

FISHBONE ANALYSIS PADA KUALITAS LAYANAN PT. BUANA PERKASA PERMAI JEMBER

Oleh:

Fahreza Fajrin., Akhmad Suharto., Akhmad Fahrur Rozi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi PT. Buana Perkasa Permai Jember terkait dengan kualitas pelayanannya. Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode penyelesaian masalah dilakukan dengan wawancara secara mendalam (*Indepth interview*) dengan menggunakan bantuan pedoman wawancara yang mengacu pada permasalahan yang ditemukan. Teknik pemilihan sampel dengan menggunakan (*purposive sampling*) dengan 30 sampel yang digunakan. Metode analisis data yang digunakan adalah (1) *check sheet*, (2) *pareto chart*, dan (3) *fishbone diagram*. Hasil analisis *Check sheet* menunjukkan adanya perbedaan antara sasaran dimensi kualitas pelayanan dengan harapan pelanggan. Berdasarkan diagram pareto, prioritas perbaikan yang perlu dilakukan adalah pada dimensi pelayanan karyawan yang meliputi daya tanggap, jaminan, empati, keandalan, dan bukti fisik. Dari analisis *Fishbone* dapat diketahui usulan tindakan perbaikan yang baik terhadap dimensi kualitas pelayanan karyawan, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan pencegahan serta perbaikan dalam meningkatkan kualitas dimensi pelayanan karyawan yang melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan.

Kata kunci: kualitas pelayanan, *check sheet*, *pareto chart*, *fishbone chart*.

ABSTRACT

This study aims to determine the problems faced by PT. Buana Perkasa Permai Jember is related to the quality of its service. The basic method used in this research is descriptive method. The method of problem solving is done by in-depth interviews (in-depth interviews) using the help of interview guidelines that refer to the problems found. Sample selection techniques using (purposive sampling) with 30 samples used. Data analysis methods used are (1) check sheet, (2) pareto chart, and (3) fishbone diagram. The results of the Check sheet analysis show that there are differences between the dimensions of service quality objectives and customer expectations. Based on the Pareto diagram, the priority of improvement that needs to be done is on the dimensions of employee services which include responsiveness, assurance, empathy, reliability, and physical evidence. From the Fishbone analysis, it can be seen that the proposed good corrective action on the dimensions of service quality of employees, so that the company can take preventive actions and improve the quality of service dimensions of employees that exceed the quality of service expected.

Keywords: service quality, *check sheet*, *pareto chart*, *fishbone chart*.

2. Pendahuluan

Kebutuhan alat transportasi terutama kendaraan roda empat atau mobil terjadi juga di Indonesia dan menjadi peluang bagi para pelaku bisnis mobil Indonesia untuk meningkatkan profit perusahaan melalui berbagai cara strategi untuk dapat meraih penjualan yang maksimal dari tiap perusahaan karena kebutuhan konsumsi dari mobil yang terus meningkat. Sehingga secara otomatis akan meningkatkan kebutuhan alat transportasi terutama alat transportasi yang memiliki efektivitas dan efisiensi. Hal ini merupakan peluang bagi para pelaku bisnis dibidang transportasi kendaraan roda empat atau mobil yang memiliki efektivitas dan efisiensi. Para produsen mobil mencoba menawarkan produk terbaik dan sesuai selera konsumen sehingga diharapkan akan menciptakan permintaan. Penerapan strategi pemasaran yang tepat diharapkan akan meningkatkan volume penjualan sehingga dapat memenangkan persaingan.

Perkembangan industri otomotif di Indonesia sendiri terus mengalami peningkatan yang berarti. Perkembangan dunia industri tersebut dapat dilihat dengan bermunculannya merek-merek baru dalam dunia industri tersebut. Kendaraan pribadi (mobil) sebagai sarana transportasi menjadi semakin penting bagi kehidupan manusia saat ini. Aktivitas yang padat dan banyaknya tempat yang harus dituju setiap harinya mendorong manusia untuk memiliki kendaraan yang cepat dan nyaman untuk digunakan. Industri otomotif dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, diantaranya adalah industri sepeda motor dan industri mobil. Meningkatnya mobilitas masyarakat pada saat ini dan didukung dengan kurang representatifnya

transportasi umum di Indonesia membuat industri otomotif mobil maupun sepeda motor berkembang dengan pesat.

