



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 6 Tahun 2024 Page 4928-4946

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Usulan Perbaikan Layanan dengan Metode Dineserv dan Improvement Gap Analysis (LGA) di Cafe "Coffee Break Sangrai" Bireuen

Dziki Adriansyah<sup>1✉</sup>, Syarifah Akmal<sup>2</sup>, Sri Meutia<sup>3</sup>

Universitas Malikussaleh

Email: [dziki.200130129@mhs.unimal.ac.id](mailto:dziki.200130129@mhs.unimal.ac.id)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan perbaikan layanan di Kafe Coffee Break Sangrai, Bireuen, dengan menggunakan metode DINESERV dan Improvement Gap Analysis (IGA). Berdasarkan analisis terhadap 24 atribut layanan yang dibagi dalam lima dimensi DINESERV Tangible (Bukti Fisik), Reliability (Kehandalan), Responsiveness (Ketanggapan), Assurance (Jaminan), dan Empathy (Empati) ditemukan beberapa atribut yang perlu perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Atribut prioritas perbaikan, yang teridentifikasi melalui Kuadran I dalam Diagram Kartesius, mencakup "Mempunyai tempat yang nyaman dan bersih" (T2), "Mempunyai toilet yang bersih" (T7), "Karyawan kafe yang tanggap" (Rs1), dan "Selalu mementingkan kepentingan pelanggan" (E4). Berdasarkan hasil ini, usulan perbaikan layanan yang dapat dilakukan meliputi penerapan SOP kebersihan dan keamanan, pembuatan daftar regu piket toilet, penambahan supervisor untuk pengecekan toilet, penambahan karyawan di kafe, serta pelatihan bagi karyawan. Dengan implementasi perbaikan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di Kafe Coffee Break Sangrai.

Kata Kunci: *DINESERV, Improvement Gap Analysis, Perbaikan Layanan, Kepuasan Pelanggan, Kafe Coffee Break Sangrai*

## Abstract

This study aims to propose service improvements at Coffee Break Sangrai Café in Bireuen using the DINESERV method and Improvement Gap Analysis (IGA). Based on the analysis of 24 service attributes divided into five DINESERV dimensions Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy several attributes were identified as needing improvement to enhance customer satisfaction. The priority attributes for improvement, identified through Quadrant I in the Cartesian Diagram, include "Having a comfortable and clean place" (T2), "Having a clean toilet" (T7), "Responsive café staff" (Rs1), and "Always prioritizing customer needs" (E4). Based on these findings, the proposed service improvements include implementing Standard Operating Procedures (SOPs) for cleanliness and safety, creating a toilet duty roster, adding a supervisor for toilet checks, increasing café staff, and providing training for employees. It is expected that the implementation of these improvements will enhance service quality and customer satisfaction at Coffee Break Sangrai Café.

Keywords: *DINESERV, Improvement Gap Analysis, Service Improvement, Customer Satisfaction, Coffee Break Sangrai Café*

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi secara signifikan mempengaruhi perkembangan perekonomian Indonesia (Meutia et al., 2024). Saat ini, banyak sekali bermunculan usaha-usaha yang bergerak di bidang *entrepreneurship*. Seperti contohnya usaha dibidang *entrepreneurship* adalah kafe, restoran, kuliner, pariwisata, dan masih banyak lagi. Salah satu usaha yang akan selalu tumbuh adalah usaha di bidang kafe, usaha seperti ini akan terus berkembang sesuai dengan *trend* yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan ekonomi disebuah negara.

Kafe (*Cafe*) adalah tempat untuk bersantai dan berbincang-bincang dimana pengunjung dapat memesan minuman dan makanan. Kafe termasuk tipe restoran namun lebih mengutamakan suasana santai, hiburan, dan kenyamanan pengunjung sehingga konsep yang diterapkan yaitu dapat membuat pelanggan menjadi nyaman untuk berkunjung (Maulidi, 2017). Pada umumnya pengunjung kafe itu terdiri dari kalangan remaja, orang dewasa, maupun keluarga yang ingin menikmati suasana kedekatan dengan nyaman, yang didukung oleh suasana kafe dan kualitas dari menu yang ditawarkan.

Persaingan dalam dunia kafe semakin lama semakin tumbuh, muncul berbagai macam tipe kafe dan juga berbagai konsep yang dikembangkan seperti konsep yang *modern, heritage, classic*, atau berdasarkan *trend* yang terjadi saat ini. Setiap kafe memiliki kelebihan yang ditawarkan misalkan dari segi *interior*, layanan yang memuaskan, maupun menu yang bervariasi. Persaingan ini terjadi disebabkan para pemilik kafe ingin membuat para pelanggan nyaman dan memperoleh kepuasan atas pelayanan, dan tempat yang

ditawarkan oleh masing-masing kafe. Saat ini hampir semua golongan masyarakat mengunjungi sebuah kafe dengan pilihan masing-masing sesuai dengan selera mereka, para pemilik kafe ini tentunya melihat peluang untuk berbisnis yang dapat menjanjikan untuk kedepannya.

Pada masa sekarang kafe dijadikan sebagai tempat untuk mediasi antar mitra bisnis, melakukan negosiasi hingga transaksi. Sebagai tempat untuk mediasi dan berkumpul kafe merupakan penyedia jasa makanan dan minuman, ini tentunya memiliki relasi yang kuat dengan kepuasan pelanggan yang harus diperhatikan. Berbagai macam hal dilakukan oleh pemilik kafe untuk menumbuhkan pelanggan yang setia yang pada akhirnya akan menumbuhkan sebuah komunitas. Pelanggan yang merasa terpuaskan akan melakukan rekomendasi kepada orang lain tentang pelayanan kafe tersebut. Dengan begitu akan semakin banyak pelanggan yang datang untuk berkunjung dan pendapatan kafe tentunya akan semakin meningkat.

