

BAB V ANALISIS

5.1 Analisis Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pelanggan yang pernah dan terbiasa berbelanja di Borma Toserba Unit Cileunyi. Dalam memperoleh data populasi pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi, penulis melakukan wawancara langsung kepada pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dan diketahui jumlah populasi pelanggan pada periode tahun 2014 sebanyak 196.320 orang pelanggan. Jumlah total populasi tersebut dijadikan dasar pada penentuan jumlah sampel yang akan disebar untuk pengisian kuesioner terkait tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan Borma Toserba Unit Cileunyi. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan persamaan slovin (2.1) pada halaman 40 dan ketidaktelesian sebesar 10% didapat jumlah ukuran sampel sebanyak 100 kuesioner yang harus dijawab responden.

5.2 Analisis Pemetaan Variabel Penelitian

Dalam pengumpulan dan penentuan variabel penelitian, dilakukan observasi langsung ke lapangan dan melakukan wawancara kepada pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi. Didapatkan sebanyak 26 variabel pelayanan untuk dilakukan analisis terkait tingkat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pada 26 variabel layanan tersebut. Setelah didapatkan jumlah variabel atau variabel pelayanan selanjutnya dikelompokkan ke dalam lima dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman. Berikut pengelompokan variabel pelayanan ke dalam lima dimensi kualitas jasa pelayanan:

a. Dimensi *Tangible* (Bukti Fisik)

Pada pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi yang merupakan Dimensi *Tangible* adalah tersedianya fasilitas fisik, sumber daya manusia, dan peralatan penunjang pelayanan. Dimensi ini terdiri dari 10 variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berikut 10 variabel yang termasuk kedalam dimensi *Tangible*:

- (1) Ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai (V1)
- (2) Kenyamanan tempat parkir (V2)
- (3) Ketersediaan tempat penitipan barang (V3)

- (4) Keamanan dan kenyamanan tempat penitipan barang (V4)
- (5) Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk (V5)
- (6) Ketersediaan dan Kebersihan keranjang yang disiapkan untuk tempat produk (V6)
- (7) Penampilan dan kerapihan petugas/pegawai (V22)
- (8) Ketersediaan serta kualitas peralatan pembayaran (Peralatan kasir) (V23)
- (9) Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba) (V17)
- (10) Kerapihan dan kenyamanan penataan rak penyimpanan produk (V10)

b. Dimensi *Reliability* (Kehandalan)

Pada pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi yang merupakan Dimensi *Reliability* adalah kehandalan dalam menepati janji yang diberikan pada pelanggan, dan kinerja perusahaan yang akurat dan konsisten. Dimensi ini terdiri dari enam variabel pelayanan yang ada di Borma Toserba Unit Cileunyi. Berikut enam variabel yang termasuk kedalam dimensi *Reliability*:

- (1) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk pangan (sembilan bahan pokok) (V11)
- (2) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk produk sandang (pakaian) (V12)
- (3) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan (V13)
- (4) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk sayur dan buah-buahan (V14)
- (5) Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk elektronik (V15)
- (6) Ketersediaan, kelengkapan Alat Tulis kantor (ATK) (V16)

c. Dimensi *Responsiveness* (Ketanggapan)

Dimensi ini mencakup kesiaptanggapan dan kemampuan personal para pegawai Borma Toserba Unit Cileunyi dalam membantu dan merespon keluhan dan permintaan pelanggan. Terdapat empat variabel pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi yang termasuk ke dalam dimensi

Responsiveness. Berikut empat variabel yang termasuk kedalam dimensi *Responsiveness*:

- (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)
- (4) Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir (V26)

d. Dimensi Assurance (Jaminan dan Kepastian)

Dimensi ini mencakup kesopansantunan dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada Borma Toserba Unit Cileunyi. Komponen utama dimensi ini adalah komunikasi, kredibilitas, kompetensi dan sopan santun. Terdapat tiga variabel pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi yang termasuk ke dalam dimensi *Assurance*. Berikut tiga variabel yang termasuk kedalam dimensi *Assurance*:

- (1) Keramahan petugas/pegawai kepada pelanggan (V21)
- (2) Kesiapan petugas/pegawai terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan (V19)
- (3) Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk (V18)

e. Dimensi Empathy (Perhatian dan Kepedulian)

