

**ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN
PELANGGAN PADA BISNIS RESTORAN (STUDI KASUS
RESTORAN WARONG BAKAR BAKAR)**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada
Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Universitas Kristen Indonesia

OLEH

HABELANA LUCIA GONI

2004190006



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2023



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HABELANA LUCIA GONI
NIM : 2004190006
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tesis yang berjudul “ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA BISNIS RESTORAN (STUDI KASUS RESTORAN WARONG BAKAR BAKAR)” adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tesis saya
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestisnya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tesis ini dianggap batal.

Jakarta, 3 Februari 2023



(Habelana Lucia Goni)



PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

“ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA
BISNIS RESTORAN (STUDI KASUS RESTORAN WARONG BAKAR BAKAR) “

Oleh:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HABELANA LUCIA GONI

NIM : 2004190006

Program Studi : Magister Manajemen

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tesis guna mencapai gelar Strata Dua / pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 3 Februari 2023

Pembimbing I

(Dr.ML. Denny Tewu,MM)
121952/0311076306

Pembimbing II

(Dr.Ir. Ktut Silvanita, MA)
901328/0015096301

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr.ML. Denny Tewu,MM)
121952/0311076306

Direktur Program Pascasarjana



(Prof. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA)
001473/0320116402



PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Pada tanggal 3 Februari 2023 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :




Nama : HABELANA LUCIA GONI

NIM : 2004190006

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Pascasarjana

Termasuk ujian Tesis yang berjudul “ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA BISNIS RESTORAN (STUDI KASUS RESTORAN WARONG BAKAR BAKAR)” oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1 Ir. Tarsicius Sunaryo,MA,Ph.D	Sebagai Ketua	
2 Dr. M.L.Denny Tewu.MM	Sebagai Anggota	
3 Dr.Ir.Ktut Silvanita Mangani,MA	Sebagai Anggota	

Jakarta, 3 Februari 2023



PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HABELANA LUCIA GONI

NIM : 2004190006

Fakultas : Pascasarjana

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Tugas Akhir : Tesis

Judul : “ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA BISNIS RESTORAN (STUDI KASUS RESTORAN WARONG BAKAR BAKAR) “

Menyatakan bahwa :

1. Tesis tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tesis tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran hak cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan Integritas Akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta pada tanggal 3 Februari 2023

Yang Menyatakan,



HABELANA LUCIA GONI

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria karena sudah diberikan kesempatan untuk mengambil program Magister Manajemen dan bisa menyelesaikan tesis ini yang berjudul ANALISIS RISIKO OPERASIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA BISNIS RESTORAN (Studi Kasus Restoran Warong Bakar Bakar). Tesis ini dibuat dan disusun sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Tesis, serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Universitas Kristen Indonesia.

Saya ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada mereka yang telah membantu saya sehingga selama studi ini :

1. Kedua orang tua saya, Spego Goni SP (Alm) dan Juliana Lopian yang selalu menginspirasi saya untuk terus berbuat yang terbaik. Suami : Pierson Kumaat, anak anak Ralda dan Putri yang selalu mendukung saya sehingga bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Dhaniswara K. Hardjono,SH,MH,M.B.A selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA selaku Direktur Program Pasca Sarjana, Dr.ML. Denny Tewu,MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen .
4. Dr.ML. Denny Tewu,MM dan Dr.Ir.Ktut Silvanita Mangani,MA selaku pembimbing tesis.
5. Ir. Tarsicius Sunaryo,MA,Ph.D selaku ketua tim penguji dan membantu dalam proses perbaikan.
6. Seluruh dosen program Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.
7. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia. Terutama teman seperjuangan Joseph Tendean, Deisy Kalangi, Rolly Gobel yang selalu membantu .
8. Pihak pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Saya menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari kekurangan, namun harapan kami bisa bermanfaat bagi pembaca dan pihak pihak yang membutuhkan. Terima kasih.