*Coffee Break Sangrai* adalah salah satu kafe dengan konsep klasik yang menyajikan menu makanan dan minuman yang bervariasi. Kafe ini terletak di Jalan Kolonel Husen Yusuf, Kota Bireun, Kec. Kota Juang, Kabupaten Bireuen, Aceh. Kafe ini buka dari pukul 07.00 pagi dan tutup pada pukul 01.00 dinihari, yang beroperasi setiap hari tanpa ada hari libur. Pelanggan yang mengunjungi kafe ini sangat beragam mulai dari pekerja kantor, keluarga, pebisnis, remaja, hingga organisasi partai politik. Menu yang ditawarkan kafe ini bervariasi mulai dari cemilan ringan hingga berbagai macam menu minuman. *Coffee Break Sangrai* ini mempunyai 17 orang karyawan yang bekerja dan dibagi menjadi 2 *shift* (pagi dan malam) untuk melayani pelanggan. *Coffee Break Sangrai* ini bisa menampung hingga 300 orang, dengan jumlah meja 62, jumlah kursi 165 dan kursi panjang 25 buah. Jumlah rata-rata pengunjung harian pada hari kerja (senin-jumat) adalah 40 hingga 50% atau 130 orang - 150 orang, sedangkan pada *weekend* (sabtu-minggu) mencapai 60 hingga 70% atau 180 orang - 210 orang ini merupakan rata-rata jumlah pengunjung disaat jam-jam sibuk. Kafe akan terisi penuh hanya saat ada *event-event* tertentu seperti Buka Puasa Bersama, dan Nonton Bola, tentunya *event* ini tidak sering. Suasana kafe ini lebih ramai dikunjungi pada malam hari.

Dengan melihat rata-rata kunjungan harian pada kafe hanya 40 hingga 50% maka ini dapat dikatakan pendapatan kafe menjadi berfluktuasi, sehingga diperlukan penelitian usulan perbaikan layanan menggunakan metode IGA (*Improvement Gap Analysis*) dan *DINESERV* agar mendapatkan solusi terbaik yang dapat diterapkan pada kafe ini. Selain pendapatan kafe yang berfluktuasi hal lainnya yang menjadi permasalahan adanya ulasan pelanggan yang ada di google (ulasan *online*) yang dimana ulasan tersebut memberi

penilaian yang kurang baik terhadap kafe seperti "pelayanan yang kacau", "makanan yang tidak enak", "pelayanan yang lama", "sarapan yang tidak memadai" dan lain-lain. Dengan adanya beberapa penilaian bintang 3 < dapat dijadikan sebagai acuan kenapa penelitian perbaikan layanan pada Kafe *Coffee Break Sangrai* ini perlu dilakukan.

*Coffee Break Sangrai* ini sejak awal dibuka (tahun 2016) mendapatkan respon penjualan dan pendapatan yang positif dari para pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik kafe, diketahui bahwa tingkat pendapatan semakin menurun pada periode tahun 2023 – 2024 hingga saat ini penjualan masih belum stabil dan bisa dikatakan berfluktuasi, yang belum diketahui pasti apa penyebab turunnya pendapatan pada kafe tersebut. Untuk dapat mengidentifikasi lebih lanjut permasalahan yang ada maka diperlukan observasi dan wawancara langsung ke kafe, dengan mewawancarai beberapa pelanggan *Coffee Break Sangrai* itu sendiri. Selain observasi dan wawancara untuk mengidentifikasi permasalahan, hal lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan melihat ulasan pelanggan yang ada di google (ulasan *online*) yang dimana ulasan dengan penilaian bintang 3 < dapat dijadikan sebagai tambahan alasan kenapa penelitian perbaikan layanan pada Kafe di *Coffee Break Sangrai* ini perlu dilakukan.

Pendapatan dan keuntungan kafe terus menurun, yang terberatnya mulai dari september tahun 2023 hingga saat ini, walaupun jumlah penjualan di beberapa bulan sebelumnya tinggi, hasil penjualannya kafe masih terbilang belum maksimal. Kondisi penurunan ini terus berlangsung hingga sekarang. Perlu adanya riset dan analisa kenapa penurunan ini dapat terjadi. Tingkat penjualan dapat menurun dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti faktor harga, pemasaran, rasa, konsep, daya tarik kafe, persaingan dengan kompetitor lain, dan mutu layanan pada kafe tersebut.

Dengan dilakukannya perbaikan layanan pada kafe yang merupakan usulan solusi dari pendapatan kafe yang berfluktuasi, hal ini juga dapat meningkatkan penjualan makanan atau minuman, sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen, menurut (Muhammad et al., 2017) Kepuasan adalah perasaan atau keadaan seseorang dimana persepsinya terhadap suatu produk atau jasa tertentu yang telah sesuai dengan harapannya terhadap suatu produk atau jasa tersebut, maka dengan adanya peningkatan kepuasan diharapkan pendapatan kafe meningkat dan stabil. Hal ini sangat mempengaruhi konsumen atau pelanggan untuk tetap menggunakan jasa atau produk di masa yang akan datang (Amri et al., 2022). Untuk melakukan penelitian ini digunakan salah satu metode yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan pelanggan dari kafe *Coffee Break Sangrai* adalah dengan menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) menggunakan atribut-atribut *DINESERV*. Metode *DINESERV* merupakan pengembangan dari model *SERVQUAL*.

Pengukuran kualitas pelayanan secara umum dilakukan dengan metode *SERVQUAL*, namun pada industri restoran terdapat satu metode yang lebih handal dan terpercaya yaitu dengan metode (Kim, Ng, dan Kim, 2009). Perbedaannya adalah jika model *SERVQUAL* dapat digunakan kepada kualitas layanan berjenis apapun, model *DINESERV* dikhususkan untuk mengukur kualitas layanan pada objek spesifik yaitu restoran atau kafe sehingga atribut-atribut yang ada didalamnya juga lebih spesifik. Maka dari itu berdasarkan penjelasan di atas penulis akan melakukan penelitian yang berjudul "Usulan Perbaikan Layanan Dengan Metode *DINESERV* dan *Improvement GAP Analysis* (IGA) di *Cafe "Coffee Break Sangrai" Bireuen*".