Pada dimensi *Empathy* Borma Toserba Unit Cileunyi diharuskan untuk dapat memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Terdapat tiga variabel pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi yang termasuk ke dalam dimensi *Empathy*. Berikut tiga variabel yang termasuk kedalam dimensi *Empathy*:

- (1) Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru (V7)
- (2) Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi diskon harga barang tertentu (V8)
- (3) Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang (V9)

5.3 Analisis Umum Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi

Jasa pelayanan yang diberikan oleh Borma Toserba Unit Cileunyi adalah menyediakan kebutuhan hidup pelanggan mulai bahan pangan (Sembilan bahan pokok), sandang, sayuran dan buah-buahan, peralatan tulis kantor sampai pada peralatan rumah tangga lainnya. Tidak hanya jasa penyediaan barang-barang kebutuhan hidup pelanggan yang menjadi tolok ukur untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, akan tetapi pada perusahaan ritel khususnya Borma Toserba Unit Cileunyi kinerja yang dimiliki oleh para pegawai Borma Toserba Unit Cileunyi juga mempunyai peranan penting dalam memberikan kepuasan pelanggan yang berbelanja di Borma Toserba Unit Cileunyi dengan keramahan, kesopanan, kesiapan, kesigapan terhadap permintaan dan keluhan pelanggan.

5.4 Analisis Profil Responden

Pada penelitian ini identitas atau profil responden diklasifikasikan kedalam empat bagian yaitu jenis kelamin responden, usia responden, pekerjaan responden, pekerjaan responden dan pendidikan responden. Data identitas responden tersebut di gambarkan dengan diagram *pie*, berikut adalah data persentasi profil responden pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi:

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil survei dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 kuesioner kepada pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi, menunjukkan jenis kelamin perempuan mendominasi dengan 58 responden berjenis kelamin perempuan atau berkisar 58% dari keseluruhan sampel yang disebar. Ini menunjukkan bahwa hampir setengahnya dari pelanggan yang datang ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi adalah para wanita, Maka berdasarkan hasil tersebut pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dapat menjadikan persentasi jenis kelamin pelanggan yang sering berbelanja ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan.

b. Usia Responden

Berdasarkan hasil survei dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 sampel, untuk profil responden berkaitan dengan Usia menunjukkan persentasi terbesar adalah usia antara 31–40 tahun yaitu sebanyak 35

responden atau sebesar 35%. Sehingga hamper sebagian besar pengunjung adalah orang dewasa yang melakukan proses perbelanjaan. Maka berdasarkan hasil tersebut pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dapat menjadikan persentasi usia pelanggan yang sering berbelanja ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan.

c. Pekerjaan Responden

Pada kalsifikasi pekerjaan responden, berdasarkan hasil survei untuk persentasi dan jumlah terbesar adalah jenis pekerjaan karyawan swasta dengan persentasi 49% atau sebanyak 49 responden yang bekerja sebagai karyawan swasta dan untuk urutan kedua terbanyak adalah responden dengan pekerjaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah sebesar 18% atau sebanyak 18 responden. Untuk persentasi paaling kecil adalah pelajar dengan persentasi 7% atau sebanyak 7 responden masih berstatus pelajar dan sisanya menyebar seperti diperlihatkan pada gambar 4.6. Maka berdasarkan hasil tersebut pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dapat menjadikan persentasi pekerjaan pelanggan yang sering berbelanja ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan.

d. Pendidikan Terakhir Responden

Untuk profil responden terkait pendidikan terakhir dan atau yang sedang dijalankan persentasi terbesar adalah responden dengan pendidikan terakhir sarjana atau strata 1 (S1) yaitu sebesar 38% adalah atau sebanyak 38 responden berpendidikan terakhir sarjana, dan untuk persentasi terkecil adalah responden berpendidikan terakhir SMP yaitu sebesar 5% atau sebanyak 5 orang responden. Dan sisanya menyebar seperti diperlihatkan pada gambar 4.7. Maka berdasarkan hasil tersebut pihak Borma Toserba Unit Cileunyi dapat menjadikan persentasi Pendidikn terakhir pelanggan yang sering berbelanja ke gerai Borma Toserba Unit Cileunyi untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan.

