

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. *Fase Define*

Pada fase ini akan membahas mengenai segala hal yang diketahui tentang proses yang akan diperbaiki dengan melakukan pemilihan dan penentuan masalah lebih spesifik dan akan dicari pemecahan solusinya. Pada tahapan ini dilakukan pendefinisian atribut-atribut kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang dirasakan dan pengujian terhadap atribut-atribut kepuasan konsumen. Dalam kuesioner pendahuluan yang penulis sebar pada 30 responden acak yang bukan pelanggan dihasilkan bahwa kuesioner tersebut valid dan reliabel untuk digunakan. Untuk kuesioner yang disebar penulis kepada 100 pelanggan PT.DKCMi telah kembali sebanyak 100 dengan profile responden sebagaimana tersebut di Lampiran 2. Selanjutnya dilakukan uji Validitas dan Realibilitas sebagai berikut :

5.1.1. Uji Validitas

Uji Validitas pada persepsi konsumen yang terdiri atas 5 dimensi dengan 22 atribut. Dari setiap atribut memiliki nilai hasil yang melebihi 0,196 (r_{table}), sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap butir pernyataan yang ada dalam kuesioner adalah valid. Hasil ujinya bisa dilihat pada lampiran 3 dan lampiran 6.

Uji Validitas pada harapan konsumen yang terdiri atas 5 dimensi dengan 22 atribut. Dari setiap atribut memiliki nilai hasil yang melebihi 0,196 (r table), sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap butir pernyataan yang ada dalam kuesioner adalah valid. Hasil ujinya bisa dilihat pada lampiran 4 dan lampiran 7.

5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas pada persepsi konsumen dalam perhitungan menggunakan tools SPSS diketahui 0,945 dimana hasil ini $\geq 0,7$, maka dapat disimpulkan bahwa semua atribut dalam kuesioner ini adalah reliabel untuk digunakan sebagai instrument pengumpulan data.

Tabel 5.1. Rangkuman Uji Reliabilitas Persepsi Konsumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	22

Sumber : Data di Olah menggunakan SPSS (2017)

Uji Reliabilitas pada harapan konsumen dalam perhitungan menggunakan tools SPSS diketahui 0,974 dimana hasil ini $\geq 0,7$, maka dapat disimpulkan bahwa semua atribut dalam kuesioner ini adalah reliabel untuk digunakan sebagai instrument pengumpulan data.

Tabel 5.2. Rangkuman Uji Reliabilitas Harapan Konsumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	22

Sumber : Data di Olah menggunakan SPSS (2017)

Pengujian reliabilitas pun dilakukan secara rinci pada masing-masing atribut dengan menggunakan tools SPSS dan hasilnya pada lampiran 5, lampiran 8 dan lampiran 9.