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang penulis lakukan saat ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif (*descriptive research*). Penelitian deskriptif ini termasuk ke dalam penelitian *survey* (*Survey Research*), karena penelitian ini bertujuan untuk memecahkan masalah usulan perbaikan layanan dengan metode *Improvement GAP Analysis* (IGA) dan *DINESERV* guna mengetahui bagaimana usulan layanan kafe *Coffee Break Sangrai* untuk memperbaiki kepuasan pelanggan. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua yaitu, yaitu data primer dan data sekunder diantaranya data primer (*primary sources*), diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha *Coffee Break Sangrai*. Selain itu, penulis juga menggunakan kuesioner dalam pengambilan data yang dibutuhkan dalam pengolahan data skripsi penulis. Data Sekunder (*secondary sources*), berupa data gambaran umum perusahaan, seperti sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan. Penulis juga melengkapinya dengan data penjualan, data ulasan *google (online)*, jurnal, dan buku-buku. Adapun dalam penelitian penulis menggunakan pengumpulan data yaitu pengamatan langsung terhadap objek (observasi), wawancara, kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengunjung harian kafe *Coffee Break Sangrai*, menurut manajer pengelola *Coffee Break Sangrai* yang mengunjungi kafe berjumlah rata-rata 450 orang setiap harinya pada hari kerja (Senin – Jumat). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh pengunjung pasar sebanyak 450 orang dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2016) sehingga jumlah sampel yang diperlukan adalah sebanyak 99,2 dibulatkan menjadi 100 responden, dan untuk penelitian ini dibutuhkan minimal jumlah responden dari pengunjung kafe *Coffee Break Sangrai* adalah sebanyak 100 responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis *Improvement Gap Analysis* (IGA)

#### Analisis Kuadran

##### 1. Kuadran I

Atribut yang terdapat pada kuadran satu merupakan atribut yang memiliki nilai StdIG dan nilai StdAESDQ lebih besar dari nol. Nilai Std IG ini menandakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara apa yang diharapkan oleh pelanggan kafe dengan performansi yang dimiliki oleh kafe saat ini. Sedangkan nilai StAESDQ ini menandakan bahwa atribut memiliki performansi yang buruk dalam pelaksanaannya sehingga pelanggan akan merasa tidak puas atas apa yang dialaminya. Hal tersebut dapat menyimpulkan bahwa atribut yang berada pada Kuadran I memiliki performansi yang buruk dan tidak sesuai dengan harapan para pelanggan yang datang. Tetapi dapat juga atribut yang bersangkutan telah cukup namun masih memerlukan perbaikan sehingga lebih baik. Dengan begitu, atribut-atribut yang terdapat pada kuadran satu harus ditingkatkan dan diperbaiki performansinya.

##### 2. Kuadran II

Atribut yang terdapat pada kuadran dua merupakan atribut yang memiliki nilai StdIG lebih rendah dari nol dan memiliki nilai StdAESDQ lebih tinggi dari nol. Nilai StdIG dibawah nol menandakan bahwa tidak terdapat kesenjangan antara harapan dari konsumen dengan keadaan kafe *Coffee Break Sangrai* saat ini. Sedangkan nilai StdAESDQ diatas nol menandakan bahwa performansi yang diberikan oleh kafe terhadap suatu atribut masih dianggap kurang baik (puas) oleh pelanggan. Penting untuk menjaga performansi atribut-atribut pada kuadran ini sehingga kualitas performansi tidak menurun dan membuat konsumen menjadi tidak puas dengan pelayanan kafe. Atribut yang berada pada kuadran II ini dapat dilakukan usulan pengembangan (opsional) agar dapat meningkatkan kepuasan dan konsistensi.

##### 3. Kuadran III

Atribut yang terdapat pada Kuadran III merupakan atribut yang mempunyai nilai StdIG lebih rendah dari nol dan nilai StdAESDQ lebih rendah dari nol. Nilai StdIG lebih rendah ini menandakan bahwa tidak terdapat selisih antara yang diharapkan oleh konsumen dengan apa yang dimiliki kafe saat ini. Sedangkan nilai StdAESDQ lebih rendah ini menandakan bahwa atribut yang bersangkutan tidak begitu berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Sehingga dapat dikatakan bahwa atribut yang terdapat di kuadran ketiga ini sudah baik performansinya dan sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen.

Dengan begitu atribut akan bersifat netral karena sudah memiliki tingkat yang aman dan tidak terlalu perlu diperhatikan performansinya karena terdapat atribut lain yang lebih penting untuk dilakukan perbaikan kinerjanya. Atribut yang berada pada kuadran III ini dapat dilakukan usulan pengembangan (opsional) agar dapat meningkatkan kepuasan dan konsistensi.

#### 4. Kuadran IV

Atribut yang terdapat pada Kuadran IV merupakan atribut yang mempunyai nilai StIG lebih tinggi dari nol dan nilai StdAESDQ lebih rendah dari nol. Nilai StdIG lebih tinggi dari nol berarti terdapat selisih antara apa yang diharapkan oleh pelanggan dengan performansi yang dimiliki oleh kafe saat ini. Sedangkan nilai StdAESDQ lebih rendah dari nol berarti performansi yang diberikan oleh kafe meskipun kurang baik namun tidak berpengaruh terhadap ketidakpuasan yang dialami oleh pelanggan. Oleh karena itu atribut pada Kuadran IV bersifat dapat diperbaiki atau ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, meskipun atribut pada kuadran ini bukan merupakan kepentingan utama untuk diperbaiki oleh kafe. Atribut yang berada pada kuadran IV ini dapat dilakukan usulan pengembangan (opsional) agar dapat meningkatkan kepuasan dan konsistensi.

#### Evaluasi Atribut Kuadran I

Atribut : Mempunyai tempat yang nyaman dan bersih (T2)

#### Usulan Perbaikan

1. Menerapkan SOP Kebersihan dan Keamanan, dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan kafe. Mulai dari pelayanan pesanan pelanggan, kemudian untuk pengantaran pesanan yang sesuai dengan urutan, lalu untuk pembersihan meja secara langsung setelah digunakan oleh para pelanggan yang telah selesai mengunjungi kafe. Dengan begitu pelayan akan lebih teliti dengan melakukan aktivitas sesuai dengan prosedur pelayanan di kafe *Coffee Break Sangrai*.
2. Menggunakan sabun khusus (sabun spray) untuk melakukan pembersihan meja, sehingga membuat meja tidak lengket dan menghilangkan bau yang disebabkan oleh makanan atau minuman yang tumpah. Setiap sisi meja juga harus dibersihkan secara menyeluruh agar semua bagian pada meja akan nyaman untuk digunakan pelanggan berikutnya.



