

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Data Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan Borma Toserba

PT Harja Gunatama Lestari (Borma Toserba) hadir sejak tahun 1976 dengan membuka gerai pertama di Dakota Pasteur, Bandung pada Oktober 1977. Pada tahun 1989 Borobudur Market sebagai superstore membuka gerai pertamanya di Dago Bandung. Pada tahun 1991 Borma Toserba dan Borobudur Market menggabungkan semua kegiatan usaha ritel di seluruh daerah dengan nama Borma Toserba. Hal tersebut menjadikan Borma Toserba sebagai ritel terbesar kedua di Bandung.

Sebagai bagian dari perusahaan global PT. Harja Gunatama Lestari berusaha untuk memberikan standar pelayanan kelas dunia dalam industri ritel Indonesia. Borma Toserba memperkenalkan konsep hipermarket dan menyediakan alternatif belanja baru di Indonesia bagi pelanggan Borma Toserba. Borma Toserba menawarkan konsep “*One-Stop Shopping*” yang menawarkan tempat pilihan dengan produk yang beragam, harga murah, dan juga memberikan pelayanan terbaik sehingga melebihi harapan pelanggan.

Saat ini, Borma Toserba sudah beroperasi di 83 gerai dan tersebar di 28 kota/kabupaten di Indonesia. Sebagai salah satu pemain ritel terkemuka, Borma Toserba berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan Borma Toserba di Indonesia. 72 juta pelanggan telah mengunjungi Borma Toserba di tahun 2012, naik dari 62 juta pelanggan di tahun sebelumnya. Borma Toserba sangat peduli terhadap kebutuhan pelanggan dengan menawarkan lebih dari 40.000 produk, sehingga pelanggan dapat memperoleh pilihan lengkap kebutuhan sehari-hari yang berkualitas baik dengan harga diskon di dalam lingkungan belanja yang nyaman.

Borma Toserba memiliki sekitar 28.000 karyawan langsung dan tidak langsung seperti SPG, *cleaning service*, dll. Borma Toserba telah bermitra dengan sekitar 4,000 pemasok yang hampir 70% adalah UKM (Usaha Kecil Menengah). Selain itu, dengan kehadiran Borma Toserba di Indonesia, Borma Toserba dapat membantu industri terkait seperti transportasi, logistik, konstruksi, pergudangan juga akan berkembang berkembang bersama Borma Toserba membangun negeri.

Sejalan dengan program Pemerintah tentang *Corporate Social Responsibility* (CSR), Borma Toserba terus mengembangkan program yang komprehensif, terpadu dan berkelanjutan. Yaitu "Pojoek Rakyat" yang sepenuhnya didukung oleh Departemen Perdagangan, Departemen Koperasi dan UMKM dan Departemen Perikanan dan Kelautan Republik Indonesia. Borma Toserba Indonesia mengalokasikan "Pojoek Rakyat" di sebuah lokasi khusus di 14 gerai yang tersebar di 7 kota (Jakarta, Bekasi, Bogor, Bandung, Cimahi, Garut, dan Sumedang). Borma Toserba juga ikut menyediakan akses pasar dan kegiatan promosi untuk memastikan bahwa produk tersebut berhasil.

Borma Toserba tumbuh dan berkembang bersama-sama dengan pelanggan, lingkungan, masyarakat, karyawan (asosiasi), mitra bisnis, sektor pertanian dan industri terkait. Borma Toserba juga telah berkontribusi untuk menciptakan kesempatan kerja langsung dan tidak langsung untuk lebih dari 28.000 orang dan menekankan penggunaan produk lokal yang pada gilirannya akan menciptakan lebih banyak peluang lapangan kerja di masing masing wilayah sehingga akan mengurangi urbanisasi ke kota.

Tahun ini, 38 tahun kehadiran Borma Toserba di Indonesia, Borma Toserba terus mengembangkan cara untuk berkontribusi secara konsisten dan berkesinambungan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Borma Toserba telah memberi kontribusi terhadap peningkatan pendapatan pajak nasional, mengatasi inflasi dengan menawarkan dan pelebaran akses masyarakat terhadap produk yang lebih terjangkau, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat konsumsi domestik dan daya beli pelanggan. Gambar 4.1 menunjukkan gambar logo perusahaan Borma Toserba.



Gambar 4. 1 Logo Borma Toserba

4.1.2 Visi, Misi dan Struktur Organisasi Borma Toserba Unit Cileunyi

4.1.2.1 Visi dan Misi Borma Toserba Unit Cileunyi

Borma Toserba Unit Cileunyi merupakan salah satu cabang dari Perusahaan Ritel PT. Harja Gunatama Lestari sebagai induk perusahaan Borma Toserba yang sudah berkembang di wilayah Jawa barat. Dalam menghadapi persaingan dalam dunia usaha, Borma Toserba Unit Cileunyi memiliki visi dan misi sebagai bukti eksistensinya dalam dunia usaha ritel. Berikut adalah visi dan misi dari Borma Toserba Unit Cileunyi:

1) Visi

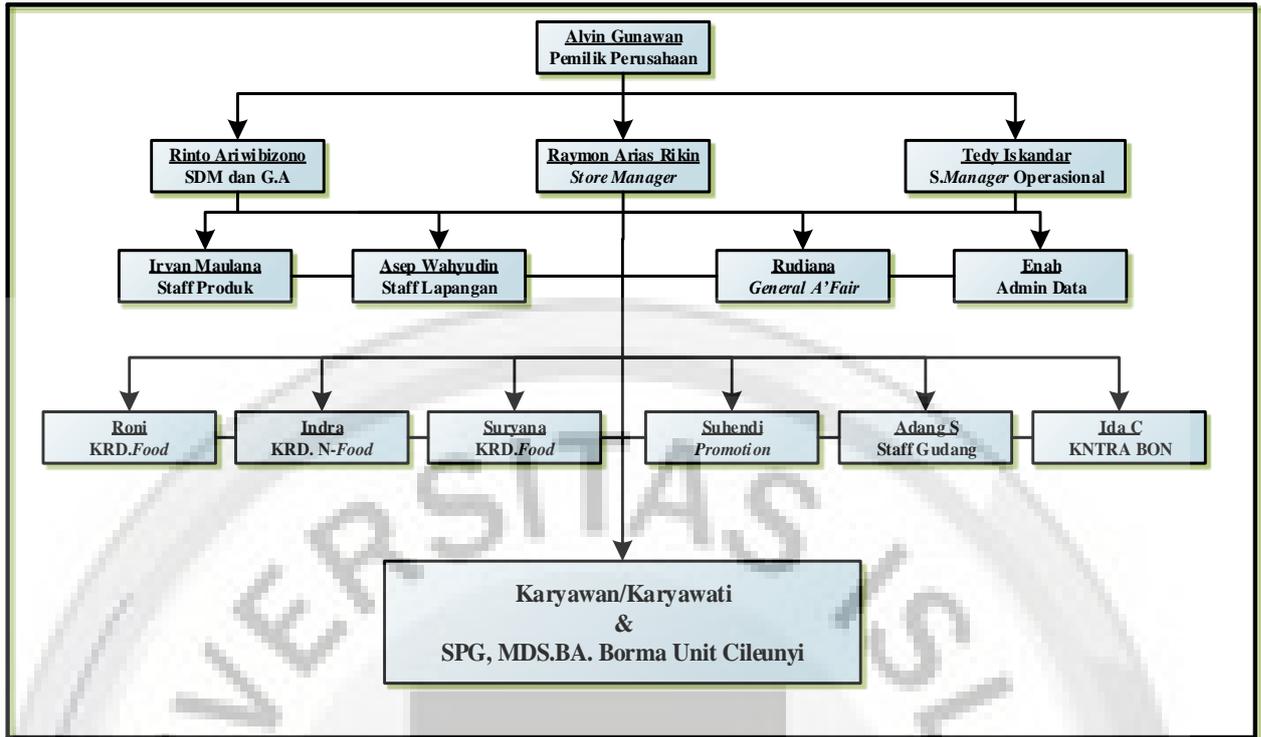
Menjadi salah satu perusahaan ritel terbesar di kota Bandung, yang kompetitif, berkualitas, berkompetisi serta menguasai sumber dan jaringan pemasaran di dalam negeri.

2) Misi

- a. Melakukan perdagangan umum yang menangani beraneka ragam produk dengan kualitas yang baik.
- b. Melaksanakan transaksi perdagangan lokal.
- c. Memberikan layanan yang lengkap dan kompetitif kepada pelanggan.
- d. Memenuhi harapan seluruh stakeholder.

4.1.2.2 Struktur Organisasi Borma Toserba Unit Cileunyi

Struktur Organisasi adalah gambar secara skematis antara fungsi jabatan dengan aktivitas dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi dan urutan tugas tiap jabatan termasuk salah satu unsur sistem pengendalian intern. Maka agar dapat memberikan manfaat sebagai alat kendali hendaknya struktur organisasi dan uraian tugas tersebut disusun dengan jelas dan dituangkan secara tertulis. Selain itu struktur organisasi juga memperlihatkan hubungan pelopornya. Berikut Gambar 4.2 Menunjukkan struktur organisasi dari Borma Toserba Unit Cileunyi.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Borma Toserba Unit Cileunyi
Sumber: Borma Toserba Unit Cileunyi

Deskripsi Jabatan Di Borma Toserba Unit Cileunyi:

a) Pemilik Perusahaan

Pemilik perusahaan mempunyai tugas dan wewenang mengendalikan, mengkoordinasikan, Mengontrol dan mengawasi aktivitas perusahaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Serta menjalin hubungan dengan perusahaan lain dan membuat strategi perusahaan.

b) *Manager* SDM dan *General Afair* (G.A)

Manager SDM dan *General Afair* (G.A) mempunyai tugas dan wewenang atas pengadaan barang dan jasa yang mendukung seluruh aktivitas operasional dan melakukan pemeliharaan aset fisik perusahaan serta bekerjasama dengan bagian *Manager* Toko dan Operasional pemeliharaan serta biaya-biaya lain yang terkait. Sekaligus juga merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi pegawai dan administrasi dalam perusahaan.

c) *Store Manager*

Store Manager mempunyai tugas dan wewenang menjalankan Borma Toserba Unit Cileunyi untuk memenuhi target perusahaan dengan tidak melupakan kebijakan perusahaan. Dan memastikan promosi akurat dan dagang dengan standar perusahaan, staff sepenuhnya berpengalaman pada target untuk hari dan standar pelayanan pelanggan yang sangat baik terpenuhi.

d) *Manager Operasional*

Manager Operasional mempunyai tugas dan wewenang mengawasi kegiatan operasional *store/toko*. Merencanakan, mengendalikan, dan mengawasi seluruh kegiatan operasi *store/toko* dalam pengembangan perusahaan. Serta mengadakan pembinaan, dan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

e) *Staff Produk*

Staff Produk mempunyai tugas mendata semua jenis produk yang masuk kedalam Borma Toserba Unit Cileunyi serta mengatur alur masuk produk ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi dengan berkoordinasi dengan staff bagian Gudang.

f) *Staff Lapangan*

Staff Lapangan mempunyai tugas membantu tugas-tugas semua pegawai mulai dari bagian penyediaan produk sampai pada staff bagian kasir jika mengalami kesulitan dan membutuhkan sesuatu.

g) *Staff General Afair*

Staff General Afair mempunyai tugas memberikan pelayanan-pelayanan kepada unit-unit kerja lain dan melayani seluruh unit kerja di perusahaan dalam hal administrasi dan pengelolaan pelayanan rutin.

h) *Admin Data*

Admin Data mempunyai tugas mengelola data perusahaan data pelanggan serta data produk yang masuk ke dalam gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk bahan laporan akhir perusahaan cabang ke perusahaan pusat.

i) *Karyawan/KRD Food*

Karyawan/KRD Food mempunyai tugas dalam lingkup segala hal yang berkenaan dengan *Counter Food*, yaitu mulai dari pemajangan barang-barang

food, menjaga kebersihan serta kerapihan di area *Counter Food*, dan melayani pelanggan yang datang ke area ini.

j) *Karyawan/KRD Non Food*

Karyawan/KRD Non Food mempunyai tugas memajang barang-barang di area *Non Food*, juga menjaga kebersihan serta kerapihan area *non food* ini dan melayani pelanggan yang datang ke area ini.

k) *Promotion*

Promotion mempunyai tugas menawarkan semua jenis produk baru yang berstatus baru menjelaskan kualitas dan kuantitasnya pada pelanggan serta membuat strategi dalam pencapaian penjualan.