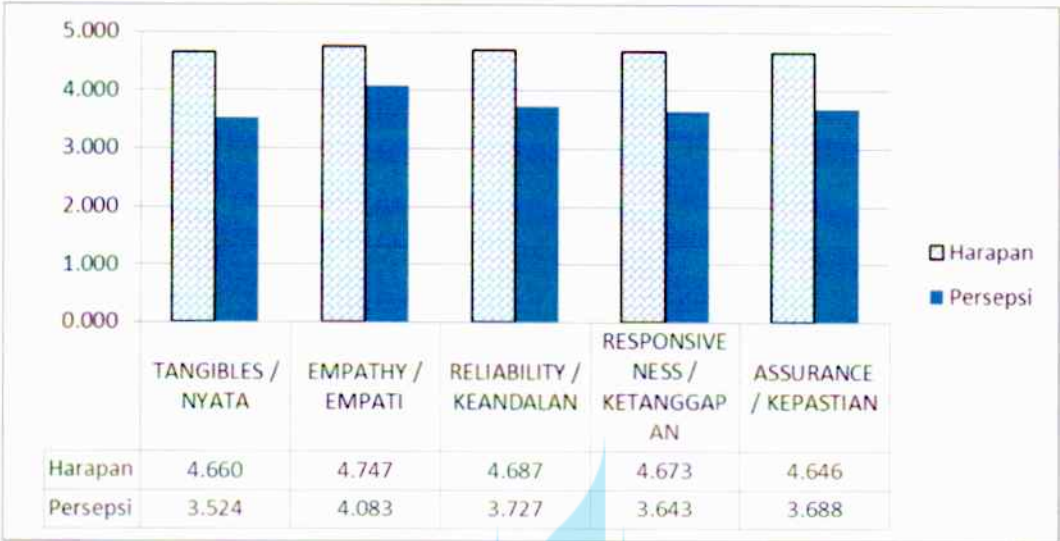
5.2. Fase Measure

Pada fase measure yang merupakan tindak lanjut secara logis terhadap langkah define juga sekaligus sebagai sebuah jembatan untuk langkah selanjutnya yaitu Analyze. Pada tahapan ini dilakukan pengukuran dengan menggunakan analisis GAP dan analisis kapabilitas proses.

5.2.1. Analisa GAP

Penilaian tingkat harapan dan persepsi yang diterima oleh responden dihitung berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada sampel 100 konsumen dengan skala penilaian 1 sampai 5. Keterangan skala ditampilkan pada tabel 4.3

Dalam penelitian ini digunakan GAP 5, yakni $GAP = \text{nilai kenyataan yang diterima oleh konsumen} - \text{nilai harapan konsumen}$. Pada Gambar 5.1, menampilkan nilai harapan dan persepsi yang diterima oleh konsumen dalam tiap-tiap dimensi. Nilai yang ditampilkan adalah hasil rata-rata nilai atribut pelayanan penjualan suku cadang di PT. DKCMI dalam masing-masing dimensi. Tampak bahwa nilai persepsi pada masing-masing dimensi berada dibawah nilai harapan konsumen. Dan pada tabel 5.3. secara rinci juga terlihat nilai GAP pada masing-masing atribut dalam dimensinya.



Sumber : Data di Olah (2017)

Gambar 5.1. Nilai Rata-rata Tiap Dimensi Nilai Harapan dan Nilai Persepsi Konsumen

Untuk dimensi *Tangible/Nyata*, dari rata-rata harapan pelanggan sebesar 4,660 sedangkan hasil rata-rata persepsi pelanggan sebesar 3,524 dimana ada GAP sebesar -1,136, berarti bahwa persepsi yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Untuk dimensi *Empathy/Empati*, dari rata-rata harapan pelanggan sebesar 4,747 sedangkan hasil rata-rata persepsi pelanggan sebesar 4,083 dimana ada GAP sebesar -0,663, berarti bahwa persepsi yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Untuk dimensi *Realibility/Keandalan*, dari rata-rata harapan pelanggan sebesar 4,687 sedangkan hasil rata-rata persepsi pelanggan sebesar 3,727 dimana ada GAP sebesar -0,960, berarti bahwa persepsi yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Untuk dimensi *Responsiveness*/Ketanggapan, dari rata-rata harapan pelanggan sebesar 4,673 sedangkan hasil rata-rata persepsi pelanggan sebesar 3,643 dimana ada GAP sebesar -1,030, berarti bahwa persepsi yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Untuk dimensi *Assurance*/Kepastian, dari rata-rata harapan pelanggan sebesar 4,646 sedangkan hasil rata-rata persepsi pelanggan sebesar 3,688 dimana ada GAP sebesar -0,958, berarti bahwa persepsi yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

Pada tabel 5.3 penulis sampaikan hasil perhitungan GAP yang lebih terperinci dari dimensi dan atribut pada masing-masing dimensi Kualitas tersebut.

