

PERBAIKAN SISTEM PELAYANAN DI THAI PALACE MENGUNAKAN METODE DMAIC

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Natasya Gunawan
NPM : 2017610002



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021**

PERBAIKAN SISTEM PELAYANAN DI THAI PALACE MENGUNAKAN METODE DMAIC

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Natasya Gunawan
NPM : 2017610002



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Natasya Gunawan
NPM : 2017610002
Program Studi : Sarjana Teknik Industri
Judul Skripsi : PERBAIKAN SISTEM PELAYANAN DI THAI PALACE
MENGUNAKAN METODE DMAIC

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 28 Februari 2021
**Ketua Program Studi Sarjana
Teknik Industri**

(Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Pertama

(Hanky Fransiscus, S.T., M.T.)

Dosen Pembimbing Kedua

(Dr. Sugih Sudharma Tjandra, S.T., M.Si.)

PERNYATAAN TIDAK MENCONTEK ATAU MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Natasya Gunawan

NPM : 2017610002

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan Judul:
PERBAIKAN SISTEM PELAYANAN DI THAI PALACE MENGGUNAKAN
METODE DMAIC

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 8 Februari 2021



Natasya Gunawan

NPM : 2017610002



ABSTRAK

Thai Palace merupakan salah satu restoran yang menyediakan berbagai makanan Thailand di Bandung dan sekarang ini memiliki dua buah cabang. Pada masa adaptasi kebiasaan baru, Thai Palace mengalami penurunan pendapatan khususnya di Thai Palace Pajajaran. Penyebab penurunan dikarenakan kualitas layanan yang diberikan oleh restoran sekarang ini belum disesuaikan untuk masa adaptasi kebiasaan baru yang menyebabkan kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen menurun.

Peningkatan kualitas layanan dilakukan dengan menggunakan metode DMAIC yang merupakan salah satu metode yang terdiri dari 5 langkah yaitu *define*, *measure*, *analyze*, *improve*, dan *control*. Metode ini biasa digunakan ketika hendak melakukan perbaikan terus-menerus. Berdasarkan hasil penerapan penggunaan metode DMAIC, diperoleh 30 buah atribut akhir yang diketahui berpengaruh terhadap tingkat kualitas layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru. Menggunakan ke-30 atribut tersebut, dibuat kuesioner yang disebarakan kepada konsumen Thai Palace Pajajaran.

Hasil kuesioner dari 169 responden yang diperoleh diolah dan diketahui tingkat kepuasan konsumen sekarang ini adalah 1,87 dari jarak nilai -3 sampai 3. Dalam usaha meningkatkan tingkat kepuasan konsumen maka perlu dilakukan perbaikan terhadap 13 buah atribut. Pencarian akar masalah dilakukan terlebih dahulu sebelum memberikan usulan perbaikan. Berdasarkan seluruh atribut yang diperbaiki, diperoleh 18 buah usulan perbaikan seperti mengubah jumlah proses pembersihan, melakukan pelatihan untuk koki dan pelayan, dan lain-lain. Perbaikan juga dilakukan terhadap alur sistem pelayanan restoran sesuai dengan usulan yang diberikan dan juga mempertimbangkan beberapa hal terkait masa adaptasi kebiasaan baru seperti penerapan protokol kesehatan.

Kata kunci: *Tingkat Kualitas Layanan, Masa Adaptasi Kebiasaan Baru, Metode DMAIC, Kepuasan Konsumen*

ABSTRACT

Thai Palace is one of the restaurants in Bandung that provides various kinds of Thailand foods that now has two branch. In the new normal situation, the main problem of the restaurant is having a decrease in revenue gained especially in Thai Palace Pajajaran. The main reason of the falling amount of revenue is because of the service quality given by restaurant have not been adjusted to the new normal situation that impact the customer's satisfaction and also customer's loyalty.

The DMAIC methodology is used to make improvement to the service quality of the restaurant. DMAIC methodology is a method that is frequently use to do continuous improvement of a system that consist of five main steps which are define, measure, analyze, improve, and control. Based on the application of DMAIC methodology, 30 attributes that impact the quality service of restaurant in the new normal situation were found. Using all of the attributes, a questionnaire was conducted and are given to the customers of Thai Palace Pajajaran.

Based on the data got from 169 respondents, the value of customer's satisfaction in the new normal satisfaction is 1.87 with a value range of -3 to 3. In terms of increasing the customer's satisfaction value, improvements were made to 13 attributes. By determining the root cause of all the attributes first, finally 18 improvement were proposed to the restaurant such as having more cleaning process in the restaurant, do training activity for the chefs and servants, etc. Also, improvements are made to the process in the service system so that the process consist of things that are required in the new normal era for instance the healthy protocol in restaurant.

Key words: Service Quality, New Normal, DMAIC Methodology, Customer's Satisfaction



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan oleh karena anugerah-Nya penelitian skripsi dengan judul “Perbaikan Sistem Pelayanan di Thai Palace Menggunakan Metode DMAIC” dapat diselesaikan dengan baik. Selesaiannya penelitian ini tidak terlepas dari bantuan serta dukungan berbagai pihak yang diberikan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Hanky Fransiscus, S.T., M.T. dan juga Bapak Dr. Sugih Sudharma Tjandra, S.T., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, memberi masukan, dan memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Dr. Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M. dan Bapak Dr. Carles Sitompul selaku dosen penguji proposal skripsi yang telah memberi banyak masukan pada tahap awal penyusunan skripsi.
3. Ibu Dr. Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M. dan Bapak Fran Setiawan S.T., M.Sc. selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberi masukan yang membangun terkait penyusunan skripsi.
4. Ibu Dewiana, Ibu Dewi, dan Ibu Lima selaku pemilik restoran Thai Palace yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian selama kurang lebih enam bulan.
5. Orangtua serta keluarga penulis yang telah memberikan dukungan, doa, dan masukan selama pengerjaan skripsi dilakukan.
6. Bapak Dr. Sugih Sudharma Tjandra, S.T., M.Si., Bapak Hanky Fransiscus, S.T., M.T., Bapak Alfian, S.T., M.T, Bapak Yansen Theopilus, S.T., M.T. dan tim asisten Proses Manufaktur 2018/2019 atas segala pengalaman, bimbingan, dan kebersamaannya selama penulis bergabung sebagai asisten.
7. Bapak Dr. Sugih Sudharma Tjandra, S.T., M.Si., Bapak Hanky Fransiscus, S.T., M.T., Bapak Yansen Theopilus, S.T., M.T., Ibu Clara Theresia, S.T., M.T. dan tim asistem Perancangan Produk 2018/2019 atas segala pengalaman, bimbingan, dan kebersamaannya selama penulis bergabung menjadi tim asisten.

8. Teman-teman kelas A Teknik Industri Unpar 2017 yang telah memberikan dukungan selama pengerjaan skripsi.
9. Thalia Augustine yang telah memberikan dukungan, masukan, semangat, serta komentar yang mendukung selama penelitian skripsi dilakukan ataupun mengenai hal-hal lain.
10. Teman-teman kelompok PST yaitu Jonathan, Davine, dan Andreas yang telah memberi dukungan serta pengertian selama perkuliahan dan juga saat penyusunan skripsi.
11. Olivia dan Kevin sebagai sahabat yang telah memberikan dukungan moral, doa, serta semangat dalam penyelesaian penelitian dan juga hal-hal lainnya.
12. Serta pihak-pihak lain yang terlibat selama penyusunan skripsi.

Harapan penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah dapat memberikan manfaat bagi pembaca ataupun bagi pemilik restoran. Penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata ataupun kekurangan pada penelitian ini.