5.5 Analisis Kualitas Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan dari identifikasi keunggulan dan kelemahan variabel penelitian serta pengintegrasian dengan model KANO, terdapat enam variabel penelitian dari total keseluruhan variabel penelitian yang masih perlu untuk dilakukan perbaikan. Hal ini berarti bahwa pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi masih belum bisa merasa sepenuhnya puas terhadap pelayanan yang diberikan pihak Borma Toserba Unit Cileunyi, oleh karena itu masih perlu dilakukannya perbaikan dan peningkatan kualitas layanan terutama pada variabel-variabel pelayanan yang memiliki nilai kepuasan pelanggan di bawah *grand mean* berdasarkan perhitungan metode KANO. Sebagai contoh variabel yang masih memiliki nilai kepuasan di bawah *grand mean* adalah ketersediaan dan kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk yang masih perlu ditingkatkan. Tabel 5.1 menunjukkan variabel yang masih perlu ditingkatkan dengan dilakukannya perbaikan kualitas pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi.

Tabel 5.1 Variabel Yang Perlu Ditingkatkan

No	Variabel Pelayanan	Kepuasan	Grand Mean	Keterangan
1	V1	3.31	3.72	Kelemahan
2	V5	3.26		Kelemahan
3	V9	3.23		Kelemahan
4	V17	3.19		Kelemahan
5	V18	3.21		Kelemahan
6	V26	3.28		Kelemahan

Permasalahan umum yang timbul di Borma Toserba Unit Cileunyi adalah terkait masalah tata kelola dan masalah SDM, terlihat mulai dari tata kelola area parkir kendaraan yang masih kurang, kebersihan troli tempat produk belanjaan yang kotor, sampai pada masalah kehadiran pegawai pada setiap tempat produk. Hal ini dikarenakan kurangnya koordinasi tim dan manajemen yang masih kurang baik dalam pembagian tugasnya. Serta kurang teliti dalam perawatan alat penunjang perbelanjaan pelanggan.

5.6 Analisis Kepuasan Pelayanan Borma Toserba Unit Cileunyi Berdasarkan Model KANO

Pada perusahaan jasa seperti perusahaan ritel Borma Toserba Unit Cileunyi, kepuasan pelanggan adalah tujuan utama dari pencapaian proses bisnis yang dijalankan untuk menciptakan loyalitas pelanggan dalam menggunakan jasa dalam hal ini untuk berbelanja kebutuhan hidup sehari-hari. Pada klasifikasi model KANO terdapat kategori yang termasuk kedalam variabel keharusan adanya variabel tersebut atau kategori dasar dasar yang harus dimiliki pada setiap variabel. Kategori tersebut, meliputi kategori *Must Be*, *One-Dimensional*, dan *Attractive*, hal ini dikarenakan dalam model KANO ketiga kategori tersebut merupakan dasar dari pelayanan yang harus ada dan variabel-variabel tersebut merupakan kategori variabel yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan metode KANO, didapatkan hasil pada pengklasifikasian dengan menggunakan tabulasi model KANO dan formula Blauth's (Theresia, 2001) kategori KANO *Must Be*, *One-Dimensional*, dan *Attractive*. Ini menunjukkan bahwa variabel-variabel pelayanan sudah tepat penempatan dan penggunaannya sebagai media untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, karena ketiga kategori tersebut adalah kategori dasar sekaligus kategori penting dalam pelayanan jasa. Hanya dalam mencapai kepuasan ada beberapa variabel yang masih perlu ditingkatkan untuk dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan Borma Toserba Unit Cileunyi.

5.7 Analisis Prioritas Variabel Pelayanan

Pada metode KANO untuk melakukan peningkatan kinerja jasa pelayanan yang efektif dan efisien, harus memprioritaskan variabel pelayanan yang akan ditingkatkan, dipertahankan atau dikembangkan sebagai dasar dilakukannya perbaikan. Perbaikan tersebut berdasarkan model KANO yang telah dilakukan perhitungan dan pengolahan data pada bab sebelumnya, dimana pada model KANO patokan atau dasar sebagai prioritas melakukan perbaikan adalah $M > O > A > I$, sehingga perbaikan dapat dilakukan dengan baik dan sesuai kebutuhan pelanggan. Variabel yang harus diprioritaskan, adalah sebagai berikut:

5.7.1 Variabel Pelayanan Keunggulan Yang Perlu Dipertahankan Dan Dikembangkan

Dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, pihak Borma Toserba Unit Cileunyi harus mampu menunjukkan kinerja semaksimal mungkin dan dapat meningkatkan variabel-variabel pelayanan yang sudah dianggap baik oleh para pelanggan. Dalam hal ini dapat mempertahankan dan mengembangkan variabel pelayanan yang sudah termasuk kedalam kategori keunggulan berdasarkan perhitungan metode KANO. Tabel 5.2 menunjukkan variabel keunggulan di Borma Toserba Unit Cileunyi.