Tabel 5.3. Analisa GAP pada penjualan Suku Cadang di PT. DKCMI

No.	TANGIBLES	Rata-Rata Tingkat Harapan	Rata-Rata Tingkat Persepsi	GAP
T1	Parts Counter yang bersih dan tertata rapi	4,670	3,650	-1,020
T2	Ruang Tunggu mencukupi dengan jumlah Pelanggan yang menunggu	4,630	3,340	-1,290
T3	Loket pembayaran (kasir) yang bersih dan tertata rapi	4,670	3,300	-1,370
T4	Penampilan rapi dari pegawai Parts Sales, Parts Counter atau pegawai lain	4,690	3,920	-0,770
T5	Papan petunjuk informasi yang jelas untuk alur pelayanan	4,600	3,260	-1,340
T6	Pembungkus Suku Cadang yang baik dengan informasi jelas	4,730	3,870	-0,860
T7	Ketersediaan tempat parkir yang luas dan teratur	4,610	3,370	-1,240
T8	Toilet yang bersih dan nyaman	4,680	3,480	-1,200
	Rata-Rata (Tangibles)	4,660	3,524	-1,136

Tabel 5.3. Analisa GAP pada penjualan Suku Cadang di PT. DKCMI (Lanjutan)

No.	EMPATHY	Rata-Rata Tingkat Harapan	Rata-Rata Tingkat Persepsi	GAP
E9	Pegawai menjalin komunikasi yang baik dengan Pelanggan	4,720	4,110	-0,610
E10	Parts Sales mendengarkan keluhan pelanggan dan memberikan solusi	4,760	4,080	-0,680
E11	Kemudahan menghubungi dan bertemu Parts Sales maupun Parts Counter	4,760	4,060	-0,700
Rata-Rata (Empathy)		4,747	4,083	-0,663
No.	RELIABILITY	Rata-Rata Tingkat Harapan	Rata-Rata Tingkat Persepsi	GAP
RL12	Ketepatan pemberian informasi suplai Suku cadang (Spare part)	4,660	3,600	-1,060
RL13	Ketepatan solusi yang diberikan Parts Sales sesuai dengan keluhan	4,690	3,700	-0,990
RL14	Ketepatan dalam hal jumlah barang dan nilai tagihan yang diberikan	4,710	3,880	-0,830
Rata-Rata (Reliability)		4,687	3,727	-0,960
No.	RESPONSIVENESS	Rata-Rata Tingkat Harapan	Rata-Rata Tingkat Persepsi	GAP
RS15	Parts Sales, Parts Counter atau pegawai lain tanggap dalam pelayanan	4,690	3,770	-0,920
RS16	Proses pembelian Suku Cadang (Spare part) yang cepat dan mudah	4,690	3,260	-1,430
RS17	Parts Sales, Parts Counter atau pegawai lain bersikap sopan dan sabar dalam melayani	4,640	3,900	-0,740
Rata-Rata (Responsiveness)		4,673	3,643	-1,030
No.	ASSURANCE	Rata-Rata Tingkat Harapan	Rata-Rata Tingkat Persepsi	GAP
A18	Kesesuaian jumlah Parts Sales, Parts Counter atau pegawai lain dalam melayani Pelanggan	4,570	3,610	-0,960
A19	Parts Sales memberikan waktu pelayanan yang cukup pada Pelanggan	4,610	3,730	-0,880
A20	Keamanan area parkir kendaraan selama berkunjung ke Kantor	4,670	3,560	-1,110
A21	Kemampuan Parts Sales maupun Parts Counter dalam menjawab pertanyaan terkait Suku Cadang (Spare part) dari Pelanggan	4,690	3,760	-0,930
A22	Pelanggan merasa aman dan nyaman selama proses pemesanan Suku Cadang (Spare part) dikantor PT. DKCMI	4,690	3,780	-0,910
Rata-Rata (Assurance)		4,646	3,688	-0,958
Rata-Rata (Total)		4,674	3,681	-0,993

Sumber : Data di Olah (2017)

Dengan melihat tabel 5.3, semua atribut memiliki nilai GAP negatif dengan keseluruhan GAP bernilai -0,993. Sehingga bisa disimpulkan pada tahap *Measure* ini bahwa proses pelayanan penjualan Suku Cadang di PT. DKCMI belum memenuhi harapan yang di inginkan oleh Konsumen. Dengan dasar inilah maka diharapkan agar dilakukan perbaikan sehingga proses penjualan Suku Cadang di PT. DKCMI menjadi lebih baik dan sesuai dengan harapan Konsumen. Tiga atribut yang memiliki nilai GAP paling negatif atau paling tidak sesuai dengan harapan konsumen yakni :

- 1) Proses pembelian Suku Cadang (*Spare Part*) yang cepat dan mudah dengan nilai GAP sebesar -1,430.
- 2) Loker pembayaran (kasir) yang bersih dan tertata rapi dengan nilai GAP sebesar -1,370.
- 3) Papan petunjuk informasi yang jelas untuk alur pelayanan dengan nilai GAP sebesar -1,340.

