasaan” setelah membeli ketimbang detail teknisnya—dan penulis sangat berpegang pada prinsip tersebut.

### **Kendala 2: Tekanan Produksi dan Kelelahan Fisik Tim Operasional**

Produksi makanan pedas dalam skala banyak bukan hanya pekerjaan teknis, tetapi juga pekerjaan fisik yang berat. Dapur yang digunakan tidak besar, suhu panas tinggi, bau sambal sangat menyengat, dan proses memasak membutuhkan fokus penuh.

Beberapa kali anggota operasional terlihat sangat kelelahan bahkan sebelum produksi selesai. Saat PO 3, misalnya, ada kejadian ketika salah satu anggota operasional kesulitan mengaduk sambal karena panasnya terlalu ekstrem. Penulis sempat menggantikan posisinya selama beberapa menit agar ia bisa minum dan mengambil napas. Momen seperti ini membuat penulis benar-benar memahami konsep *servant leadership* yang dikemukakan Greenleaf (2015): pemimpin harus hadir bukan hanya saat rapat, tetapi juga saat tim berada di titik paling lelah.

Kendala fisik seperti ini sebenarnya sangat memengaruhi kualitas produksi. Ketika tim lelah, kecepatan turun, rasa sambal bisa tidak stabil, dan potensi kesalahan meningkat. Penulis menyadari bahwa manajemen energi adalah bagian yang selama ini sering diremehkan dalam UMKM kuliner. Padahal menurut hasil penelitian Rahmawati (2021), kelelahan fisik pada proses produksi makanan dapat memengaruhi kualitas rasa hingga 18%.

Karena itu, penulis mulai mengatur ritme kerja agar operasional tidak bekerja terus menerus tanpa jeda. Penulis membuat rotasi kecil: siapa yang mengaduk sambal, siapa yang memotong ayam, siapa yang mempersiapkan bumbu, dan siapa yang mengawasi minyak. Perubahan sederhana ini membantu mengurangi beban kerja pada titik tertentu dan membuat produksi lebih terkendali.

### **Kendala 3: Kesalahan Komunikasi Internal yang Berdampak pada Waktu dan Output**

Sebagai CEO, penulis benar-benar merasakan bahwa komunikasi internal adalah tantangan yang paling “tidak terlihat” tetapi paling berdampak. Di atas kertas, tim hanya terdiri dari empat divisi: CEO, operasional, keuangan, dan marketing. Namun dalam praktiknya, ritme komunikasi antara divisi tidak selalu sejalan.

Ada momen ketika marketing menyebarkan pengumuman jadwal pengambilan tanpa menunggu konfirmasi dari operasional. Hal ini menyebabkan operasional harus menyesuaikan kecepatan produksi dengan waktu yang sudah diumumkan, padahal mereka belum siap. Di sisi lain, operasional terkadang melakukan improvisasi di dapur—misalnya mempercepat pemasakan atau mengganti urutan pekerjaan—tanpa memberi tahu marketing atau keuangan. Akibatnya, marketing kesulitan memberi update kepada pelanggan, dan keuangan tidak bisa menghitung HPP secara akurat.

Kejadian seperti ini pernah memicu ketegangan kecil antar divisi saat PO 2. Marketing sempat merasa operasional tidak responsif, sementara operasional merasa marketing terlalu tergesa-gesa. Penulis sebagai CEO harus turun tangan dengan pendekatan *mediasi*—mengumpulkan semua anggota, mendengarkan keluhan masing-masing, dan menjembatani kebutuhan mereka. Penulis memahami bahwa tekanan kerja membuat cara bicara orang berubah, dan itu adalah sesuatu yang harus dipahami pemimpin. Goleman (2013) menyebut hal ini sebagai *emotional intelligence leadership*—kemampuan membaca emosi tim di tengah tekanan.

Setelah beberapa PO, penulis memperbaiki sistem komunikasi dengan membuat:

- a. Briefing sebelum produksi,
- b. Grup chat khusus untuk update progress,
- c. Dan aturan bahwa semua keputusan final harus melewati ceo terlebih dahulu.

Dengan sistem sederhana ini, kesalahan komunikasi berkurang hingga lebih dari separuh. Tetapi pengalaman tersebut memberi pelajaran berharga bahwa komunikasi bukan sekadar perangkat, melainkan kebiasaan yang harus dilatih.

#### **Kendala 4: Keterbatasan Alat, Ruang Produksi, dan Kapasitas Kerja**

Bebek Lepas dijalankan dengan peralatan sederhana: beberapa kompor, wajan besar, pisau, talenan, dan ruang dapur yang sebenarnya tidak didesain untuk produksi skala banyak. Keterbatasan alat inilah yang sering membuat bottleneck produksi muncul.