Tabel 5. 2 Prioritas Variabel Keunggulan

No	Variabel Pelayanan	Kepuasan	Keterangan	Kategori KANO	Kategori Perbaikan
1	V2	3.92	Keunggulan	A	Dipertahankan
2	V3	3.81	Keunggulan	O	Dipertahankan
3	V4	3.87	Keunggulan	A	Dikembangkan
4	V6	3.8	Keunggulan	A	Dipertahankan
5	V7	3.91	Keunggulan	A	Dikembangkan
6	V8	3.82	Keunggulan	A	Dipertahankan
7	V10	3.76	Keunggulan	A	Dikembangkan
8	V11	3.78	Keunggulan	A	Dikembangkan
9	V12	3.86	Keunggulan	M	Dipertahankan
10	V13	4.33	Keunggulan	M	Dipertahankan
11	V14	3.76	Keunggulan	A	Dikembangkan
12	V15	3.76	Keunggulan	A	Dikembangkan
13	V16	3.85	Keunggulan	A	Dikembangkan
14	V19	3.93	Keunggulan	A	Dipertahankan
15	V20	3.78	Keunggulan	A	Dikembangkan
16	V21	3.78	Keunggulan	A	Dikembangkan
17	V22	4.09	Keunggulan	A	Dipertahankan
18	V23	3.77	Keunggulan	M	Dipertahankan
19	V24	3.76	Keunggulan	A	Dikembangkan
20	V25	3.82	Keunggulan	A	Dikembangkan

Berdasarkan tabel 5.2 variabel yang termasuk kedalam kategori keunggulan dengan nilai kepuasan berada diatas batas *grand mean* yaitu 3,72 yang harus dipertahankan dan dikembangkan dengan diimbangi upaya pengawasan dan pemantauan lebih lanjut terkait kinerja dari variabel-variabel tersebut. Dimana untuk variabel berkategori keunggulan yang harus

dikembangkan adalah sebanyak 11 variabel, dengan variabel yang memiliki nilai terbesar adalah variabel ke-tujuh yaitu Ketersediaan dan kejelasan pemberian informasi harga promo pada produk baru dengan nilai kepuasan sebesar 3,91 berkategori KANO *Attractive* (A). Pada variabel pelayanan yang masuk kedalam kategori perbaikan “dikembangkan” hanya perlu dilakukan pengembangan kualitas pelayanan yang sudah ada untuk meningkatkan kembali pelayanan yang sudah ada agar dapat meningkatkan kembali kepuasan pelanggan.

Pada variabel berkategori keunggulan yang harus dipertahankan adalah sebanyak sembilan variabel, dengan variabel yang memiliki nilai terbesar adalah variabel ke-13 yaitu Ketersediaan, kelengkapan dan kualitas produk makanan ringan dengan nilai kepuasan sebesar 4,33 dengan kategori KANO *Must Be* (M). Pada variabel pelayanan yang masuk kedalam kategori perbaikan “dipertahankan” pihak Borma Toserba Unit Cileunyi hanya perlu mempertahankan kinerja variabel pelayanan yang sudah baik agar dapat mempertahankan kepuasan pelanggan.

5.7.2 Variabel Pelayanan Kelemahan Yang Perlu Ditingkatkan

Pada variabel pelayanan yang termasuk kedalam kategori kelemahan, pihak Borma Toserba Unit Cileunyi harus memprioritaskan variabel-variabel ini untuk dilakukan perbaikan secara maksimal karena pelanggan merasa masih belum puas sedangkan variabel yang termasuk kedalam kategori ini memiliki penilaian prioritas perbaikan menurut metode KANO adalah *Must Be*, *One-Dimensional*, dan *Attractive*. Dimana ketiga kategori KANO tersebut harus diutamakan dalam upaya perbaikan pelayanan karena sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Tabel 5.3 menunjukkan variabel kelemahan di Borma Toserba Unit Cileunyi.