5.2.2. Kapabilitas Proses

Perhitungan kapabilitas proses dilakukan untuk lebih mengetahui posisi nilai sigma (σ) atas 3 atribut yang bernilai paling negatif atau atribut yang memiliki GAP terbesar, adapun konversi DPMO (*Defects per Million Opportunities*) ke nilai Sigma (σ) berdasarkan *Motorola's 6-Sigma Process*.

Tabel 5.4. Kapabilitas Proses Pembelian Suku Cadang

Langkah	Aktivitas	Persamaan	Hasil
1	Proses apa yang ingin diketahui kualitasnya	-	Proses pembelian Suku Cadang (<i>Spare part</i>) yang cepat dan mudah

Tabel 5.4. Kapabilitas Proses Pembelian Suku Cadang (Lanjutan)

Langkah	Aktivitas	Persamaan	Hasil
2	Berapa banyak proses yang dilayani?	-	100
3	Berapa banyak keluhan/klaim perbaikan gangguan dari pelanggan yang diterima?	-	56
4	Hitung tingkat keluhan berdasar pada langkah 3!	=langkah 3 / langkah 2	0,56
5	Tentukan banyaknya CTQ potensial yang dapat mengakibatkan keluhan atau kegagalan!	=banyaknya karakteristik CTQ	5
6	Hitung peluang singkat keluhan per karakteristik CTQ!	=langkah 4 / langkah 5	0,11
7	Hitung kemungkinan keluhan per satu juta kesempatan (DPMO)	=langkah 6 x 1.000.000	112.000
8	Konversi DPMO (langkah 7) kedalam nilai sigma (σ)	-	2,72
9	Buat kesimpulan	-	Kapabilitas Sigma 2,72

Sumber : Data di Olah (2017)

Tabel 5.5. Kapabilitas Proses Penataan Loker

Langkah	Aktivitas	Persamaan	Hasil
1	Proses apa yang ingin diketahui kualitasnya	-	Loker pembayaran (kasir) yg bersih & tertata rapi
2	Berapa banyak proses yang dilayani?	-	100
3	Berapa banyak keluhan/klaim perbaikan gangguan dari pelanggan yang diterima?	-	58
4	Hitung tingkat keluhan berdasar pada langkah 3!	=langkah 3 / langkah 2	0,58
5	Tentukan banyaknya CTQ potensial yang dapat mengakibatkan keluhan atau kegagalan!	=banyaknya karakteristik CTQ	5
6	Hitung peluang singkat keluhan per karakteristik CTQ!	=langkah 4 / langkah 5	0,12
7	Hitung kemungkinan keluhan per satu juta kesempatan (DPMO)	=langkah 6 x 1.000.000	116.000
8	Konversi DPMO (langkah 7) kedalam nilai sigma (σ)	-	2,70
9	Buat kesimpulan	-	Kapabilitas Sigma 2,70

Sumber : Data di Olah (2017)

Tabel 5.6. Kapabilitas Proses Penunjuk Informasi

Langkah	Aktivitas	Persamaan	Hasil
1	Proses apa yang ingin diketahui kualitasnya	-	Papan petunjuk informasi yang jelas untuk alur pelayanan
2	Berapa banyak proses yang dilayani?	-	100
3	Berapa banyak keluhan/klaim perbaikan gangguan dari pelanggan yang diterima?	-	49
4	Hitung tingkat keluhan berdasar pada langkah 3!	=langkah 3 / langkah 2	0,49
5	Tentukan banyaknya CTQ potensial yang dapat mengakibatkan keluhan atau kegagalan!	=banyaknya karakteristik CTQ	5
6	Hitung peluang singkat keluhan per karakteristik CTQ!	=langkah 4 / langkah 5	0,10
7	Hitung kemungkinan keluhan per satu juta kesempatan (DPMO)	=langkah 6 x 1.000.000	98.000
8	Konversi DPMO (langkah 7) kedalam nilai sigma (σ)	-	2,80
9	Buat kesimpulan	-	Kapabilitas Sigma 2,80