Gambar 1. Pelayan Membersihkan Area Meja

Sumber : Pengamatan Lapangan

3. Segera melakukan pembersihan sampah disaat pengunjung pulang.



Gambar 2. Pelayan Menyapu Area Meja

Sumber : Pengamatan Lapangan

Atribut : Mempunyai toilet yang bersih (T7)

Usulan Perbaikan

1. Untuk mengatasi toilet menjadi kotor pada saat pengunjung ramai atau hal lainnya, maka usulan perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan membuat daftar regu piket yang berfokus untuk memantau kondisi toilet dengan waktu pengecekan/1 jam.

Tabel 1. Regu Piket Kebersihan *Coffee Break Sangrai*

No.	Nama	Regu	Piket Kebersihan
1.	Oryza	1	Pagi
2.	Suardi	1	
3.	Arief	2	
4.	Fahmi	2	
5.	Putra	3	
6.	Ayu	3	
7.	Daniel	1	Malam
8.	Rahmat	1	
9.	Gunawan	2	



10.	Bang Jol	2
11.	Nanda	3
12.	Kamal	3
13.	Reza	4
14.	Masykur	4

Sumber : Usulan Perbaikan

Setelah regu piket terbentuk maka dibutuhkan seorang *supervisor* yang akan melakukan pemeriksaan terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh regu piket tersebut.

Atribut : Karyawan kafe yang tanggap dan cekatan ketika dipanggil oleh pelanggan (Rs1) dan Selalu mementingkan kepentingan pelanggan (E4)

Usulan Perbaikan

1. Penambahan karyawan pada kafe, pihak kafe dapat melakukan penambahan karyawan baru, baik itu karyawan paruh waktu maupun karyawan penuh waktu. Akan lebih menguntungkan bagi pihak kafe apabila mempekerjakan karyawan paruh waktu saja, karena karyawan tambahan akan lebih diperlukan pada jam sibuk kafe untuk membantu kerja pada kafe. Selain akan lebih berguna dipekerjakan pada jam sibuk, pihak kafe juga akan menghemat pengeluaran untuk membayar karyawan paruh waktu dibandingkan dengan membayar karyawan penuh waktu yang baru.
2. Karyawan harus lebih sering melakukan komunikasi antar sesama karyawan, diantaranya : ketika pelanggan memanggil karyawan 1, tetapi pada waktu yang bersamaan karyawan 1 sedang sibuk (dengan aktivitas lainnya) sehingga karyawan 1 meminta bantuan kepada karyawan 2 atau karyawan 3 untuk segera melayani pelanggan yang memanggil tadi.
3. Melakukan pelatihan kepada seluruh karyawan kafe terutama *waiters* atau lebih sering melakukan *briefing* agar seluruh karyawan dapat memahami permasalahan yang ada dan tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.

Evaluasi Atribut Kuadran II

1. Atribut : Mempunyai area parkir yang aman dan luas (T1)

Atribut ini memiliki nilai StdIG -0,985 dan nilai StdAESDQ 0,291. Atribut ini memiliki nilai StdIG dibawah 0 dan nilai StdAESDQ diatas 0 sehingga atribut ini tidak memiliki kesenjangan antara harapan dari konsumen dengan keadaan kafe.

Berdasarkan pengamatan lapangan area parkir pada kafe ini tidaklah terlalu luas tetapi dengan adanya penjaga parkir area parkir pada kafe ini menjadi lebih teratur dan aman.

2. Atribut : Mempunyai karyawan yang bersih, rapi, dan berpenampilan menarik (T3)

Atribut ini memiliki nilai StdIG -0,813 dan nilai StdAESDQ 1,582. Atribut ini memiliki nilai StdIG dibawah 0 dan nilai StdAESDQ diatas 0 sehingga atribut ini tidak memiliki kesenjangan antara harapan dari konsumen dengan keadaan kafe.

Pelayan yang ada di kafe *Coffee Break Sangrai* telah berpakaian dengan rapi dalam bekerja, dengan memakai celana panjang (sopan), baju kaos dan juga sepatu. Dari penampilan ini akan memberikan kesan yang baik untuk dilihat para pelanggan, sehingga para pelanggan akan mengetahui pelayan kafe yang bertugas untuk melakukan pemesanan dan permintaan kebutuhan di kafe.

3. Atribut : Memiliki dekorasi kafe yang sesuai dengan tampilan dan harga restoran (T4) dan Memiliki kursi dan meja yang nyaman untuk digunakan (T6)

Kedua atribut ini memiliki nilai StdIG dibawah 0 dan nilai StdAESDQ diatas 0 sehingga atribut ini tidak memiliki kesenjangan antara harapan dari konsumen dengan keadaan kafe. Atribut T4 memiliki nilai StdIG -1,467 dan nilai StdAESDQ 0,936 sedangkan atribut T6 memiliki nilai StdIG -0,434 dan nilai StdAESDQ 0,721.

Kafe ini memiliki konsep dekorasi *classic modern* dengan bahan yang digunakan pada kursi dan mejanya adalah kayu dan dipadukan dengan pencahayaan pada kafe berwarna *warm white* sehingga membuat kesan yang semakin *classic*.

4. Atribut : Konsistensi cita rasa (makanan dan minuman) yang tidak pernah berubah (R2), Pihak kafe memberikan jaminan atas makanan yang tidak sesuai dengan yang di pesan, dengan menggantinya dengan makanan yang baru (A3), dan Jaminan akan kebersihan dan sanitasi di seluruh area kafe, termasuk dapur, area makan, dan fasilitas umum (A4)

Ketiga atribut ini memiliki nilai StdIG dibawah 0 dan nilai StdAESDQ diatas 0 sehingga atribut ini tidak memiliki kesenjangan antara harapan dari konsumen dengan keadaan kafe. Atribut R2 memiliki nilai StdIG -0,228 dan nilai StdAESDQ 0,398. Atribut A3 memiliki nilai StdIG -0,090 dan nilai StdAESDQ 0,398. Atribut A4 memiliki nilai StdIG -0,503 dan nilai StdAESDQ 0,076.