Ada hari ketika hanya satu wajan besar yang bisa digunakan karena wajan kedua retak bagian pegangannya. Akibatnya, proses memasak sambal dan menggoreng ayam harus dilakukan bergantian, yang membuat produksi melambat. Pada kondisi seperti ini, penulis harus membuat keputusan: apakah membeli wajan baru (yang memengaruhi dana cadangan), atau memaksimalkan satu wajan sambil menambah jumlah tenaga pada tugas lain. Penulis akhirnya memilih membeli wajan baru karena tidak mau mengambil risiko kualitas rasa turun. Keputusan ini sejalan dengan prinsip kualitas Deming (2011): kualitas tidak boleh dikorbankan demi efisiensi jangka pendek.

Selain itu, ruang produksi yang kecil membuat pergerakan tim terbatas. Ketika semua anggota bekerja bersamaan—mengaduk sambal, memotong ayam, menimbang porsi, dan mengemas makanan—alur gerak sering saling bertabrakan. Keadaan ini meningkatkan risiko kesalahan kecil, seperti sambal tumpah atau ayam terjatuh. Penulis menyadari bahwa layout dapur harus diatur ulang agar workflow lebih lancar. Setelah beberapa percobaan, penulis menetapkan pola ritme baru: area bumbu, area ayam, area penggorengan, dan area pengemasan dipisah lebih jelas. Perubahan kecil ini memperbaiki produktivitas tim.

### **Kendala 5: Ketidakpastian Jumlah Pesanan dan Dinamika Perilaku Konsumen Mahasiswa**

Pasar mahasiswa memiliki sifat yang sangat fluktuatif dan impulsif. Pada PO pertama, rasa penasaran mahasiswa membuat pesanan cukup tinggi. Namun pada PO kedua, jumlah pesanan sedikit menurun. Marketing sempat khawatir adanya penurunan minat, tetapi setelah penulis analisis, ternyata pola pesanan dipengaruhi oleh hal-hal eksternal seperti:

- a. Jadwal ujian uts/ uas,

- b. Kegiatan kampus (festival, lomba, acara jurusan),
- c. Cuaca ekstrem,
- d. Serta tren makanan minggu itu.

Pasar mahasiswa berbeda dengan pasar keluarga atau pekerja kantoran. Perilaku mereka bisa berubah sangat cepat. Hal ini diperkuat oleh penelitian Wulandari & Sunaryo (2023) bahwa mahasiswa adalah segmen pasar yang paling sensitif terhadap mood, cuaca, dan tren sosial media.

Sebagai CEO, penulis harus menyesuaikan kapasitas produksi agar tidak terjadi kelebihan bahan baku atau kerugian modal. Ini memaksa penulis untuk mengembangkan prediksi sederhana berdasarkan data PO sebelumnya, jam pesanan masuk, serta respon konsumen terhadap konten marketing.

Kendala ini membuat penulis semakin mempelajari pola perilaku mahasiswa dan menyadari bahwa manajemen permintaan adalah faktor vital dalam usaha kuliner kampus.

#### **Kendala 6: Tekanan Mental dan Beban Emosional sebagai CEO**

Kendala yang sering tidak terlihat oleh orang lain adalah tekanan mental yang dirasakan penulis sebagai CEO. Setiap keputusan penting bergantung kepada penulis:

- a. Berapa banyak bahan yang harus dibeli,
- b. Bagaimana mengatasi masalah produksi tiba-tiba,
- c. Bagaimana menenangkan tim yang panik,
- d. Bagaimana menjaga kualitas rasa,
- e. Dan bagaimana mengatasi pesanan yang overload.

Ada hari ketika penulis merasa terlalu lelah secara emosional, terutama saat PO harus dilaksanakan berturut-turut sementara kuliah tetap berjalan seperti biasa. Namun penulis belajar bahwa kepemimpinan bukan tentang tidak pernah lelah—melainkan tentang tetap mampu mengambil keputusan meski sedang lelah. Ini sejalan dengan teori kepemimpinan adaptif Heifetz (1994), di mana pemimpin harus mampu “mengatur suhu tim” di bawah tekanan.

Penulis juga merasakan bahwa sebagai CEO, penulis harus menjadi pusat ketenangan. Ketika tim mulai gelisah, penulis tidak boleh ikut panik. Ketika produksi melambat, penulis yang harus memberikan solusi. Dan ketika terjadi kesalahan, penulis harus mempertanggungjawabkannya.