Bandung, 2 Februari 2021

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	I-6
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian.....	I-12
I.4 Tujuan Penelitian	I-13
I.5 Manfaat Penelitian.....	I-13
I.6 Metodologi Penelitian	I-14
I.7 Sistematika Penulisan	I-17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	II-1
II.1 Sistem Pelayanan	II-1
II.2 Kualitas	II-1
II.3 Kualitas Layanan.....	II-2
II.4 Loyalitas dan Tingkat Kepuasan Konsumen.....	II-5
II.5 DINESERV.....	II-9
II.6 DMAIC	II-11
II.7 <i>Improvement Gap Analysis</i> (IGA)	II-15
BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	III-1
III.1 Profil Restoran	III-1
III.2 Tahap <i>Define</i>	III-2
III.2.1 Identifikasi Proses pada Sistem Pelayanan	III-2
III.2.2 Penentuan Atribut Kualitas Layanan Restoran	III-9
III.3 Tahap <i>Measure</i>	III-23
III.3.1 Penyusunan Instrumen Penelitian	III-23

III.3.2 Penentuan Jumlah Sampel dan Penyebaran Kuesioner ..	III-26
III.3.3 Rekapitulasi Profil Responden.....	III-27
III.3.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas	III-29
III.3.4.1 Uji Validitas	III-29
III.3.4.2 Uji Reliabilitas.....	III-30
III.3.5 Pengukuran Kinerja Sistem Sekarang	III-31
BAB IV ANALISIS	IV-1
IV.1 Tahap <i>Analyze</i>	IV-1
IV.1.1 Analisis Atribut Penelitian	IV-1
IV.1.2 Pemetaan Matriks <i>Improvement Gap Analysis</i> (IGA)	IV-16
IV.1.3 Analisis Hasil Pemetaan Atribut	IV-21
IV.1.4 Identifikasi Akar Masalah Atribut-Atribut Penelitian	IV-25
IV.1.5 Penentuan Skala Prioritas Atribut.....	IV-41
IV.2 Tahap <i>Improve</i>	IV-46
IV.2.1 Pembuatan Usulan Perbaikan.....	IV-46
IV.2.2 Pengajuan Usulan Perbaikan	IV-60
IV.2.3 Perbaikan Sistem Pelayanan	IV-63
IV.3 Tahap <i>Control</i>	IV-67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	V-1
V.1 Kesimpulan	V-1
V.2 Saran	V-4
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	PDB Tahun 2020 Untuk Asia dan Oceania	I-2
Tabel I.2	Pernyataan Hasil Wawancara Dengan Pemilik Restoran.....	I-9
Tabel I.3	Pernyataan Hasil Wawancara Dengan Konsumen Restoran	I-10
Tabel II.1	Atribut Penilaian Dimensi Kualitas Layanan Makanan	II-8
Tabel II.2	Atribut DINESERV	II-9
Tabel III.1	Instruksi Kerja Thai Palace	III-8
Tabel III.2	Hasil Wawancara Atribut Ryu, Lee, & Kim	III-10
Tabel III.3	Hasil Wawancara Atribut DINESERV	III-11
Tabel III.4	Hasil Wawancara CIT	III-13
Tabel III.5	Hasil Wawancara Atribut Dengan Pemilik.....	III-17
Tabel III.6	<i>Checklist</i> Atribut.....	III-18
Tabel III.7	Penentuan Atribut Akhir Kualitas Layanan Restoran	III-21
Tabel III.8	Contoh Pertanyaan Fungsional dan Disfungsional Atribut A1	III-25
Tabel III.9	Contoh Pertanyaan Kepuasan Atribut A1	III-25
Tabel III.10	<i>Pearson's Correlation</i> Atribut.....	III-29
Tabel III.11	<i>Cronbach's Alpha</i> Pertanyaan <i>Current Satisfaction</i>	III-30
Tabel III.12	<i>Cronbach's Alpha</i> Pertanyaan Fungsional (ESFQ)	III-31
Tabel III.13	<i>Cronbach's Alpha</i> Pertanyaan Disfungsional (ESDQ).....	III-31
Tabel III.14	Statistik Kepuasan Pelanggan	III-32
Tabel IV.1	Rekapitulasi AESFQ, AESDQ, ACS, dan IG Seluruh Atribut.....	IV-17
Tabel IV.2	Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi AESDQ dan IG	IV-18
Tabel IV.3	Rekapitulasi Nilai Standarisasi IG dan AESDQ.....	IV-18
Tabel IV.4	Rekapitulasi Hasil Pemetaan Atribut Dalam Matriks IGA	IV-20
Tabel IV.5	Rekapitulasi Masalah <i>Critical Attributes</i>	IV-36
Tabel IV.6	Rekapitulasi Masalah <i>Excitement Attributes</i>	IV-41
Tabel IV.7	Usulan Perbaikan <i>Critical Attributes</i>	IV-47
Tabel IV.8	Usulan Perbaikan <i>Excitement Attributes</i>	IV-58
Tabel IV.9	<i>Checklist</i> Persetujuan Pemilik.....	IV-61
Tabel IV.10	Instruksi Kerja Proses Pelayanan Baru.....	IV-70
Tabel IV.11	Instruksi Kerja Proses Memasak	IV-77

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Diagram Garis Pertumbuhan Ekonomi Indonesia.....	I-3
Gambar I.2	Grafik Pendapatan Bulanan Thai Palace.....	I-5
Gambar I.3	Jumlah Transaksi Thai Palace Pajajaran	I-7
Gambar I.4	Restoran Thai Palace Pajajaran Sekarang.....	I-8
Gambar I.5	Metodologi Penelitian.....	I-15
Gambar II.1	Model Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Konsumen	II-6
Gambar II.2	Model Kualitas Layanan Makanan Terhadap Loyalitas	II-7
Gambar II.3	Contoh <i>Swimlane Diagram</i>	II-12
Gambar II.4	Contoh <i>Cause-and-Effect Diagram</i>	II-14
Gambar II.5	Matriks IGA	II-18
Gambar III.1	<i>Flowchart</i> Proses Sistem Pelayanan.....	III-4
Gambar III.2	<i>Swimlane Diagram</i> Sistem Pelayanan Thai Palace Pajajaran ...	III-5
Gambar III.3	<i>Standard Operational Procedures</i> Thai Palace	III-7
Gambar III.4	Grafik Rekapitulasi Penambahan Atribut.....	III-16
Gambar III.5	Rekapitulasi Usia Responden	III-27
Gambar III.6	Rekapitulasi Pekerjaan Responden	III-28
Gambar III.7	Rekapitulasi Waktu Kunjungan Terakhir Responden	III-28
Gambar IV.1	Hasil Pemetaan Atribut Pada Matriks IGA.....	IV-19
Gambar IV.2	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A3	IV-25
Gambar IV.3	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A5	IV-26
Gambar IV.4	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A11	IV-27
Gambar IV.5	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A12	IV-29
Gambar IV.6	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A14	IV-30
Gambar IV.7	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A15	IV-31
Gambar IV.8	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A18	IV-32
Gambar IV.9	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A19	IV-33
Gambar IV.10	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A20	IV-34
Gambar IV.11	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A26	IV-35
Gambar IV.12	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A2	IV-38
Gambar IV.13	<i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A24	IV-39

Gambar IV.14 <i>Cause-and-Effect Diagram</i> Atribut A27	IV-40
Gambar IV.15 Contoh Tampilan Pemesanan	IV-50
Gambar IV.16 Contoh Tampilan Pengecekan Order	IV-51
Gambar IV.17 Contoh Tampilan Total Pembayaran	IV-51
Gambar IV.18 Contoh Penulisan Informasi dan Nama Makanan	IV-54
Gambar IV.19 Contoh Peletakan <i>Exhaust</i>	IV-56
Gambar IV.20 <i>Flowchart</i> Setelah Perbaikan	IV-64
Gambar IV.21 <i>Swimlane Diagram</i> Setelah Perbaikan	IV-65
Gambar IV.22 <i>Standard Operational Procedures</i> Perbaikan Pelayanan	IV-69
Gambar IV.23 <i>Standard Operational Procedures</i> Proses Memasak.....	IV-77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : KuesionerA-1



BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini dibahas mengenai dasar dari dilakukannya penelitian terkait perbaikan sistem pelayanan dengan meningkatkan kualitas layanan di Thai Palace Pajajaran. Latar belakang, identifikasi serta rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan serta asumsi penelitian, dan juga metodologi dari penelitian dibahas pada bab ini.