Penilaian dari responden untuk atribut Konsistensi cita rasa (makanan dan minuman) yang tidak pernah berubah mendapatkan hasil yang baik, karena pada saat pembuatan makanan dan minuman memiliki takaran yang baku (resep baku) artinya setiap yang melakukan pekerjaan harus mengikuti resep yang telah di tetapkan oleh kafe, untuk menambah tingkat konsistensi pada pembuatan minuman diharuskan untuk menimbang setiap bahan minuman yang digunakan (susu kental manis, krimer, kopi, susu UHT dll).

Untuk atribut Pihak kafe memberikan jaminan atas makanan yang tidak sesuai dengan yang di pesan, dengan menggantinya dengan makanan yang baru (A3), ini merupakan tanggung jawab oleh pihak kafe dengan mengganti jika ada makanan atau minuman yang tidak sesuai dengan apa yang dipesan oleh pelanggan, hal tersebut membuat kepuasan pelanggan lebih meningkat.

### Evaluasi Atribut Kuadran III

1. Atribut : Memberikan bill (tagihan) yang akurat (R3)

#### Usulan Pengembangan

Pada saat ini pembayaran yang dapat dilakukan pada kafe *Coffee Break Sangrai* hanya menggunakan pembayaran *cash* (langsung) dan tidak ada metode pembayaran digital seperti transfer, *e-wallet* dan QRIS. Untuk mengatasi hal ini usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah menambah metode pembayaran digital yang paling efektif dan efisien yaitu dengan metode QRIS.



Gambar 3. Barcode pembayaran digital QRIS

Sumber : Usulan Pengembangan

2. Atribut : Menyajikan makanan dan minuman pelanggan sesuai dengan pesanan (R4), Karyawan kafe mampu menangani keluhan pelanggan secara efektif (Rs2), Menerima permintaan khusus (*request*) dari pelanggan (Rs3), dan Memiliki karyawan yang dapat memberikan layanan pelanggan yang bertanya seputar dengan menu (A1)

Atribut Menyajikan makanan dan minuman pelanggan sesuai dengan pesanan (R4), atribut ini memiliki nilai StdIG -0,985 dan nilai StdAESDQ -0,354 berdasarkan rata-rata penilaian responden penyajian makanan dan minuman yang dilakukan oleh kafe *Coffee Break Sangrai* sudah sangat sesuai.

Atribut Karyawan kafe mampu menangani keluhan pelanggan secara efektif (Rs2), atribut ini memiliki nilai StdIG -0,675 dan nilai StdAESDQ -0,139 menangani keluhan pelanggan secara efektif adalah salah satu aspek penting dalam menjaga reputasi dan kualitas layanan sebuah kafe. Kafe *Coffee Break Sangrai* sangat baik dalam menangani keluhan pelanggan.

Atribut Menerima permintaan khusus (request) dari pelanggan (Rs3), atribut ini memiliki nilai StdIG -0,606 dan nilai StdAESDQ -1,214. Menerima permintaan khusus dari pelanggan adalah aspek penting dalam memberikan layanan yang personal dan memuaskan. Kafe *Coffee Break Sangrai* selalu mementingkan permintaan khusus dari pelanggan sebagai contoh : Pelanggan meminta agar minumannya tidak terlalu manis, meminta agar minumannya tidak terlalu banyak es, dan meminta agar makanannya tidak pedas.

Atribut Memiliki karyawan yang dapat memberikan layanan pelanggan yang bertanya seputar dengan menu (A1), atribut ini memiliki nilai StdIG -0,675 dan nilai StdAESDQ -0,784. Memiliki karyawan yang dapat memberikan layanan pelanggan yang baik saat menjawab pertanyaan tentang menu adalah penting untuk memastikan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Pada saat perekrutan pelayan dan masa training kafe *Coffee Break Sangrai* sudah melakukan pelatihan kepada pelayan mengenai menu-menu yang ada pada kafe *Coffee Break Sangrai*, sehingga pelayan memiliki pengetahuan yang baik mengenai pertanyaan seputar menu.

3. Atribut : Memiliki suasana nyaman dan aman sehingga pelanggan betah ketika berada didalam kafe (A2) dan Jaminan bahwa fasilitas kafe, seperti toilet dan area parkir, berfungsi dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (A5)

Atribut Memiliki suasana nyaman dan aman sehingga pelanggan betah ketika berada didalam kafe (A2), atribut ini memiliki nilai StdIG -0,331 dan nilai StdAESDQ -1,752. Berdasarkan penilaian atribut dari responden dapat diketahui bahwa kafe *Coffee Break Sangrai* memiliki suasana yang nyaman dan aman.

Atribut Jaminan bahwa fasilitas kafe, seperti toilet dan area parkir, berfungsi dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (A5), atribut ini memiliki nilai StdIG -1,501 dan nilai StdAESDQ -0,139. Menjaga fasilitas kafe seperti toilet dan area parkir agar selalu berfungsi dengan baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan adalah aspek penting dalam memastikan kenyamanan dan kepuasan pelanggan. Fasilitas yang dimiliki oleh kafe *Coffee Break Sangrai* terjamin dengan baik fungsinya, kafe ini memiliki 2 toilet, 1 musholla (memiliki area pemisah antara laki dan perempuan), area parkir yang memadai dan memiliki pendingin ruangan (kipas angin) berjumlah 16. Tetapi ada beberapa sisi ruangan kafe yang tidak terjangkau oleh pendingin ruangan sehingga diperlukan penambahan pendingin ruangan.

## Usulan Pengembangan

Untuk mengatasi permasalahan beberapa sisi ruangan yang tidak terjangkau oleh pendingin ruangan (kipas angin) maka diperlukan penambahan pendingin ruangan.