Sumber : Data di Olah (2017)

Dengan melihat tabel Kapabilitas Proses di atas, dapat disimpulkan nilai sigma (σ) dari 3 atribut yang memiliki GAP paling negatif antara harapan dan persepsi Konsumen saat ini sebagai berikut :

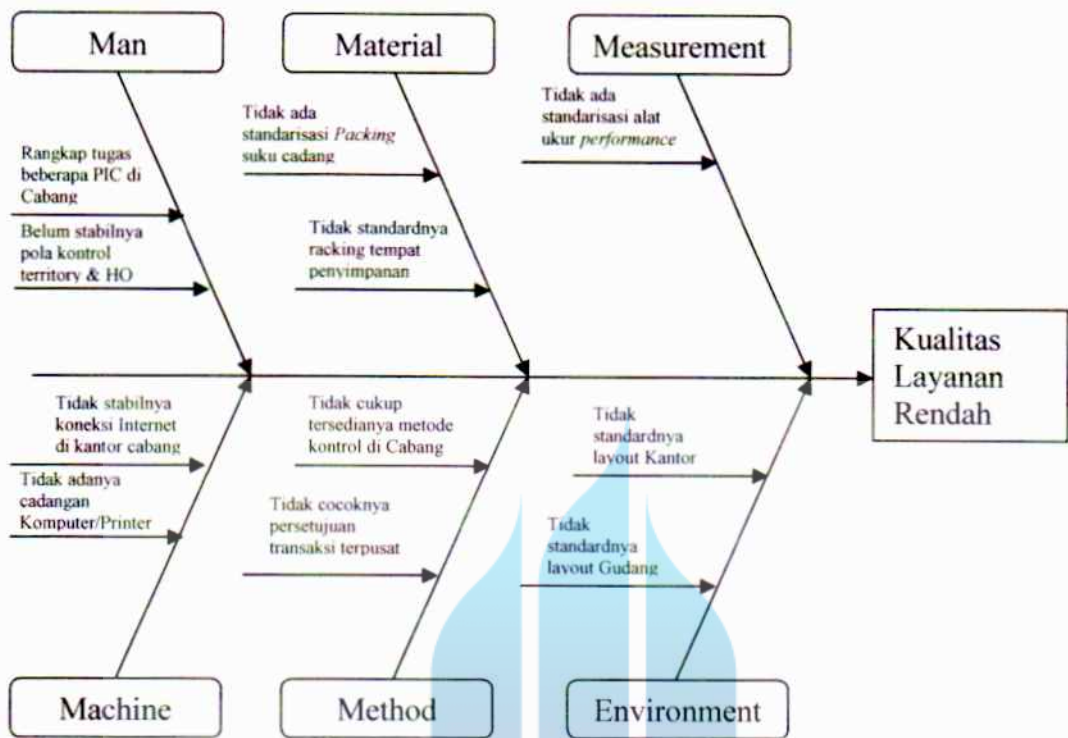
- 1) Proses pembelian Suku Cadang (Spare part) yang cepat dan mudah dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,72.
- 2) Loker pembayaran (kasir) yang bersih dan tertata rapi dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,70.
- 3) Papan petunjuk informasi yang jelas untuk alur pelayanan dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,80.

Mengacu pada tabel 3.3. Tingkat pencapaian Sigma, maka ketiga atribut tersebut di atas masih dibawah nilai sigma (σ) 6 yang dikategorikan sebagai Industri kelas dunia, sehingga sudah sewajarnya dilakukan perbaikan pada layanan proses penjualan suku cadang di PT. DKCMI.