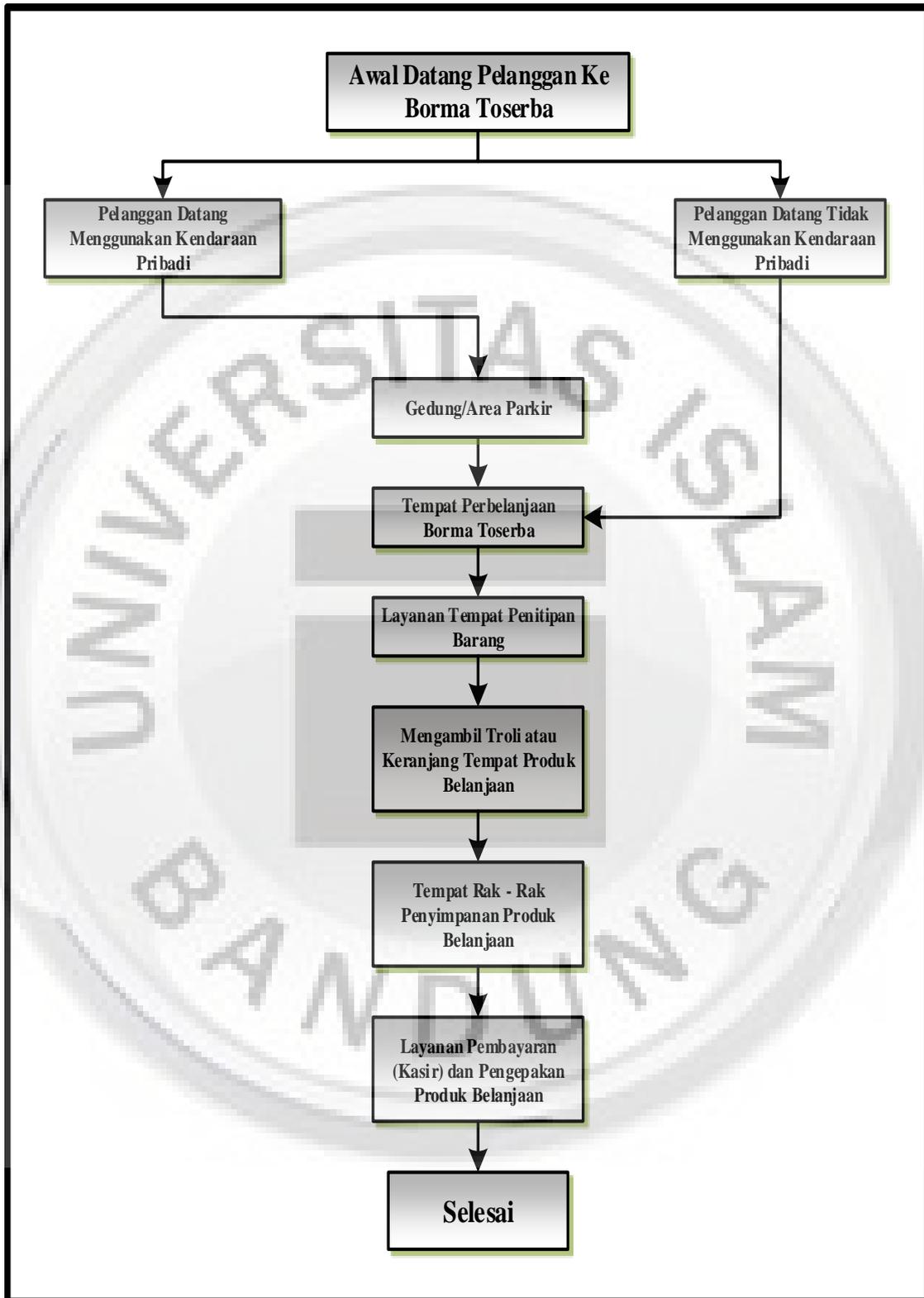
l) *Staff Gudang*

Staff Gudang mempunyai tugas memeriksa dan mengecek produk yang masuk ke gudang, mulai dari memeriksa faktur terlebih dahulu, kemudian menyamakan faktur yang telah diperiksa dengan PO (*Purchases Order*), yang kemudian diakhiri dengan pemeriksaan fisik terhadap barang yang baru dikirim ke gudang.

4.2 Pengumpulan Data

4.2.1 Proses Perbelanjaan Pelanggan Borma Toserba unit Cileunyi

Pada proses ini dijelaskan siklus pelanggan pada awal masuk Borma Toserba unit Cileunyi sampai keluar dari Borma Toserba unit Cileunyi. Maka dapat diidentifikasi menjadi empat siklus proses perbelanjaan, yaitu proses awal datang pelanggan ke Borma Toserba unit Cileunyi, proses awal masuk pelanggan ke Borma Toserba unit Cileunyi, Proses Perbelanjaan, dan proses akhir perbelanjaan. Gambar 4.3 menunjukkan *flowchart* alur/siklus perbelanjaan yang terjadi di Borma Toserba Unit Cileunyi. Untuk lebih jelasnya gambar yang menunjukkan ke-empat siklus perbelanjaan di Borma Toserba Unit Cileunyi dapat dilihat pada lampiran 10.



Gambar 4. 3 Proses Perbelanjaan di Borma Toserba Unit Cileunyi

Penjelasan Gambar:

a) Proses Awal Datang Pelanggan ke Borma Toserba Unit Cileunyi

Proses awal datang pelanggan ke Borma Toserba Unit Cileunyi dibedakan menjadi dua proses masuk, yaitu pelanggan dengan menggunakan kendaraan pribadi baik kendaraan roda dua ataupun kendaraan roda empat serta pelanggan dengan tidak menggunakan kendaraan pribadi. Dimana pelanggan yang menggunakan kendaraan pribadi terlebih dahulu harus menuju tempat parkir kendaraan untuk memarkirkan kendaraannya yang ada di depan gedung Borma Toserba Unit Cileunyi, kemudian setelah memarkirkan kendaraannya barulah pelanggan menuju gedung utama perbelanjaan. Untuk pelanggan yang tidak menggunakan kendaraan pribadi langsung memasuki gedung perbelanjaan Borma Toserba Unit Cileunyi.

b) Proses Awal Masuk Pelanggan ke Borma Toserba Unit Cileunyi

Proses awal masuk pelanggan ke Borma Toserba Unit Cileunyi adalah dengan menuju pintu masuk di sebelah kiri gedung perbelanjaan dan menuju tempat atau *stand* atau tempat penitipan barang, karena segala jenis barang bawaan dari luar dengan ukuran besar harus terlebih dahulu dititipkan pada tempat penitipan barang guna keamanan bersama baik pelanggan maupun keamanan pihak Borma Toserba Unit Cileunyi. Untuk pelanggan yang tidak membawa barang bawaan dapat langsung menuju tempat troli dan keranjang sebagai tempat produk belanjaan.

c) Proses Perbelanjaan

Pada proses perbelanjaan, pelanggan yang telah menitipkan barang bawaan di tempat penitipan barang selanjutnya pelanggan menuju tempat troli dan keranjang sebagai tempat produk belanjaan sebelum menuju rak-rak penyimpanan produk. Setelah mengambil troli atau keranjang pelanggan langsung menuju lokasi rak-rak tempat penyimpanan produk yang terdapat di lantai dasar dan lantai dua. Pada proses perbelanjaan pelanggan dapat menemukan tempat barang yang diinginkan dengan melihat papan informasi jenis produk yang tersedia atau langsung menanyakan pada pegawai yang ada di sekitar pelanggan.

d) Proses Akhir Perbelanjaan

Pada proses akhir perbelanjaan, posisi pelanggan telah selesai melakukan proses perbelanjaan. Setelah itu pelanggan langsung menuju tempat pembayaran (kasir) yang ada di depan pintu masuk gedung Borma Toserba Unit Cileunyi dimana pelanggan dapat memilih kasir yang dekat dengan lokasi terakhir pelanggan melakukan proses perbelanjaan, karena di Borma Toserba Unit Cileunyi telah disiapkan delapan unit tempat pembayaran. Setelah selesai melakukan proses pembayaran, pelanggan dapat langsung menuju tempat parkir kembali untuk menuju kendaraan pribadi pelanggan.

4.2.2 Fitur Layanan Borma Toserba Unit Cileunyi

Pengklasifikasian fitur Layanan pada Borma Toserba Unit Cileunyi bertujuan untuk mendapatkan variabel-variabel yang akan digunakan pada pembuatan kuesioner dan untuk mengidentifikasi keinginan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak Borma Toserba Unit Cileunyi. Berikut tabel 4.1 menunjukkan fitur layanan di Borma Toserba Unit Cileunyi.

Tabel 4.1 Fitur Layanan di Borma Toserba Unit Cileunyi

No	Fitur Layanan	Item	Variabel Pelayanan	Dimensi Kualitas
1	<i>Supporting Facility</i> (Fasilitas Pendukung)	1. Mesin Kasir	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir) 	<i>Tangible</i>
		2. Troli	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk 	
		3. Keranjang	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk 	
		4. Rak Tempat Produk	<ul style="list-style-type: none"> Kerapuhan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk 	
		5. Tempat Parkir	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai Kenyamanan tempat parkir 	
			6. Tempat Penitipan Barang	
2	<i>Facilitating Goods</i> (Barang Dikomsusi)	1. Produk makanan ringan		<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan
		2. Produk Pangan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok) 	
		3. Produk Sayu-Sayuran dan Buah-Buahan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan 	
		4. Produk Elektronik	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik 	
		5. Produk Sandang	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian) 	

Lanjutan Tabel 4.1 Fitur Layanan di Borma Toserba Unit Cileunyi

No	Fitur Layanan	Item	Variabel Pelayanan	Dimensi Kualitas
		6. Produk Alat Tulis Kantor	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK) 	
3	Information (Informasi)	1. Informasi Harga	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru 	<i>Empathy</i>
		2. Informasi Diskson	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu 	
		3. Informasi Petunjuk Arah Tata Letak Rak Produk	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang/produk 	
4	Explicit Service (layanan Eksplisit)	1. Kasir	<ul style="list-style-type: none"> Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak 	<i>Responsiveness</i>
			<ul style="list-style-type: none"> Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai 	<i>Tangible</i>
		2. Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir 	<i>Responsiveness</i>
			<ul style="list-style-type: none"> Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan 	<i>Assurance</i>
			<ul style="list-style-type: none"> Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk 	
5	Implicit Service (Layanan Implisit)	1. Keamananan di Borma Toserba Unit Cileunyi	<ul style="list-style-type: none"> Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba) 	<i>Tangible</i>
		2. Kebersihan di Borma Toserba Unit Cileunyi	<ul style="list-style-type: none"> Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba) 	

4.2.3 Variabel Penilaian Pelayanan

Pada penentuan variabel penilaian pelayan Borma Toserba Unit Cileunyi, dilakukan dengan mengklarifikasikan variabel penilaian kualitas pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi berdasarkan kebutuhan pelanggan. Tabel 4.2 menunjukkan variabel pada setiap aspek kualitas pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi.

