

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

5.1.1 Sampel Operasional Manajemen

Langkah-langkah dalam uji validitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{tabel} = 0.878$

3. Mencari r_{hasil}

r_{hasil} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{hasil} \geq r_{tabel}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid

Langkah – langkah dalam uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{tabel} = 0,878$

3. Mencari r_{α}

r_{α} diperoleh sebesar 0.9837

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan reliabel jika $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.1.2 Sampel Operasional Karyawan

Langkah-langkah dalam uji validitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0.444$

3. Mencari r_{tabel}

r_{tabel} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*.

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid.

Langkah-langkah uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,444$

3. Mencari r_{alpha}

r_{alpha} diperoleh sebesar 0,9671

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.1.3 Sampel Harapan Konsumen In Flight

Langkah-langkah dalam uji validitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,329$

3. Mencari r_{tabel}

r_{tabel} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*.

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid.

Langkah-langkah uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan nilai r tabel

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,329$

3. Mencari r_{alpha}

r_{alpha} diperoleh sebesar 0,8965

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.1.4 Sampel Harapan Konsumen Restaurant

Langkah-langkah dalam uji validitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,334$

3. Mencari r_{tabel}

r_{tabel} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*.

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid.

Langkah-langkah uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,334$

3. Mencari r_{alpha}

r_{alpha} diperoleh sebesar 0,9474

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.1.5 Sampel Kenyataan Konsumen In Flight

Langkah-langkah dalam uji validitas

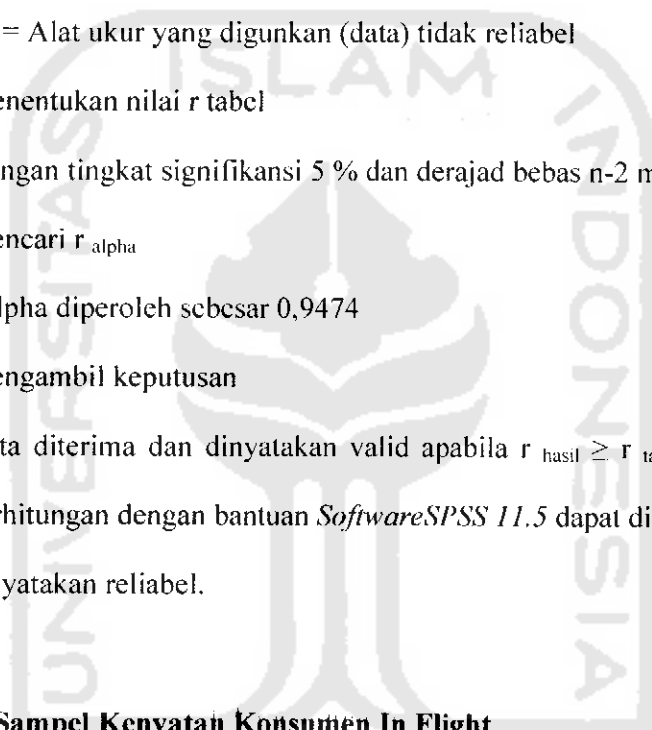
1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,192$



3. Mencari r_{tabel}

r_{tabel} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*.

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid.

Langkah-langkah uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,192$

3. Mencari r_{alpha}

r_{alpha} diperoleh sebesar 0,9089

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.1.6 Sampel Kenyatan Konsumen Restaurant

Langkah-langkah dalam uji validitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,194$

3. Mencari r_{tabel}

r_{tabel} tiap butir dapat dilihat di lampiran E pada kolom *Total Item Correlation*.

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan valid.

Langkah-langkah uji reliabilitas

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Alat ukur yang digunakan (data) dinyatakan reliabel

H_1 = Alat ukur yang digunakan (data) tidak reliabel

2. Menentukan nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas $n-2$ maka $r_{\text{tabel}} = 0,194$

3. Mencari r_{alpha}

r_{alpha} diperoleh sebesar 0,9613

4. Mengambil keputusan

Data diterima dan dinyatakan valid apabila $r_{\text{hasil}} \geq r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan *Software SPSS 11.5* dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan reliabel.