Gambar 4. Penambahan Pendingin Ruangan (Kipas Angin)

Sumber : Usulan Pengembangan

## Evaluasi Atribut Kuadran IV

1. Atribut : Ketersediaan fasilitas (wifi, dan musholla) (T5), dan Mempunyai peralatan makan dan minum yang bersih dan higienis (T8)

Atribut ketersediaan fasilitas (*wifi* dan musholla) (T5), atribut ini memiliki nilai StdIG 0,047 dan nilai StdAESDQ -0,569. Fasilitas merupakan hal yang terpenting yang harus dimiliki oleh sebuah kafe, karena ini sangat berdampak pada kepuasan dan kenyamanan pelanggan. Pada kafe *Coffee Break Sangrai* fasilitas-fasilitas umum seperti koneksi internet *wifi*, musholla, toilet, area parkir, wastafel, dan lain-lain sudah tersedia dan berfungsi dengan baik. Akan tetapi berdasarkan wawancara dengan responden untuk kecepatan koneksi internet *wifi* pada kafe *Coffee Break Sangrai* sering kali tidak baik (lemot) hal ini mengganggu kenyamanan pelanggan dalam melakukan akses internet dengan menggunakan koneksi jaringan *wifi* yang ada pada kafe *Coffee Break Sangrai*.

Atribut Mempunyai peralatan makan dan minum yang bersih dan higienis (T8) atribut ini memiliki nilai StdIG 1,389 dan nilai StdAESDQ -1,107, hal ini menandakan bahwa kafe telah berhasil dalam menjaga kebersihan peralatan makan dan minum yang digunakan oleh konsumen, seperti piring, magkok, sendok, garpu, gelas minuman, dan lain-lain. Kebersihan peralatan makan biasanya sangat diperhatikan oleh semua konsumen kafe maupun restoran, dapat dilihat beberapa orang terkadang mengulangi membersihkan sendok dan garpu sebelum makan yang menandakan kebersihan adalah kebiasaan yang baik untuk kesehatan tubuh. Dengan kondisi kebersihan peralatan makan dan minum yang baik tentunya kafe perlu mempertahankan kualitas kebersihan tersebut untuk kedepannya.

2. Atribut : Kecepatan dan kehandalan dalam pelayanan (R1), Mempunyai karyawan yang peka terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (E1), Karyawan melayani pelanggan dengan tidak memandang status sosial (E2), dan Karyawan bersikap sopan dan ramah kepada pelanggan (menghargai pelanggan) (E3)

Atribut Kecepatan dan kehandalan dalam pelayanan (R1) atribut ini memiliki nilai StdIG 0,942 dan nilai StdAESDQ -0,676, atribut ini merupakan atribut yang diklasifikasikan ke dalam atribut kehandalan (*reliability*). Pelayanan pada sebuah kafe merupakan kegiatan utama yang dilakukan antara pelayan dan konsumen. Pesanan yang diinginkan oleh konsumen terkadang banyak dan memiliki beberapa catatan khusus sesuai dengan keinginan, maka dari itu pelayan kafe *Coffee Break Sangrai* telah memberikan kecepatan pelayanan yang baik. Tanpa memerlukan waktu yang lama ataupun mengantre merupakan hal yang disukai semua orang karena hal tersebut dapat menghemat waktu dan tenaga dalam melakukan pesanan. Oleh karena itu pihak pelayan kafe *Coffee Break Sangrai* telah memiliki performansi yang baik dan cepat dalam melakukan tugasnya. Akan tetapi disaat ada *event-event* tertentu seperti acara nobar sepak bola, hari kemerdekaan, dan hari hari besar (hari raya idul fitri dan adha) performansi kecepatan dan kehandalan pelayan kafe yang menurun. Hal ini disebabkan pelanggan yang cukup ramai dan aktivitas pelayanan yang padat, hal ini tentunya membuat pelayan kafe kewalahan. Berdasarkan permasalahan yang ada solusi yang dapat diberikan adalah menambah tenaga kerja (pelayan) kafe yang bersifat paruh waktu (*part time*) saat ada *event-event* tertentu tersebut.

Atribut Mempunyai karyawan yang peka terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (E1), memiliki nilai StdIG 2,422 dan nilai StdAESDQ -1,645. Karyawan yang bekerja di kafe *Coffee Break Sangrai* memiliki kepekaan yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, seperti selalu mengutamakan membawa air mineral ketika ada pelanggan yang baru datang atau pelanggan yang sedang makan.

Atribut Karyawan melayani pelanggan dengan tidak memandang status sosial (E2) memiliki nilai StdIG 0,185 dan nilai StdAESDQ -0,139. Karyawan yang bekerja di kafe *Coffee Break Sangrai* tidak memandang status sosial dalam melakukan pelayanan terhadap pelanggan.

Atribut Karyawan bersikap sopan dan ramah kepada pelanggan (menghargai pelanggan) (E3), memiliki nilai StdIG 0,839 dan nilai StdAESDQ -0,569. Atribut ini merupakan atribut yang diklasifikasikan ke dalam atribut Empati. Kesopanan karyawan baik itu pada kafe, restoran, maupun hotel, menjadi hal paling penting untuk diperhatikan pelayan dalam melayani pelanggan. Menurut nilai yang telah diberikan responden terhadap atribut ini, memperlihatkan bahwa pelayan kafe telah bertindak sopan dan ramah kepada para

pelanggan. Apabila karyawan sopan dan ramah dalam melayani pelanggan tentunya akan membuat pelanggan puas dan merasa nyaman untuk berkunjung ke kafe. Oleh karena itu pelayan kafe perlu menjaga kualitas performansi untuk atribut kesopanan yang telah dimiliki agar pelanggan tetap merasa dihormati.

#### Usulan Pengembangan

1. Untuk mengatasi kecepatan koneksi internet *wifi* pada kafe *Coffee Break Sangrai* yang sering kali tidak baik (lemot) maka usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah dengan melakukan perbaikan kecepatan koneksi jaringan *wifi* perlu ditingkatkan atau perlu dilakukan penambahan perangkat jaringan *wifi* baru agar membuat kecepatan koneksi jaringan *wifi* yang stabil.
2. Untuk mengatasi performansi kecepatan dan kehandalan pelayan kafe yang menurun disaat ada *event-event* tertentu maka usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah dengan melakukan penambahan tenaga kerja (pelayan) paruh waktu (*part time*).