Tabel 5.3 Prioritas Variabel Kelemahan

No	Variabel Pelayanan	Kepuasan	Keterangan	Kategori KANO	Kategori Perbaikan
1	V1	3.31	Kelemahan	M	Ditingkatkan
2	V5	3.26	Kelemahan	A	Ditingkatkan
3	V9	3.23	Kelemahan	M	Ditingkatkan
4	V17	3.19	Kelemahan	O	Ditingkatkan
5	V18	3.21	Kelemahan	O	Ditingkatkan
6	V26	3.28	Kelemahan	M	Ditingkatkan

Berdasarkan tabel 5.3 variabel yang termasuk kedalam kategori kelemahan yang harus ditingkatkan dikarenakan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan masih rendah (di bawah nilai *grand mean* metode KANO) adalah sebagai berikut:

- a. ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai
- b. Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk
- c. Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang
- d. Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja (borma toserba)
- e. Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk
- f. Kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir

5.8 Analisis Usulan Perbaikan Perancangan Pelayanan di Borma Toserba Unit Cileunyi

Pada usulan pelayanan yang dirancang berdasarkan metode TRIZ pada empat tahapan yang dilalui terdapat enam prioritas variabel pelayanan yang harus dilakukan perbaikan, berikut adalah analisis pada empat tahapan pada metode TRIZ:

a. Tahap 1 : Analisis Masalah Awal

Berdasarkan hasil pada bab sebelumnya pada tahap pertama ini terdapat enam variabel yang sudah terurut berdasarkan tingkat kepuasan dan kategori KANO. Pada urutan pertama prioritas perbaikan adalah variabel Kebersihan, kenyamanan dan keamanan tempat belanja. 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. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah Pegawai lebih

sigap dan tanggap dalam membersihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja di gerai Borma Toserba.

Pada prioritas kedua yaitu Kehadiran petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk dikarenakan masih memiliki tingkat kepuasan di bawah batas *grand mean* yaitu 3.21 dan memiliki kategori O yaitu berarti tingkat kepuasan pelanggan berhubungan linear dengan kinerja variabel, jika kinerja variabel sangat baik maka kepuasan pelanggan akan tinggi. Sehingga perlu dilakukannya perbaikan yang diprioritaskan yaitu dengan selalu menghadirkan petugas/pegawai di setiap tempat pada jenis produk. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah Pengaturan pembagian tugas pegawai yang ada (*stand by*) pada setiap tempat jenis produk.

Pada prioritas ketiga adalah Ketersediaan dan kejelasan informasi tata letak barang, yang memiliki tingkat kepuasan serbesar 3.23 dengan kategori KANO M (*Must Be*) yang berarti ketidakpuasan pelanggan akan sangat bergantung pada kinerja pelayanan yang rendah akan tetapi kepuasan pelanggan tidak akan meningkat jauh jika kinerja pelayanan ini baik. Jadi pada prioritas berkategori ini pihak Borma Toserba Unit Cileunyi perlu melakukan perbaikan yang baik meskipun jika kinerja variabel ini baik kepuasan pelanggan tidak akan meningkat jauh, karena atribut dengan kategori M merupakan kebutuhan dasar dari suatu kualitas pelayanan yang harus ada. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah memberikan informasi atau petunjuk arah ke setiap tempat yang berada di lantai bawah/atas dan bagian belakang gerai Borma Toserba Unit Cileunyi.

Pada prioritas keempat adalah Ketersediaan dan Kebersihan troli yang disiapkan untuk tempat produk, dengan tingkat kepuasan 3.26 dan berkategori kano A (*Attractive*). Dimana variabel pelayanan dengan kategori ini adalah kebalikan dari kategori M (*Must Be*) yaitu tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat tinggi sesuai dengan kualitas pelayanan yang meningkat. Akan tetapi dengan menurunnya kualitas kinerja variabel pelayanan ini tidak akan menurunkan tingkat kepuasan. Sehingga perlu dilakukannya perbaikan pada

variabel ini karena menentukan tingkat kepuasan pelanggan dan jika telah tercapai kepuasan pelanggan hanya tinggal mempertahankan saja kinerja variabel tersebut. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah Penambahan Troli dan petugas lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan troli.