5.2 Analisis Gap

5.2.1 Gap 1 (Gap Persepsi Manajemen)

Gap ini terjadi karena adanya perbedaan antara penilaian pelayanan menurut penumpang dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Gap 1 dipengaruhi oleh 3 dimensi yaitu orientasi konsumen, komunikasi ke atas, dan tingkatan dalam manajemen.

5.2.1.1 Orientansi Konsumen

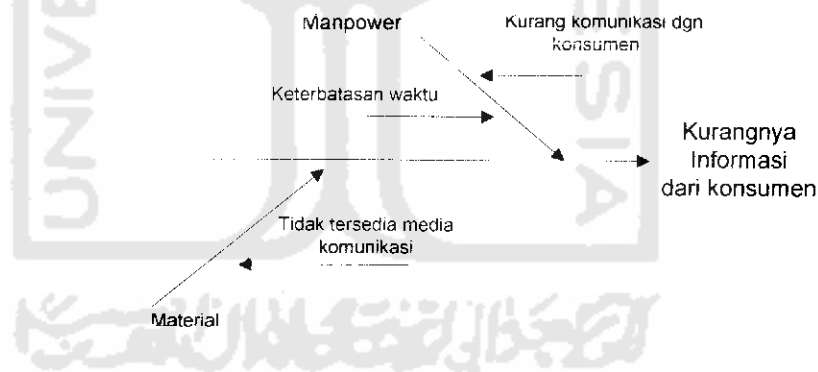
Hasil yang dipaparkan pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa gap dengan nilai yang besar pada dimensi ini terdapat pada atribut interaksi dengan konsumen. Atribut ini memiliki gap > 1 yaitu sebesar 1,57. Nilai gap ini menunjukkan bahwa manajemen kurang memberikan tanggapan terhadap informasi yang didapat dari konsumen. Selain itu manajemen juga tidak mengumpulkan informasi secara berkala dari konsumen tentang kualitas pelayanan yang diharapkan. Oleh karena itu atribut ini penanganannya perlu diprioritaskan oleh perusahaan. Sedangkan atribut komunikasi karyawan yang berhubungan dengan konsumen memiliki nilai gap yang kecil (≤ 1) yaitu sebesar (0,57). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara karyawan dengan manajemen tentang konsumen cukup baik. Masalah tidak adanya komunikasi antara manajemen dengan konsumen dapat diatasi dengan cara manajemen lebih sering memberikan mediasi untuk berkomunikasi dengan konsumen. Tidak tersedianya media komunikasi menjadi masalah utama yang

dapat diperbaiki dengan menyediakan media komunikasi misalnya kotak saran atau penyebaran angket secara berkala.

5.2.1.2 Komunikasi Ke Atas

Pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa Gap pada dimensi ini terdapat pada atribut cara komunikasi dengan karyawan. Pada atribut ini memiliki nilai gap = 0,86 . Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kurang berinteraksi dengan karyawan secara keseluruhan meskipun sudah memediasi dengan memo. Selain itu cara berkomunikasi antara manajemen dengan karyawan telah berjalan cukup baik yaitu dengan menggunakan memo.

Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab akibat).



Gambar 5.1 Diagram Tulang Ikan Dimensi Orientasi Konsumen

Analisis Diagram 5.1:

Dari diagram diatas yang menjadi penyebab utama kurangnya informasi dari konsumen terdiri dari 3 faktor yaitu manpower dalam hal ini pihak manajemen

tidak memediasi saran atau keluhan dari konsumen. Hal ini terlihat dengan tidak adanya kotak saran maupun penyebaran angket secara berkala untuk mengetahui dan mengontrol tingkat kepuasan konsumen. Selain dari pihak manajemen hal tersebut juga mungkin disebabkan dari pihak konsumen sendiri yang mempunyai keterbatasan waktu untuk dapat mengisi kotak saran maupun angket berkala. Oleh karenanya manajemen perlu melakukan pendekatan khusus untuk dapat menggali informasi dari konsumen, misalnya dengan pendekatan secara personal.

5.2.1.3 Tingkatan Dalam Manajemen

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa atribut banyaknya tingkatan dalam manajemen mempunyai nilai gap = 0,71. Dengan nilai gap yang tidak terlalu besar, menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki tingkatan manajemen yang bertingkat-tingkat antara karyawan dengan manajemen.