5.3. Fase Analyze

Setelah diketahui nilai GAP dan nilai Sigma (σ) pada tahap Measure diatas, maka di tahap Analyze akan dilakukan analisa lebih mendalam faktor-faktor penyebab masalah dengan menggunakan tool *fishbone analysis* atau yang sering disebut *Cause Effect Diagram* atas faktor *Man, Machine, Material, Method, Measurement* dan *Environment* terkait proses penjualan suku cadang di PT. DKCMI.

Man (Orang) adalah pelaku yang terlibat dalam process penjualan suku cadang dimulai dari Sales, Staff Counter, Staff Kasir hingga bagian Warehouse yang menyerahkan *Material* (Barang) yang telah diorder oleh konsumen dengan menggunakan sarana pendukung *Machine* seperti perangkat komputer, printer, jaringan internet, *forklift* maupun mobil pengantar suku cadang yang didukung oleh *Method* atau prosedur penanganan penjualan suku cadang terukur sebagai bagian *Measurement* yang dipengaruhi juga oleh *Environment* atau lingkungan penerimaan order hingga lingkungan pengiriman suku cadang. Semua aspek ini akan dianalisa lebih mendalam dengan rancangan sebagai berikut :



Gambar 5.2. Fish Bone Diagram Kualitas Layanan Rendah

Sumber : Data di Olah (2017)

Fishbone Diagram diatas menunjukan bahwa terdapat masalah pada semua faktor, namun ada 3 faktor utama yang perlu segera diperbaiki yakni : Faktor *Man*/Manusia, Metode dan Lingkungan. Pada Tabel 5.7 akan lebih dijelaskan dengan sederhana hubungan antara aspek operasi yang dinilai berkualitas rendah dalam *Fishbone Diagram* yang penulis rangkum.

Tabel 5.7. Matrix Hubungan Penyebab Aspek Operasi

Aspek Operasi yang dinilai berkualitas rendah	Kode	Fishbone Diagram					
		Man	Machine	Method	Material	Measurement	Environment
Proses pembelian Suku Cadang (Spare part) yang cepat dan mudah dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,72	RS16	X	X	X	X	X	X
Loket pembayaran (kasir) yang bersih dan tertata rapi dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,70	T3	X					
Papan petunjuk informasi yang jelas untuk alur pelayanan dengan nilai sigma (σ) sebesar 2,80	T5	X					X

Sumber : Data di Olah (2017)

Dan untuk menggali lebih dalam lagi, penulis menggunakan tool *Why-why analysis* sehingga lebih menjelaskan penyebab dasar atas semua faktor-faktor tersebut dalam tabel 5.8. Faktor *Man/Manusia* paling dominan dan saling berkaitan serta mempengaruhi faktor lainnya. Faktor ini muncul pada pencarian *Why* berikutnya dan faktor ini juga terlihat dengan jelas pada *GAP Competency* yang dimiliki oleh tenaga penjual dalam lampiran 10 maupun hasil dari wawancara yang penulis lakukan kepada para pemangku kepentingan yang ada di 5 divisi PT. DKCMI. Selain kualitas orang ternyata jumlah orang yang terbatas dan merangkap fungsi juga memiliki andil.

Faktor lain yang begitu terasa sekali menghambat process penjualan suku cadang adalah sistem sentralisasi dalam persetujuan penjualan, dimana 20 Cabang se-Indonesia harus antri dalam proses verifikasi AR (*Account Recievable*) ke bagian credit di kantor pusat yang hanya ditangani oleh 2 orang staff saja, dengan metoda seperti ini tentu sudah tidak relevan lagi, Kondisi koneksi internet yang mendukung proses persetujuan dalam ERP sistem antar Cabang dan kantor pusat juga tidak stabil dimana sering terjadi gangguan koneksi khususnya untuk kantor Cabang yang berada di wilayah Timur Indonesia.

Layout kantor khususnya pada bagian penerimaan order di parts counter, tempat konsultasi dengan team Sales hingga kasir bagian penerimaan uang pun belum tertata dengan baik dan informatif, sehingga dirasa kurang nyaman oleh konsumen yang belanja datang ke kantor-kantor Cabang.