#### Usulan Perbaikan dan Pengembangan Atribut

Atribut yang terdapat pada kuadran I sampai kuadran IV pada subbab sebelumnya, akan dilakukan rekapitulasi untuk melihat setiap usulan perbaikan dan usulan pengembangan atribut. Usulan perbaikan dan pengembangan tersebut sudah diberikan kepada pihak kafe dan sudah dilakukan penerapan tetapi ada beberapa usulan yang masih menjadi pertimbangan oleh pihak kafe *Coffee Break Sangrai*.

Tabel 2. Atribut Usulan Perbaikan

No.	Usulan Perbaikan	Atribut	Keputusan
1.	Menerapkan SOP kebersihan dan keamanan	T2	Diterima
2.	Membuat daftar regu piket toilet	T7	Diterima
3.	Menambah supervisor (pengecekan toilet)	T7	Diterima
4.	Penambahan karyawan pada kafe	Rs1	Dipertimbangkan
5.	Melakukan pelatihan terhadap karyawan	Rs1 dan E24	Diterima

Sumber : Pengolahan Data

Dari tabel 2 diatas dapat dilihat terdapat 5 usulan perbaikan yang diberikan untuk memperbaiki atribut-atribut yang masih dinilai kurang baik oleh pelanggan. Terdapat 4 usulan perbaikan yang telah diterima dan diterapkan oleh pihak kafe sedangkan 1 usulan menjadi pertimbangan oleh pihak kafe *Coffee Break Sangrai*. Diharapkan usulan perbaikan yang diberikan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada pada kafe.

Tabel 3. Atribut Usulan Pengembangan

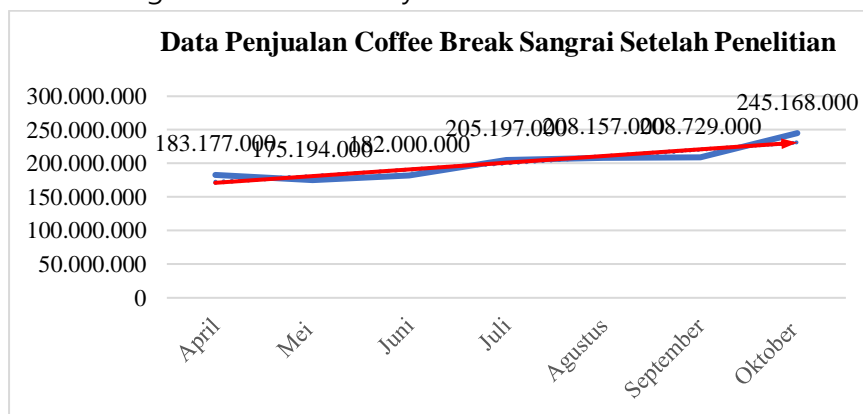
No.	Usulan Pengembangan	Atribut	Keputusan
1.	Menambah metode pembayaran QRIS	R3	Diterima
2.	Menambah pendingin ruangan (kipas angin)	A2 dan A5	Diterima
3.	Menambah kecepatan koneksi jaringan wifi	T5	Dipertimbangkan
4.	Menambah tenaga kerja paruh waktu (part time) disaat event – event tertentu	R1	Diterima

Sumber : Pengolahan Data

Dari Tabel 3 diatas dapat dilihat terdapat 4 usulan pengembangan atau inovasi yang diterapkan untuk menambah performansi dan kepuasan pelanggan, untuk menghindari kekalahan dari pesaing (kompetitor) yang baru di masa mendatang. Terdapat 3 usulan pengembangan yang diterima dan telah diterapkan oleh pihak kafe dan 1 usulan yang perlu dipertimbangkan untuk penerapan pada kafe. Dari 3 usulan yang diterima pihak kafe, hal tersebut diharapkan dapat memperbaiki masalah yang terdapat pada kafe. Sedangkan untuk 1 usulan perlu pertimbangan karena pihak kafe akan melakukan diskusi terlebih dahulu agar usulan yang diberikan tidak merugikan atau menghambat aktivitas pada kafe tersebut.

#### Hasil Penerapan Penelitian

Berdasarkan penerapan penelitian yang telah dilakukan terhitung selama 2 bulan maka didapatkan hasil penjualan kafe yang meningkat dan didapatkan ulasan *online (google review)* dari pelanggan dengan penilaian yang baik sehingga dapat memperbaiki citra dari kafe ini dalam segi kualitas dan kenyamanan.



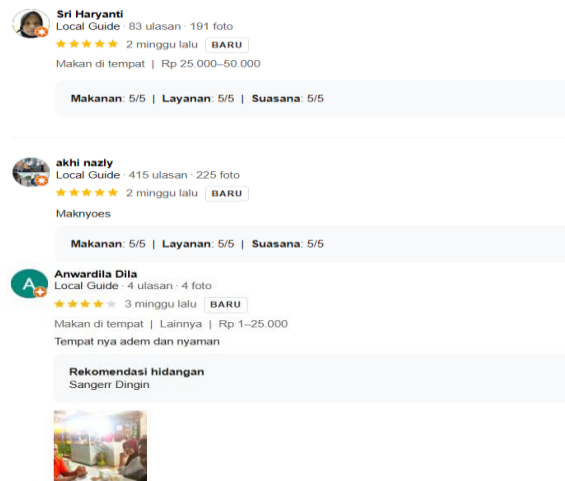
Gambar 4. Data Penjualan Kafe *Coffee Break Sangrai* Setelah Penelitian

Sumber : Hasil Penelitian

Adapun ulasan *online (google review)* yang dinilai oleh pelanggan setelah



dilakukannya penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 5. Ulasan *Online (google review)* Pelanggan