5.2.2 Gap 2 (Gap Spesifikasi Kualitas)

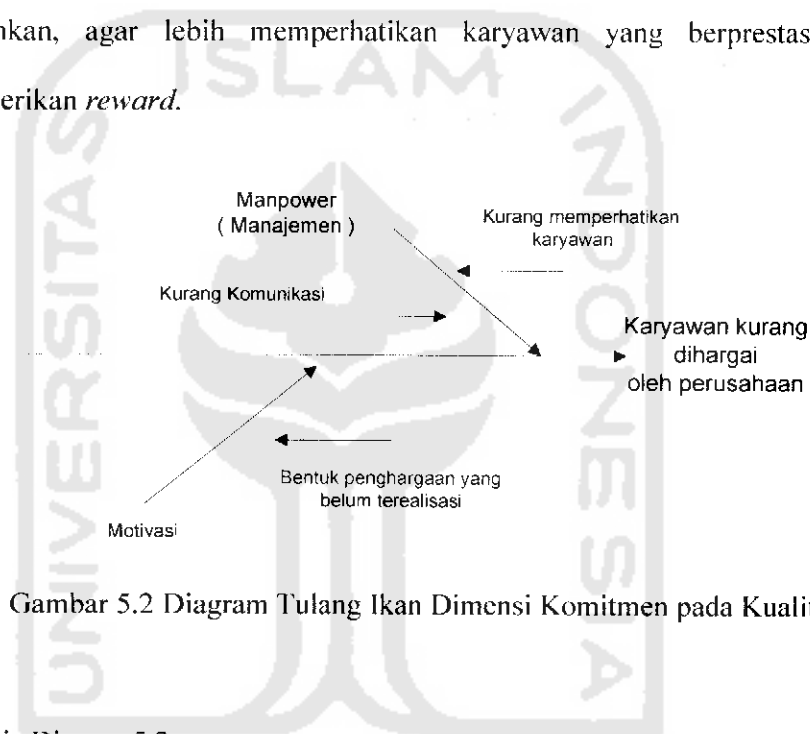
Gap ini terjadi karena adanya kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan penumpang dan spesifikasi kualitas, penetapan tujuan, dan sistem operasional.

5.2.2.1 Komitmen Pada Kualitas

Pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa gap dengan nilai yang besar pada dimensi penghargaan kepada karyawan. Pada atribut ini memiliki gap > 1 yaitu sebesar 1,57. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan karyawan, artinya karyawan dengan kinerja yang lebih

baik kurang diberi penghargaan yang lebih daripada karyawan lain. Oleh karena itu atribut ini perlu menjadi perhatian oleh manajemen. Sedangkan atribut penekanan terhadap kualitas memiliki nilai gap > 1 yaitu sebesar 1,43. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mewujudkan kinerja karyawan yang berkualitas.

Untuk memperbaikinya manajemen perlu meninjau kembali kebijaksanaan yang dijalankan, agar lebih memperhatikan karyawan yang berprestasi dengan memberikan *reward*.



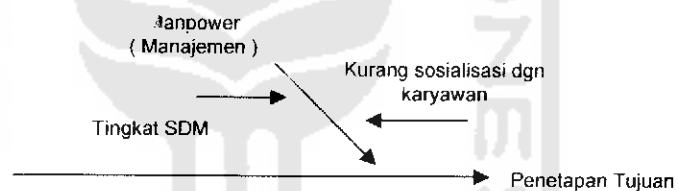
Gambar 5.2 Diagram Tulang Ikan Dimensi Komitmen pada Kualitas

Analisis Diagram 5.2 :

Akar permasalahan yang utama adalah perusahaan kurang menghargai karyawan yang bekerja dengan baik. Hal ini ditandai dengan bentuk penghargaan yang tidak sesuai dengan kinerja karyawan. Manajemen belum menerapkan sistem reward secara optimal, sehingga perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawannya dengan memberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawan agar kinerjanya lebih berkualitas.