Pada prioritas kelima yaitu kesigapan dan keramahan petugas parkir di area parkir, dengan nilai kepuasan sebesar 3.28 dan berkategori KANO M (*Must Be*), yang berarti variabel tersebut adalah pelayanan dasar yang harus ada dan menjadi penting untuk dilakukan perbaikan karena merupakan variabel yang akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan apabila variabel ini lemah. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah Petugas/Pegawai di area parkir lebih ramah dan sigap dalam melayani dan membantu pelanggan.

Pada prioritas variabel terakhir yaitu ketersediaan dan kapasitas parkir yang memadai dengan nilai kepuasan sebesar 3.31 dan berkategori KANO M (*Must Be*), masih merupakan kebutuhan dasar dari pelayanan yang harus ada dan sangat penting untuk dilakukan perbaikan jika variabel berkategori ini lemah. Karena pelayanan harus baik dimulai dari kebutuhan dasar pelanggan sebagai pemakai layanan yang disediakan agar bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan demikian didapatkan solusi awal sebagai rancangan perbaikan pada variabel pelayanan ini adalah Penyediaan Area Parkir tambahan di belakang gerai Borma Toserba pada saat jumlah pelanggan meningkat.

b. Tahap 2 : Pemodelan Masalah dan Analisa Kontradiksi

Pada tahapan dua dilakukan permodelan masalah dan analisis kontradiksi yang ditunjukkan pada gambar 4.8 halaman 106. Berdasarkan hasil tahap dua ini didapatkan enam kontradiksi yang timbul bila solusi awal yang telah dirancang pada tahapan sebelumnya yang telah dilakukan, dimana hampir semua kontradiksi yang timbul akan berdampak kurang baik pada pengeluaran biaya tambahan untuk penambahan pegawai dan penambahan objek tambahan sebagai upaya perbaikan.

Pada solusi awal variabel prioritas pertama yaitu pegawai lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan, menata/merapihkan sekaligus mengawasi tempat berbelanja di gerai Borma Toserba. Akan berdampak pada pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba, dikarenakan untuk melakukan beberapa tugas sekaligus di area berbelanja pihak Borma Toserba harus menambah jumlah pegawai.

Pada solusi awal variabel prioritas kedua yaitu pengaturan pembagian tugas pegawai yang ada (*stand by*) pada setiap tempat jenis produk. Akan berdampak negatif pada pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahan jumlah pegawai Borma Toserba, karena jika solusi awal ini diterapkan perlu adanya penambahan pegawai Borma Toserba dan itu akan berdampak pada penambahan *cost* untuk upah pegawai.

Pada solusi awal variabel prioritas ketiga yaitu memberikan Informasi atau petunjuk arah ke setiap tempat yang berada di lantai bawah/atas dan bagian belakang gerai Borma Toserba. Akan berdampak negatif pada Pengeluaran Biaya tambahan (*Cost*) untuk penambahan papan atau media informasi petunjuk tata letak barang/produk, dikarenakan jika solusi ini dilakukan akan perlu penambahan media informasi/petunjuk arah lebih banyak yang disediakan pihak Borma Toserba.

Pada solusi awal variabel prioritas keempat yaitu penambahan troli dan petugas lebih sigap dan tanggap dalam membersihkan troli. Akan berdampak negatif pada pengeluaran biaya tambahan (*cost*) untuk penambahn troli dan penambahan jumlah pegawai, dikarenakan jelas pada saat hari-hari besar dimana jumlah pengunjung Borma Toserba meningkat pihak Borma Toserba memerlukan jumlah troli lebih banyak dan itu berakibat penambahan biaya.

Pada solusi awal variabel prioritas kelima yaitu Petugas/Pegawai di area parkir lebih ramah dan sigap dalam melayani dan membantu pelanggan. Akan berdampak negatif pada pengeluaran biaya (*cost*) untuk penambahan pegawai di area parkir, dikarenakan perlu adanya tambahan pegawai yang bertugas di area parkir jika solusi awal ini diterapkan.

Pada solusi awal variabel prioritas keenam yaitu Penyediaan Area Parkir tambahan di belakang gerai Borma Toserba pada saat jumlah pelanggan

meningkat. Akan berdampak negatif pada pengeluaran biaya (*cost*) untuk menambah dan membereskan area parkir tambahan, karena jika solusi awal ini diterapkan akan membutuhkan biaya tambahan untuk proses penyiapan area parkir tambahan. Setelah kotradiksi diketahui selanjutnya adalah menentukan parameter teknik yang cocok dan sesuai dengan karakteristik solusi awal yang dirancang dan kotradiksi yang ditimbulkan.

Berdasarkan hasil penerjemahan parameter teknik pada solusi awal prioritas pertama didapatkan parameter teknik *Device Complexity* (#36), pada solusi awal prioritas kedua didapatkan parameter teknik *Stability of the Object's Composition* (#13), pada solusi awal prioritas ketiga *Area of Moving Object* (#5), pada solusi awal prioritas keempat *Weight of Moving Object* (#1), pada solusi awal prioritas kelima *Device Complexity* (#36), dan pada solusi awal prioritas terakhir adalah *Area of Stationary Object* (#6). Dan untuk parameter teknik hasil dari kotradiksi yang ditimbulkan pada kotradiksi dari solusi awal adalah *Volume of Moving Object* (#7), pada kotradiksi kedua *Volume of Moving Object* (#7), pada kotradiksi ketiga *Quantity of Substance/the Matter* (#26), pada kotradiksi keempat *Volume of Moving Object* (#7), pada kotradiksi kelima *Volume of Moving Object* (#7), dan pada kotradiksi yang timbul dari solusi terakhir adalah *Adaptability or Versality* (#35).

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

Berdasarkan hasil pada tahap dua yakni hasil dari kriteria layanan pada ***Improving Feature (solusi awal) VS Worsening Feature (kontradiksi yang ditimbulkan)*** dihasilkan parameter teknik (*Inventive Principles*) untuk setiap prioritas yaitu; pada prioritas pertama *Inventive principles* terpilih adalah 6 yaitu *Multi Functionality*, pada prioritas kedua adalah 19 adalah *Periodic Action*, pada prioritas ketiga adalah 6 adalah *Multi Functionality*, pada prioritas keempat adalah 2 adalah *Separation*, pada prioritas kelima adalah 34 adalah *Discarding and Recovering*, dan pada prioritas keenam adalah 15 adalah *Dynamic Parts*.

d. Tahap 4 : Penerapan *Inventive Principles*

Pada tahap ketiga ini penerapan solusi berdasarkan hasil eliminasi pada tahapan sebelumnya diterapkan pada kondisi nyata Borma Toserba Unit Cileunyi, dan sebagai hasil kontradiksi yang ditimbulkan pada pada tahapan kedua dapat dihilangkan dan diminimalisir dengan solusi yang sudah diterapkan berdasarkan hasil eliminasi *Inventive Principles*. Dimana hasil dari penerapan *Inventive Principles* adalah pada prioritas pertama pihak 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/merapikan dan mengawasi tempat berbelanja agar pelanggan merasa nyaman dan aman dalam berbelanja, sehingga dapat menerapkan solusi tanpa tambahan biaya lebih untuk penambahan pegawai.

Pada prioritas kedua 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. Agar dapat menerapkan solusi perbaikan tanpa tambahan biaya lebih untuk penambahan pegawai.

Pada prioritas ketiga pihak Borma Toserba unit Cileunyi harus Memberikan sekaligus mengoptimalkan penggunaan informasi petunjuk arah di bagian depan gerai Borma Toserba 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. Dengan demikian usulan perbaikan dapat diterapkan dan biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisir yaitu dengan biaya yang dikeluarkan dalam pembuatan media informasi sekaligus petunjuk arah ditutup oleh pihak yang produk yang mengadakan promo harga dan barang baru.

Pada prioritas keempat pihak Borma Toserba Unit Cileunyi harus mengatur penyediaan troli tambahan ketika jumlah pelanggan yang datang ke Borma Toserba Unit Cileunyi 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.

Pada prioritas kelima 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 perbaikan dapat diterapkan dan biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisir.

Pada prioritas terakhir pihak Borma Toserba Unit Cileunyi harus menyediakan area parkir tambahan jika saat libur panjang dan hari-hari besar ketika jumlah pelanggan yang berbelanja ke Borma Toserba meningkat dengan mengoptimalkan dan menjadikan area yang tersedia seefektif mungkin sehingga nyaman untuk dijadikan tempat parkir kendaraan. Sehingga pengeluaran biaya tambahan tidak harus dikeluarkan terlalu besar karena penyediaan area parkir cadangan dilakukan pada saat hari-hari besar dan libur panjang saja.