Jakarta, 3 Februari 2023

HABELANA LUCIA GONI

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	4
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Tinjauan Pustaka	7
2.1.1. Model Kesenjangan dari Kualitas Layanan (Service Quality)	8
2.1.2. Pengertian Risiko	16
2.1.3. Manajemen Risiko	17
2.1.4. Proses Manajemen Risiko	18
2.1.5. Supply Chain Management	21
2.2 Kerangka Berpikir	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	23
3.2. Pendekatan	23
3.3. Pembatasan Penelitian	23
3.4. Service Blue Print.....	26
3.3 Metode Analisis	27

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1 Kesenjangan Penyedia 1 : Kesenjangan Mendengarkan (Provider Gap 1 : The Listening Gap)	30
4.2. Kesenjangan Penyedia 2 : Kesenjangan Desain Layanan dan Standar (Provider Gap 2: The Service Design and Standard Gap)	36
4.3. Kesenjangan Penyedia 3 : Kesenjangan Kinerja Layanan (Provider Gap 3 : The Service Performance Gap)	40
4.4. Kesenjangan Penyedia 4 : Kesenjangan Komunikasi (Provider Gap 4 : The communication Gap)	43
4.5. Menutup Kesenjangan Penyedia (Closing the Provider Gap)	46
4.6. Corrective Action : Kesenjangan Mendengarkan	46
4.7. Corrective Action : Kesenjangan Desain Layanan dan Standar	48
4.8. Corrective Action : Kesenjangan Kinerja Layanan	49
4.9. Analisis Risiko Operasional WBB	51
4.9.1 Identifikasi Risiko	51
4.9.2 Menyusun Tabel Dampak dan Peluang Kejadian Tidak Diharapkan.....	53
4.9.3 Mitigasi Risiko	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	67

DAFTAR TABEL

Tabel 3.5.1 Responden Demographic	28
Tabel 4.1.1. The Listening Gap – Upward Communication	31
Tabel 4.1.2 The Listening Gap – Relationship Focus	33
Tabel 4.1.3 The Listening Gap – Service Recovery	35
Tabel 4.2.1 Kesenjangan Desain Layanan dan Standar–Systematic Service design	37
Tabel 4.2.2 Kesenjangan Desain Layanan dan Standar – Presence of customer-driven standard	38
Tabel 4.2.3 Service Design and Standard Gap – Appropriate physical evidence and servicescape	39
Tabel 4.3.1 Kesenjangan Kineja Layanan – Effective Human Resources Policies	41
Tabel 4.3.2 Kesenjangan Kineja Layanan – Alignment of Demand and Capacity	42
Tabel 4.4.1 Kesenjangan Komunikasi – Effective marketing communication	44
Tabel 4.4.2 Kesenjangan Komunikasi – Pricing	45
Tabel 4.6.1 Corrective action – Kesenjangan Mendengarkan	47
Tabel 4.7.1 Corrective action –Kesenjangan Desain Layanan dan Standar.....	48
Tabel 4.8.1 Corrective action – Kesenjangan Kinerja Layanan	50
Tabel 4.9.1 Identifikasi Risiko/Kejadian Tidak Diharapkan di WBB	51
Tabel 4.9.2. Kriteria Dampak Terhadap Kejadian Tidak Diharapkan	53
Tabel 4.9.3 Kriteria Probabilitas	55
Tabel 4.9.4 Heat Map Risiko	56
Tabel 4.1.3. Kejadian Tidak Diharapkan Yang Diprioritaskan.....	56
Tabel 4.1.4. Nilai Risiko	57
Tabel 4.1.5. Nilai Risiko pada Heatmap.....	58
Tabel 4.1.6. Mitigasi Risiko	59
Tabel 4.1.7. Heat Map setelah dilakukan Mitigasi Risiko	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.1. Customer Perception of Quality and Customer Satisfaction	8
Gambar 2.1.2 Customer Gap	9
Gambar 2.1.3. Tindakan Customer Complaints Akibat Kegagalan Layanan	10
Gambar 2.1.4. Kesenjangan Penyedia 1: Kesenjangan Mendengarkan	11
Gambar 2.1.5. Service Recovery Strategies	11
Gambar 2.1.6 Kesenjangan Penyedia 2: Kesenjangan Desain Layanan dan Standar	12
Gambar 2.1.7. Kesenjangan Penyedia 3: Kesenjangan Kinerja Layanan	13
Gambar 2.1.8. Kesenjangan Penyedia 4: Kesenjangan Komunikasi	15
Gambar 2.1.1. Risk Management Process menurut ISO 31000	18
Gambar 2.1.2 Penanganan Risiko dilihat dari Frekuensi dan kerugian	21
Gambar 2.2.1 Service Profit Chain	23
Gambar 2.2.2 Kerangka Berpikir	24
Gambar 3.1.1 Pembatasan Penelitian	26
Gambar 3.2.1 Service Blueprint	27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Survey The Listening Gap (Provider Gap 1)	67
Lampiran 2 Hasil Survey The Service Design and Standard Gap (Provider Gap 2)	71
Lampiran 3 Hasil Survey The Service Performance Gap (Provider Gap 3)	73
Lampiran 4 : Hasil Survey The Communication Gap (Provider Gap 4)	74



ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi rendahnya tingkat okupansi di Warong Bakar Bakar yang disebabkan meningkatnya persaingan, sebagai akibat semakin meningkatnya jumlah restoran di daerah Tomohon, Sulawesi Utara, yang memberikan banyak pilihan kepada customer. Ini membuat customer lebih demanding terhadap pelayanan, yaitu menginginkan nilai lebih (value) untuk uang yang mereka keluarkan. Dengan demikian peningkatan customer satisfaction menjadi penting. Sehubungan dengan hal tersebut tujuan penelitian ini adalah meningkatkan penjualan melalui peningkatan kepuasan pelanggan khususnya yang dari dilihat dari faktor service quality. Peningkatan kepuasan dapat dilihat dari proses bisnis yang ada di Warong Bakar Bakar (WBB) khususnya saat moment of truth, yaitu mulai dari saat customer datang, melakukan order, mulai makan, melakukan pembayaran dan meninggalkan restoran. Identifikasi risiko atau kejadian tidak diharapkan (KTD) dapat dilakukan pula saat moment of truth tersebut. Dari penelitian ini didapati beberapa KTD di WBB seperti tidak adanya riset pelanggan, karyawan tidak mendengarkan keluhan pelanggan, tidak tersedianya prosedur service recovery, tidak tersedianya anggaran, tidak tersedianya fasilitas dan peralatan, karyawan tidak termotivasi. Terdapat 3 strategi perlakuan risiko yaitu mengubah (menghilangkan dan mengurangi) dampak, mengubah kemungkinan dan/atau keduanya. Mitigasi yang dilakukan pada Warong Bakar Bakar adalah : Menganggarkan dan menjadwalkan riset secara regular, menetapkan SOP yang mudah dimengerti, menerapkan aturan dan sanksi yang jelas serta melaksanakan dengan konsisten aturan tersebut, menetapkan SOP mengenai service recovery termasuk di dalamnya adalah kewenangan manager untuk memberikan kompensasi atas kegagalan layanan (service failure), melakukan briefing secara teratur, menganggarkan biaya untuk penyusunan service design dan standard, menetapkan waktu untuk mereview dan mengevaluasi penerapan service design dan standard secara regular, menetapkan anggaran yang proporsional untuk pengadaan peralatan dan fasilitas, penerapan reward dan punishment yang konsisten, daily briefing dan debriefing untuk meningkatkan pemahaman dan motivasi. Mitigasi tersebut akan sangat efektif untuk merespon KTD yang terkait dengan service quality. Dari sisi biaya dapat dipastikan mitigasi tersebut tidak akan menggunakan anggaran yang besar karena menggunakan resources yang sudah ada.

Kata kunci: Customer Satisfaction, Service Quality, risiko, moment of truth

ABSTRACT

The background of this research is the low occupancy rate at Warong Bakar Bakar which is caused by increased competition, as a result of the increasing number of restaurants in the Tomohon area, North Sulawesi, which provide customers with many choices. This makes customers more demanding of service, namely wanting more value for the money they spend. Thus increasing customer satisfaction becomes important. In connection with this, the purpose of this study is to increase sales by increasing customer satisfaction, especially from the point of view of service quality factors. Increased satisfaction can be seen from the existing business processes at Warong Bakar Bakar (WBB), especially during moments of truth, starting from when the customer arrives, places an order, starts eating, makes payments and leaves the restaurant. Identification of risks or unexpected events (KTD) can also be carried out at the moment of truth. From this study, it was found that several KTDs at WBB such as the absence of customer research, employees not listening to customer complaints, service recovery procedures unavailability, budget unavailability, facilities and equipment unavailability, employees are not motivated. There are 3 risk treatment strategies, namely changing (eliminating and reducing) the impact, changing the likelihood and/or both. Mitigation carried out at Warong Bakar Bakar is: Budgeting and scheduling regular research, establishing SOPs that are easy to understand, applying clear rules and sanctions and consistently implementing these rules, establishing SOPs regarding service recovery including the manager's authority to provide compensation for service failure, conducting regular briefings, budgeting costs for compiling service designs and standards, setting time to review and evaluate the implementation of service designs and standards on a regular basis, establishing a proportional budget for the procurement of equipment and facilities, implementing appropriate rewards and punishments. consistent, daily briefing and debriefing to increase understanding and motivation. This mitigation will be very effective in responding to adverse events related to service quality. From a cost standpoint, it is certain that this mitigation will not use a large budget because it uses existing resources.

Keywords: Customer Satisfaction, Service Quality, risk, moment of truth