5.2.2.2 Penetapan Tujuan

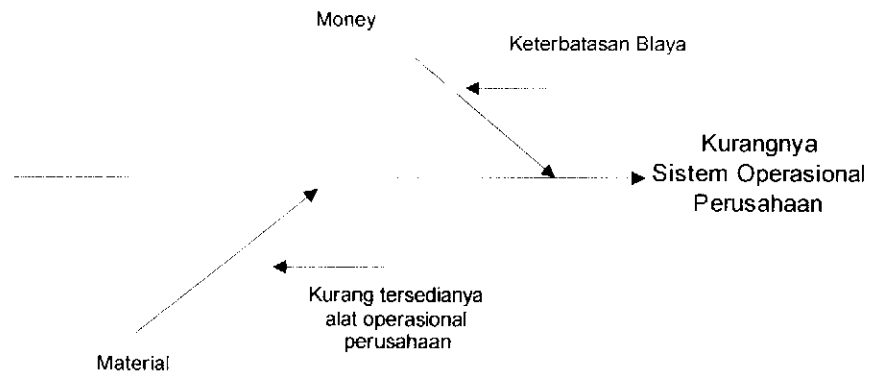
Pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa atribut tujuan kualitas pelayanan memiliki nilai gap <1 yaitu = 0,71. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mencoba menentukan tujuan kualitas pelayanan secara spesifik. Namun hal tersebut belum sepenuhnya terlaksana karena manajemen kurang berinteraksi dengan karyawan secara langsung untuk mensosialisasikan tujuan kualitas pelayanan sehingga karyawan kurang memahami pelayanan yang diinginkan perusahaan. Untuk memperbaikinya perusahaan sebaiknya menyediakan media komunikasi dengan karyawan secara langsung agar dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan.



Gambar 5.3. Diagram Tulang Ikan Dimensi Penetapan Tujuan Pelayanan

5.2.2.3 Persepsi Tidak Mungkin

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa atribut kemampuan perusahaan memiliki nilai gap yang besar yaitu sebesar 1,43. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi standar pelayanan dan menyediakan sistem operasional masih kurang baik.



Gambar 5.4. Diagram Tulang Ikan Dimensi Persepsi Tidak Mungkin

Analisis Digram 5.4:

Akar permasalahan yang utama adalah sistem operasional perusahaan kurang memadai. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan biaya untuk menyediakan alat-alat operasional yang baru.

5.2.3 Gap 3 (Gap Penyampaian Pelayanan)

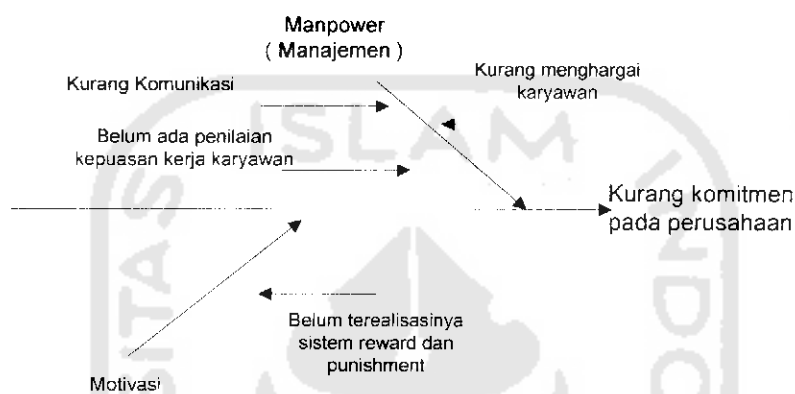
Gap ini terjadi karena adanya tidak adanya kesesuaian antara standart kualitas pelayanan dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas. Gap 3 dipengaruhi oleh 6 dimensi yaitu tim kerja, ketepatan pada posisi, teknologi yang digunakan, kontrol yang diberikan, sistem pengawasan supervisor, konflik peran.

5.2.3.1 Kerja Tim

Pada dimensi ini gap rata-rata yang terjadi besar yaitu 1,48 dengan nilai gap tersebut dapat diartikan bahwa kerja secara kolektif di perusahaan ini kurang baik, faktor yang menyumbang nilai gap ini menjadi besar adalah atribut tentang kemauan karyawan untuk bekerjasama dalam bekerja dengan rekan kerja atau

dengan kata lain karyawan lebih suka untuk bekerja secara individu dan kurang menyadari bahwa perusahaan adalah sebuah tim kerja yang menyatu.

Dari keseluruhan atribut pada dimensi kerja tim, atribut komitmen terhadap perusahaan menunjukkan angka yang cukup signifikan dimana gap yang terjadi sebesar 1,83.