Sumber : Hasil Penelitian

## SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan untuk mengusulkan perbaikan layanan pada kafe *Coffee Break Sangrai*, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut atribut *DINESERV* yang digunakan untuk melakukan perbaikan layanan pada Kafe *Coffee Break Sangrai* terdapat 24 atribut. Masing-masing atribut menilai tingkat layanan pada kafe yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Atribut ini terbagi menjadi 5 dimensi yaitu *Tangible* (Bukti Fisik), *Reliability* (Kehandalan), *Responsiveness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Emphaty* (Empati). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ada beberapa atribut layanan yang menjadi prioritas utama dalam usulan perbaikan. Atribut ini merupakan atribut yang ada pada Kuadran I diagram kartesius. Terdapat 4 atribut prioritas perbaikan layanan diantaranya Mempunyai tempat yang nyaman dan bersih (T2), Mempunyai toilet yang bersih (T7), Karyawan kafe yang tanggap (Rs1), dan Selalu mementingkan kepentingan pelanggan (E4). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan melihat prioritas perbaikan layanan yang didapatkan dari Kuadran I, II, III dan IV Diagram Kartesius, maka usulan perbaikan layanan untuk memperbaiki kepuasan pelanggan yang dapat diberikan adalah Menerapkan SOP kebersihan dan keamanan, Membuat daftar regu piket toilet, Menambah supervisor (pengecekan toilet), Penambahan karyawan pada kafe, dan Melakukan pelatihan terhadap karyawan.

Berdasarkan pada hasil pengolahan dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat di kemukakan beberapa saran yang diharapkan berguna bagi pihak kafe *Coffee Break Sangrai*. Adapun saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut Usulan perbaikan dan usulan pengembangan yang telah diterima dan telah

diterapkan diharapkan agar dilakukan peninjauan ulang dan evaluasi oleh pihak kafe untuk mengetahui apakah usulan perbaikan dan usulan pengembangan tersebut efektif dalam memperbaiki layanan dan kepuasan pelanggan. Usulan perbaikan dan usulan pengembangan yang telah diberikan kepada pihak kafe merupakan keputusan untuk memperbaiki layanan pada kondisi saat ini, pihak kafe dapat terus melakukan penilaian atribut secara rutin pada kafe kedepannya untuk mempertahankan kepuasan pelanggan terhadap atribut tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. M. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Penerapan Nya Dalam Penelitian. *JPIB: Jurnal Penelitian Ibnu Rusyd*, 1(2), 1–5.
- Aloysius Rangga Aditya Nalendra, Y. R. (2021). Statistiska seri dasar dengan SPSS. *Media Sains Indonesia*.
- Amri, Meutia, S., & Wulan Sari, T. (2022). Analisis Kualitas Layanan di Bengkel Sari Bumi Utama Lhoksemawe. *Industrial Engineering Journal*, 11(1), 1–8.
- Baene, R., Ilham, Nasution, R., & Atika, D. (2023). *WORKSHEET: Jurnal Akuntansi WORKSHEET: Jurnal Akuntansi PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PT. SOP SUMSUM LANGSA* (Issue 2).
- Barnes, J. G. (2003). Secrets of customer relationship management (rahasia manajemen hubungan pelanggan). *Yogyakarta: Andi*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.
- Heung, V. C. S., Wong, M. Y., & Qu, H. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86–96.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9.
- Kasmir, S. E. (2005). *Dasar-dasar perbankan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Kholidah, L. N., Hidayat, S., Jamaludin, U., & Leksono, S. M. (2023). KAJIAN ETNOSAINS DALAM PEMBELAJARAN IPA UNTUK MENUMBUHKAN NILAI KEARIFAN LOKAL DAN KARAKTER SISWA SD MELALUI SATE BANDENG (CHANOS CHANOS). *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(2), 4165–4177.
- Kim, W. G., Ng, C. Y. N., & Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10–17.

- Kotler, P. (2002). Manajemen Pemasaran edisi milenium. *Jakarta: Prenhallindo.*
- Kotler, P. (2003). Manajemen Pemasaran. edisi kesebelas. *Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.*
- Kotler, P. (2004). Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium, Penerbit PT. *Prenhallinda, Jakarta.*
- Kotler, P., Armstrong, G., Yati Sumiharti, S. E., & Imam Nurmawan, S. E. (1999). *Prinsip-prinsip Pemasaran, jilid 1.*
- Malhotra, N. K. (2010). Riset Pemasaran (Marketing Research)(Edisi 4 Jilid 1). *New Jersey, Indonesia: PT. Indeks.*
- Maulidi, A. (2017, October 25). *Pengertian Kafe (Cafe).* Kanal Info. <https://www.kanalinfo.web.id/2017/02/pengertian-kafe-cafe>
- Meutia, S., Anshar, K., & Nufus, U. (2024). Identifikasi Pengaruh Marketing Mix Terhadap Peningkatan Pelanggan Pada PT. Pos Indonesia. *Industrial Engineering Journal, 12(2),* 75–83. <https://doi.org/10.53912/iej.v12i2.1142>
- Muhammad, M., Meutia, S., & Paliyama, Y. (2017). Usulan Perbaikan Kualitas Pelayanan Pasien Bpjs Ruang Sal Dengan Menggunakan Metode Potential Gain Customer Value. *Industrial Engineering Journal, 6(2),* 23–30.
- Nurjanah, N. (2021). Analisis Kepuasan Konsumen dalam Meningkatkan Pelayanan Pada Usaha Laundry Bunda Nurjanah. In *Jurnal Mahasiswa* (Vol. 1).
- Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations.* Free Press.
- Patnaude, K., & Graves, N. (2000). Perceptions of senior preferences regarding décor, service and menu in four assisted living facilities in houston Texas. *Proceedings of Fifth Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality & Tourism, 347–349.*
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(2),* 56–60.
- Sugiyono, S. (2010). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D. *Alfabeta Bandung, 170–182.*
- Sugiyono, S. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R&D. *Bandung: Alfabeta, 1–11.*
- Tontini, G., & Picolo, J. D. (2010). Improvement gap analysis. *Managing Service Quality, 20(6),* 565–584. <https://doi.org/10.1108/09604521011092893>