Tabel 4. 2 Variabel Penilaian Tingkat Pelayanan

No	Variabel Penilaian Tingkat Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi
1	Ketersedian dan kapasitas parkir yang memadai
2	Kenyamanan tempat parkir
3	Ketersediaan tempat penitipan barang
4	Keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang
5	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk
6	Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk
7	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru
8	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu
9	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang

Lanjutan Tabel 4.2 Variabel Penilaian Tingkat Pelayanan

No	Variabel Penilaian Tingkat Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi
10	Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk
11	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok)
12	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian)
13	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan
14	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan
15	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik
16	Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK)
17	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)
18	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk
19	Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan
20	Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan
21	Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan
22	Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai
23	Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir)
24	Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran
25	Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak
26	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir

4.2.4 Identifikasi Populasi

Identifikasi populasi bertujuan untuk mengetahui jumlah keseluruhan populasi dan juga untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi. Berikut identifikasi populasi di Borma Toserba Unit Cileunyi:

Elemen Terkait : Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi
 Unit Pemilihan Sampel : Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi
 Kawasan/Lokasi : Borma Toserba Unit Cileunyi
 (Jalan Raya Cinunuk Cileunyi No. 160 Bandung)
 Waktu : Mulai Januari 2015

Dalam penentuan ukuran populasi didasarkan pada kondisi aktual sebenarnya yang ada di lapangan. Sesuai dengan anggaran, jangkauan penelitian, kerangka pemilihan sampel, namun agar jumlah sampel lebih *representative* untuk mewakili populasi yang telah diidentifikasi di atas, dan sesuai dengan data terakhir jumlah pelanggan yang ke Borma Toserba Unit Cileunyi. Jumlah

pelanggan yang telah masuk dalam database pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi sebanyak 196.320 pelanggan selama periode tahun 2014 (Januari-Desember), data secara lengkap perbulan dapat dilihat pada lampiran 11. Berdasarkan jumlah populasi tersebut akan diambil sampel yang jumlahnya mencukupi untuk mewakili karakteristik keseluruhan populasi.

4.2.5 Data Hasil Survey

Data hasil survey merupakan data variabel pelayanan dari responden atau pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi yang diperoleh melalui wawancara langsung dan penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner juga dilakukan secara langsung, hal ini dilakukan untuk dapat langsung mendampingi responden dalam mengisi jawaban dari butir pertanyaan pada kuesioner agar jawaban sesuai dengan pertanyaan yang di maksud dalam kuesioner. Selain terkadang banyak responden yang kesulitan dalam memahami maksud dan cara dalam mengisi kuesioner, sehingga dengan mendampingi langsung responden memungkinkan untuk bisa menjelaskan hal-hal yang kurang dipahami oleh responden.

Penyusunan variabel pelayanan dilakukan dengan mengidentifikasi keadaan sebenarnya yang terdapat pada Borma Toserba Unit Cileunyi. Setelah variabel pelayanan didapatkan sesuai dengan harapan pelanggan maka dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner. Data variabel pelayanan dari responden akan digunakan dalam penentuan tingkat kepentingan pemakaian variabel yang diharapkan dan dianggap penting oleh pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi yang dapat menentukan kepuasan pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi. Adapaun variabel yang dibutuhkan oleh pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Data Variabel Kebutuhan Pelanggan

Dimensi Kualitas	No	Variabel Pelayanan
<i>Tangible</i>	1	Ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai
	2	Kenyamanan tempat parkir
	3	Ketersediaan tempat penitipan barang
	4	Keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang
	5	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk

Lanjutan Tabel 4.3 Data Variabel Kebutuhan Pelanggan

<i>Dimensi Kualitas</i>	No	Variabel Pelayanan
	6	Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk
	22	Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai
	23	Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir)
	17	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)
	10	Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk
<i>Empathy</i>	7	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru
	8	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu
	9	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang
<i>Responsiveness</i>	20	Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan
	24	Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran
	25	Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak
	26	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir
<i>Reliability</i>	11	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok)
	12	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian)
	13	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan
	14	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan
	15	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik
	16	Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis Kantor (ATK)
<i>Assurance</i>	21	Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan
	19	Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan
	18	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk

4.2.6 Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner

Kuesioner merupakan alat untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan Borma Toserba Unit Cileunyi. Pada pembuatan kuesioner terdapat dua bagian, yaitu sebagai berikut:

1. Bagian Pertama

Pada Bagian pertama berisi pertanyaan-pertanyaan terkait data aktual mengenai profil responden, seperti: jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan pendidikan terakhir responden. Setelah itu dilakukan analisis untuk mengetahui tingkat persentase yang disajikan dalam bentuk diagram.

2. Bagian Kedua

Pada Bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan terkait persepsi responden terhadap kualitas pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi. Pelayanan sebelum belanja, pelayanan selama belanja, pelayanan petugas/pegawai, sampai pelayanan setelah berbelanja. Pada bagian ini terdapat tiga kolom pengisian, yaitu; kolom tingkat kepuasan, kolom fungsional (layanan berfungsi), serta kolom disfungsional (layanan tidak berfungsi). Pada kolom tingkat kepuasan menggunakan tipe skala likert, dimana dari hasil pernyataan responden tersebut akan diolah dan dirata-ratakan untuk mengetahui tingkat keunggulan dan kelemahan pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi. Sedangkan kolom kedua dan ketiga berisi layanan fungsional (layanan berfungsi) dan disfungsional (layanan tidak berfungsi). Contoh kuesioner dapat dilihat pada lampiran 1.

4.2.7 Penyebaran Kuesioner *Pretest*

Penyebaran kuesioner *pretest* bertujuan untuk menguji keandalan kuesioner yang disebar. Kuesioner *pretest* disebar kepada pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi dengan jumlah 30 responden. Berikut merupakan hasil rekapitulasi data responden *pretest* ditunjukkan pada Tabel 4.4 dan untuk data lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 2.

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Data *Pretest* Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi

Responden	Kuesioner Tingkat Kepuasan														Total
	Variabel Pelayanan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	24	25	26	
1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	...	5	5	5	116
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	...	3	4	4	95
3	5	3	5	4	5	4	4	5	3	4	...	3	3	4	100
4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	...	3	4	4	99
5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	...	3	4	4	86
6	5	5	4	5	4	3	3	5	3	4	...	5	3	4	102
7	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	...	4	4	5	115
8	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	...	3	3	4	90
9	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	...	5	4	4	115
10	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	...	4	3	4	93
11	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	...	4	4	4	98
12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	...	3	5	5	90

Lanjutan Tabel 4.4 Rekapitulasi Data *Pretest* Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi

Responden	Kuesioner Tingkat Kepuasan														Total
	Variabel Pelayanan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	24	25	26	
13	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	...	3	3	4	95
14	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	...	5	4	5	117
15	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	...	3	3	3	88
16	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	...	4	4	5	96
17	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	...	3	4	4	95
18	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	...	5	3	5	103
19	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	...	5	5	4	115
20	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	...	4	4	4	94
21	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	...	4	3	3	105
22	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	...	5	5	5	120
23	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	...	4	4	4	116
24	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	...	5	5	5	122
25	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	...	3	4	4	93
26	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	...	4	4	4	96
27	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4	...	5	5	5	112
28	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	...	4	3	5	99
29	4	4	5	4	5	3	5	4	3	4	...	3	4	5	102
30	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	...	4	4	5	109

4.2.8 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan cara uji korelasi *product*. Kriteria validitas suatu pertanyaan dapat ditentukan, jika:

- a) $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dinyatakan valid
- b) $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

Berikut contoh perhitungan manual r_{hitung} dengan $\alpha=10\%$ dan menggunakan persamaan rumus (2.2) pada bab 2, sub bab 2.10.7 halaman 45 ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Perhitungan Korelasi R Untuk Pertanyaan Ke-1 Persepsi Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi

Responden	X	Y	X ²	Y ²	X.Y
1	4	116	16	13456	464
2	5	95	25	9025	475
3	4	100	16	10000	400
4	5	99	25	9801	495

Lanjutan Tabel 4.5 Perhitungan Korelasi R Untuk Pertanyaan Ke-1 Persepsi Pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi

Responden	X	Y	X ²	Y ²	X.Y
5	5	86	25	7396	430
6	4	102	16	10404	408
7	4	115	16	13225	460
8	4	90	16	8100	360
9	5	115	25	13225	575
10	4	93	16	8649	372
11	5	98	25	9604	490
12	4	90	16	8100	360
13	5	95	25	9025	475
14	4	117	16	13689	468
15	5	88	25	7744	440
16	4	96	16	9216	384
17	4	95	16	9025	380
18	3	103	9	10609	309
19	3	115	9	13225	345
20	3	94	9	8836	282
21	4	105	16	11025	420
22	4	120	16	14400	480
23	3	116	9	13456	348
24	4	122	16	14884	488
25	3	93	9	8649	279
26	4	96	16	9216	384
27	3	112	9	12544	336
28	4	99	16	9801	396
29	5	102	25	10404	510
30	4	109	16	11881	436
Σ	122	2863	510	274333	11662

Dari data hasil pengamatan, diperoleh besaran :

$$n = 30 \qquad \Sigma X^2 = 510$$

$$\Sigma X.Y = 11662 \qquad (\Sigma X)^2 = 14884$$

$$\Sigma X = 122 \qquad \Sigma Y^2 = 274333$$

$$\Sigma Y = 2863 \qquad (\Sigma Y)^2 = 8196769$$

$$r_{xy} = \frac{30(11662) - (122 \times 2863)}{\sqrt{\{30(510 - 14884)\} \times \{30(274333) - 8196769\}}} = 0,545$$

Dari hasil perhitungan untuk variabel pertama, didapat nilai r sebesar 0,545. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai r_{tabel} , r_{tabel} dicari pada signifikansi 0,1 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 30, maka didapat nilai r_{tabel} sebesar 0,306. Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka variabel tersebut bersifat valid. Perhitungan variabel lainnya dilakukan dengan cara yang sama dan akan dibandingkan dengan menggunakan *software SPSS for Windows 16.0*. Rekapitulasi uji validasi di tunjukkan pada tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Uji Validitas

Dimensi Kualitas	No	Variabel Pelayanan	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket
Tangible	1	Ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai	0.545	0.306	Valid
	2	Kenyamanan tempat parkir	0.712	0.306	Valid
	3	Ketersediaan tempat penitipan barang	0.581	0.306	Valid
	4	Keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang	0.467	0.306	Valid
	5	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk	0.530	0.306	Valid
	6	Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk	0.443	0.306	Valid
	22	Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai	0.376	0.306	Valid
	23	Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir)	0.610	0.306	Valid
	17	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)	0.767	0.306	Valid
	10	Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk	0.445	0.306	Valid
Empathy	7	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru	0.411	0.306	Valid
	8	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu	0.571	0.306	Valid
	9	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang	0.511	0.306	Valid
Responsiveness	20	Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan	0.483	0.306	Valid
	24	Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran	0.767	0.306	Valid
	25	Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak	0.494	0.306	Valid
	26	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir	0.446	0.306	Valid
Reliability	11	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok)	0.483	0.306	Valid
	12	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian)	0.682	0.306	Valid
	13	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan	0.628	0.306	Valid
	14	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan	0.557	0.306	Valid
	15	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik	0.541	0.306	Valid
	16	Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK)	0.610	0.306	Valid
Assurance	21	Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan	0.776	0.306	Valid
	19	Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan	0.446	0.306	Valid
	18	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk	0.494	0.306	Valid

4.2.9 Uji Reliabilitas

Dari hasil penyebaran kuesioner *pretest* sebanyak 30 responden dan 26 variabel pertanyaan, maka langkah selanjutnya melakukan perhitungan manual terhadap koefisien *reliability* pelanggan dengan acuan persamaan (2.3) sampai dengan (2.6) halaman 46 dan 47 pada bab dua sub bab 2.10.8. Berikut tabel 4.7 dan tabel 4.8 menunjukkan hasil perhitungan uji reliabilitas.