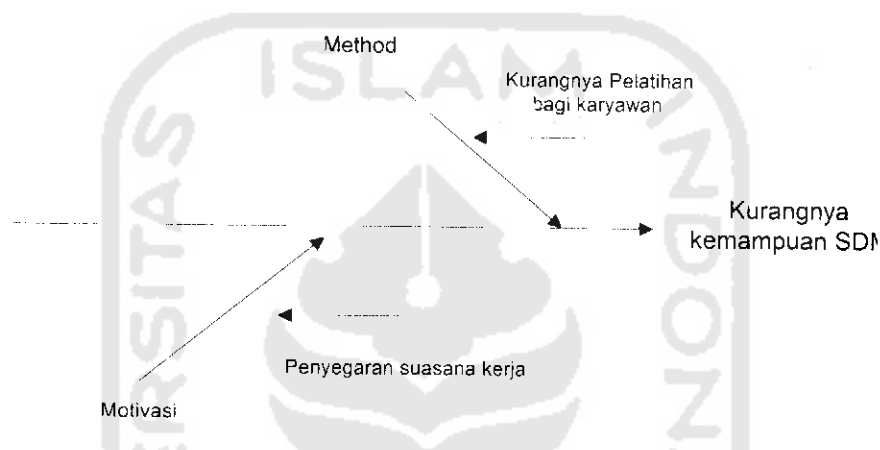
Gambar 5.5. Diagram Tulang Ikan Dimensi Kerja Tim

Analisis Diagram 5.5:

Permasalahan terjadi karena perusahaan kurang menghargai karyawan sehingga karyawan kurang memiliki komitmen. Hal ini ditandai dengan sistem *reward and punishment* belum dijalankan secara optimal.

5.2.3.2 Ketepatan Pada Posisi

Pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa atribut perasaan dalam bekerja dan kemampuan dalam bekerja memiliki nilai gap cukup besar yaitu sebesar 1,26 dan 1,35. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum menjalankan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan secara baik. Selain itu karyawan juga kurang memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan.



Gambar 5.6. Diagram Tulang Ikan Dimensi Ketepatan Pada Posisi

Analisis Diagram 5.6 :

Kurangnya kemampuan sumber daya manusia sebagian besar disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan kejenuhan. Untuk itu dapat dilakukan dengan menambah sistem pelatihan dan rolling tugas dan partner.

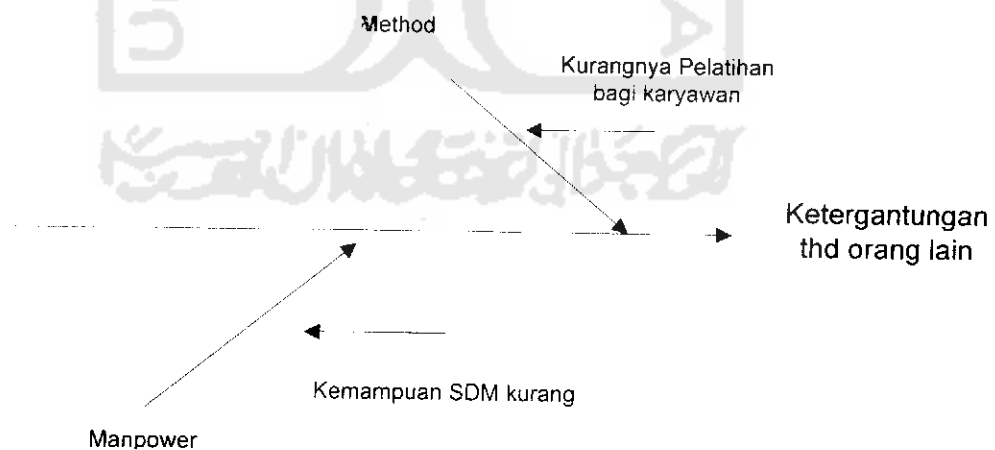
5.2.3.3 Teknologi yang Digunakan

Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa atribut tersedia alat yang dibutuhkan memiliki nilai gap sebesar 1,52. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang menyediakan peralatan yang dibutuhkan oleh karyawan, dengan standart produksi

internasional. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan biaya sehingga menunda manajemen untuk melakukan renewel alat operasional.