I.1 Latar Belakang Masalah

Pandemi *Covid-19* bukan lagi merupakan hal yang asing bagi seluruh masyarakat di Indonesia khususnya di Bandung. Pandemi ini sudah menjadi salah satu hal yang paling ditakutkan bagi sebagian besar masyarakat karena banyaknya masyarakat yang telah terjangkit *Covid-19*. Sekarang ini, terdapat 34 provinsi dengan 479 kota atau kabupaten di Indonesia telah terdampak *Covid-19* dari total 34 provinsi dengan 514 kota atau kabupaten (Satuan Tugas Penanganan Covid-19, 2020). Dari hal tersebut, diketahui bahwa seluruh provinsi di Indonesia telah mengalami dampak dari pandemi *Covid-19* dengan hanya 35 kota yang masih aman dari kasus *Covid-19*.

Banyaknya kasus yang timbul, membuat berbagai dampak yang dirasakan oleh masyarakat. Salah satu contoh dari dampak terjadinya pandemi ini adalah adanya kebijakan-kebijakan baru dari pemerintah. Pada awal terjadinya pandemi, pemerintah memberlakukan kebijakan mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dengan tujuan agar jumlah kasus *Covid-19* tidak bertambah. Pemerintah Kota Bandung menetapkan kebijakan mengenai sektor yang diperbolehkan beroperasi selama PSBB pada tanggal 22 April 2020 sampai dengan tanggal 29 Mei 2020 yakni sektor kesehatan, sektor pemenuhan pangan, sektor pengadaan energi, sektor komunikasi dan teknologi informasi, sektor keuangan dan perbankan, sektor logistik, perhotelan, sektor konstruksi, sektor kebutuhan keseharian, sektor industri strategis, dan sektor dengan kegiatan antar-jemput barang (Kepala Biro Humas dan Keprotokolan Setda Provinsi Jabar, 2020). Sektor-sektor tersebutlah yang harus mengikuti kebijakan pemerintah mengenai

kegiatan sehari-harinya. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah meliputi pembatasan jam kerja karyawan perhari, pemberian jarak apabila berinteraksi dengan orang lain, dan lain-lainnya. Kegiatan lainnya di luar sektor tersebut dilarang selama PSBB berlangsung. Sebagai contoh, beberapa kegiatan yang dilarang selama PSBB ialah makan di restoran maupun tempat makan lainnya, kegiatan ibadah di rumah ibadah, dan kegiatan belajar-mengajar di gedung sekolah dan universitas (Nursaniyah, 2020).

Dengan diberlakukannya kebijakan baru menghadapi pandemi tersebut dan muncul larangan-larangan dilakukannya berbagai kegiatan, timbul dampak negatif yang dirasakan oleh hampir seluruh negara di dunia termasuk Indonesia yakni pada perekonomian negara. Data perekonomian di berbagai negara menurun menurut hasil perhitungan PDB (Produk Domestik Bruto) Maret 2020 (CEIC Data, 2020). Nilai PDB merupakan salah satu nilai yang dapat digunakan untuk melihat ekonomi di sebuah negara karena PDB menampilkan penilaian mengenai dampak dari kebijakan pemerintah dalam mendorong aktivitas perekonomian negaranya. Sebagian besar negara di dunia mengalami penurunan nilai PDB dan Indonesia merupakan salah satu negara yang merasakan penurunan ekonomi tersebut. Pada Tabel I.1 merupakan informasi terkait nilai PDB untuk negara di Asia dan Oceania pada Kuartil-I tahun 2020.

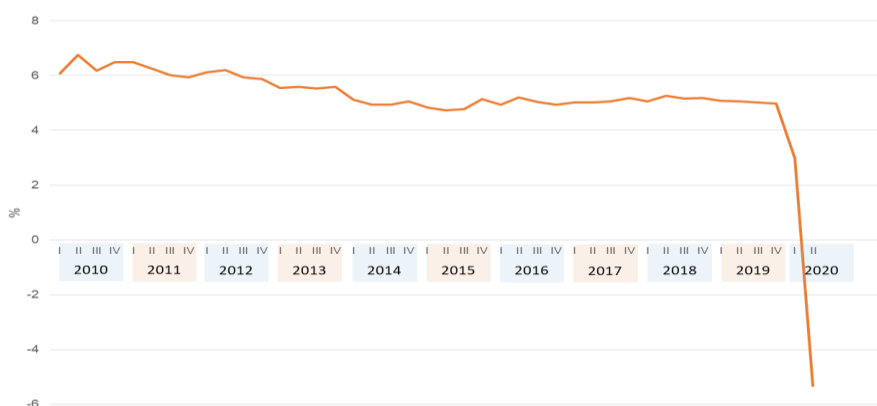
Tabel I.1 PDB Tahun 2020 untuk Asia dan Oceania

	Terakhir	Sebelumnya	Frekuensi	Jarak
Australia (%)	▼1,4	▼2,2	Triwulan	Sep 1960 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-06-03
Indonesia (%)	▼3,0	▼5,0	Triwulan	Mar 1994 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-05-05
Jepang (%)	▼-1,9	▼-0,7	Triwulan	Mar 1956 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-06-08
Laos (%)	▼6,2	▼6,9	Tahunan	2003 - 2018
	2018	2017		Diperbaharui pada 2019-10-01
Macau SAR (%)	▼-48,7	▼-8,1	Triwulan	Mar 2002 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-06-01
Singapura (%)	▼-0,7	▲1,0	Triwulan	Mar 1976 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-05-26
Taiwan (%)	▼1,9	▲3,6	Triwulan	Mar 1983 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-05-28
Thailand (%)	▼-1,8	▼1,5	Triwulan	Mar 1994 - Mar 2020
	Mar-20	Dec-19		Diperbaharui pada 2020-05-18

(Sumber : CEIC Data, 2020)

Berdasarkan Tabel I.1 pada kolom ‘terakhir’ dan ‘sebelumnya’ terlihat nilai PDB beberapa negara di Asia dan Oceania sebagian besar mengalami penurunan. Tanda segitiga terbalik (▼) berarti nilai PDB negara tersebut menurun sedangkan tanda segitiga (▲) menandakan terjadinya peningkatan PDB. Di sebelah tanda segitiga terdapat nilai yang merupakan nilai PDB saat dilakukannya pemeriksaan. Di baris selanjutnya merupakan bulan ataupun tahun pengambilan data PDB. Contohnya Indonesia, pada bulan Desember 2019, nilai PDB negara menurun dibandingkan pemeriksaan terakhir sebelumnya yaitu pada bulan Desember 2019 menjadi 5%. Pada bulan Maret 2020, nilai PDB menurun kembali ditandai dengan adanya tanda segitiga terbalik. Nilai penurunannya ialah sebesar 2% sehingga nilai PDB negara Australia menjadi 3% seperti pada kolom ‘terakhir’ di Tabel I.1.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik, pada Kuartal-I tahun 2020 ekonomi di Indonesia mengalami kenaikan terkecil sejak tahun 2001, yaitu sebesar 2,97%. Kenaikan tersebut juga disebabkan oleh meningkatnya permintaan ekspor terhadap produk sektor kebersihan seperti bahan kimia dan juga obat-obatan. Produk-produk kesehatan berupa obat-obatan serta produk farmasi tersebut meningkat sebanyak 5,59% sejak terjadinya pandemi Covid-19 (Pusparisa, 2020). Selain sektor tersebut, sektor-sektor lain di Indonesia mengalami penurunan. Pada Gambar I.1 diberikan data statistik pertumbuhan ekonomi sejak tahun 2001 sampai dengan tahun 2020 dalam satuan persen.

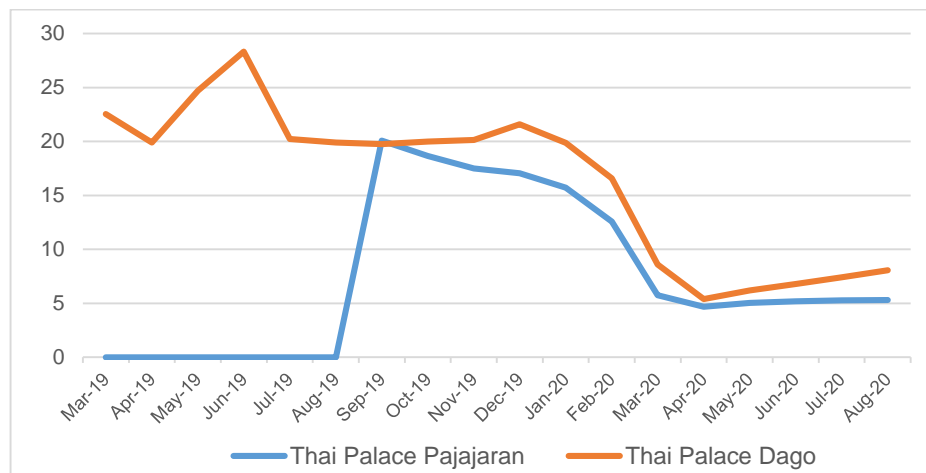


Gambar I.1 Diagram Garis Pertumbuhan Ekonomi Indonesia
(Sumber : Badan Pusat Statistik, 2020)

Perekonomian di Indonesia didorong oleh berbagai usaha yang terdapat di Indonesia namun kontributor terbesar adalah Usaha Mikro, Kecil, dan

Menengah (UMKM) yang berkontribusi sebesar 60,3% dari keseluruhan nilai PDB di Indonesia pada tahun 2018 (Jayani, 2020). Dikarenakan adanya pandemi Covid-19 ini, maka UMKM di Indonesia tidak dapat beroperasi secara normal seperti sebelum adanya pandemi. Hal tersebut berdampak besar bagi seluruh warga Indonesia dan oleh karena itu, guna meningkatkan kembali ekonomi di Indonesia, pemerintah Indonesia membuat kebijakan baru mengenai diperbolehkannya menerima ataupun membuka tempat umum seperti pusat perbelanjaan, restoran, dan juga tempat lainnya dengan menerapkan kebijakan adaptasi kebiasaan baru (*the new normal*). Pada tanggal 29 Mei 2020 telah dikeluarkan kebijakan baru terkait perpanjangan masa PSBB di kota Bandung hingga tanggal 12 Juni 2020, namun pada masa perpanjangan tersebut, menurut Sekretaris Daerah (Sekda) Kota Bandung Ema Sumarna, PSBB hanya diberlakukan secara proporsional saja sehingga tempat umum seperti tempat ibadah, perkantoran, dan restoran diperbolehkan untuk kembali beroperasi namun mengikuti standar kesehatan dan juga peraturan terkait daya tampung maksimal sebesar 30% dari total kapasitas ruangan (Riyadi, 2020).

Era *the new normal* merupakan hal yang harus diantisipasi dalam seluruh bisnis yang dijalankan di Indonesia khususnya yang bergerak di bidang kuliner. Sekarang ini, menurut Direktur Jendral Industri Kecil Menengah dan Atas (IKMA), bisnis yang bergerak di sektor makanan mengalami penurunan pendapatan sampai dengan 50%. Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang dikenal karena kulinernya dan sering disebut sebagai kota kuliner, berdasarkan survei, 59% hasil survei menyatakan bahwa Bandung merupakan kota terfavorit untuk melakukan wisata kuliner (Nursastri, 2014). Mengingat bahwa Bandung merupakan kota kuliner dimana bisnis kuliner mengalami penurunan pendapatan yang drastis dikarenakan adanya pandemi, maka dilakukan penelitian di salah satu restoran di Bandung. Salah satu restoran yang merasakan dampaknya masa adaptasi kebiasaan baru dikarenakan adanya pandemi ini adalah Thai Palace yang bergerak di sektor makanan dengan menyediakan berbagai hidangan khas Thailand dan merupakan salah satu UMKM di Bandung. Pada Gambar 1.2 dapat dilihat jumlah pendapatan Thai Palace sebelum adanya pandemi pada bulan Maret sampai dengan Desember 2019, ketika masa awal pandemi pada bulan Januari 2020 sampai dengan Mei 2020, dan penjualan ketika masa adaptasi kebiasaan baru pada bulan Mei sampai dengan bulan Agustus 2020.



Gambar I.2 Grafik Pendapatan Bulanan Thai Palace

Gambar I.2 merupakan grafik pendapatan bulanan Thai Palace cabang Dago dan cabang Pajajaran pada bulan Maret 2019 sampai dengan Agustus 2020. Seluruh nilai merupakan nilai pendapatan sebenarnya namun nominal tidak diberikan dengan alasan nilai tersebut merupakan data rahasia. Pendapatan Thai Palace Pajajaran pada bulan Maret 2019 sampai dengan bulan Agustus 2019 dimasukan nilai nol dikarenakan Thai Palace Pajajaran baru mulai beroperasi sejak tanggal 10 September 2019. Dalam operasional restoran selama masa adaptasi kebiasaan baru, perlu diketahui bahwa terdapat standar kesehatan yang harus diikuti. Menurut Badan Pengawas Obat dan Makanan (*National Agency of Drug and Food Control*), keamanan pangan dalam adaptasi kebiasaan baru di restoran meliputi mencuci tangan sebelum mengolah dan menyajikan pangan, menggunakan masker dan sarung tangan selama mengolah pangan, memastikan kebersihan peralatan untuk mengolah pangan, memastikan kebersihan alat saji pangan, memastikan kebersihan area restoran dan menjaga jarak aman konsumen lebih dari satu meter, dan menggunakan masker selama menyajikan pangan (Badan Pengawas Obat dan Makanan, 2020).

Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah tersebut sekarang ini telah diberlakukan di Thai Palace. Menurut hasil wawancara dengan manajer dan pengamatan langsung di Thai Palace, diketahui bahwa mereka telah mengikuti aturan-aturan yang diberlakukan oleh pemerintah terkait penggunaan masker dan sarung tangan untuk seluruh pegawai dan telah membatasi pengunjung yang diperbolehkan untuk masuk ke dalam restoran hanya sampai 30% kapasitas total restoran, namun sistem pelayanan restoran seperti proses

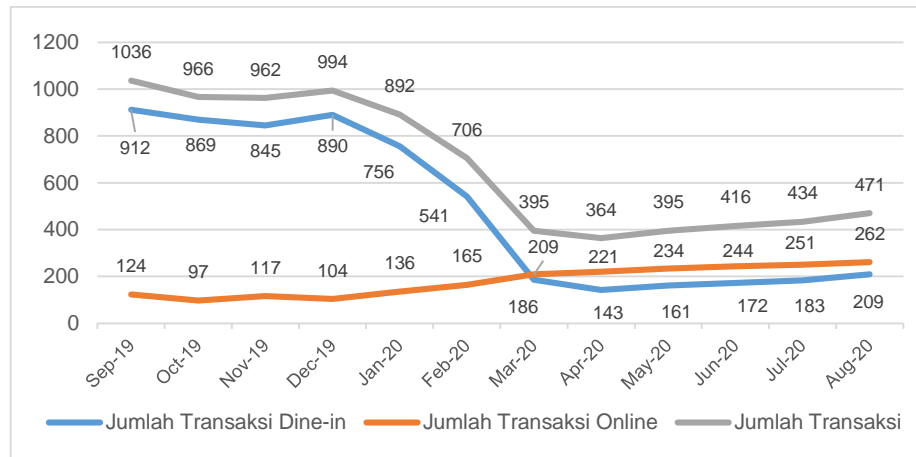
pemesanan sampai dengan proses pembayaran tetap sama dan tidak mengalami perubahan dari sebelum sampai dengan sesudah adanya pandemi. Berdasarkan Gambar 1.2, diketahui bahwa meskipun telah menerapkan kebijakan adaptasi kebiasaan baru yang ditetapkan oleh pemerintah, kenaikan pendapatan di Thai Palace pada masa adaptasi kebiasaan baru yaitu pada bulan Maret sampai dengan Agustus 2020 masih sangat lambat. Namun diantara kedua cabang Thai Palace, kenaikan pendapatan di Thai Palace Pajajaran lebih lambat. Oleh karena itu, penelitian akan berfokus di restoran Thai Palace Pajajaran dengan tujuan meningkatkan pendapatan cabang restoran tersebut.

Menanggapi hal tersebut, maka dibuat asumsi dasar bahwa terdapat kesalahan pada sistem pelayanan di Thai Palace Pajajaran yang diberlakukan selama masa adaptasi kebiasaan baru sehingga walaupun telah menuruti seluruh kebijakan pemerintah, ternyata tidak menarik pelanggan lama ataupun pelanggan baru untuk bertransaksi di restoran seperti sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan sistem pelayanan restoran belum disesuaikan dalam menghadapi masa adaptasi kebiasaan baru. Hal ini menyebabkan sistem pelayanan dinilai kurang tepat dalam menghadapi era *the new normal* sehingga perlu dirancang ataupun dilakukan perbaikan terhadap sistem sehingga nantinya sistem menjadi lebih tepat dan restoran dapat meningkatkan penjualan mereka meskipun pada masa adaptasi kebiasaan baru dan dapat bersaing dengan restoran lainnya.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Thai Palace merupakan salah satu tempat makan di Bandung yang sudah beroperasi selama hampir 20 tahun sejak tahun 2001. Restoran ini merupakan salah satu dari banyaknya restoran yang menjual berbagai macam makanan khas Thailand. Sekarang ini mereka memiliki dua buah cabang yang masih aktif beroperasi yang berlokasi di Jalan Dago sejak tahun 2001 dan di Jalan Pajajaran sejak tahun 2019. Melalui wawancara dengan salah satu pemilik restoran, diketahui pendapatan kedua cabang sebelum pandemi dan sesudah pandemi yang dapat dilihat pada Gambar 1.2. Menurut pemilik restoran, jumlah transaksi pemesanan *dine-in* maupun *online* sangat berpengaruh terhadap jumlah pendapatan namun transaksi *dine-in* memberikan dampak yang lebih besar pada pendapatan dibandingkan transaksi *online*. Apabila jumlah transaksi meningkat, maka jumlah pendapatan restoran juga meningkat. Pada Gambar 1.3 memuat

informasi perihal banyaknya transaksi untuk penjualan *online* maupun *dine-in* di Thai Palace Pajajaran sejak bulan September 2019 sampai dengan bulan Agustus 2020.



Gambar I.3 Jumlah Transaksi Thai Palace Pajajaran

Pada Gambar I.3 diketahui bahwa dikarenakan adanya pandemi, jumlah transaksi di Thai Palace Pajajaran untuk *dine-in* menurun sampai dengan 80% sedangkan jumlah penjualan transaksi pembelian *online* meningkat sampai dengan 50% dibandingkan jumlah transaksi sebelum terjadinya pandemi. Penjualan *online* dilakukan melalui beberapa aplikasi seperti Gojek dan juga Grab dan pemesanan langsung ke pihak restoran. Walaupun jumlah transaksi *online* meningkat, jumlah transaksi keseluruhan semenjak terjadinya pandemi menurun drastis dan selama masa adaptasi kebiasaan baru, meskipun terdapat peningkatan, peningkatannya tidak signifikan dan masih jauh apabila dibandingkan sebelum adanya pandemi. Sistem pelayanan seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, masih menggunakan sistem lama sebelum adanya pandemi yaitu dengan melakukan pemesanan, pelayanan, dan juga pembayaran secara manual dengan bantuan pegawai.

Pegawai akan menerima pesan konsumen lalu pesan yang sudah ditulis pegawai akan diberikan kepada bagian *checker* dan juga ke bagian dapur. Nantinya dapur akan membuat pesan sesuai dengan yang ditulis oleh pegawai dan setelah makanan jadi, maka makanan akan diberikan ke bagian *checker* untuk dilihat makanan tersebut merupakan pesan konsumen yang mana lalu nantinya barulah dikirimkan ke meja tersebut oleh pegawai. Selain sistem pelayanan di

restoran, diketahui pula bahwa seluruh nota yang dibuat akan disimpan dan pada setiap akhir minggu, akan dilakukan pengecekan stok dan apabila terdapat bahan yang kurang, maka akan dilakukan pemesanan stok untuk satu minggu ke depan. Pada Gambar I.4 merupakan gambaran dari alat-alat serta sistem yang digunakan restoran sekarang.



Gambar I.4 Restoran Thai Palace Pajajaran Sekarang

Dengan berdasarkan asumsi dasar yang telah diberikan sebelumnya, sistem pelayanan sekarang ini belum tepat dan harus dibuat penyesuaian atau peningkatan sehingga restoran dapat beroperasi dengan lebih baik dan siap untuk menghadapi masa adaptasi kebiasaan baru sehingga nantinya restoran dapat menarik minat konsumen khususnya konsumen yang sudah berlangganan di Thai Palace. Apabila konsumen tertarik untuk kembali melakukan transaksi di restoran, maka akan berdampak pada jumlah transaksi dan juga akan berdampak pada jumlah pendapatan di restoran. Untuk mengetahui hal apa yang harus ditingkatkan pada sistem pelayanan ataupun kendala di restoran yang menyebabkan jumlah transaksi belum dapat kembali seperti sebelum adanya pandemi ataupun meningkat dengan sangat lambat, maka dilakukan wawancara dengan ketiga pemilik restoran untuk mengetahui pendapat mereka terkait restoran sekarang ini khususnya pada masa adaptasi kebiasaan baru. Wawancara dilakukan dengan menemui langsung ketiga pemilik restoran pada waktu yang berbeda-beda dan melakukan wawancara secara terpisah dengan pemilik lainnya. Pada Tabel I.2 merupakan hasil wawancara dengan ketiga pemilik restoran.

Tabel I.2 Pernyataan Hasil Wawancara Dengan Pemilik Restoran

Nama	Jabatan	Pernyataan
Ibu Dewiana	Pemilik dan Koki	"Thai Palace itu udah berdiri ampir 20 tahun dan emang dari dulu dikenalnya karena makanannya enak kalau dibandingkan restoran Thailand lain di Bandung. Waktu pandemi ini, sistem restoran gaada yang diubah, tempat makan, proses pemesanan, pelayanan, dan lain-lainnya masih sama kaya sebelum adanya pandemi. Bedanya paling di pegawai yang diwajibkan pake masker dan sarung tangan aja sih. Kalau menurut saya, kenapa pendapatan sama transaksi masih rendah sih mungkin karena konsumen juga masih takut kali ya sama corona ini. Jadi yang biasa dateng itu yang emang konsumen yang udah langganan aja, kalau konsumen baru biasa mereka dateng sekali aja gitu."
Ibu Dewi	Pemilik	"Sistem Thai Palace itu menurut saya masih harus dibenerin. Kita udah ngikutin aturan dari pemerintah untuk pelayanan dalam restoran. Tapi untuk sekarang ini sistem kaya gitu mungkin masih serem buat konsumen. Apalagi kadang pegawe suka lupa pake masker tuh jadi harus diingetin terus, tambah serem lah orang-orang. Selain itu juga sebenarnya sebelum ada corona ini ada kendala di sistem pembelian dan pemesanannya. Kadang-kadang tulisan pegawe itu kurang jelas jadi sempet beberapa kali dapur salah bikin pesenan buat konsumen dan akhirnya konsumen komplain. Buat restoran baru, komplain kaya gitu bisa bahaya buat penjualan."
Ibu Lima	Pemilik	"Sistem sekarang ga sesuai buat masa sekarang ini karena masih ada kontak langsung sama pegawai. Kalo saya nempatin diri saya sebagai konsumen, saya gamau makan langsung di tempat karena serem."

Berdasarkan Tabel I.2, diketahui bahwa terdapat kendala mengenai sistem pelayanan yang diberlakukan sekarang seperti pada proses penjualan dan pemesanan. Dari Tabel I.2 menurut ketiga pemilik restoran, diketahui pula asumsi pemilik bahwa konsumen banyak yang masih takut untuk melakukan *dine-in* di Thai Palace. Hal tersebut masalah berupa asumsi pemilik restoran mengenai keengganan konsumen dalam bertransaksi langsung di restoran. Dalam hal ini, perlu dilakukan wawancara kembali dengan delapan orang narasumber yang merupakan konsumen yang pernah melakukan *dine-in* di Thai Palace mengenai pendapat mereka terkait restoran. Wawancara dengan konsumen dilakukan secara langsung apabila bertemu dengan konsumen di restoran dan juga dilakukan melalui telepon dimana nomor telepon konsumen diperoleh dari pihak restoran dan seluruh wawancara dilakukan setelah sebelumnya menanyakan kesediaan konsumen untuk diwawancarai. Pada Tabel I.3 dapat dilihat hasil wawancara beberapa konsumen yang pernah berkunjung ke Thai Palace cabang Pajajaran.

Tabel I.3 Pernyataan Hasil Wawancara Dengan Konsumen Restoran

Nama	Apakah ingin kembali membeli di restoran?	Pendapat
Anna	Tidak	"Saya sebelum ada corona ini udah sering makan di Thai Palace tapi karena pandemi saya jadi jarang makan di sini. Saya masih takut karena ruangnya tertutup dan pake AC dan saya bawa anak, terus rasa makanannya beda dibanding dulu. Buat alat makannya juga saya lihat ditaro diruang terbuka gitu jadi takut aja ga bersih."
Dewi	Ya	"Rasa makanannya enak kalau makan di restonya langsung. Asal pake masker sama sarung tangan, saya mau sih balik lagi."
Linna	Tidak	"Ruangnya tertutup gitu jadi saya takut buat ke sana lagi. Terus emang restorannya sendiri agak terpencil jadi kalau ga pengen-pengen banget sih males ke sananya lagi."
Afung	Tidak	"Pegawainya lama ngelayaninnya padahal saya takut lama-lama di ruangan ber-AC."
Jeanice	Tidak	"Takut lama-lama ada di restorannya. Waktu bayar makanannya, mereka lama gitu layaninnya, jadi harus masukin ke komputernya dulu terus pas bayarnya cuma bisa <i>cash</i> atau debit jadi lama gitu."
Girman	Tidak	"Makanan di rumah kadang lebih enak, di Thai Palace itu udah beberapa kali kurang rasa buat harga makanan segitu kayanya kurang <i>wort-it</i> jadi ya sekalian jaga-jaga biar ga corona mending makan di rumah aja."
Chandra	Tidak	"Pegawainya emang sih pake masker sama sarung tangan, tapi mereka nempatin orang-orang di restonya deket-deket jadi ya takut aja ramai-ramai gitu. Terus, mesennya juga masih manual gitu jadi males tiap abis buka menunya harus cuci tangan lagi terus."
Nini	Tidak	"Makanannya biasa aja jadi mending makan di rumah. Udah kebiasa juga makan di rumah sih."

Setelah melakukan wawancara langsung dengan beberapa konsumen yang telah melakukan transaksi di Thai Palace Pajajaran selama masa adaptasi kebiasaan baru, diketahui bahwa enam dari delapan narasumber memiliki ketakutan dan masih enggan dalam melakukan *dine-in* kembali di Thai Palace. Ketakutan konsumen untuk bertransaksi kembali di Thai Palace dijabarkan pada Tabel I.3. Salah satu hal penyebab tidak inginnya konsumen melakukan pembelian kembali dikarenakan tingkat loyalitas serta kepuasan konsumen terhadap restoran masih rendah. Dengan demikian, perlu dilakukan usaha untuk meningkatkan loyalitas yang dipengaruhi oleh kepuasan konsumen sehingga nantinya konsumen ingin bertransaksi kembali di restoran dan penjualan juga dapat meningkat.

Salah satu hal yang dapat meningkatkan loyalitas konsumen adalah dengan memberikan kualitas layanan yang baik (Wong & Sohal, 2003). Hal tersebut juga didukung oleh literatur Ryu, Lee, & Kim (2012), dimana menurut literatur tersebut, dengan tingkat kualitas layanan yang baik, kepuasan pelanggan akan meningkat dan nantinya loyalitas konsumen juga meningkat. Ketakutan konsumen pada Tabel I.3 menunjukkan bahwa restoran saat ini belum memberikan layanan yang tepat dengan kualitas layanan yang sesuai dengan keinginan konsumen pada masa adaptasi kebiasaan baru yang menyebabkan konsumen tidak ingin melakukan transaksi kembali di Thai Palace Pajajaran khususnya selama masa adaptasi kebiasaan baru. Konsumen menjadi lebih waspada terhadap beberapa kriteria layanan di restoran dikarenakan adanya pandemi. Kualitas layanan terbagi menjadi lima dimensi yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988). Berdasarkan Tabel I.3, diketahui bahwa Thai Palace Pajajaran belum memenuhi kualitas layanan dari dimensi *tangibles*, *responsiveness*, dan *assurance* sehingga untuk memperoleh sistem pelayanan yang baik, kualitas layanan Thai Palace Pajajaran perlu ditingkatkan. Kualitas layanan yang tidak sesuai dengan ekspektasi konsumen akan berakibat pada tingkat kepuasan konsumen yang rendah dan berdampak pada jumlah transaksi. Dalam usaha menarik minat konsumen khususnya konsumen yang merupakan konsumen tetap Thai Palace agar bersedia melakukan *dine-in* ataupun pembelian kembali di restoran pada masa adaptasi kebiasaan baru, perbaikan kualitas layanan pada sistem pelayanan Thai Palace Pajajaran harus dilakukan sehingga kepuasan konsumen meningkat dan nantinya akan berdampak pada loyalitas konsumen. Dengan memperbaiki kualitas sistem pelayanan maka kepuasan akan meningkat dan begitu pula loyalitas (*repurchase intention*) konsumen akan ikut meningkat (Wong & Sohal, 2003) dan dapat meningkatkan jumlah transaksi yang meningkat karena konsumen melakukan pembelian kembali.

Dalam rangka membuat usulan perbaikan yang tepat untuk meningkatkan sistem pelayanan di Thai Palace Pajajaran, digunakan *structured five-step problem solving approach* yaitu *Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control* (DMAIC) untuk mengidentifikasi sampai dengan memberikan usulan perbaikan. Metode DMAIC dipilih karena merupakan salah satu metode untuk peningkatan atau perbaikan sistem yang terbaru. DMAIC sendiri merupakan metode yang

diadaptasi dan merupakan hasil peningkatan dari metode PDCA yang umum digunakan ketika hendak mengevaluasi sebuah sistem dan meningkatkan sebuah sistem (Morrow, 2012). DMAIC dapat digunakan untuk melengkapi sebuah proyek dengan mengimplementasikan solusi yang didesain untuk menyelesaikan akar masalah dari masalah kualitas dan proses dan memberikan solusi terbaik yang permanen dan dapat direplikasi serta digunakan pada operasi bisnis lain. Pendekatan DMAIC sangat efektif dalam perbaikan ataupun peningkatan proses. Selain itu, DMAIC juga efektif dalam mengorganisir serta mengatur usaha perbaikan (Montgomery, 2012). Selain itu, pada metode DMAIC juga tidak terdapat penggunaan *tools* yang pasti sehingga penggunaan *tools* dapat disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Dikarenakan pada kualitas layanan pasti memiliki berbagai atribut-atribut yang harus dianalisis, maka salah satu *tools* yang digunakan adalah *improvement gap analysis* dimana *tools* ini dapat memetakan atribut sehingga dapat mengetahui atribut mana saja yang perlu diperbaiki oleh restoran. Penggabungan antara metode DMAIC dan *tools improvement gap analysis* dilakukan karena selain hendak melakukan perbaikan, diperlukan pemahaman mengenai sistem yang diperbaiki dan juga hal-hal yang harus dilakukan agar sistem di restoran terus terjaga kualitasnya. Menjawab identifikasi masalah yang telah dibuat, maka berikut merupakan rumusan masalah yang didapat.

1. Atribut apa yang memengaruhi kualitas layanan restoran pada masa adaptasi kebiasaan baru?
2. Berapa tingkat kualitas layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru dari sistem pelayanan di Thai Palace Pajajaran sekarang?
3. Usulan apa yang dapat diberikan untuk melakukan perbaikan sistem pelayanan guna meningkatkan kualitas layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru di Thai Palace Pajajaran?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Batasan dan asumsi penelitian perlu ditentukan agar penelitian tidak terlalu melebar dan berfokus pada penyelesaian masalah serta dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai. Batasan masalah merupakan pembatasan yang dilakukan untuk membatasi ruang lingkup dari penelitian yang dilakukan agar

penelitian hanya berfokus pada lingkup penelitian yang ditentukan. Berikut merupakan batasan masalah pada penelitian.

1. Penelitian hanya dilakukan sampai pada pemberian usulan tanpa adanya implementasi.
2. Usulan yang diberikan tidak memperhitungkan biaya.
3. Penelitian hanya dilakukan di Thai Palace cabang Pajajaran.

Asumsi penelitian diberikan dengan tujuan memberikan anggapan dasar terkait hal-hal yang bersifat kompleks dan tidak pasti yang dapat muncul selama penelitian. Asumsi sendiri akan berguna ketika terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan selama dilakukannya penelitian sehingga penelitian dapat terus berjalan. Asumsi pada penelitian ini adalah manajemen restoran tidak memberikan kebijakan operasional baru selama penelitian dilakukan.

I.4 Tujuan Penelitian

Guna menjawab perumusan masalah yang telah dibuat, peneliti menetapkan beberapa tujuan dari dilakukannya penelitian.

1. Mengetahui atribut yang memengaruhi kualitas layanan restoran pada masa adaptasi kebiasaan baru.
2. Mengetahui kualitas layanan dari sistem pelayanan di Thai Palace Pajajaran pada masa adaptasi kebiasaan baru.
3. Memberikan usulan sistem pelayanan yang dapat meningkatkan kualitas layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru di Thai Palace Pajajaran.

I.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian terkait perbaikan sistem pelayanan di Thai Palace Pajajaran, diharapkan dapat memberi manfaat untuk berbagai pihak. Bagi pemilik restoran, mereka dapat mengetahui kualitas layanan dari sistem pelayanan mereka sekarang dan melakukan perbaikan guna meningkatkan jumlah transaksi dan juga penjualan. Selain bagi pemilik restoran, bagi konsumen dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan tingkat kualitas layanan yang sesuai dengan keinginan konsumen. Dengan meningkatkan kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan kualitas layanan dari sistem pelayanan Thai Palace Pajajaran, maka perusahaan dapat terus bersaing dan meningkatkan eksistensi restoran di tengah berlangsungnya pandemi di era *the new normal* ini.

Bagi pengembangan keilmuan, dengan dilakukannya penelitian, maka akan lebih memahami terkait sistem pelayanan yang tepat pada masa adaptasi kebiasaan baru dan akan memperdalam kegunaan metode DMAIC untuk melakukan analisis terhadap suatu sistem ataupun proses pada sebuah perusahaan. Dengan demikian, melalui penelitian ini, akan lebih memahami terkait hal-hal yang dapat digunakan untuk memperbaiki sistem dan meningkatkan kualitas layanan dari sistem perusahaan.

I.6 Metodologi Penelitian

Pada setiap penelitian, perlu diketahui atau dilakukan perencanaan terkait langkah-langkah yang harus dituruti agar penelitian dapat berjalan dengan baik. Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang dilalui untuk memperoleh data untuk kepentingan penelitian. Pada Gambar 5 dapat dilihat metodologi penelitian untuk penelitian ini. Seluruh tahapan dari metodologi penelitian pada akan dijabarkan secara rinci pada langkah-langkah berikut.

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk mencari informasi mengenai masalah yang timbul pada objek penelitian yang dipilih. Pencarian informasi dilakukan dengan melakukan wawancara dan juga pengamatan langsung. Setelah mengidentifikasi masalah, maka dilakukan perumusan dari masalah-masalah yang akan dicari solusinya.

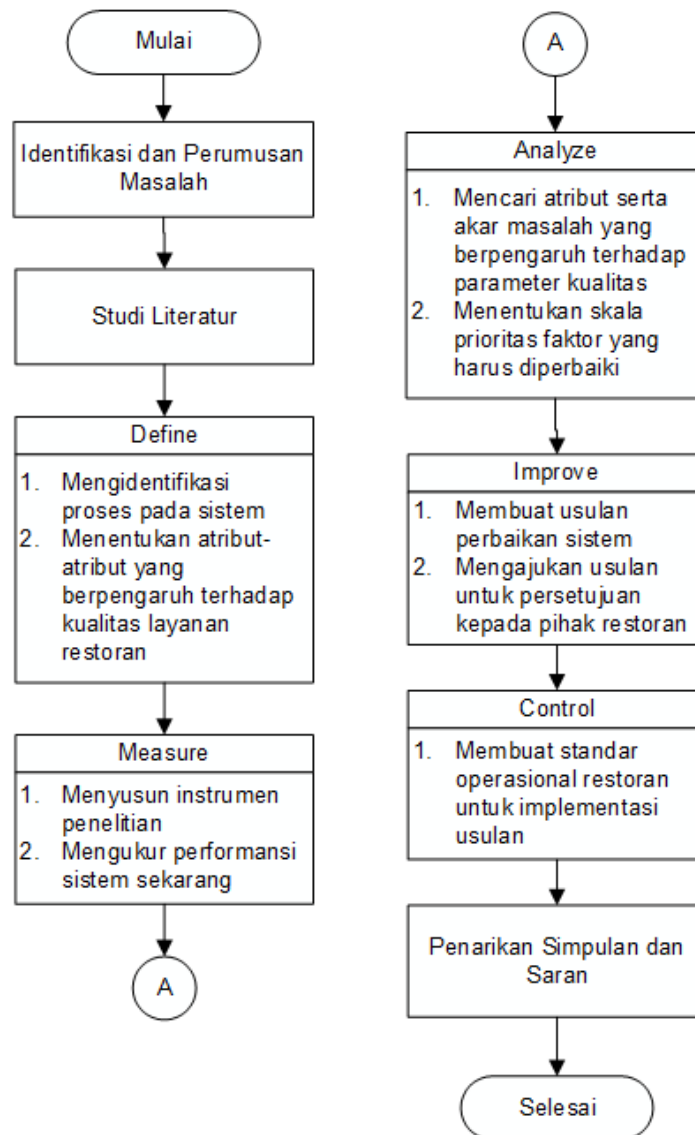
2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dalam usaha mencari metode yang tepat untuk digunakan dalam penelitian. Studi literatur juga digunakan untuk mencari metode analisis yang akan digunakan untuk mencari solusi dari masalah yang ada. Dengan dilakukannya studi literatur, diketahui dasar-dasar sebelum dilakukan penelitian yang bertujuan agar permasalahan dapat diselesaikan dengan menggunakan metode DMAIC.

3. Tahap *Define*

Melakukan identifikasi masalah yang terjadi pada sistem yang diamati. Pada tahap ini, dilakukan wawancara dengan pemilik dan konsumen restoran serta melakukan pengamatan langsung untuk mengetahui masalah yang ada dan juga seluruh proses yang terjadi di Thai Palace Pajajaran. Dengan dilakukannya wawancara, akan diidentifikasi atribut-atribut yang berpengaruh terhadap kualitas

layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru. Selain wawancara, penentuan atribut juga didasarkan dari berbagai literatur yang berhubungan dengan kualitas layanan di restoran.



Gambar I.5 Metodologi Penelitian

4. Tahap *Measure*

Pada tahap ini, akan dilakukan pengambilan data untuk melakukan pengukuran sistem yang diamati. Pengambilan data dilakukan dengan menyusun terlebih dahulu instrumen penelitian yang digunakan berdasarkan atribut-atribut yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Selain itu, pada tahap ini juga dilakukan pengukuran kinerja sistem dari restoran sekarang ini.

5. Tahap *Analyze*

Pada tahap ini akan dibantu dengan menggunakan *tools Improvement Gap Analysis* (IGA) untuk melakukan pemetaan atribut-atribut yang penting dan harus diperbaiki. Selain itu, dilakukan analisis untuk mengetahui akar masalah dari berbagai atribut yang harus diperbaiki yang terdapat pada sistem. Pencarian akar masalah atribut-atribut menggunakan bantuan salah satu *seven tools* yaitu *Ishikawa Diagram* atau *Cause-and-Effect Diagram*. Hal tersebut dilakukan guna mengetahui akar masalah yang menyebabkan konsumen tidak puas dengan tingkat kualitas layanan konsumen yang menyebabkan konsumen tidak melakukan *repurchase* di restoran. Penentuan skala prioritas yang harus diperbaiki didasarkan pada hasil yang diperoleh dari pemetaan atribut dengan menggunakan *tools Improvement Gap Analysis*.

6. Tahap *Improve*

Pada tahap ini dilakukan pembuatan usulan perbaikan sistem pelayanan. Perbaikan didasarkan pada hasil dari tahap *analyze* sehingga perbaikan akan diprioritaskan untuk atribut yang memberi dampak terbesar ataupun atribut yang harus segera diperbaiki bagi perusahaan. Selain itu, pada tahap ini juga akan dilakukan pengecekan atau verifikasi dengan pihak restoran untuk mengetahui apakah usulan perbaikan mungkin untuk diterapkan di restoran khususnya selama masa adaptasi kebiasaan baru. Hal tersebut dilakukan dikarenakan penelitian hanya sampai pada tahap pemberian usulan tidak sampai kepada tahap implementasi.

7. Tahap *Control*

Pada tahap ini dilakukan pembuatan standar operasional dan juga standar pembuatan standar untuk sistem sesuai dengan usulan yang sudah disetujui oleh pihak restoran. Hal tersebut dilakukan agar ketika usulan diimplementasikan, hasil implementasi sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak restoran dan juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, jumlah transaksi restoran dapat meningkat.

8. Penarikan Simpulan dan Saran

Penarikan simpulan dilakukan berdasarkan seluruh tahap penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, saran juga diberikan kepada peneliti yang hendak melakukan penelitian lain dengan menggunakan metode DMAIC.

I.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat dengan tujuan agar memahami isi dari setiap bagian penelitian yang telah dilakukan di Thai Palace Pajajaran. Skripsi terkait perbaikan sistem pelayanan dengan meningkatkan kualitas layanan pada masa adaptasi kebiasaan baru terbagi menjadi lima bab.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat beberapa hal terkait dilakukannya penelitian. Terdapat enam bagian yang dibahas pada Bab 1 yaitu latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metodologi yang digunakan dalam penelitian. Latar belakang memuat hal-hal terkait informasi yang mendasari dilakukannya penelitian di Thai Palace. Identifikasi serta rumusan masalah memuat masalah atau kendala yang terjadi di Thai Palace. Pembatasan penelitian memuat batasan-batasan yang ditentukan agar penelitian tidak melebar sedangkan asumsi berguna sebagai antisipasi dari berbagai faktor yang tidak dapat dikontrol. Tujuan penelitian dibuat agar mengetahui apa yang hendak dicapai dari penelitian. Manfaat penelitian dibuat agar dapat memahami kegunaan dilakukannya penelitian bagi berbagai pihak. Sedangkan metodologi penelitian membahas mengenai langkah-langkah yang dilakukan selama penelitian berjalan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini berisi mengenai teori-teori yang digunakan selama penelitian. Teori-teori yang dibahas merupakan teori mengenai sistem pelayanan, kualitas, kualitas layanan, loyalitas konsumen, metode DMAIC, dan juga teori mengenai *tools Improvement Gap Analysis* (IGA). Teori-teori yang dituliskan berguna sebagai dasar untuk melakukan pengumpulan data dan melakukan identifikasi atribut yang berpengaruh terhadap tingkat kualitas layanan di restoran selama masa adaptasi kebiasaan baru, pengolahan data yang diperoleh dari hasil penyebaran instrumen penelitian yang dirancang, serta analisis dari seluruh informasi yang didapat selama penelitian sehingga dapat merancang usulan terbaik bagi Thai Palace Pajajaran.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini memuat dua tahapan awal pada metode DMAIC yaitu *define* dan *measure*. Tahap *define* berisi mengenai seluruh proses yang terjadi di Thai Palace Pajajaran dan juga proses identifikasi atribut-atribut yang berpengaruh terhadap

tingkat kualitas layanan di restoran pada masa adaptasi kebiasaan baru. Sedangkan *measure* berisi mengenai proses penyusunan instrumen penelitian yang digunakan, target responden yang harus dicapai, penentuan atribut-atribut yang memang berpengaruh terhadap tingkat kualitas layanan selama masa adaptasi kebiasaan baru, dan nilai kualitas layanan di restoran sekarang

BAB IV ANALISIS

Pada bab ini membahas tiga tahapan terakhir dari metode DMAIC yaitu *analyze*, *improve*, dan *control*. Tahap *analyze* dilakukan proses pemetaan atribut menggunakan *tools Improvement Gap Analysis* (IGA). Berdasarkan hasil pemetaan atribut, dilakukan pencarian akar masalah dari atribut-atribut yang telah diketahui merupakan parameter penentuan tingkat kualitas layanan dan juga menentukan urutan prioritas atribut-atribut yang harus diperbaiki. Tahap *improve* merupakan tahapan penyusunan usaha perbaikan yang dapat dilakukan restoran untuk meningkatkan tingkat kualitas layanan Thai Palace dan juga proses pengajuan usulan kepada pihak restoran. Apabila disetujui, maka harus dibuat standar operasional baru agar seluruh usulan yang telah diberikan dapat berjalan baik dalam jangka waktu panjang dan hal tersebut dibahas pada tahap *control*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan disimpulkan hal-hal penting dari penelitian yang dilakukan. Simpulan dibuat dengan memberikan jawaban atas tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini. Selain itu, saran untuk penelitian selanjutnya ataupun lanjutan juga akan diberikan agar penelitian dapat berjalan dengan lebih baik lagi.