Tabel 4.7 Perhitungan Y1 Uji Reabilitas

n	Belahan 1 (Y1)													$\Sigma Y1$	$\Sigma Y1^2$
	V1	V3	V5	V7	V9	V11	V13	V15	V17	V19	V21	V23	V25		
1	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	59	3481
2	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	49	2401
3	5	5	5	4	3	3	5	5	3	4	4	4	3	53	2809
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	49	2401
5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	43	1849
6	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	49	2401
7	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	57	3249
8	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	47	2209
9	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	60	3600
10	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	45	2025
11	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	49	2401
12	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	45	2025
13	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	48	2304
14	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	58	3364
15	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	46	2116
16	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	48	2304
17	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	48	2304
18	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	51	2601
19	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	58	3364
20	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	46	2116
21	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	54	2916
22	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	59	3481
23	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	60	3600
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	63	3969
25	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	48	2304
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	49	2401
27	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	55	3025
28	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	50	2500
29	4	5	5	5	3	3	5	4	3	5	3	4	4	53	2809
30	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	56	3136
$\Sigma Y1$														1555	81465
$(\Sigma Y1)^2$														2418025	

Ket:

$N = 30$

$\sum Y1 = 1555$

$\sum Y^2 = 81465$

$(\sum Y1)^2 = 2418025$

Tabel 4. 8 Perhitungan Y2 Uji Reabilitas

n	Belahan 2 (Y2)												$\sum Y1$	$\sum Y1^2$	$(\sum X) = \sum Y1_1 + \sum Y1_2$	$\sum X^2$	
	V2	V4	V6	V8	V10	V12	V14	V16	V18	V20	V22	V24					V26
1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	57	3249	116	13456
2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	46	2116	95	9025
3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	47	2209	100	10000
4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	50	2500	99	9801
5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	43	1849	86	7396
6	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	53	2809	102	10404
7	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	58	3364	115	13225
8	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	43	1849	90	8100
9	5	4	5	5	3	4	3	5	4	5	3	5	4	55	3025	115	13225
10	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	48	2304	93	8649
11	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	49	2401	98	9604
12	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	45	2025	90	8100
13	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	47	2209	95	9025
14	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	59	3481	117	13689
15	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	42	1764	88	7744
16	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	48	2304	96	9216
17	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	47	2209	95	9025
18	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	52	2704	103	10609
19	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	57	3249	115	13225
20	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	48	2304	94	8836
21	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	51	2601	105	11025
22	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	61	3721	120	14400
23	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	56	3136	116	13456
24	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	59	3481	122	14884
25	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	45	2025	93	8649
26	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	47	2209	96	9216
27	5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	57	3249	112	12544
28	4	3	5	4	4	3	3	3	3	5	3	4	5	49	2401	99	9801
29	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	49	2401	102	10404
30	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	53	2809	109	11881
$\sum Y1$														1521	77957	3076	318614
$(\sum Y1)^2$														2313441			

Ket:

$$\begin{array}{llll} N & = 30 & \Sigma Y^2 & = 1521 \\ \Sigma Y^2 & = 77957 & (\Sigma Y^2)^2 & = 2313441 \\ (\Sigma X) & = 3076 & \Sigma X^2 & = 318614 \end{array}$$

$$s_1^2 = \frac{81465 - (1555)^2/30}{30 - 1} = 29,80$$

$$s_2^2 = \frac{77957 - (1521)^2/30}{30 - 1} = 29,04$$

$$s_x^2 = \frac{318614 - (3076)^2/30}{30 - 1} = 111,09$$

$$r_{11} = 2 \left(1 - \frac{29,80 + 29,04}{111,09} \right) = 0,941$$

Output di atas didapat nilai *Alpha* sebesar 0,941, sedangkan nilai r_{kritis} (uji 2 sisi) pada signifikansi 0,1 dengan jumlah data (n) = 30, didapat sebesar 0,306 (Tabel r). Karena nilai *Alpha* lebih besar dari 0,306, maka dapat disimpulkan bahwa variabel keseluruhan pertanyaan tersebut reliabel. Perhitungan tersebut akan dibandingkan dengan hasil perhitungan menggunakan *software* SPSS for Windows 16.0. Hasil dari *software* SPSS for Windows 16.0 dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Hasil perhitungan *Reliability Statistics* dengan *Software* SPSS 16.0

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.909	26

4.2.10 Penentuan Jumlah Sampel

Berdasarkan data pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi Tahun 2014 yang berjumlah 196.320 pelanggan, maka dengan menggunakan persamaan (2.1) pada halaman 40 dan ketidakteelitian sebesar 10% didapat jumlah penyebaran sampel sebanyak 100 kuesioner.

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

$$n = \frac{196320}{196320 \cdot 0,1^2 + 1} = 99,95 \approx 100$$

Keterangan:

n = Jumlah Kuesioner Minimal yang Harus Disebar ke Responden

N = Jumlah Total Populasi

e = Nilai *Error*

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa kuesioner yang dapat disebar sebanyak 100 buah kuesioner.

4.3 Pengolahan Data

Pada pengolahan data, selanjutnya akan dilakukan pengolahan data lebih dalam berdasarkan data kuesioner yang telah terkumpul. Proses pengolahan data ini terdiri dari identifikasi data responden, menghitung tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan Borma Toserba Unit Cileunyi untuk selanjutnya akan menjadi bahan identifikasi keunggulan dan kelemahan variabel layanan. Pada akhir proses pengolahan data akan diklasifikasi variabel pada setiap responden berdasarkan kategori KANO serta pengintegrasian dengan kepuasan pelayanan dengan metode KANO.

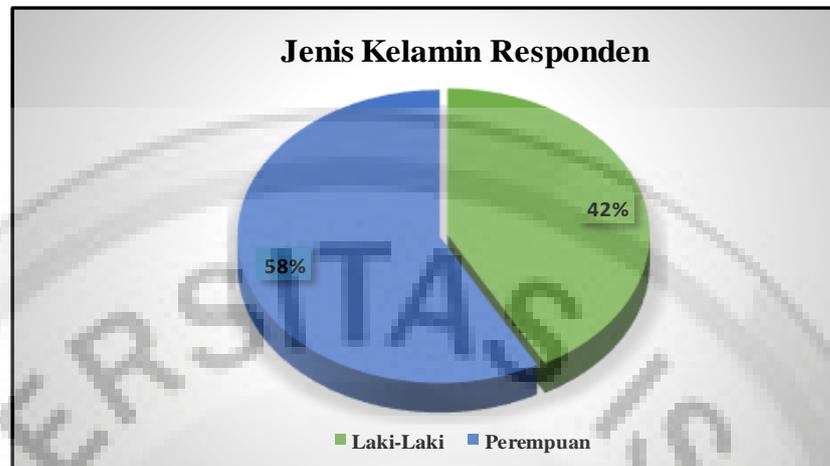
4.3.1 Identitas Responden Penelitian

Pada penyebaran kuesioner penelitian ini disebar kepada 100 responden yaitu pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi yang sudah terbiasa atau pernah berbelanja ke Borma Toserba Unit Cileunyi. Karakteristik responden yang telah mengisi kuesioner memiliki beragam profil dan latar belakang yang berbeda-beda yang meliputi jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan pendidikan terakhir responden. Untuk memudahkan proses analisis data responden maka data responden tersebut dibuat kedalam diagram dengan menggunakan diagram *Pie*. Berikut profil responden yang telah dikumpulkan adalah sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar untuk karakteristik jenis kelamin responden, menunjukkan jenis kelamin perempuan mendominasi dengan 58 responden berjenis kelamin perempuan atau berkisar 58% dari keseluruhan sampel yang disebar. Dan sebesar 42%

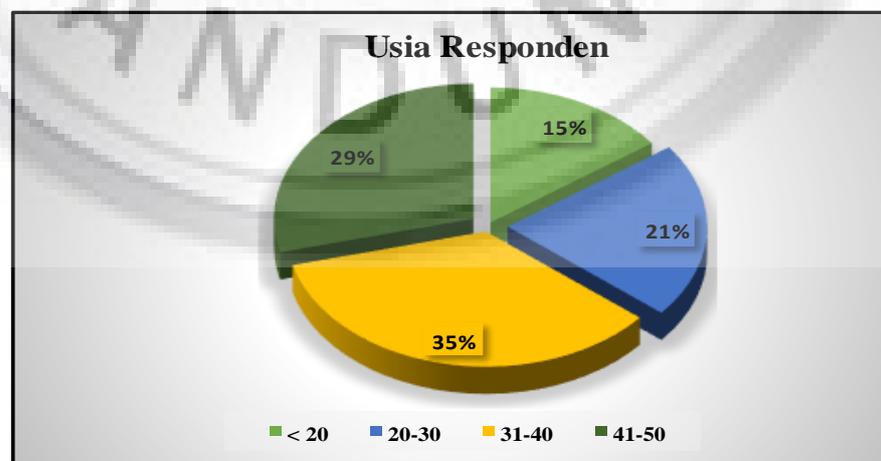
responden berjenis kelamin laki-laki atau setara dengan 42 orang responden yang berjenis kelamin laki-laki. Persentasi jenis kelamin responden dapat dilihat pada gambar 4.4.



Gambar 4. 4 Klasifikasi Jenis Kelamin Responden

b. Usia Responden

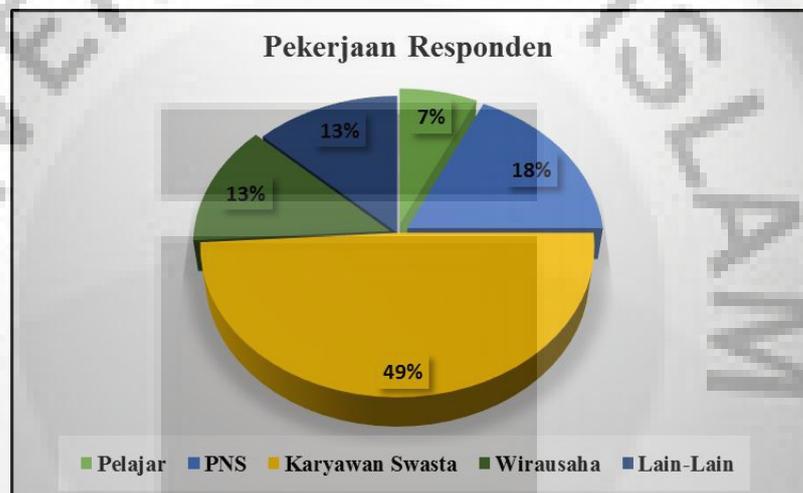
Berdasarkan hasil survei dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 sampel, untuk profil responden berkaitan dengan Usia menunjukkan usia antara < 20 tahun sebanyak 15 responden atau sebesar 15%, usia antara 20 – 30 sebanyak 21 atau sebesar 21%, untuk usia antara 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 35 responden atau sebesar 35% dan untuk usia antara 41 – 50 tahun adalah sebanyak 29 responden atau sebesar 29%. Persentasi usia responden, dapat dilihat pada gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Klasifikasi Usia Responden

c. Pekerjaan Responden

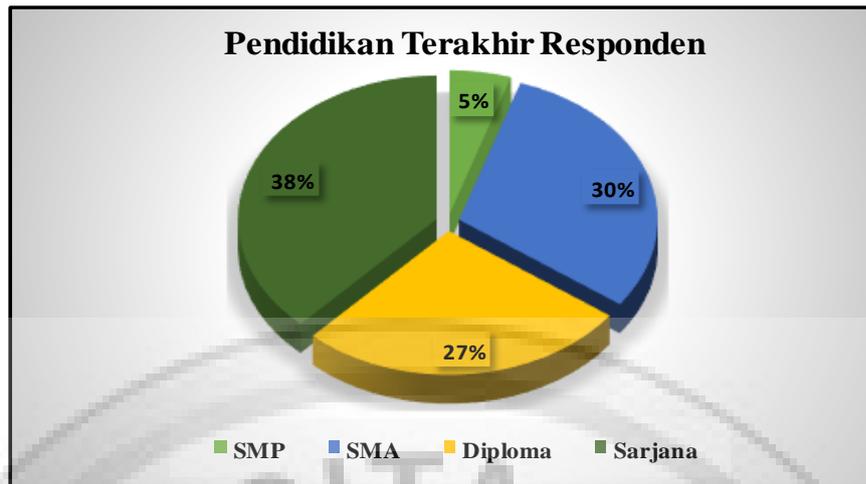
Pada kalsifikasi pekerjaan responden, berdasarkan hasil survey untuk jenis pekerjaan responden 49% atau sebanyak 49 adalah karyawan swasta dan untuk urutan kedua terbanyak adalah responden dengan pekerjaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah sebesar 18% atau sebanyak 18 responden, dan 7% atau sebanyak 7 responden masih berstatus pelajar, dan responden dengan pekerjaan sebagai wirausaha adalah sebesar 13% atau sebanyak 13 responden. Serta responden dengan pekerjaan lainnya adalah sebesar 13% atau sebanyak 13 responden dari keseluruhan sampel yang disebar. Persentasi pekerjaan responden, dapat dilihat pada gambar 4.6.