Peningkatan jumlah penjualan mobil yang terjadi di Indonesia mampu mendorong peningkatan jumlah usaha mobil. PT. Buana Perkasa Permai Jember merupakan salah satu dari banyak usaha penjualan mobil yang ada di Kabupaten Jember yang beralamat di jalan Gajah Mada No. 16, Jember. Hal tersebut mengakibatkan persaingan diantara *showroom* mobil menjadi semakin ketat. Oleh sebab itu, *showroom* tersebut terus gencar melakukan berbagai cara untuk memenangkan persaingan pasar, salah satu cara memenangkan pasar tersebut adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Susanto (2004) beranggapan bahwa pelanggan memang harus dipuaskan, sebab bila mereka tidak puas mereka akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan pesaing, ini akan menyebabkan penurunan penjualan yang tentunya akan menurunkan laba atau membuat kerugian. Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.

Kemudian strategi berikutnya adalah kualitas pelayanan. Pelayanan adalah cara melayani, membantu, menyiapkan, atau mengurus keperluan seseorang atau sekelompok orang.

Pelayanan prima atau *service excellence* adalah pelayanan terbaik melebihi, melampaui, mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau daripada pelayanan pada waktu yang lalu. Setiap perusahaan pada umumnya ingin berhasil dalam menjalankan usaha-usahanya. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan adalah salah satunya melalui kegiatan pemasaran, yaitu suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan penawaran, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler dan Amstrong, 2014:9).

Setelah melihat kualitas dari produk yang ditawarkan, maka dengan sendirinya konsumen akan mencoba membandingkan kualitas layanan yang diberikan, dan dalam hal ini perusahaan dituntut untuk memberikan kualitas layanan yang mampu memengaruhi nilai yang lebih, sehingga berbeda dengan kualitas layanan pesaing sehingga kualitas pelayanan menjadi salah satu faktor pertimbangan konsumen sebelum membeli produk. Dengan kualitas layanan yang memuaskan, mendorong konsumen untuk melakukan pembelian produk yang bersangkutan. Jika suatu perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik, secara langsung atau tidak langsung, citra layanannya akan tersebar luas karena kepuasan yang dirasakan pelanggannya akan disampaikan pelanggan yang satu ke pelanggan lainnya secara berantai, sehingga dapat menarik pelanggan yang lebih banyak.

Salah satu faktor kepuasan pelanggan adalah mutu pelayanan atau kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan

merupakan salah satu kunci penting keunggulan bersaing, layanan pelanggan yang baik tidak terjadi begitu saja, tetapi memerlukan waktu dan komitmen yang harus diberikan oleh setiap orang yang terlibat. PT. Buana Perkasa Permai Jember dalam upaya melaksanakan kegiatan kualitas pelayanan selalu berfokus dalam pelaksanaan sosialisasi tentang kondisi mobil dan kehandalan mobil yang dijual di PT. Buana Perkasa Permai Jember agar kepuasan para konsumen dapat terjaga. Berikut ini adalah jumlah unit mobil yang terjual pada PT. Buana Perkasa Permai Jember dari tahun 2016 - 2018.

Tabel 1: Jumlah Penjualan Mobil Bekas Pada PT. Buana Perkasa Permai Jember

No	Bulan	Tahun		
		2016 (Unit)	2017 (Unit)	2018 (Unit)
1	Januari	16	7	12
2	Februari	21	17	14
3	Maret	17	12	21
4	April	19	8	19
5	Mei	20	19	21
6	Juni	22	20	26
7	Juli	11	16	20
8	Agustus	16	15	25
9	September	20	19	17
10	Oktober	27	28	31
11	November	15	21	17
12	Desember	13	25	26
Rata-rata		18,083	17,25	20,75

Sumber: PT. Buana Perkasa Permai Jember 2018

Diketahui bahwa pada data jumlah pelanggan PT. Buana Perkasa Permai Jember terlihat bahwa adanya kenaikan dan penurunan jumlah pelanggan di PT. Buana Perkasa Permai Jember berdasarkan klasifikasi data tahun 2016 – 2018. Tetapi jika dilihat dengan seksama tahun penjualan 2017 terjadi penurunan dibandingkan dengan tahun 2016, walaupun pada tahun 2018 penjualan mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2017.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini permasalahan yang dihadapi dalam proses penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apa saja faktor primer dan sekunder yang ada dalam dimensi kualitas pelayanan karyawan PT. Buana Perkasa Permai Jember?
- b. Bagaimana bentuk tindakan atau solusi pembetulan pada karyawan PT. Buana Perkasa Permai Jember dalam upaya memberikan kualitas pelayanan yang baik?