Tabel 5.8. *Why-Why Analysis*

Faktor Penyebab	Why (?)	Why (?)	Why (?)	Why (?)	Why (?)
Man/Manusia	Proses penanganan penjualan suku cadang tidak tertangani dengan baik	Karyawan yang merangkap tugas sebagai Sales dan sekaligus parts Counter di beberapa Cabang	Belum cukup kompetensi masing-masing PIC di pos nya masing-masing	Tidak adanya regular training PIC di Cabang	-
	Kurang kontrol dari territory/HO atas kualitas layanan karyawan bagian yg terkait penjualan di Cabang kepada pelanggan	Saling mengundalkan antara PIC Branch Support di Territory dan PIC di HO	Belum clearnya pembagian tugas territory dan HO	-	-
Machine/Peralatan	Lambatnya penanganan downtime machine/peralatan pendukung penjualan seperti komputer, printer maupun jaringan internet	Cabang laporan ke Territory dahulu dan kemudian territory ke PIC IT di HO	Process Terlalu birokratif dan terbatasnya PIC di IT HO	-	-
Material/Suku Cadang	Kualitas kebersihan suku cadang masih belum bagus	Process 5S tidak dijalankan oleh PIC di Cabang	Masih kurang kompetensi dan motivasi PIC di Cabang	Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO	-
		Tidak cukupnya rak penempatan suku cadang	-	-	-
Methode	Proses persetujuan penjualan suku cadang yg lama	Proses persetujuan penjualan suku cadang maupun verifikasi cash IN yg masih sentralisasi	Tidak lengkapnya PIC di Cabang secara jumlah maupun kompetensi, maupun support systemnya	-	-
		Masih banyaknya transaksi penjualan yg terblok karena faktor AR (Putang)	Pola kontrol AR (Putang) yang belum memadai di Cabang	Masih kurang kompetensi dan motivasi PIC di Cabang	Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO
Measurement/Pengukuran	Belum dilankannya reward and punishment yang jelas atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan	Karyawan yang merangkap tugas sebagai Sales dan sekaligus parts Counter di beberapa Cabang	Belum cukup kompetensi masing-masing PIC di pos nya masing-masing	Tidak adanya regular training PIC di Cabang	-
Environment/Lingkungan	Kebersihan kantor yg belum baik dan tata letak meja kerja maupun warehouse (racking) yg belum baik	Masih kurang kompetensi dan motivasi PIC di Cabang	Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO	-	-

Sumber : Data di Olah (2017)

5.4. *Fase Improvement*

Melanjutkan atas hasil dari *Why-Why Analysis* maka pada langkah selanjutnya dibuatlah Improvement List hasil diskusi dengan pemangku

kepentingan di semua divisi yang ada di PT. DKCMI sebagaimana dirangkum dalam lampiran 12 dengan improvement list sebagaimana di Tabel 5.9.

Tabel 5.9. Improvement List

Faktor Penyebab	Why (?)	Last Why	Usulan Perbaikan
Man/Manusia	Proses penanganan penjualan suku cadang tidak tertangani dengan baik	Tidak adanya regular training PIC di Cabang	1. Dibuatkan Training untuk semua PIC sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, diantaranya : a. Training penjualan efektif untuk Team Sales b. Training SAP process untuk Team Sales Admin c. Training pergudangan dasar untuk Team Gudang
	Kurang kontrol dari territory/HO atas kualitas layanan karyawan bagian yg terkait penjualan di Cabang kepada pelanggan	Belum clearnya pembagian tugas territory dan HO	2. Mengedukasi PIC di Territory dan HO dengan menaikkan pola koordinasi dengan : a. Re-Layout Meja Kerja b. Mengusulkan ke HR untuk merapikan Job Desc. Serta system reward & punishment
Machine/Peralatan	Lambatnya penanganan downtime machine/peralatan pendukung penjualan seperti komputer, printer maupun jaringan internet	Process Terlalu birokratif dan terbatasnya PIC di IT HO	3. Mengusulkan kepada IT Dept. untuk a. Memiliki stock back-up PC/Laptop dimasing-masing Cabang b. Mempertimbangkan penggantian network khususnya untuk wilayah Timur
Material/Suku Cadang	Kualitas kebersihan suku cadang masih belum bagus	Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO	4. Idem dengan item 1 dan 2
		Tidak cukupnya rak penempatan suku cadang	5. Mengganti rak yang rusak dan mengajukan penambahan rak baru
Methode	Proses persetujuan penjualan suku cadang yg lama	Tidak lengkapnya PIC di Cabang secara jumlah maupun kompetensi, maupun support systemnya	6. Mengusulkan ke Management untuk mengubah pola transaksi centralisasi menjadi decentralisasi
		Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO	7. Idem dengan item 1 dan 2
Measurement/Pengukuran	Belum dijalankannya reward and punishment yang jelas atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan	Tidak adanya regular training PIC di Cabang	8. Idem dengan item 1 dan 2
Environment/Lingkungan	Kebersihan kantor yg belum baik dan tata letak meja kerja maupun warehouse (racking) yg belum baik	Tidak adanya regular training PIC di Cabang maupun pola kontrol dari Territory/HO	9. Idem dengan item 1 dan 2