Gambar 4. 6 Klasifikasi Pekerjaan Responden

d. Pendidikan Terakhir Responden

Untuk profil responden terkait pendidikan terakhir dan atau yang sedang dijalankan responden adalah 38% adalah sarjana atau sebanyak 38 responden berpendidikan terakhir sarjana, untuk responden berpendidikan diploma sebesar 27% atau sebanyak 27 responden, untuk responden berpendidikan SMA sebesar 30% atau sebanyak 30 responden dan untuk responden berpendidikan terakhir SMP adalah sebesar 5% atau sebanyak 5 orang responden. Untuk Persentasi pekerjaan responden, dapat dilihat pada gambar 4.7.



Gambar 4. 7 Klasifikasi Pendidikan Terakhir Responden

4.3.2 Data Tingkat Kepuasan Setiap Pelayanan

Pengukuran tingkat kepuasan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan responden terhadap pelayanan yang diberikan pihak Borma Toserba Unit Cileunyi melalui variabel yang telah disebar, dengan demikian tingkat kepuasan suatu variabel dapat diketahui. Hasil dari pengukuran tingkat kepuasan ini selanjutnya akan diidentifikasi variabel yang termasuk kedalam kategori keunggulan atau kelemahan. Untuk hasil secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 5. Berikut hasil rekapitulasi tingkat kepuasan responden ditunjukkan pada tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Rekapitulasi Data Tingkat kepuasan

Responden	Kuesioner Tingkat Kepuasan													
	Variabel Pelayanan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	24	25	26
1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	...	5	5	5
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	...	3	4	4
3	5	3	5	4	5	4	4	5	3	4	...	3	3	4
98	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	...	4	4	2
99	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	...	3	3	3
100	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	...	4	4	3
Rata-Rata	3.31	3.92	3.81	3.87	3.26	3.8	3.91	3.82	3.23	3.76	...	3.76	3.82	3.28
Grand Mean	3.72													

4.3.3 Identifikasi Keunggulan dan Kelemahan Variabel Pelayanan

Perhitungan skor rata-rata tingkat kepuasan pelanggan terhadap setiap variabel pelayanan yang diajukan ke pelanggan digunakan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dari variabel pelayanan yang diperoleh dengan cara menjumlah seluruh skor pada tiap variabel untuk semua responden, kemudian hasil penjumlahan tersebut dibagi dengan jumlah responden dan terakhir jumlah seluruh rata-rata dari setiap variabel dibagi dengan jumlah variabel. Suatu variabel dikatakan unggul atau lemah apabila angka tingkat kepuasan di atas *grand-mean* tingkat kepuasan variabel tersebut. Contoh perhitungan dijelaskan pada persamaan rumus formula (2.7) dan (2.8) pada halaman 51-52 pada bab dua dan sub bab 2.11.2 Adapun contoh perhitungannya sebagai berikut:

$$X_1 = \frac{331}{100} = 3,31$$

$$X_{26} = \frac{328}{100} = 3,28$$

Untuk variabel selanjutnya dilakukan dengan perhitungan yang sama, selanjutnya cari nilai *grand mean* tingkat kepuasan dari layanan tersebut dengan cara sebagai berikut:

$$X = \frac{3,31+3,92+3,81+\dots+3,76+3,82+3,28}{26} = 3,72$$

Dari hasil perhitungan *grand mean* tingkat kepuasan variabel layanan sebesar 3,72. Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan atau kelemahan dari ke-26 variabel pelayanan, seperti ditunjukkan pada tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Identifikasi Keunggulan dan Kelemahan Variabel Pelayanan

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kepuasan	Grand Mean	Keterangan
1	V1	3.31	3.72	Kelemahan
2	V2	3.92		Keunggulan
3	V3	3.81		Keunggulan
4	V4	3.87		Keunggulan
5	V5	3.26		Kelemahan
6	V6	3.8		Keunggulan

Lanjutan Tabel 4.11 Identifikasi Keunggulan dan Kelemahan Variabel Pelayanan

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kepuasan	Grand Mean	Keterangan
7	V7	3.91	3.72	Keunggulan
8	V8	3.82		Keunggulan
9	V9	3.23		Kelemahan
10	V10	3.76		Keunggulan
11	V11	3.78		Keunggulan
12	V12	3.86		Keunggulan
13	V13	4.33		Keunggulan
14	V14	3.76		Keunggulan
15	V15	3.76		Keunggulan
16	V16	3.85		Keunggulan
17	V17	3.19		Kelemahan
18	V18	3.21		Kelemahan
19	V19	3.93		Keunggulan
20	V20	3.78		Keunggulan
21	V21	3.78		Keunggulan
22	V22	4.09		Keunggulan
23	V23	3.77		Keunggulan
24	V24	3.76		Keunggulan
25	V25	3.82		Keunggulan
26	V26	3.28		Kelemahan

4.3.4 Klasifikasi Variabel Berdasarkan Metode KANO

Pada sub bab ini akan dilakukan klasifikasi variabel kedalam kategori KANO yang terdiri dari *one-dimensional*, *attractive*, *must be*, *indifferent*, *reverse*, dan *questionable*. Adapun contoh pertanyaan model KANO, ditunjukkan pada tabel 4.11 dan tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Contoh Butir Pertanyaan Model KANO

NO	Variabel Pelayanan Borma Toserba	Layanan Berfungsi					Layanan Tidak Berfungsi				
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS
1	Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan	√								√	
2	Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan		√								√
3	penampilan dan kerapihan petugas/pegawai			√					√		

Setelah menjawab pertanyaan yang diajukan, langkah selanjutnya adalah mengolah hasil kuesioner dengan mencerminkan tabel evaluasi KANO para responden kedalam tabel KANO bermatrix (5X5).

Adapun tabel bermatrix (5X5) ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4. 13 Contoh Cara Menggunakan Tabulasi Model KANO

Kebutuhan Pelanggan		Disfungsional				
		Sangat Suka	Suka	Netral	Tidak Suka	Sangat Tidak Suka
Fungsional	Sangat Suka	Q	A	A	A	O
	Suka	R	I	I	I	M
	Netral	R	I	I	I	M
	Tidak Suka	R	I	I	I	M
	Sangat Tidak Suka	R	R	R	R	Q

Berikut hasil rekapitulasi keseluruhan tabel evaluasi KANO ditunjukkan pada tabel 4.14 dan untuk hasil secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 8.

Tabel 4. 14 Rekapitulasi Tabel Evaluasi KANO

Responden	Kategori KANO													
	Variabel Pelayanan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	24	25	26
1	I	A	M	A	O	I	M	A	I	O	...	O	O	A
2	M	I	A	A	M	A	M	I	I	O	...	I	O	I
3	A	A	I	I	M	A	M	I	I	M	...	M	I	I
4	A	A	I	A	I	I	I	I	A	I	...	I	I	I
5	I	A	M	I	A	I	M	I	I	O	...	A	I	I
6	I	A	M	I	A	A	M	I	M	M	...	A	A	A
														
96	O	A	A	I	M	O	I	M	A	O	...	A	A	M
97	M	M	I	A	O	O	A	O	O	I	...	A	M	I
98	M	A	I	I	A	I	I	A	O	I	...	I	A	I
99	O	A	I	I	I	O	M	O	I	A	...	A	A	A
100	I	A	A	A	I	A	M	I	O	M	...	I	O	A

Setelah dilakukan perhitungan dan pengklasifikasian kategori KANO maka diperoleh jumlah kategori KANO setiap penilaian responden terhadap variabel Pelayanan yang diajukan, tabel 4.15 menunjukkan pemetaan kategori KANO berdasarkan hasil pengklasifikasian kategori KANO.

Tabel 4. 15 Pemetaan Kategori KANO

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kategori KANO						Total	Grade
		O	A	M	I	R	Q		
1	V1	18	19	25	38	0	0	100	M
2	V2	15	41	14	30	0	0	100	A
3	V3	23	19	19	39	0	0	100	O
4	V4	7	32	20	41	0	0	100	A
5	V5	22	26	18	34	0	0	100	A
6	V6	8	52	5	35	0	0	100	A
7	V7	14	32	12	42	0	0	100	A
8	V8	21	34	17	28	0	0	100	A
9	V9	14	23	25	38	0	0	100	M
10	V10	19	30	28	23	0	0	100	A
11	V11	8	29	27	36	0	0	100	A
12	V12	18	13	34	35	0	0	100	M
13	V13	19	22	27	32	0	0	100	M
14	V14	10	37	14	39	0	0	100	A
15	V15	25	39	8	28	0	0	100	A
16	V16	23	34	19	24	0	0	100	A
17	V17	29	23	19	29	0	0	100	O
18	V18	36	23	21	20	0	0	100	O
19	V19	7	45	5	43	0	0	100	A
20	V20	18	28	16	38	0	0	100	A
21	V21	15	33	19	33	0	0	100	A
22	V22	18	37	8	37	0	0	100	A
23	V23	13	23	26	38	0	0	100	M
24	V24	9	43	11	37	0	0	100	A
25	V25	13	43	8	36	0	0	100	A
26	V26	23	23	25	29	0	0	100	M

Setelah didapatkan hasil kategori KANO pada tiap variabel pelayanan oleh seluruh responden, selanjutnya dilakukan penentuan kategori KANO dengan menggunakan persamaan rumus *Blauth's formula* (Theresia, 2001) pada halaman 52 pada bab dua dan sub bab 2.11.2. Contoh perhitungan salah satu variabel pada

tabel 4.14 adalah sebagai berikut :

Contoh pada variabel pertama yaitu ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai. Dengan menggunakan formula (*one-dimensional + attractive + must-be*) > (*indiferent + reverse+ questionable*), maka *grade* paling maksimum diperoleh dari *one-dimensional, attractive, dan must-be*.

Adapun hasil dari pemetaan kategori KANO pada variabel pertama adalah O (18), A (19), M (25), I (38), R (0), Q (0). Langkah selanjutnya masukkan kedalam formula sebagai berikut :

$$(18 + 19 + 25) > (38 + 0 + 0) = 62 > 38$$

Setelah mendapatkan hasil yaitu $62 > 38$ maka pilih dengan bobot nilai 62 yang terdiri dari kategori O,A,M. Dari kategori tersebut pilih yang mempunyai jumlah yang paling banyak yaitu pada kategori M. sehingga kategori KANO yang terpilih adalah *Must-Be (M)* atau Keharusan.