2. Tinjauan Pustaka

Menurut Tjiptono (2011:180) kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi konsumen. Berdasarkan definisi ini, kualitas layanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan ekspektasi konsumen. Menurut Sunyoto (2012), kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen, yaitu adanya kesesuaian antara harapan dengan persepsi manajemen, adanya kesesuaian antara persepsi atas harapan konsumen dengan standar kerja karyawan, adanya kesesuaian antara standar kerja karyawan dengan pelayanan yang diberikan dengan pelayanan yang dijanjikan dan adanya kesesuaian antara pelayanan yang diterima dengan yang diharapkan dengan konsumen. Menurut Tjiptono dan Chandra (2012: 175) bahwa komponen jasa atau layanan memainkan peran strategik dalam setiap bisnis. Pembelian sebuah barang sering

dibarengi dengan unsur jasa/layanan. Demikian pula sebaliknya, suatu jasa sering diperluas dengan cara memasukan atau menambahkan produk fisik pada penawaran jasa tersebut.

Fish Bone Diagram atau diagram sebab akibat adalah diagram yang menunjukkan hubungan antara karakteristik mutu dan faktor-faktornya. Diagram ini digunakan untuk mencari sebab dari suatu masalah atau penyimpangan. Diagram sebab akibat dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa pada tahun 1943, sehingga sering disebut dengan diagram Ishikawa.

Diagram *Fishbone* dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan baik pada level individu, tim, maupun organisasi. Terdapat banyak kegunaan atau manfaat dari pemakaian Diagram *Fishbone* ini dalam analisis masalah. Manfaat penggunaan diagram *fishbone* tersebut antara lain:

- a. Memfokuskan individu, tim, atau organisasi pada permasalahan utama.
- b. Memudahkan dalam mengilustrasikan gambaran singkat permasalahan tim/organisasi.
- c. Menentukan kesepakatan mengenai penyebab suatu masalah.
- d. Membangun dukungan anggota tim untuk menghasilkan solusi.
- e. Memfokuskan tim pada penyebab masalah.
- f. Memudahkan visualisasi hubungan antara penyebab dengan masalah.
- g. Memudahkan tim beserta anggota tim untuk melakukan diskusi dan menjadikan diskusi lebih terarah pada masalah dan penyebabnya.

3. Metode Penelitian

Rancangan penelitian ini dibuat untuk menunjukkan kebenaran dan pemecahan masalah atas apa yang diteliti. Metode penelitian yang

digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan survey. Populasi dalam penelitian ini adalah calon pelanggan PT. Buana Perkasa Permai Jember. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* dengan sampel yang digunakan berjumlah 30 responden. Menurut Sugiyono (2014:116) ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Maka sampel yang digunakan adalah sebanyak 30 responden.

Alat analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Check sheet*

Check sheet digunakan untuk menentukan permasalahan yang dihadapi. *Check sheet* (lembar periksa) merupakan alat pengumpul dan penganalisis data yang disajikan dalam bentuk tabel yang berisi nama dan item pelayanan dan jenis ketidaksesuaian beserta dengan pelayanan yang didapatkan.

b. *Pareto chart*

Pareto adalah tipe diagram batang, diagram ini biasanya digunakan untuk menggolongkan beberapa kategori dan dilengkapi dengan persentase masing-masing kategori.

c. *Fishbone Analysis*

Fishbone analysis digunakan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan PT. Buana Perkasa Permai Jember. *Cause Effect Diagram* adalah suatu *tools* yang membantu tim untuk menggabungkan ide-ide mengenai penyebab potensial dari suatu masalah.

4. Hasil dan Pembahasan

a. *Check Sheet*

Lembar periksa ini adalah alat analisis yang digunakan sebagai pencatat serta rangkuman dari permasalahan ketidaksesuaian antara sasaran dimensi kualitas pelayanan karyawan dengan harapan kualitas dimensi pelayanan karyawan dari pelanggan. Kemudian data jawaban responden dapat dirangkum kedalam sebuah tabel untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis masalah yang sudah ditentukan. Rangkuman dari ketidaksesuaian jawaban responden karyawan dan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 2: Ketidakesuaian Harapan Pelanggan

No	Variabel/Indikator	Ketidakesuaian Harapan Pelanggan	Jumlah
Bukti Fisik (Tangible)			
1	Kenyamanan ruang kantor		4
2	Tata ruang dan fasilitas kantor		6
3	Kerapian petugas		5
4	Kesopanan dalam melayani pelanggan		6
5	Melayani sesuai keluhan pelanggan		7
6	Kemudahan pelanggan mendapatkan informasi		9
Jumlah			37
Keandalan (Reliability)			
1	Kedisiplinan petugas		6
2	Pelayanan cepat		7
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat		6
4	Kejelasan informasi kepada pelanggan		6
5	Teliti dan cermat dalam melayani		7
6	Menyelesaikan tugas dengan Akurat		7
Jumlah			39
Daya Tanggap (Responsiveness)			
1	Tanggap merespon keluhan		10
2	Semangat kerja		8
3	Sigap terhadap masalah pelanggan		8
4	Tanggung jawab pekerjaannya		8
5	Tanggap terhadap masalah		9
6	Selalu siap terhadap suatu masalah		8
Jumlah			51
Jaminan (Assurance)			
1	Dapat dipercaya dalam menangani masalah		11
2	Memiliki keahlian yang baik		8
3	Memiliki pengalaman yang baik		10
4	Memiliki tingkat kemampuan yang baik		7
5	Ada jaminan tidak ada kesalahan		8
6	Memiliki pengetahuan yang luas		7
Jumlah			51
Empati			
1	Kesabaran petugas		8
2	Sabar dalam memberikan pelayanan		8
3	Ketulusan dalam melayani pelanggan		8
4	Tingkat kemampuan yang baik		6
5	Memberikan solusi terhadap komplain pelanggan		8
6	Tidak pilih-pilih dalam melayani		7
Jumlah			45

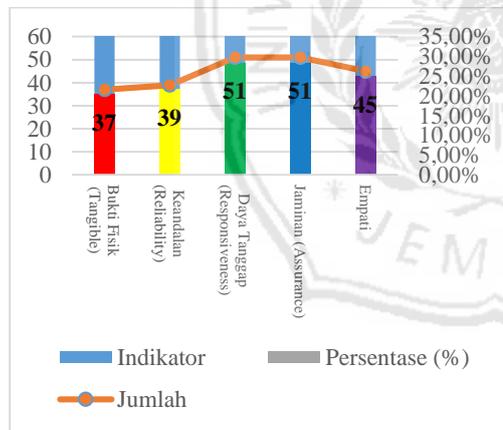
Sumber: Data yang Diolah 2019

Untuk selanjutnya adalah membuat rekapitulasi mengenai jawaban per dimensi yang didapatkan

dari total item per dimensi kualitas pelayanan. Untuk indikator sendiri didapatkan dari perkalian antar jumlah responden dengan jumlah item per dimensi yaitu 30 (jumlah responden) dikalikan 6 (jumlah item per dimensi). Setelah itu dicari persentase jumlah jawaban per jumlah indikator seperti tabel berikut ini.

b. Pareto Chart (Diagram Pareto)

Diagram pareto ini digunakan untuk pemusatan data agar lebih memprioritaskan data yang sudah diperoleh, sehingga data akan diidentifikasi atau diseleksi menjadi data yang berurutan dari data yang memiliki permasalahan paling tinggi hingga permasalahan rendah. Yang dapat dilihat dari diagram sebagai berikut:



Gambar 4.2: Diagram Pareto
Sumber: Data yang Diolah 2019

Dari gambar dapat dilihat prosentase dan skor tertinggi sampai yang terendah sehingga dari diagram ini dapat dipergunakan untuk memprioritaskan penyelesaian penyebab utama dari masalah yang ada yaitu:

1. *Responsiveness* meliputi: ketanggapan karyawan, semangat kerja, kesigapan, tanggungjawab, ketanggapan, dan kesiapan.

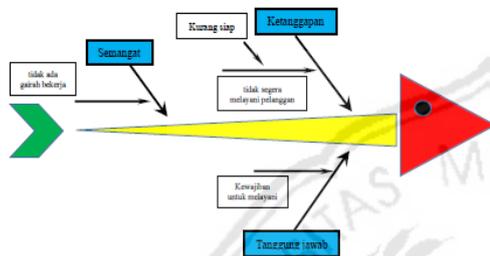
2. *Assurance* meliputi: dapat dipercaya, keahlian, pengalaman, kemampuan, dapat diandalkan dan pengetahuan.
3. *Empathy* meliputi: karyawan sabar, sabar dalam melayani, tulus melayani, kecakapan, dapat memecahkan masalah pelanggan, dan adil dalam melayani
4. *Reliability* meliputi: disiplin, kecepatan pelayanan, cekatan dalam melaksanakan tugas, kemampuan komunikasi yang baik, ketelitian, dan keakuratan.
5. *Tangibles* meliputi: ruangan yang nyaman, fasilitas kantor, kerapian karyawan, sopan santun karyawan, pelayanan keluhan, dan informasi.

c. Diagram Sebab Akibat/ Fishbone Diagram

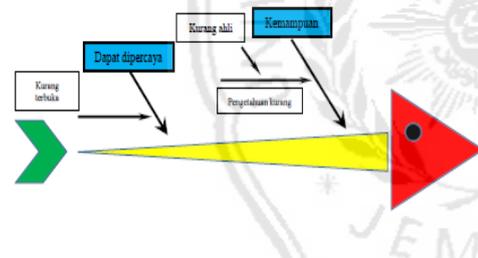
Diagram sebab-akibat / *Fishbone Diagram* memiliki fungsi utama untuk mengkatagorikan berbagai penyebab potensial permasalahan dimensi kualitas pelayanan karyawan, menemukan apa yang sesungguhnya terjadi dalam kualitas pelayanan karyawan, serta memberikan gambaran dari setiap faktor-faktor penyebab permasalahan untuk menghindari terjadinya ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan sasaran kualitas dimensi pelayanan karyawan dan digunakan untuk menganalisis faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penyebab masalah pelayanan karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dan menjadi penyebab masalah pelayanan karyawan yang telah dirangkum dan diprioritaskan penyelesaiannya. dimana ada 5 jenis permasalahan dalam pelayanan karyawan yaitu bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati. Sebagai alat bantu untuk mencari penyebab terjadinya kerusakan

tersebut, digunakan diagram sebab-akibat untuk menelusuri masing-masing jenis permasalahan pada pelayanan karyawan sesuai dengan urutan penyelesaian dari masalah yang besar sampai yang kecil. Penjelasan lebih detail dari akar penyebab setiap katagori penyebab permasalahan ketidaksesuaian dimensi pelayanan karyawan terhadap pelanggan yang disajikan sebagai berikut.

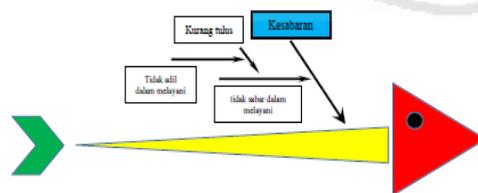
1. Daya Tanggap (*Responsiveness*)



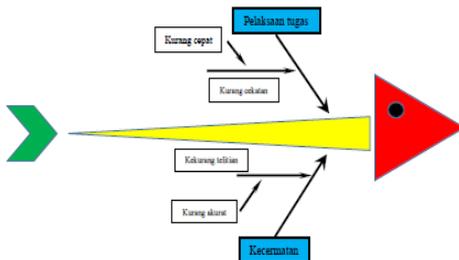
2. Jaminan (*Assurance*)



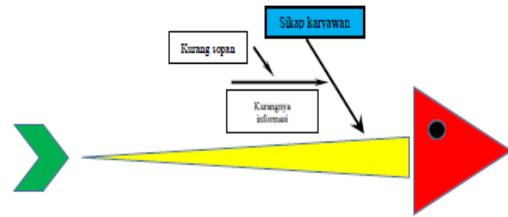
3. Empati



4. Keandalan (*Reliability*)



5. Bukti Fisik (*Tangible*)



Setelah mengetahui penyebab primer dan sekunder dari permasalahan-permasalahan pada kualitas dimensi pelayanan karyawan PT. Buana Perkasa Permai, maka disusun suatu rekomendasi atau usulan tindakan perbaikan secara umum dalam upaya mencapai pelayanan karyawan yang sesuai dengan harapan para pelanggan. Berikut ini adalah usulan ke PT. Buana Perkasa Permai terkait masing-masing dimensi kualitas pelayanan:

1. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Karyawan harus lebih tanggap dalam memenuhi keinginan dari pelanggan, agar semua keluhan pelanggan mampu datasi dengan baik dan tepat. Karyawan harus pintar-pintar mengolah waktu dalam pengerjaan penyelesaian masalah pelanggan yang bersamaan dapat diatasi dengan baik. Tingkatkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugasnya walaupun pada jam-jam istirahat usahakan terus dikerjakan hingga selesai untuk mengurangi penumpukan keluhan yang semakin bertambah. Karyawan yang bertugas harus lebih sigap terhadap pelanggannya agar pelanggan tidak kebingungan dan resah ketika mendapat masalah. Karyawan juga harus lebih sering terjun dan mengawasi agar masalah yang ada lebih cepat diatasi dengan baik.

2. Assurance (Jaminan)

Karyawan harus mampu memberikan jaminan dan kepercayaan atas kinerjanya kepada pelanggan dengan

mengatasi keluhan pelanggan sebaik-baiknya agar pelanggan tidak terjebak pada masalah yang sama terulang-ulang kembali. Karyawan harus meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengalaman agar karyawan mampu mengatasi berbagai keluhan yang dirasakan pelanggan dengan sebaik-baiknya agar pelanggan merasa puas dengan dengan pelayanan karyawan dengan begitu rasa percaya pelanggan terhadap kinerja karyawan akan lebih baik dan pelanggan tidak akan mempercayakan masalahnya kepada orang luar atau tukang. Pelatihan juga sangat penting bagi setiap karyawan yang bertugas agar semua karyawan menguasai keadaan pelanggan dan mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan, terutama pada karyawan yang bertugas di bagian *front office* dan kasir.

3. *Empathy* (Empati)

Karyawan sebaiknya lebih peka serta merespon semua keluhan-keluhan pelanggan agar pelanggan merasa nyaman terhadap pelayanan dan merasa diperhatikan oleh karyawan dengan baik. Karyawan juga harus memberikan kemudahan kepada pelanggan, terutama pada kemudahan pelanggan dalam menghubungi petugas ketika pelanggan mengalami masalah, oleh karena itu karyawan harus lebih siap dan sigap. Karyawan juga harus menjalin komunikasi yang baik kepada pelanggan jika ada keluhan yang datang dari pelanggan agar tidak ada kesalah pahaman antar karyawan dan pelanggan. Memberikan informasi jika ada problem atau masalah dari sistem yang ada, sehingga pelanggan dapat mempersiapkan dengan sebaik-baiknya.

4. Keandalan (*Reliability*)

Karyawan harus mampu diandalkan oleh pelanggan ketika

pelanggan menghadapi suatu masalah agar pelanggan merasakan kenyamanan pelayanan yang diberikan. Ketelitian dan kecermatan juga sangat penting bagi karyawan dalam pengerjaan penyelesaian masalah pelanggan agar pelanggan tidak merasa rugi. Ketika ada keluhan dari pelanggan segeralah diselesaikan secara cepat dan akurat agar pelanggan tidak menunggu-nunggu terlalu lama. Kedisiplinan karyawan terhadap pekerjaannya harus lebih baik karena saat pengerjaan masalah pelanggan tidak berbelit-belit dan memakan waktu yang lama, akibatnya karyawan akan kewalahan jika keluhan pelanggan semakin banyak. Dibutuhkan pelatihan yang spesifik kepada seluruh karyawan agar semua karyawan memiliki pengalaman serta kemampuan yang sama.

5. Bukti Fisik (*Tangible*)

Menjaga sikap kepada pelanggan karena sikap karyawan yang ditunjukkan saat melayani pelanggan sangat mempengaruhi suasana pelanggan yang sedang mengalami masalah. Sehingga kesopanan sikap perilaku karyawan harus sangat dijaga dihadapan pelanggan agar pelanggan bisa merasakan kenyamanan pelayanan yang baik dan terhibur.

d. Pembahasan

Dari pengumpulan dan pengamatan data yang dilakukan diketahui bahwasanya terjadi perbedaan atau ketidak sesuaian dimensi kualitas karyawan terhadap pelanggan, sehingga dibutuhkan suatu tindakan yang dapat mengatasi permasalahan tersebut. Analisis *Fishbone* merupakan teknik analisis yang menggunakan suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat untuk membantu mengidentifikasi akar penyebab dari

suatu masalah, membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah dan membantu menyelidiki atau pencarian fakta lebih lanjut (Gazperz, 2010).

Penelitian Wisnubroto dan Anggoro (2012), menggunakan metode analisa proses perhitungan servqual dan Six Sigma dalam meningkatkan kualitas pelayanan dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode Six Sigma Pada Hotel Malioboro Inn Yogyakarta. Dimana dari analisa proses perhitungan servqual menunjukkan banyak nilai negatif berarti pelayanan yang diberikan masih belum sesuai dengan harapan. Maka diketahui kriteria-kriteria pelayanan mana yang telah memenuhi kepuasan pelanggan serta variabel mana yang perlu diprioritaskan untuk mendapatkan prioritas yang utama dalam mendapatkan perhatian guna peningkatan kualitas pelayanan. Hasil perhitungan melalui *Six Sigma* ditemukan ketidakpuasan/keluhan yang terjadi pada proses pelayanan, lalu atribut yang memiliki tingkat kegagalan paling tinggi adalah “kecepatan waktu pelayanan service”, dari tingkat kegagalan paling tinggi telah ditemukan faktor penyebabnya ialah kecepatan pelayanan, dimana kurangnya pengalaman dan proses *trainer* yang tidak maksimal dapat mempengaruhi proses pelayanan.

Kurniawan (2014) juga menganalisis menggunakan *Fishbone Analysis* dengan judul Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Karyawan dengan Menggunakan *Fishbone Analysis* (Studi Kasus di PDAM Kabupaten Bondowoso). Dimana dari analisis ditemukan ada 5 jenis permasalahan dalam pelayanan karyawan yaitu *tanggiableness*, *assurance*, *responsiveness*,

reliability dan *empaty*. Sebagai alat bantu untuk mencari penyebab terjadinya kerusakan tersebut, digunakan diagram sebab-akibat untuk menelusuri masing-masing jenis permasalahan pada pelayanan karyawan sesuai dengan urutan penyelesaian dari masalah yang besar sampai yang kecil. Penjelasan lebih detil dari akar penyebab setiap katagori penyebab permasalahan ketidak sesuaian dimensi pelayanan karyawan terhadap pelanggan.

Fatimah (2017) Aplikasi *Fishbone Analysis* dengan judul penelitian Analisis *Service Quality* Menggunakan Metode *Fishbone Diagram* (Studi Kasus Pada Bank Bjb Buah Batu Bandung Tahun 2017). Hasil penelitian menunjukkan penerapan kualitas pelayanan telah terlaksana dengan sangat baik. Sedangkan analisis wawancara yang ditemukan, masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, metode kerja, serta layout. Dari beberapa referensi penelitian terdahulu, peneliti sekarang ingin melanjutkan, mengembangkan dan memperkuat penelitian sebelumnya yang dalam penelitiannya menggunakan *Fishbone Analysis* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan sehingga penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Namun perbedaan dari penelitian terdahulu adalah obyek yang diteliti yaitu pada PT. Buana Perkasa Permai.

5. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

- 1) Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:
 - a) *Responsiveness* meliputi:

1. Faktor primer ketanggapan karyawan: tidak segera melayani pelanggan dan kurang siap
 2. Faktor primer semangat kerja: tidak ada gairah bekerja
 3. Faktor primer tangungjawab: Kewajiban untuk melayani
- b) *Assurance* meliputi:
1. Faktor primer dapat dipercaya: kurang terbuka
 2. Faktor primer kemampuan: pengetahuan yang kurang, kurang ahli.
- c) *Emphaty* meliputi:
Faktor primer kesabaran: sabar dalam melayani, tulus melayani, dan adil dalam melayani
- d) *Reliability* meliputi:
1. Faktor primer pelaksanaan tugas: kecepatan pelayanan, dan cekatan dalam melaksanakan tugas.
 2. Faktor primer kecermatan: kemampuan komunikasi yang baik, ketelitian, dan keakuratan.
- e) *Tangibles* meliputi:
Faktor primer sikap karyawan: sopan santun karyawan, dan kurangnya informasi kepada pelanggan.
- Faktor primer kecermatan:
- 2) Perbaikan yang perlu diterapkan dalam dimensi kualitas pelayanan karyawan PT. Buana Perkasa Permai antara lain:
 - a) Karyawan harus lebih tanggap dalam memenuhi keinginan dari pelanggan. Karyawan harus pintar-pintar mengolah waktu dalam pengerjaan penyelesaian masalah pelanggan yang bersamaan dapat diatasi dengan baik. Tingkatkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas. Karyawan yang bertugas harus lebih sigap terhadap pelanggannya. Karyawan juga harus lebih sering terjun dan mengawasi agar masalah yang ada lebih cepat diatasi dengan baik.
 - b) Karyawan harus mampu memberikan jaminan dan kepercayaan atas kinerjanya kepada pelanggan. Karyawan harus meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengalaman. Pelatihan juga sangat penting bagi setiap karyawan yang bertugas di bagian *front office* dan kasir.
 - c) Karyawan sebaiknya lebih peka serta merespon semua keluhan-keluhan pelanggan. Karyawan juga harus memberikan kemudahan kepada pelanggan. Karyawan juga harus menjalin komunikasi yang baik kepada pelanggan. Memberikan informasi jika ada problem atau masalah dari sistem yang ada.
 - d) Karyawan harus mampu diandalkan oleh pelanggan. Ketelitian dan kecermatan juga sangat penting bagi karyawan dalam pengerjaan penyelesaian masalah pelanggan. Ketika ada keluhan dari pelanggan segeralah diselesaikan secara cepat dan akurat. Dibutuhkan pelatihan yang spesifik kepada seluruh karyawan agar semua karyawan memiliki pengalaman serta kemampuan yang sama.
 - e) Menjaga sikap kepada pelanggan kerena sikap karyawan yang ditunjukkan saat melayani pelanggan. Sehingga kesopanan sikap perilaku karyawan harus sangat dijaga dihadapan pelanggan agar pelanggan bisa

merasakan kenyamanan pelayanan yang baik dan terhibur.

b. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Karyawan bisa memahami dan mengerti tentang dimensi kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga para pelanggan bisa merasakan pelayanan sesuai harapan. Serta dari hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai ukuran dan gambaran dari faktor-faktor penyebab dimensi kualitas pelayanan karyawan untuk diterapkan pada karyawan PT. Buana Perkasa Permai dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.
- 2) Pengembangan lebih lanjut pada alat analisis yang berhubungan dengan penelusuran terhadap dimensi kualitas pelayanan karyawan dapat mendukung analisis *Fishbone* sehingga tingkat keabsahan hasil penelitian pun lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Fatimah, Siti. 2017. Analisis Service Quality Menggunakan Metode Fishbone Diagram (Studi Kasus pada Bank bjb Buah Batu Bandung Tahun 2017). *e-Proceeding of Applied Science : Vol.3, No.2 Agustus 2017 ISSN : 2442-5826*

Gaspersz, Vincent. 2010. *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, Philip. & Gary Armstrong. 2014. *Principle Of Marketing*, 15th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kurniawan, Wahidin Aji. 2014. Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Karyawan Dengan Menggunakan Fishbone Analysis (Studi Kasus Di PDAM Kabupaten Bondowoso). *Jurnal 2014 / Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember*

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku. Seru.

Susanto, A.B. dan Himawan Wijanarko. 2004. *Power Branding Membangun Merek Unggul dan Organisasi Pendukungnya*. Jakarta: Mizan Publika.

Tjiptono, Fandy. 2011. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Edisi. 2. Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra, 2012, *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta., ANDI.

Wisnubroto, Petrus dan Theo Anggoro. 2012. Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode Six Sigma Pada Hotel Malioboro Inn

Yogyakarta. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) Periode III*
ISSN: 1979-911X Yogyakarta,
3November 2012 A-115