Pada titik inilah penulis benar-benar merasa bahwa PRO-STEP bukan sekadar proyek bisnis kampus, tetapi proses pembentukan karakter kepemimpinan yang sangat nyata.

#### **2.4 Solusi atas Kendala yang Ditemukan**

Menghadapi berbagai kendala selama program PRO-STEP adalah bagian dari perjalanan yang secara tidak langsung membentuk karakter operasional Bebek Lepas. Sebagai CEO, penulis tidak hanya berfokus pada bagaimana cara menyelesaikan masalah saat itu juga, tetapi juga bagaimana membuat sistem internal yang mampu mencegah masalah yang sama muncul kembali. Setiap hambatan yang tim temui, baik dalam proses produksi, komunikasi, maupun manajemen waktu, menjadi bahan refleksi sekaligus fondasi untuk memperbaiki pola kerja tim secara keseluruhan. Solusi yang penulis terapkan tidak berdiri sendiri, melainkan berlapis—memadukan pendekatan emosional, teknis, komunikasi, manajerial, dan bahkan psikologis. Hal ini sesuai dengan pandangan Rivai & Mulyadi (2012) yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab mengarahkan, tetapi juga harus mampu membangun mekanisme kerja yang adaptif terhadap perubahan dan krisis.

Salah satu kendala paling awal yang terasa dampaknya adalah inkonsistensi bahan baku. Ketika memasuki minggu menjelang PO 2, penulis menyadari harga cabai melonjak drastis, sedangkan stok ayam pejantan dari pemasok utama tiba-tiba tidak serapi biasanya. Hal ini langsung memengaruhi rasa sambal, dan penulis harus mengambil keputusan cepat. Cara instan memang bisa saja ditempuh—misalnya membeli cabai seadanya atau berganti ke ayam biasa—tetapi penulis tidak ingin kualitas produk turun. Maka solusi yang penulis pilih adalah membuat sistem diversifikasi pemasok dan membangun hubungan informal dengan pedagang pasar.

Penulis mulai rutin datang lebih pagi, berbincang lebih ramah, dan menanyakan ketersediaan stok untuk beberapa hari ke depan. Pendekatan ini ternyata sangat efektif karena para pedagang cenderung memberi informasi jujur kepada pembeli yang sering berinteraksi. Temuan teman pedagang juga membantu penulis memprediksi fluktuasi harga sebelum terjadi. Cara ini selaras dengan temuan Sutanto (2021) dalam Jurnal Manajemen UMKM yang menyatakan bahwa hubungan sosial dengan pemasok dapat menciptakan stabilitas pasokan dan menurunkan risiko operasional.

Kendala kedua yang tidak kalah signifikan adalah mengenai beban kerja operasional yang melebihi kapasitas fisik tim. Dapur yang panas, produksi yang berjalan marathon, dan deadline pengiriman yang tidak bisa ditunda menciptakan tekanan fisik dan mental yang cukup besar pada anggota tim. Penulis melihat secara langsung bagaimana tim produksi harus bekerja ekstra keras saat PO pertama, hingga beberapa kali lupa makan atau terlalu kelelahan. Hal ini mengingatkan penulis pada teori ergonomi kerja yang diangkat oleh Ramadhan (2020), bahwa kualitas kerja manusia menurun drastis ketika lingkungan kerja tidak mendukung stamina. Dari situ penulis mulai membuat perubahan kecil namun efektif: mengatur shift produksi lebih realistik, memberikan waktu istirahat terstruktur, dan mengatur ulang pembagian tugas. Penulis juga membeli beberapa alat tambahan dari keuntungan PO pertama, seperti wajan baru, spatula cadangan, dan wadah prep bahan. Sederhana, tetapi dampaknya besar—tim merasa dihargai, dan proses menjadi lebih lancar.

Kendala komunikasi internal menjadi masalah yang cukup sensitif. Pada awalnya, penulis merasa bahwa semua orang sudah memahami alur kerja hanya karena sudah dijelaskan sekali. Namun, kenyataannya tidak demikian. Beberapa miskomunikasi muncul dari asumsi-asumsi tidak diucapkan—misalnya, marketing mengira divisi produksi siap menerima pesanan mendadak, sementara produksi mengira marketing sudah memberi batas pemesanan yang jelas. Hal sederhana ini pernah menyebabkan overload kecil pada PO 1. Setelah itu, penulis menerapkan sistem komunikasi yang lebih terstruktur. Rapat kecil dilakukan sebelum dan

sesudah produksi, durasinya hanya 10–15 menit tetapi sangat membantu menyamakan persepsi. Penulis juga mencoba menggunakan gaya komunikasi yang lebih terbuka dan inklusif, karena penulis menyadari bahwa gaya otoritatif justru membuat anggota tim sungkan berbicara. Pendekatan ini mengacu pada teori kepemimpinan partisipatif oleh Yukl (2013), yang menekankan bahwa keterlibatan anggota tim dalam diskusi meningkatkan rasa memiliki, sekaligus mengurangi konflik.