Adapun hasil keseluruhan layanan dengan hasil kategori Kano, dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Hasil Rekapitulasi Kategori KANO

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kategori KANO
1	ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai	M
2	kenyamanan tempat parker	A
3	ketersediaan tempat penitipan barang	O
4	keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang	A
5	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk	A
6	Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk	A
7	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru	A
8	Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu	A
9	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang	M
10	Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk	A
11	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok)	A
12	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian)	M
13	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan	M
14	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan	A
15	Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik	A
16	Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK)	A
17	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)	O
18	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk	O

Lanjutan Tabel 4.16 Hasil Rekapitulasi Kategori KANO

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kategori KANO
19	Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan	A
20	Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan	A
21	Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan	A
22	Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai	A
23	Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir)	M
24	Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran	A
25	Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak	A
26	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir	M

4.3.5 Pengintegrasian Kepuasan Pelayanan dengan Model KANO

Setelah diketahui variabel yang termasuk dalam klasifikasi kategori KANO, maka langkah selanjutnya adalah mengintegrasikan klasifikasi variabel berdasarkan kategori KANO dengan mengidentifikasi keunggulan atau kelemahan. Sehingga dapat diketahui variabel mana yang menjadi prioritas untuk dipertahankan, dikembangkan dan variabel mana yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan. Langkah ini sesuai dengan kerangka pengintegrasian pengukuran kepuasan pelayanan dengan metode KANO pada halaman 53, dan berdasarkan tabel 4.11 pada halaman 119, secara keseluruhannya ditunjukkan pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Integrasi Kepuasan Pelayanan Dengan Model KANO

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kategori KANO	Keunggulan/Kelemahan	Kategori Perbaikan
1	V1	M	Kelemahan	Ditingkatkan
2	V2	A	Keunggulan	Dikembangkan
3	V3	O	Keunggulan	Dipertahankan
4	V4	A	Keunggulan	Dikembangkan
5	V5	A	Kelemahan	Ditingkatkan
6	V6	A	Keunggulan	Dikembangkan
7	V7	A	Keunggulan	Dikembangkan
8	V8	A	Keunggulan	Dikembangkan
9	V9	M	Kelemahan	Ditingkatkan
10	V10	A	Keunggulan	Dikembangkan
11	V11	A	Keunggulan	Dikembangkan
12	V12	M	Keunggulan	Dipertahankan
13	V13	M	Keunggulan	Dipertahankan
14	V14	A	Keunggulan	Dikembangkan

Lanjutan Tabel 4.17 Integrasi Kepuasan Pelayanan Dengan Model KANO

No	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kategori KANO	Keunggulan/Kelemahan	Kategori Perbaikan
15	V15	A	Keunggulan	Dikembangkan
16	V16	A	Keunggulan	Dikembangkan
17	V17	O	Kelemahan	Ditingkatkan
18	V18	O	Kelemahan	Ditingkatkan
19	V19	A	Keunggulan	Dikembangkan
20	V20	A	Keunggulan	Dikembangkan
21	V21	A	Keunggulan	Dikembangkan
22	V22	A	Keunggulan	Dikembangkan
23	V23	M	Keunggulan	Dipertahankan
24	V24	A	Keunggulan	Dikembangkan
25	V25	A	Keunggulan	Dikembangkan
26	V26	M	Kelemahan	Ditingkatkan

Adapun berdasarkan hasil pengintegrasian kategori KANO pada setiap variabel berdasarkan lima dimensi kualitas jasa pelayanan yang perlu dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan untuk dilakukan perbaikan dan inovasi lebih lanjut, adalah sebagai berikut:

1. *Tangible* (Bukti Fisik)

Pada dimensi *tangible* terdapat 10 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berdasarkan perhitungan dan pengintegrasian kategori KANO, berikut klasifikasi mana saja yang perlu untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan:

a) **Dipertahankan**

- (1) Ketersediaan tempat penitipan barang (V3)

b) **Dikembangkan**

- (1) Kenyamanan tempat parkir (V2)
- (2) Keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang (V4)
- (3) Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk (V5)
- (4) Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai (V22)
- (5) Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir) (V23)
- (6) Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk (V10)

c) Ditingkatkan

- (1) Ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai (V1)
- (2) Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk (V5)
- (3) Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba) (V17)

2. Reliability (Kehandalan)

Pada dimensi *Reliability* terdapat 6 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berdasarkan perhitungan dan pengintegrasian kategori KANO, berikut klasifikasi mana saja yang perlu untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan:

a) Dipertahankan

- (1) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian) (V12)
- (2) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan (V13)

b) Dikembangkan

- (1) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok) (V11)
- (2) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan (V14)
- (3) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik (V15)
- (4) Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK) (V16)

3. Responsiveness (Ketanggapan)

Pada dimensi *Responsiveness* terdapat 4 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berdasarkan perhitungan dan pengintegrasian kategori KANO, berikut klasifikasi mana saja yang perlu untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan:

a) Dikembangkan

- (1) Kesigapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan (V20)

(2) Kesiapan, kesigapan serta keterampilan petugas kasir dalam melayani pembayaran (V24)

(3) Penanganan petugas/pegawai kasir terhadap barang yang rusak (V25)

b) Ditingkatkan

(1) Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir (V26)

4. Empathy (Perhatian)

Pada dimensi *Empathy* terdapat 3 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berdasarkan perhitungan dan pengintegrasian kategori KANO, berikut klasifikasi mana saja yang perlu untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan:

a) Dikembangkan

(1) Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru (V7)

(2) Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu (V8)

b) Ditingkatkan

(1) Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang (V9)

5. Assurance (Jaminan/Kepastian)

Pada dimensi *Assurance* terdapat 3 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berdasarkan perhitungan dan pengintegrasian kategori KANO, berikut klasifikasi mana saja yang perlu untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan:

a) Dikembangkan

(1) Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan (V21)

(2) Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan (V19)

b) Ditingkatkan

(1) Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk (V18)

4.4 Perancangan Usulan Perbaikan Kualitas Menggunakan Metode TRIZ

Pada rancangan usulan perbaikan menggunakan metode TRIZ terdapat empat tahap rancangan mulai dari tahap analisis masalah awal sampai pada penerapan penerapan solusi (*Inventive Principles*). Berikut adalah tahapan rancangan usulan perbaikan dengan menggunakan metode TRIZ:

a. Tahap 1 : Analisis Masalah Awal

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode KANO, diperoleh enam variabel pelayanan yang memiliki nilai kepuasan di bawah *grand mean* yaitu **3,72** dan memiliki kategori KANO yang termasuk kedalam kategori variabel yang harus memiliki kualitas pelayanan yang baik. Hal ini berarti bahwa keenam variabel pelayanan tersebut merupakan prioritas utama pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dalam upaya perbaikan kualitas layanan. Tabel 4.19 menunjukkan urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kepuasan dan kategori KANO.

Tabel 4.18 Prioritas Perbaikan Pelayanan

Prioritas	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Kepuasan	Kategori KANO
1	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)	3.19	O
2	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk	3.21	O
3	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang	3.23	M
4	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk	3.26	A
5	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir	3.28	M
6	ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai	3.31	M

1) Prioritas 1: Kebersihan, Kenyamanan dan Keamanan Tempat Belanja (Borma Toserba)

Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja menjadi prioritas pertama dikarenakan memiliki tingkat kepuasan paling kecil yaitu 3.19 di bawah batas *grand mean* **3,72**. Dan memiliki kategori KANO **O** (*One-Dimensional* atau *Performance Needs*) dimana variabel pelayanan dengan kategori ini tingkat kepuasan pelanggan berhubungan linear dengan kinerja variabel, jika kinerja variabel sangat baik maka kepuasan pelanggan akan tinggi pula sehingga variabel ini jadi prioritas pertama untuk dilakukan perbaikan. Pelanggan menilai variabel ini masih kurang

baik disebabkan karena masih terdapat tempat penyimpanan produk yang berserakan sehingga akan membuat pelanggan kurang nyaman dalam melakukan proses perbelanjaan.

2) Prioritas 2: Kehadiran Petugas/Pegawai di Setiap Tempat pada Jenis Produk

Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk menjadi prioritas perbaikan selanjutnya untuk dilakukan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan dengan tingkat kepuasan sebesar 3.21, karena kehadiran pegawai sangat membantu pelanggan yang kesulitan mencari tempat produk, menanyakan perihal produk, meminta bantuan pegawai, dan menyatakan keluhan terkait kualitas dan kuantitas produk yang ada. Pelanggan merasa tidak puas pada kinerja variabel ini karena masih jarang dan sulitnya menemukan pegawai yang *stand by* di setiap tempat produk, sehingga pelanggan kesulitan untuk menanyakan terkait produk yang akan dibelinya, meminta bantuan kepada pegawai dan menyatakan keluhan mereka kepada pegawai yang ada.

3) Prioritas 3: Ketersediaan dan Kejelasan Informasi Tata Letak Barang

Pada prioritas perbaikan selanjutnya adalah variabel Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang yang masih belum dapat memuaskan pelanggan karena variabel ini masih memiliki nilai di bawah *grand mean* yaitu sebesar 3.23, dikarenakan masih belum terdapatnya variabel ini secara jelas dan memudahkan pelanggan menuju tempat barang/produk yang dituju. Perlunya atribut ini untuk dilakukan perbaikan karena Borma Toserba Unit Cileunyi memiliki tiga lantai sehingga informasi tata letak barang/produk menjadi hal yang sangat penting untuk memudahkan pelanggan untuk menemukan tempat/letak barang yang akan dibeli.

4) Prioritas 4: Ketersediaan dan Kebersihan Troli yang disiapkan untuk Tempat Produk

Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk menjadi sangat penting untuk dilakukan perbaikan kualitasnya dengan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 3.26, dikarenakan troli yang tersedia tidak terawat kebersihannya sehingga pelanggan yang akan menggunakan

troli sebagai tempat produk tidak nyaman untuk memakainya karena troli kotor. Selain itu jika pada hari-hari besar (hari raya) biasanya jumlah pelanggan akan bertambah akan tetapi jumlah troli yang disediakan tidak menyesuaikan dengan jumlah pelanggan yang datang ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi, sehingga akan ada pelanggan yang tidak kebagian troli untuk berbelanja.

5) Prioritas 5: Kesigapan dan Keramahan Petugas Parkir di Area Parkir

Prioritas perbaikan selanjutnya adalah kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir yang perlu dilakukan perbaikan kualitas pelayanannya dengan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 3.28, dikarenakan pelanggan masih merasa belum puas dengan variabel ini dengan kurang sigap dan kurang ramahnya petugas parkir yang disediakan oleh pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dalam melayani dan membantu pelanggan di area parkir gerai Borma Toserba Unit Cileunyi.

6) Prioritas 6: Ketersediaan dan Kapasitas Parkir yang Memadai

ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai adalah prioritas perbaikan terakhir yang perlu dilakukannya perbaikan kualitas pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi karena variabel ini masih memiliki tingkat kepuasan pelanggan sebesar 3.31, masih di bawah batas *grand mean* **3,72**. Ini dikarenakan kapasitas area parkir yang tersedia di Borma Toserba Unit Cileunyi masih kurang untuk menampung kendaraan pribadi pelanggan dan memberikan kenyamanan pelanggan dan memarkirkan kendaraannya. Terlebih jika hari-hari besar selalu terjadi penumpukan kendaraan yang menyebabkan kemacetan di jalan sekitar Borma Toserba Unit Cileunyi karena kendaraan yang tidak mendapatkan tempat parkir selalu memarkirkannya di pinggir jalan utama dan ini membuat pelanggan merasa tidak puas dengan ketidakterediaan tempat parkir yang memadai.

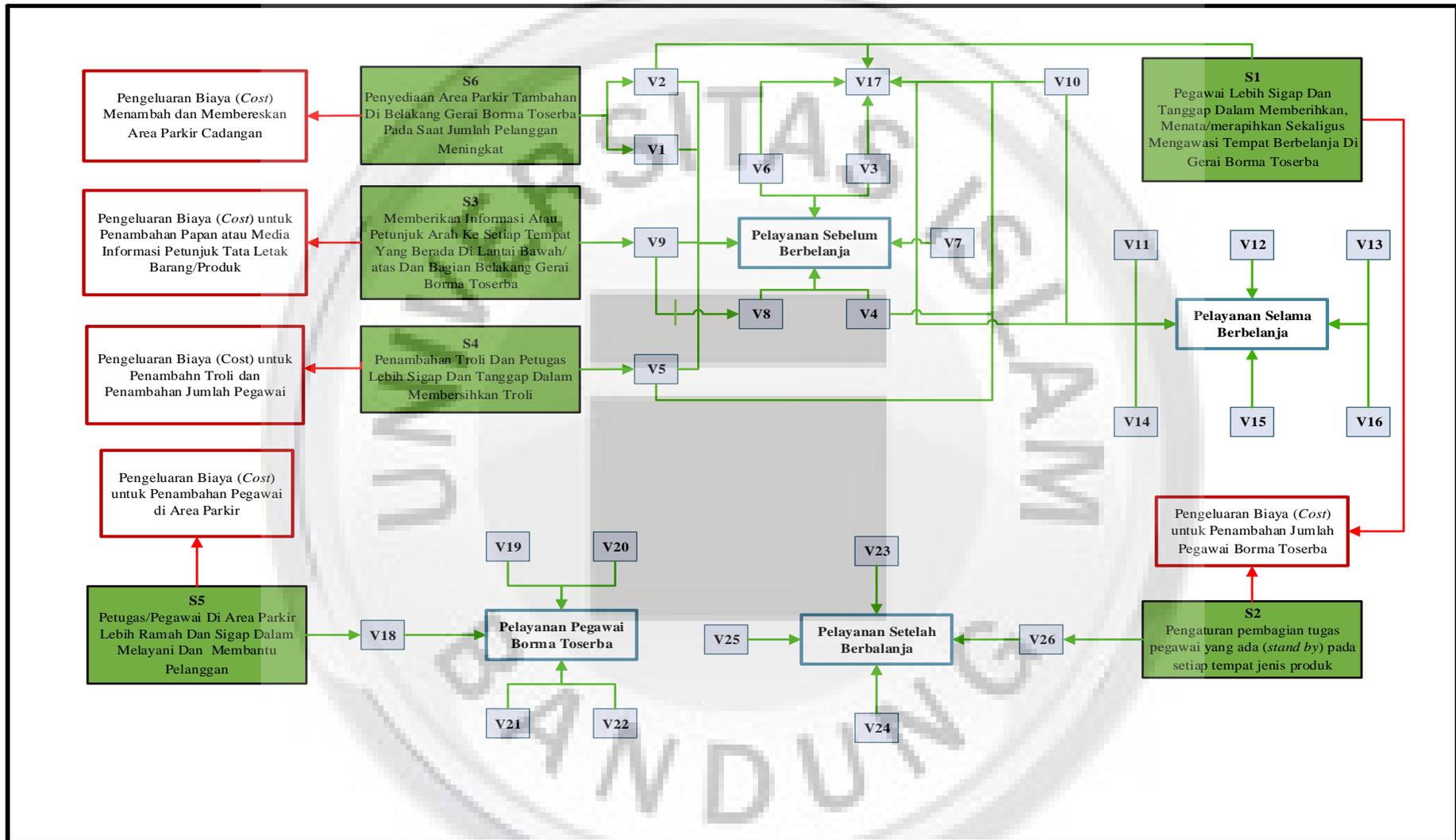
Tabel 4.20 menunjukkan kriteria solusi awal dalam perbaikan pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi sebagai dasar dari proses analisa kontradiksi pada tahap berikutnya.

Tabel 4.19 Kriteria Solusi Awal Perbaikan Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi

Prioritas	Variabel Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi	Solusi Awal Peningkatan Kualitas Layanan
1	Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)	Pegawai lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja di gerai Borma Toserba
2	Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk	Pengaturan pembagian tugas pegawai yang ada (<i>stand by</i>) pada setiap tempat jenis produk
3	Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang	Memberikan Informasi atau petunjuk arah ke setiap tempat yang berada di lantai bawah/atas dan bagian belakang gerai Borma Toserba
4	Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk	Penambahan Troli dan petugas lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan troli
5	Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir	Petugas/Pegawai di area parkir lebih ramah dan sigap dalam melayani dan membantu pelanggan
6	ketersedian dan kapasitas parkir yang memadai	Penyediaan Area Parkir tambahan di belakang gerai Borma Toserba pada saat jumlah pelanggan meningkat

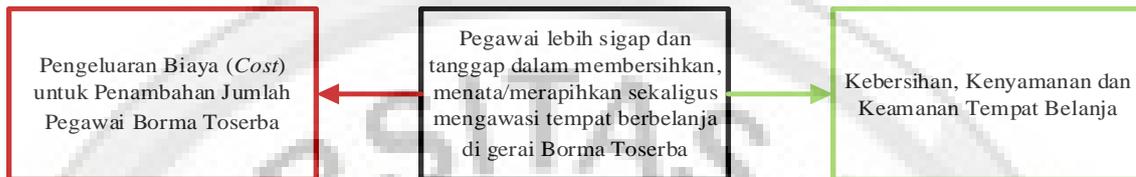
b. Tahap 2 : Pemodelan Masalah dan Analisa Kontradiksi

Tahapan selanjutnya setelah mengetahui prioritas perbaikan pelayanan adalah menentukan *Inventive Principles*, terdapat beberapa tahapan yaitu membuat *Situation Model*, menentukan arahan dasar (*Direction for Innovation*), menentukan *Inventive Principles* dengan menggunakan *Directed Brainstorming Model*. Aturan yang digunakan pada perancangan analisa kontradiksi atau membuat *Situation Model* sesuai dengan landasan teori bab dua pada halaman 57. fungsi solusi awal pada permasalahan penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.8.



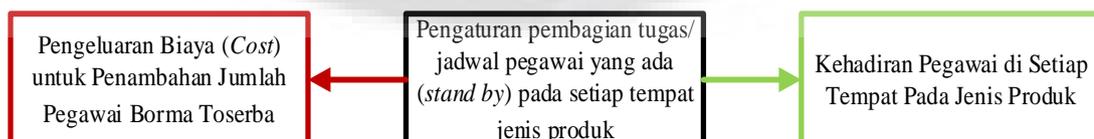
Gambar 4. 8 Situation Model

Pemodelan masalah (*Situation Model*) dilakukan untuk menganalisa sebab dan akibat/analisa kontradiksi yang muncul pada solusi awal permodelan masalah. Permodelan masalah ini sesuai dengan urutan prioritas perbaikan berdasarkan hasil pengolahan data dengan metode KANO. Gambar 4.9 sampai dengan gambar 4.14 menunjukkan permodelan masalah secara terpisah sesuai prioritas perbaikan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.



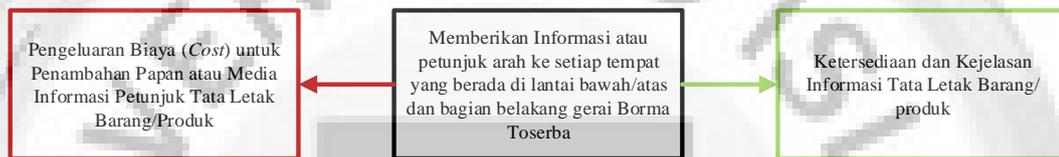
Gambar 4. 9 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-1 Kebersihan, Kenyamanan dan Keamanan Tempat Belanja (Borma Toserba)

Prioritas pertama pada perbaikan peningkatan pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi adalah Kebersihan, Kenyamanan dan Keamanan Tempat Belanja (Borma Toserba). Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika adanya perbaikan pelayanan pada variabel tersebut dengan dengan solusi awal Pegawai lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja di gerai Borma Toserba. Solusi tersebut akan memberikan fungsi baik pada Kebersihan, Kenyamanan dan Keamanan Tempat Belanja. Akan tetapi akan memberikan fungsi yang merugikan pada fungsi pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba. Ini dikarenakan dengan diharuskannya pegawai lebih sigap dan tanggap dalam memberihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja pihak Borma Toserba akan memerlukan tambahan pegawai dalam melakukan perbaikan tersebut dan akan berujung pada pengeluaran biaya untuk upah pegawai.



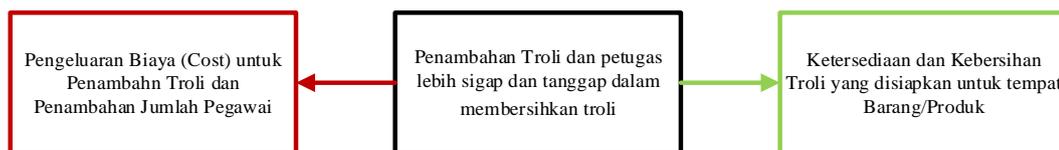
Gambar 4. 10 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-2 Kehadiran Petugas/Pegawai di Setiap Tempat pada Jenis Produk

Prioritas perbaikan peningkatan pelayanan kedua adalah Pengaturan Jadwal pegawai yang ada pada setiap tempat jenis produk. Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika dilakukannya perbaikan tersebut akan memberikan fungsi baik pada kehadiran pegawai di setiap tempat pada jenis produk akan tetapi akan memberikan pula fungsi buruk pada fungsi pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba. Ini dikarenakan apabila pihak Borma Toserba akan melakukan pengaturan jadwal ulang tugas pegawai akan berdampak pada kurangnya sumber daya manusia yang tersedia dan harus menambah pegawai dan akan berujung pada pengeluaran biaya untuk upah pegawai.



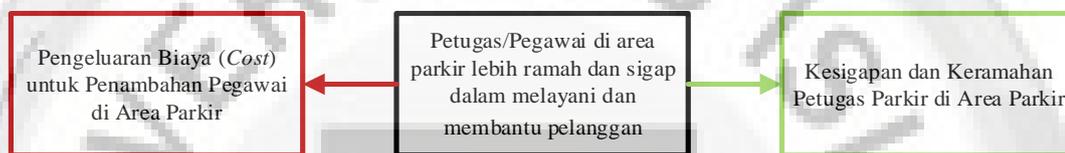
Gambar 4. 11 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-3 Ketersediaan dan Kejelasan Informasi Tata Letak Barang

Prioritas perbaikan peningkatan pelayanan ketiga adalah memberikan informasi atau petunjuk arah ke setiap tempat yang berada di lantai bawah/atas dan bagian belakang gerai Borma Toserba. Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika dilakukannya perbaikan tersebut akan memberikan fungsi baik pada ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang/produk akan tetapi akan memberikan pula fungsi buruk pada fungsi Pengeluaran Biaya tambahan (*Cost*) untuk penambahan papan atau media informasi petunjuk tata letak barang/produk. Ini dikarenakan apabila pihak Borma Toserba akan membuat semacam papan penunjuk arah tata letak atau media lainnya untuk penunjuk arah tata letak produk akan membutuhkan biaya tambahan untuk membuat dan merancanginya dan akan berujung pada pengeluaran biaya untuk pembuatan media atau papan informasi penunjuk arah tata letak produk.



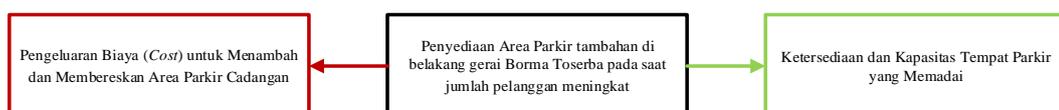
Gambar 4. 12 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-4 Ketersediaan dan Kebersihan Troli yang di Siapkan untuk Tempat Produk

Prioritas perbaikan peningkatan pelayanan selanjutnya adalah penambahan troli dan petugas lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan troli sebagai tempat produk. Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika dilakukannya perbaikan tersebut akan memberikan fungsi baik pada ketersediaan dan kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat barang/produk akan tetapi akan memberikan pula fungsi buruk pada fungsi pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahn troli dan penambahan jumlah pegawai. Ini dikarenakan apabila pihak Borma Toserba Unit Cileunyi akan menambah jumlah troli berarti Borma Toserba Unit Cileunyi harus mengeluarkan biaya tambahan untuk pembelian troli sebagai upaya penambahan troli yang sudah ada.



Gambar 4. 13 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-5 Kesigapan dan Keramahan Petugas Parkir di Area Parkir

Prioritas perbaikan peningkatan pelayanan selanjutnya adalah petugas/pegawai di area parkir lebih ramah dan sigap dalam melayani dan membantu pelanggan. Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika dilakukannya perbaikan tersebut akan memberikan fungsi baik pada kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir akan tetapi akan memberikan pula fungsi buruk pada fungsi pengeluaran biaya (*cost*) untuk penambahan pegawai di area parkir. Ini dikarenakan apabila pihak Borma Toserba akan melakukan perbaikan tersebut perlu adanya penambahan jumlah pegawai di area parkir karena pada kondisi saat ini pegawai parkir yang bertugas menjaga pos pembayaran di area parkir kendaraan roda dua dan kendaraan roda empat tidak optimal hanya berfokus di pos pembayaran, sehingga perlu adanya penambahan jumlah pegawai di area parkir yang bertugas mengatur dan merapihkan kendaraan. Hal ini akan berujung pada pengeluaran biaya tambahan untuk upah pegawai.



Gambar 4. 14 Pemodelan Masalah Untuk Perbaikan Prioritas Ke-6 Ketersediaan dan Kapasitas Parkir yang Memadai

Prioritas perbaikan peningkatan pelayanan yang terakhir adalah penyediaan area parkir tambahan di belakang gerai Borma Toserba pada saat jumlah pelanggan meningkat. Pada permodelan masalah di atas digambarkan ketika dilakukannya perbaikan tersebut akan memberikan fungsi baik pada ketersediaan dan kapasitas tempat parkir yang memadai akan tetapi akan memberikan pula fungsi buruk pada fungsi pengeluaran biaya (*cost*) untuk menambah dan membereskan area parkir tambahan. Ini dikarenakan apabila pihak Borma Toserba akan menambah dan membereskan area parkir tambahan akan memerlukan biaya tambahan untuk pembelian keperluan untuk membenahi area parkir tambahan tersebut.

Setelah dilakukan analisis permasalahan dan menentukan solusi awal serta melihat kontradiksi yang akan terjadi pada prioritas perbaikan pelayanan di Borma Toserba Unit Cilrunyi, selanjutnya akan diterjemahkan kedalam parameter teknik. Parameter teknik ini terbagi atas dua bagian, yaitu *improving feature* dan *worsening feature*. Tabel 4.21 dan 4.22 menunjukkan dua bagian pada parameter teknik.

Tabel 4.20 Improving Feature

No	Kriteria Layanan	Parameter Teknik
1	Pegawai lebih sigap dan tanggap dalam memberihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja di gerai Borma Toserba	<i>Device Complexity</i> (#36)
2	Pengaturan pembagian tugas pegawai yang ada (<i>stand by</i>) pada setiap tempat jenis produk	<i>Stability of the Object's Composition</i> (#13)
3	Memberikan informasi atau petunjuk arah ke setiap tempat yang berada di lantai bawah/atas dan bagian belakang gerai Borma Toserba	<i>Area of Moving Object</i> (#5)
4	Penambahan troli dan petugas lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan troli sebagai tempat produk	<i>Weight of Moving Object</i> (#1)
5	Petugas/pegawai di area parkir lebih ramah dan sigap dalam melayani dan membantu pelanggan	<i>Device Complexity</i> (#36)
6	Penyediaan area parkir cadangan di belakang gerai Borma Toserba pada saat jumlah pelanggan meningkat	<i>Area of Stationary Object</i> (#6)

Tabel 4.21 Worsening Feature

No	Kriteria Layanan	Parameter Teknik
1	Pengeluaran biaya tambahan (<i>cost</i>) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba	<i>Volume of Moving Object</i> (#7)
2	Pengeluaran biaya tambahan (<i>cost</i>) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba	<i>Volume of Moving Object</i> (#7)

Lanjutan Tabel 4.21 *Worsening Feature*

No	Kriteria Layanan	Parameter Teknik
3	Pengeluaran Biaya tambahan (<i>cost</i>) untuk penambahan papan atau media informasi petunjuk tata letak barang/produk	<i>Quantity of Substance/the Matter</i> (#26)
4	Pengeluaran biaya tambahan (<i>cost</i>) untuk penambahn troli dan penambahan jumlah pegawai	<i>Volume of Moving Object</i> (#7)
5	Pengeluaran biaya (<i>cost</i>) untuk penambahan pegawai di area parkir	<i>Volume of Moving Object</i> (#7)
6	Pengeluaran biaya (<i>cost</i>) untuk menambah dan membereskan area parkir cadangan	<i>Adaptability or Versality</i> (#35)

c. Tahap 3 : **Eliminasi Kontradiksi Berdasarkan TRIZ *Inventive Principles***

Setelah dilakukan analisa kontradiksi dengan tujuan untuk mengidentifikasi dua komponen yang bertentangan pada sistem atau dua persyaratan yang berlawanan pada elemen yang sama. Selanjutnya akan dilakukan perbaikan peningkatan kualitas dari permasalahan yang ada dengan eliminasi kontradiksi berdasarkan TRIZ *inventive principles*. Tabel 4.23 menunjukkan *Inventive priciples* untuk setiap kontradiksi dan untuk data lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 11.

Tabel 4.22 *Inventive Priciples* Untuk Setiap Kontradiksi

No	<i>Improving Feature VS Worsening Feature</i>	<i>Inventive Principles</i>	<i>Inventive Principles Terpilih</i>
1	<i>Device Complexity</i> (#36) VS <i>Volume of Moving Object</i> (#7)	34, 26, 6	6
2	<i>Stability of the Object's Composition</i> (#13) VS <i>Volume of Moving Object</i> (#7)	28, 10, 19, 39	19
3	<i>Area of Moving Object</i> (#5) VS <i>Quantity of Substance/the Matter</i> (#26)	29, 30, 6, 13	6
4	<i>Weight of Moving Object</i> (#1) VS <i>Volume of Moving Object</i> (#7)	29, 2, 40, 28	2
5	<i>Device Complexity</i> (#36) VS <i>Volume of Moving Object</i> (#7)	34, 26, 6	34
6	<i>Area of Stationary Object</i> (#6) VS <i>Adaptability or Versality</i> (#35)	15, 16	15

d. Tahap 4 : Penerapan *Inventive Principles*

Analisis yang berdasarkan *Inventive Principles* selanjutnya akan disesuaikan dengan kondisi nyata yang terjadi pada Borma Toserba Unit Cileunyi. Terdapat enam perbaikan menurut TRIZ *inventive priciples* berikut penjelasannya:

Penerapan *inventive principles* nomer 6 “*Multi Functionality*”, Membuat sebagian atau objek atau sistem melakukan beberapa fungsi; menghilangkan

kebutuhan untuk bagian lain. Borma Toserba Unit Cileunyi harus mengoptimalkan kinerja pegawai yang bertugas di dalam gerai Borma Toserba pada setiap lini untuk selalu sigap dan tanggap dalam membersihkan, menata/merapihkan dan mengawasi tempat berbelanja agar agar pelanggan merasa nyaman dan aman dalam berbelanja. Sehingga kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat berbelanja tetap terjaga tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan untuk penambahan jumlah pegawai.

Penerapan *inventive principles* nomer 19 “*Periodic Action*”, Membuat jeda antara impuls untuk membuat tindakan yang berbeda. Artinya pihak Borma Toserba Unit Cileunyi harus mengatur sekaligus mengoptimalkan jadwal pegawai yang harus ada pada setiap tempat jenis produk sesuai pada intensitas atau banyaknya pengunjung yang datang untuk berbelanja dan sesuai dengan tempat jenis produk mana yang sedang pelanggan datang untuk berbelanja. Sehingga kehadiran pegawai pada setiap jenis produk akan lebih efektif dan efisien jika sedang dibutuhkan oleh pelanggan dalam menanyakan persoalan produk, keluhan dan permintaan bantuan tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan untuk penambahan jumlah pegawai.

Penerapan *inventive principles* nomer 6 “*Multi Functionality*”, Membuat sebagian atau objek atau sistem melakukan beberapa fungsi; menghilangkan kebutuhan untuk bagian lain. Artinya Borma Toserba Unit Cileunyi harus memberikan sekaligus mengoptimalkan penggunaan informasi petunjuk arah di bagian depan gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk memudahkan pelanggan mengetahui letak tempat jenis produk yang berada di lantai atas dan bawah gerai sekaligus memberikan informasi promo harga dan diskon untuk produk jenis tertentu sehingga pelanggan dapat langsung mengetahui informasi terkini terkait promo-promo dan diskon yang ditawarkan di gerai Borma Toserba Unit Cileunyi. Sehingga pelanggan merasa dimudahkan dalam berbelanja di gerai Borma Toserba Unit Cileunyi.

Penerapan *inventive principles* nomer 2 “*Separation*”, memindahkan *part* yang mengganggu dari objek atau sistem. Sebaiknya Borma Toserba Unit Cileunyi mengatur penyediaan troli tambahan ketika jumlah pelanggan yang datang ke Borma Toserba meningkat dan sekaligus mengatur tata letak troli

sehingga rapi dan mudah untuk diambil saat akan digunakan oleh pelanggan dan mengoptimalkan kinerja pegawai yang bertugas di dalam gerai untuk terus membersihkan troli jika sudah terlihat kotor. Sehingga pelanggan merasa nyaman menggunakan troli yang bersih untuk membawa barang belanjanya.

Penerapan *inventive principles* nomer 34 “*Discarding and Recovering*”, Membuang bagian objek yang telah menyelesaikan fungsinya atau memodifikasi selama berlangsungnya operasi. Dalam upaya memberikan solusi untuk permasalahan di area parkir sebaiknya pihak Borma Toserba Unit Cileunyi mengalokasikan dan mengatur sekaligus mengoptimalkan sumber daya yang ada yaitu dengan membagi pegawai yang ada di area parkir sebagian bertugas di pos pembayaran dan sebagian bertugas untuk siap dalam melayani pelanggan langsung di tempat parkir dalam membantu pelanggan memarkirkan kendaraannya. Sehingga pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dapat mengatasi permasalahan tersebut tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan untuk menambah jumlah pegawai.

Penerapan *inventive principles* nomer 15 “*Dynamic Parts*”, Jika suatu objek, proses, atau sistem kaku atau tidak dapat fleksibel, ubahlah untuk menjadi adaptif atau mudah untuk digunakan. Pada permasalahan terakhir pihak Borma Toserba Unit Cileunyi sebaiknya menyediakan area parkir tambahan jika saat libur panjang dan hari-hari besar ketika jumlah pelanggan yang berbelanja ke Borma Toserba Unit Cileunyi meningkat dengan mengoptimalkan dan menjadikan area yang tersedia seefektif mungkin sehingga nyaman untuk dijadikan tempat parkir kendaraan.