Sumber : Data di Olah (2017)

Pada fase *Define*, *Analyze* dan *Improvement* ini penulis dalam penelitiannya menemukan hal-hal penting sebagai berikut :

Tabel 5.10. Tabel Temuan Penulis pada beberapa Metode Penelitian

Metode	Temuan
Serv-Qual	Ditemukan bahwa ada GAP / selisih antara harapan dan persepsi konsumen pada dimensi <i>Tangible</i> /Nyata, dimensi <i>Empathy</i> /Empati, dimensi <i>Reliability</i> /Ke-andalan, dimensi <i>Responsiveness</i> /Ketanggapan, dimensi <i>Assurance</i> /Ke-pastian atas layanan order suku cadang yang diberikan oleh PT. DKCMI kepada konsumen sehingga perlu upaya perbaikan kualitas layanan
Six-Sigma	Nilai sigma yang dihasilkan berkisar di range sigma 2 berada di bawah standar industri international di sigma 6 sehingga perlu dilakukannya upaya untuk bisa menaik-kan sigma seperti pemberian training penjualan di <i>front line</i> , merubah pola transaksi persetujuan penjualan suku cadang dari terpusat menjadi tidak terpusat
Fishbone	Pada faktor-faktor dalam fishbone diagram ditemukan masing-masing masalah di faktor Man/Manusia seperti : a). Belum dapat prioritasnya peningkatan keterampilan tenaga penjual suku cadang ; b). Belum maksimalnya upaya mendengar kebutuhan keterampilan tenaga penjual suku cadang langsung dari lapangan. Faktor <i>Method</i> /Metode seperti pola transaksi yang terpusat. Selain itu belum semua divisi pendukung lainnya memiliki pandangan yang sama dalam upaya perbaikan menyeluruh atas metode penjualan suku cadang yang sederhana dan cepat demi tercapainya harapan konsumen. Begitu juga faktor lainnya seperti <i>Material</i> , <i>Measurement</i> , <i>Machine</i> dan <i>Environment</i> .

Sumber : Data di Olah (2018)

5.5. Fase Control

Pada Fase Control, penulis menggunakan data penjualan suku cadang di PT. DKCMI dalam rentang waktu sejak tahun 2014 hingga tahun 2017 dimana sampai terakhir penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2018, proses *improvement* pun masih sedang berlangsung. Ada kemajuan yang berarti pada hasil penjualan suku Cadang sebagaimana di tabel 5.11

Tabel 5.11. Kemajuan Penjualan Suku Cadang

Tahun	Total Penjualan (USD)	Pergerakan	Catatan
2014	15,539,829.19	Nihil	Dasar
2015	13,255,305.47	-14.7%	Penelitian
2016	13,299,546.80	+0.3%	Proses Improvement
2017	15,103,001.36	+13.6%	

Sumber : Data di Olah (2018)

Sudah tampak ada kemajuan pada hasil penjualan pada periode tahun 2016~2017. Pada penelitian berikutnya perlu di ukur kembali tingkat kepuasan konsumen dan membandingkannya kembali dengan nilai sigma sebelum dilakukannya penelitian ini.



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A