Pada sisi manajerial, salah satu masalah yang terasa sangat menguras energi adalah fluktuasi jumlah pesanan. Karena sistem PO sangat dipengaruhi perilaku mahasiswa yang tidak stabil, penulis sering kali berada dalam kondisi serba-tebak. Apakah pesanan akan melampaui kapasitas, apakah terlalu sedikit sehingga tidak menutup modal, atau justru ada pesanan mendadak? Untuk mengatasi ketidakpastian ini, penulis menerapkan pendekatan proyeksi sederhana berbasis pola data PO sebelumnya. Penulis mencatat hari-hari tersibuk, jam pengisian formulir, dan jenis paket yang paling laris. Dengan data itu, penulis bisa membuat estimasi lebih akurat tentang berapa banyak bahan baku yang perlu dibeli, kapan tim harus mulai produksi, dan bagaimana menyusun strategi promosi. Penulis kemudian meminta tim marketing untuk menambahkan unsur urgensi seperti kuota terbatas pada promosi, karena menurut Oktaviani (2020), strategi urgency dan scarcity sangat efektif meningkatkan konversi pada konsumen mahasiswa. Pendekatan ini terbukti berhasil meningkatkan jumlah pesanan pada PO berikutnya.

Kendala berikutnya yang lebih personal adalah tekanan mental yang penulis alami sebagai CEO. Penulis tidak hanya bertanggung jawab pada keputusan bisnis, tetapi juga membawa beban psikologis berupa ketakutan membuat kesalahan yang berdampak pada tim. Pada beberapa momen, penulis sempat kewalahan terutama ketika menghadapi keputusan-keputusan besar seperti menentukan menu final, menentukan jalur produksi, dan mengatasi kekurangan tenaga kerja. Setelah menyadari bahwa beban ini memengaruhi ketenangan penulis dalam memimpin, penulis membuat sistem kerja pribadi berupa *priority mapping*, *decision checklist*, dan pembagian waktu yang lebih teratur antara berpikir strategis dan pekerjaan

teknis. Dengan langkah-langkah ini, penulis merasa lebih terkontrol dan tidak lagi membuat keputusan dalam keadaan tertekan. Pandangan ini mengarah pada penelitian Sulastri (2019) dalam Jurnal Psikologi Kerja, yang menyatakan bahwa manajemen stress berperan besar dalam kejernihan pengambilan keputusan para pelaku UMKM.

Terkait kendala ruang dapur yang sempit dan alat produksi terbatas, penulis mengambil langkah kecil namun sangat berdampak: melakukan reorganisasi layout dapur sesuai urutan kerja. Penulis mengatur ulang alur dari bahan mentah ke proses masak, penggorengan, pendinginan, hingga pengemasan agar tidak saling bersinggungan. Penulis juga menetapkan jalur kerja satu arah untuk mengurangi “tabrakan” antar anggota tim. Cara ini sebenarnya banyak digunakan oleh dapur restoran skala kecil, seperti dijelaskan oleh Wulandari (2020) bahwa desain dapur dengan alur satu arah dapat meningkatkan kecepatan produksi sekaligus mengurangi risiko kesalahan. Setelah dilakukan perubahan layout, waktu produksi turun cukup signifikan dan angka kesalahan packing hampir hilang.

Secara keseluruhan, setiap solusi yang diterapkan tidak hanya menyentuh masalah di permukaan tetapi memperkuat sistem internal Bebek Lepas secara bertahap. Dari membangun hubungan dengan pemasok, mengatur ulang alur dapur, memperkuat komunikasi, hingga mengelola stress sebagai pemimpin, penulis berusaha menciptakan fondasi yang cukup kuat untuk menjaga kualitas usaha. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip continuous improvement yang dikemukakan Deming (2011), bahwa perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten akan menghasilkan dampak besar dalam jangka panjang. Dengan demikian, seluruh kendala yang ditemui justru menjadi titik balik yang membuat tim lebih solid dan menjadikan Bebek Lepas semakin matang sebagai sebuah usaha mahasiswa.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA