

**PENGGUNAAN WALK-THROUGH AUDIT
DAN DIAGRAM TULANG IKAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI
MASALAH KUALITAS PELAYANAN
PADA KEDAI KOPI X DI KOTA BANDUNG**



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh

Karmila Puspitasari

2012120044

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No.227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**

**THE USE OF WALK-THROUGH AUDIT AND FISHBONE
DIAGRAM IN ORDER TO IDENTIFY THE SERVICE QUALITY
PROBLEM AT X COFFEE SHOP IN BANDUNG**



UNDERGRADUATE THESIS

**Submitted to complete one of the requirements
to acquire a Bachelor Degree in Economics**

Author

Karmila Puspitasari

2012120044

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT PROGRAM STUDY
(Accredited by the Decree of BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**Penggunaan *Walk-through Audit* dan Diagram Tulang Ikan
Untuk Mengidentifikasi Masalah Kualitas Pelayanan
Pada Kedai Kopi X Di Kota Bandung**

Oleh:

Karmila Puspitasari

2012120044

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2017

Ketua Program Studi Manajemen

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing

Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Karmila Puspitasari
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 4 Desember 1994
Nomor Pokok : 2012120044
Program Studi : Sarjana Manajemen
Jenis naskah : Skripsi



JUDUL

Penggunaan *Walk-through Audit* dan Diagram Tulang Ikan Untuk Mengidentifikasi Masalah Kualitas Pelayanan Pada Kedai Kopi X di Kota Bandung

dengan, pembimbing : Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Adapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No. 20 Tahun 2003:

Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidanana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidanana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung, 6 Juli 2017

Pembuat Pernyataan: Karmila P.



(Karmila Puspitasari)

ABSTRAK

Peningkatan jumlah penduduk di kota Bandung secara tidak langsung akan menunjang bisnis atau perusahaan yang terdapat di kota Bandung, dan salah satunya adalah pada perusahaan dalam bidang kuliner. Hal ini menyebabkan persaingan dalam bidang kuliner khususnya kafe menjadi semakin ketat, sehingga setiap perusahaan dalam bidang jasa ini akan berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan kebutuhan pelanggan secara lebih baik. Kedai Kopi X merupakan salah satu kafe yang mengalami persaingan ketat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada pihak yang terkait di Kedai Kopi X dan kepada pelanggan, Kedai Kopi X memiliki permasalahan dalam memaksimalkan penjualan dan pada proses penghantaran jasa. Maka dari itu, salah satu alat untuk mengevaluasi masalah pada proses penghantaran jasa adalah dengan menggunakan *walk-through audit*.

Walk-through audit (Wta) merupakan alat untuk mengevaluasi pengalaman dari perspektif konsumen, karena konsumen biasanya menjadi sangat sadar terhadap sesuatu yang karyawan atau manajer tidak sadari. Evaluasi terhadap konsumen dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang menerapkan dimensi paket jasa (*service package*). Tujuan dari Wta adalah untuk mengukur persepsi konsumen terhadap efektivitas setiap tahap proses pelayanan. Permasalahan yang terjadi dapat diidentifikasi akar penyebabnya dengan menggunakan diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat mengetahui hal-hal mana saja yang menjadi hambatan pada proses penyampaian jasa yang diberikan oleh Kedai Kopi X kepada konsumen dengan menggunakan *walk-through audit* dan diagram tulang ikan, sehingga perusahaan dapat memberikan peningkatan pada proses penghantaran jasa.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapatkan lima permasalahan yang terjadi pada Kedai Kopi X, yaitu (1) Kedai Kopi X tidak menyediakan tempat parkir yang memadai, (2) pilihan menu makanan pada Kedai Kopi X tidak beragam, (3) iklan atau tawaran pada *instagram* tidak tersampaikan, (4) menu makanan yang ditawarkan tidak selalu tersedia, (5) sirkulasi udara pada ruangan di Kedai Kopi X tidak baik. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan diagram tulang ikan, secara keseluruhan permasalahan yang terjadi pada Kedai Kopi X memiliki lima faktor penyebab potensi kegagalan pada proses penghantaran jasa, yaitu personel, peralatan, prosedur, bahan dan lingkungan.

Setelah mengetahui permasalahan yang terjadi, penulis memberikan beberapa saran perbaikan untuk membantu perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam proses penghantaran jasa. Kedai Kopi X dapat membuat *form* pengecekan bahan baku yang lebih jelas, menambah satu karyawan untuk menjadi *supervisor* agar menjaga karyawan lain selalu bekerja dengan baik, menambahkan rak gantung di bagian dapur untuk menambah tempat persediaan bahan baku, melakukan evaluasi terhadap menu makanan dan mencari tahu keinginan konsumen, melakukan *on-the-job training* kepada karyawan untuk dapat memasak, membuat metode tertulis dengan melakukan penjadwalan mengenai penggunaan *instagram*, memaksimalkan upaya *e-wom* kepada konsumen melalui *instagram*, menambahkan *exhaust fan*, dan memberi pembatas ruangan kaca untuk memisahkan bagian merokok dan tidak merokok.

Kata kunci: *walk-through audit*, diagram tulang ikan, proses penghantaran jasa

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, oleh karena kuasa dan anugerah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penggunaan *Walk-through Audit* dan Diagram Tulang Ikan untuk mengidentifikasi masalah kualitas pelayanan pada Kedai Kopi X”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan bantuan berbagai pihak karena dalam proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga penulis yaitu ayah, mama, serta kakak dan adik penulis yang telah memberikan dukungan baik secara moril ataupun material, serta selalu mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si selaku Dekan Universitas Katolik Parahyangan dan dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberi bimbingan, pengarahan, serta petunjuk kepada penulis.
3. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku dosen wali penulis yang telah membantu memberikan nasihat dan saran-saran selama masa perkuliahan.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah mengajar penulis selama masa perkuliahan.
6. Manajemen dari Kedai Kopi X Jalan Ciumbuleuit yang telah mengizinkan penulis untuk memakai perusahaannya sebagai objek penelitian dan juga membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan.
7. Adli Fariz Bonaputra, Tori S. Prillyana, Debby Afrilya dan Stanley Simeon yang selalu mendukung dan membantu selama penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman bermain: Maretta, Ima, Nyu, dan Astia yang selalu mendukung dan memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman dari *Feel Free Group*: Aruni, Ella, Astri, Fatiya, Prita, Arista, Nyenye, Diana, dan Nike yang selalu ada untuk penulis dalam suka dan duka.

10. Teman-teman Masih Khilaf: Dessy, Caca, Rima yang selalu mendukung dan menghibur saat penulis mengalami kejenuhan.
11. Dwivin Dayana dan Hasiana Anugerah Pratiwi yang selalu mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman PAPOY: Alex, Ari, Agan, Hawari, Rian, Segha yang selalu mendukung dan memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman seperjuangan masa kuliah yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
14. Pihak-pihak lain yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, mohon maaf apabila masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini. Diharapkan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya. Terima Kasih.

Bandung, 6 Juli 2017

Penulis,
Karmila Puspitasari

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4 Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Operasi	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Operasi.....	8
2.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Operasi.....	8
2.2 Jasa	10
2.2.1 Pengertian Jasa	11
2.2.2 Karakteristik Jasa	11
2.3 Restoran	12
2.4 Kualitas	13
2.4.1 Dimensi Kualitas Jasa.....	13
2.4.2 Diagram Tulang Ikan	14
2.5 Paket Jasa	15
2.5.1 Dimensi Paket Jasa.....	16
2.5.2 Kriteria Untuk Evaluasi Paket Jasa.....	16
2.6 <i>Walk-through Audit</i>	17
2.6.1 Proses <i>Walk-through Audit</i>	18
2.6.2 Fitur <i>Walk-through Audit</i>	18
2.6.3 Desain <i>Walk-through Audit</i>	19
BAB 3 METODE PENELITIAN	20
3.1 Metode Penelitian	20
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	20
3.1.2 Sumber Data	21
3.1.3 Langkah- langkah Penelian	21
3.1.4 Operasionalisasi Variabel	22
3.1.5 Pengukuran Variabel	25
3.1.6 Populasi dan Sampel Penelitian	25
3.1.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	26
3.2 Objek Penelitian	27
3.2.1 Sejarah Perusahaan	27
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan	28
3.2.3 Proses Bisnis	28
3.2.4 Deskripsi Pekerjaan	30

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Persepsi Konsumen Terhadap Proses Penghantaran Jasa yang Diberikan Oleh Kedai Kopi X.....	32
4.1.1 Dimensi Fasilitas Pendukung	32
4.1.2 Dimensi Barang yang difasilitasi	34
4.1.3 Dimensi Informasi	36
4.1.4 Dimensi Layanan Eksplisit	37
4.1.5 Dimensi Layanan Implisit	38
4.1.6 Rekapitulasi Keseluruhan Dimensi Paket Jasa Di Kedai Kopi X	39
4.2 Penyebab Proses Penghantaran Jasa yang Diberikan Kurang Sempurna Kepada Konsumen Kedai Kopi X	40
4.2.1 Faktor Penyebab Permasalahan “Kedai Kopi X Tidak Menyediakan Tempat Parkir yang Memadai”	41
4.2.2 Faktor Penyebab Permasalahan “Pilihan Menu Makanan Kurang Beragam”	43
4.3.3 Faktor Penyebab Permasalahan “Iklan atau Tawaran Pada <i>Instagram</i> Tidak Tersampaikan”	44
4.3.4 Faktor Penyebab Permasalahan “Menu Makanan yang Ditawarkan Tidak Selalu Tersedia”	46
4.3.5 Faktor Penyebab Permasalahan “Sirkulasi Udara Pada Kedai Kopi X Tidak Baik”	48
4.3 Aspek yang Perlu Diperbaiki Dalam Proses Penghantaran Jasa Kepada Konsumen Kedai Kopi X	49
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2012 sampai 2015	1
Tabel 1.2	Pertumbuhan Usaha Kedai Kopi di kota Bandung	2
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Dimensi Paket Jasa	23
Tabel 3.2	Tugas Karyawan	30
Tabel 4.1	Jawaban Konsumen Untuk Dimensi Fasilitas Pendukung	33
Tabel 4.2	Jawaban Konsumen Untuk Dimensi Barang yang Difasilitasi	34
Tabel 4.3	Jawaban Konsumen Untuk Dimensi Informasi	36
Tabel 4.4	Jawaban Konsumen Untuk Dimensi Layanan Eksplisit	37
Tabel 4.5	Jawaban Konsumen Untuk Dimensi Layanan Implisit	38
Tabel 4.6	Urutan Dimensi Dari Skor Aktual Terbesar Hingga Terkecil	39
Tabel 4.7	Indikator Dimensi yang Memiliki Kategori Kurang dari Baik Berdasarkan Hasil Jawaban Konsumen	41
Tabel 4.8	Usulan Tindakan Perbaikan Terkait Dalam Proses Pengantaran Jasa di Kedai Kopi X	50
Tabel 4.9	Perkiraan Harga Pemasangan Kaca Pemisah Ruangan	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Penjualan Kedai Kopi X Juli 2015 Sampai Desember 2016 (Dalam Juta Rupiah)	3
Gambar 2.1	Karakteristik Jasa	12
Gambar 2.2	Contoh Diagram Tulang Ikan	15
Gambar 3.1	<i>Service Blueprint</i> Kedai Kopi X.....	28
Gambar 4.1	Garis Kontinum Untuk Dimensi Fasilitas Pendukung	33
Gambar 4.2	Garis Kontinum Untuk Dimensi Barang yang Difasilitasi	35
Gambar 4.3	Garis Kontinum Untuk Dimensi Informasi	36
Gambar 4.4	Garis Kontinum Untuk Dimensi Layanan Eksplisit	37
Gambar 4.5	Garis Kontinum Untuk Dimensi Layanan Implisit	39
Gambar 4.6	Garis Kontinum Keseluruhan Dimensi Paket Jasa di Kedai Kopi X	40
Gambar 4.7	Diagram Tulang Ikan Untuk Masalah “Kedai Kopi X Tidak Mempunyai Tempat Parkir yang Memadai”	42
Gambar 4.8	Diagram Tulang Ikan Untuk Masalah “Pilihan Menu Makanan Kurang Beragam”	43
Gambar 4.9	Diagram Tulang Ikan Untuk Masalah “Iklan atau Tawaran yang Diberikan Oleh Kedai Kopi X Pada <i>Instagram</i> Tidak Tersampaikan”	45
Gambar 4.10	Diagram Tulang Ikan Untuk Masalah “Menu Makanan yang Ditawarkan Tidak Selalu Tersedia”	46
Gambar 4.11	Diagram Tulang Ikan Untuk Masalah “Sirkulasi Udara Pada Kedai Kopi X Tidak Baik”	48
Gambar 4.12	Contoh Usulan Lembar <i>Form</i> Pengecekan Bahan Baku Non Kopi	56
Gambar 4.13	Contoh Usulan Lembar <i>Form</i> Pengecekan Bahan Baku Kopi ..	56
Gambar 4.14	Usulan Survei Untuk Evaluasi Menu Makanan Favorit dan menu Makanan Baru	58
Gambar 4.15	Contoh Usulan Rak Kayu dan Gantungan Untuk di Gudang	59

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara Dengan Konsumen
- Lampiran 2 Hasil Wawancara Dengan Pemilik Kedai Kopi X
- Lampiran 3 Foto-Foto Keadaan Kedai Kopi X
- Lampiran 4 Profil Responden
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 7 Hasil Jawaban Responden

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perekonomian Indonesia, khususnya dalam bidang kuliner menciptakan banyak persaingan. Dengan persaingan bisnis kuliner yang sekarang ini semakin meningkat, maka suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas produknya untuk mampu bersaing. Kota Bandung merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang menjadi tempat wisata dalam bidang kuliner, hal ini disebabkan karena Bandung memiliki daya tarik dalam bidang industri kuliner yang bermacam-macam. Bandung termasuk sebagai kota yang memiliki kepadatan penduduk dan pertumbuhan penduduk yang tinggi.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2012 Sampai 2015

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Total	Pertumbuhan (%)
2002	1.080.374	1.062.540	2.142.914	
2012	1.246.122	1.209.395	2.455.517	14,59
2013	1.242.885	1.215.618	2.458.503	0,12
2014	1.248.478	1.222.324	2.470.802	0,50
2015	1.253.274	1.228.195	2.481.469	0,43

Sumber: Badan Sumber Statistik Kota Bandung Tahun 2016

Dapat terlihat dari tabel 1.1 bahwa rata-rata jumlah penduduk kota Bandung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Di awal tahun 2002 penduduk kota Bandung berjumlah sebanyak 2,142,914 orang. Dari tahun 2002 sampai tahun 2012 (selama 10 tahun) mengalami peningkatan sebesar 14,59%. Kemudian pada akhir tahun 2015 tercatat mencapai 2.481.469 orang.

Peningkatan jumlah penduduk di kota Bandung ini secara tidak langsung akan menunjang bisnis atau perusahaan yang terdapat di kota Bandung, dan salah satunya adalah pada perusahaan kuliner. Dengan begitu kota Bandung saat ini sangat menjanjikan untuk bisnis atau perusahaan dalam bidang kuliner. Selain itu perubahan pada gaya hidup masyarakat saat ini menjadi salah satu faktor perkembangan dan

peningkatan dalam bidang industri kuliner, yang di dalamnya terdapat bisnis restoran. Gaya hidup masyarakat di kota-kota besar berubah menjadi *modern*. Menurut A. B. Susanto dalam bukunya yang berjudul *Potret-Potret Gaya Hidup Metropolis*, orang modern suka bercengkrama di tempat yang dianggapnya paling nyaman seperti di kafe (A.B. Susanto, 2001: 75). Karena hal tersebut, tingkat kebutuhan hidup masyarakat akan jasa kuliner atau restoran ikut meningkat.

Tabel 1.2
Pertumbuhan Usaha Kedai Kopi di kota Bandung

Tahun	Jumlah Kafe	Pertumbuhan (%)
2010	191	
2011	196	2,62
2012	235	20,41
2015	366	55,08

Sumber : Dinas Pariwisata Kota Bandung

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah kedai kopi di kota Bandung yang cukup pesat, sehingga persaingan antar usaha di bidang kedai kopi semakin ketat setiap tahunnya. Persaingan yang ketat tersebut membuat kualitas produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan kedai kopi menjadi sangat menentukan kesuksesan perusahaannya. Hal tersebut tentu menjadi tantangan bagi setiap tim manajemen perusahaan kedai kopi untuk bisa menghadapi dan memenangkan persaingan.

Kedai Kopi X merupakan sebuah kedai kopi yang di dirikan pada tanggal 7 Juli 2015 di jalan Ciumbuleuit Bandung dekat Universitas Katolik Parahyangan, dengan jam operasional pukul 08.00 sampai 22.00 untuk hari Senin sampai dengan Jumat, pukul 10.00 sampai dengan 22.00 pada hari Sabtu, sedangkan pada hari Minggu kedai kopi ini tutup (libur).

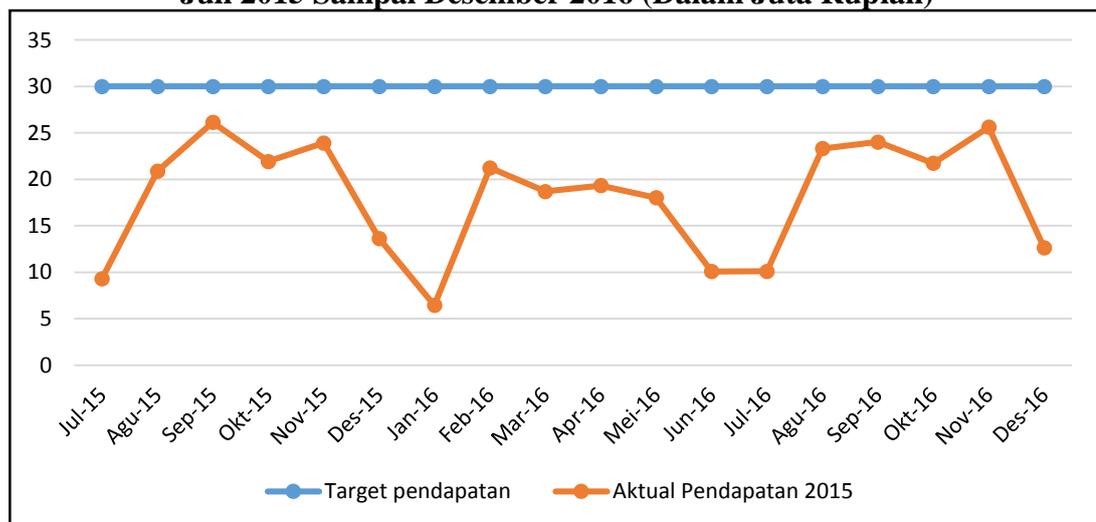
Sasaran utama dari kedai kopi ini adalah mahasiswa yang berumur 18-25 tahun yang termasuk golongan menengah ke atas. Dari hasil wawancara dengan pemilik, kedai kopi ini hanya ramai didatangi oleh pengunjung ketika jam tiga siang sampai dengan jam 10 malam, sedangkan pagi hingga siang biasanya sangat sepi pengunjung. Sebagai salah satu bisnis dibidang kuliner, ia juga ingin terus

meningkatkan kualitas pelayanannya karena ia menyadari bahwa kualitas pelayanan merupakan salah satu penentu keberhasilan di perusahaan di bidang kuliner.

Pada bulan Juni 2016, kedai kopi ini melakukan ekspansi pertamanya dengan membuka cabang di jalan Abdulrahman Saleh, dengan jam operasional pukul 09.00 sampai dengan 21.00 setiap harinya. Pada cabang ini, Kedai Kopi X menawarkan berbagai menu minuman kopi, minuman bukan kopi, makanan ringan dan makanan utama. Berbeda dengan cabang Abdulrahman Saleh, Kedai Kopi X yang berada di jalan Ciumbuleuit tidak menawarkan makanan utama. Pemilik kedai kopi ini, sebenarnya ingin menawarkan menu makanan utama dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan, namun hal ini terhalang oleh kurangnya sumber daya manusia di bagian dapur.

Ada pula keterbatasan lainnya yang dirasa dapat menjadi hambatan untuk Kedai Kopi X yang berada di jalan Ciumbuleuit ini terus berkembang, yaitu dilihat dari permasalahan pendapatan aktual yang belum memenuhi target yang ingin dicapai oleh kedai kopi ini, yaitu sebesar Rp. 30.000.000. Target ditentukan oleh manajer di atas *break even point*, sehingga kedai kopi dapat menutupi beban operasional dan juga mendapat untung. Berikut merupakan grafik pendapatan aktual Kedai Kopi X selama Juli 2015 sampai Desember 2016.

Gambar 1.1
Grafik Data Pendapatan Kedai Kopi X
Juli 2015 Sampai Desember 2016 (Dalam Juta Rupiah)



Sumber: Pemilik Kedai Kopi X

Hal ini tentu merupakan suatu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu penulis melakukan wawancara pendahuluan yang dapat

dilihat pada lampiran 1 seputar permasalahan pada kualitas pelayanan kepada 20 orang konsumen yang datang ke Kedai Kopi X, dan di dapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak adanya pemisahan area merokok dan tidak merokok.
2. Kurangnya variasi menu makanan.
3. Sering kali menu makanan yang ada di menu tidak tersedia.
4. Porsi minuman dan rasa yang berubah-ubah.
5. Kurangnya sirkulasi udara yang menyebabkan mengendapnya asap di dalam ruangan.

Permasalahan yang telah dijelaskan tersebut dapat membuat Kedai Kopi X dikalahkan oleh pesaing yang lokasinya berdekatan. Karena hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan terhadap Kedai Kopi X yang berada di Ciumbuleuit.

Dalam persaingan bisnis kedai kopi di Kota Bandung yang sangat ketat ini Kedai Kopi X harus memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan mereka secara lebih baik. Salah satunya dengan meningkatkan kualitas pelayanannya. Semakin tinggi kualitas pelayanan yang ditawarkan dapat menyebabkan kepuasan pelanggan yang tinggi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil judul **“Penggunaan *Walk-through Audit* dan *Diagram Tulang Ikan* Untuk Mengidentifikasi Masalah Kualitas Pelayanan Pada Kedai Kopi X di Kota Bandung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas penulis merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana persepsi konsumen terhadap proses penghantaran jasa yang diberikan oleh Kedai Kopi X?
2. Apa saja penyebab proses penghantaran jasa yang diberikan kepada konsumen yang datang ke Kedai Kopi X menjadi tidak sempurna?
3. Aspek apa saja yang perlu diperbaiki oleh pihak manajemen terkait dalam proses penghantaran jasa di Kedai Kopi X?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui bagaimana persepsi konsumen terhadap proses penghantaran jasa yang diberikan oleh Kedai Kopi X.
2. Mengetahui penyebab proses penghantaran jasa yang diberikan kepada konsumen yang datang ke Kedai Kopi X menjadi tidak sempurna.
3. Mengetahui aspek apa saja yang perlu diperbaiki dalam proses penghantaran jasa kepada konsumen di Kedai Kopi X.

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Bagi penulis, diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan pemahaman penulis mengenai manajemen operasi dan kualitas di perusahaan. Khususnya mengenai penerapan metode *walk-through audit* untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang berguna untuk meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan di masa yang akan datang sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dan juga dapat terus berkembang untuk lebih baik.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang serta menambah pengetahuan bagi pembaca yang membutuhkannya.

1.4 Kerangka Pemikiran

Secara umum setiap perusahaan mempunyai tujuan yang sama, yaitu menghasilkan laba yang diharapkan. Dengan lingkungan bisnis yang semakin ketat dalam hal persaingan, perusahaan harus mampu bersaing salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas jasa yang akan diberikan kepada konsumen.

Jasa (*service*) adalah semua tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun (Kotler and Keller, 2012: 378). Jasa mempunyai empat karakteristik berbeda yaitu; tidak berwujud (*intangible*), tidak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan tidak tahan lama (*perishability*) (Kotler and Armstrong, 2014: 260, 261).

Kualitas jasa diuji pada setiap pelaksanaan jasa. Jika jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak baik, atau lambat, dan tidak dapat memuaskan keinginan konsumen maka konsumen akan berpikir dua kali untuk kembali ke tempat tersebut. Secara umum, konsumen membandingkan jasa yang diharapkan dengan jasa yang ia terima. Jika jasa yang diterima berada di bawah jasa yang di harapkan, maka konsumen akan merasa kecewa. Berikut dimensi penilaian kualitas, yaitu: keandalan (*reliability*) adalah kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan andal dan akurat; responsivitas (*responsiveness*) adalah kesediaan membantu pelanggan atau konsumen, dan memberikan layanan tepat waktu; jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan dan keyakinan; empati (*empathy*) yaitu kondisi memperhatikan dan memberikan perhatian kepada pelanggan; yang terakhir adalah wujud nyata (*tangibility*) yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan bahan komunikasi (Tjiptono, 2005: 273).

Pada *sit-down-restaurant* seperti pada Kedai Kopi X, atmosfer merupakan hal yang sama pentingnya seperti kualitas makanan atau minuman yang ditawarkan. Paket jasa (*service package*) merupakan suatu kesatuan dari barang dan jasa dengan serangkaian informasi yang dapat meningkatkan kenyamanan pada konsumen. Terdapat lima dimensi pada *service package* yaitu *supporting facility*, *facilitating goods*, *information*, *explicit services*, dan *implicit service* (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011: 22, 23).

Walk-through audit (Wta) merupakan sebuah alat untuk mengevaluasi pengalaman dari perspektif konsumen, karena konsumen biasanya menjadi sangat sadar terhadap sesuatu yang karyawan atau manajer tersebut tidak sadari. Dengan menggunakan Wta penilaian dapat dilakukan secara sistematis terhadap pengalaman konsumen akan pelayanan di sebuah perusahaan dari awal sampai dengan akhir. Tujuannya untuk mengukur persepsi konsumen terhadap efektivitas setiap tahap proses pelayanan (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2011: 125, 128). Masalah terjadi apabila terdapat gap antara persepsi konsumen dan manajer. Setelah masalah tersebut teridentifikasi, penggunaan metode diagram tulang ikan (*fishbone*) dapat membantu untuk menemukan penyebab suatu masalah. Diagram tulang ikan yang sering juga disebut dengan istilah diagram Ishikawa atau *cause and effect diagram*, adalah salah

satu alat pengendalian kualitas dengan pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan analisis terperinci dalam menemukan penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang terjadi (Heizer and Render, 2011: 233).

Dengan menggunakan Wta dan diagram tulang ikan tersebut Kedai Kopi X akan mengetahui hal-hal mana saja yang menjadi hambatan pada proses penyampaian jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen, sehingga perusahaan dapat segera mengubah ataupun memberikan peningkatan pada proses penyampaian jasa tersebut.