5.2.3.4 Kontrol yang Diberikan

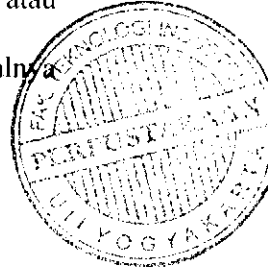
Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa atribut kebebasan dalam bekerja, kemampuan mengontrol tugas dan ketergantungan kepada orang lain memiliki nilai gap yang besar >1 yaitu sebesar 1,61; 1,3 dan 1,65. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang mempunyai banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Karyawan juga kurang mempunyai kebebasan dalam bekerja untuk melayani konsumen. Selain itu karyawan kurang bisa mengontrol tugas karena banyaknya permintaan konsumen dalam waktu yang bersamaan serta sewaktu-waktu harus tergantung pada orang lain. Oleh karena itu atribut ini perlu diprioritaskan penanganannya oleh perusahaan.



Gambar 5.7. Diagram Tulang Ikan Dimensi Kontrol yg Diberikan

Analisis Diagram 5.7:

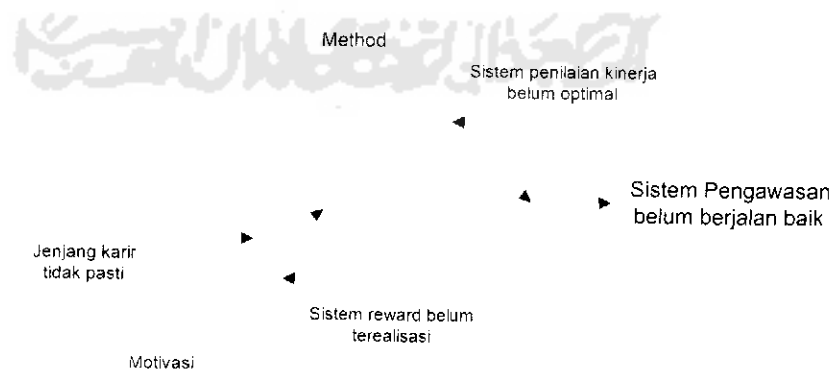
Akar permasalahannya karena kurangnya SDM dalam perusahaan, dan juga kurangnya pelatihan bagi karyawan sehingga apabila terjadi sesuatu atau kesalahan harus tergantung dengan pihak lain atau outsourcing misalnya kerusakan mobil atau alat produksi.



5.2.3.5 Sistem Pengawasan Supervisor

Pada table 4.15 dapat dilihat bahwa atribut penilaian dari supervisor, pengaruh terhadap kinerja, dan penghargaan terhadap kinerja memiliki nilai gap yang besar >1 yaitu sebesar 1,43; 1,39 dan 1,48. Gap ini menunjukkan bahwa penilaian dari supervisor belum sepenuhnya dijalankan. Karyawan yang melakukan pelayanan dengan baik tidak berpengaruh pada gaji. Selain itu karyawan yang melakukan pekerjaan terbaik diperlakukan sama dengan karyawan lain.

Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab-akibat).



Gambar 5.8. Diagram Tulang Ikan Dimensi Sistem Pengawasan Supervisor

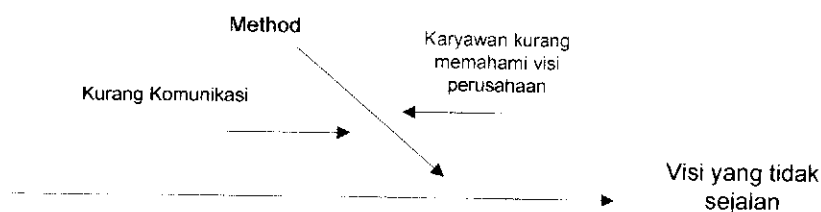
Analisis Diagram 5.8:

Penilaian dari supervisor belum berjalan dengan baik karena perusahaan kurang memperhatikan karyawan dalam hal ini masalah gaji sehingga sistem penilaian kurang atau tidak berpengaruh pada karyawan. Perusahaan perlu mengaktifkan penilaian terhadap kinerja namun juga perlu memperbaiki sistem gaji yang ada.

5.2.3.6 Konflik Peran

Pada tabel 4.16 dapat dilihat bahwa atribut, adanya tujuan yang sama, adanya pemikiran yang sama dan penitikberatan pada keuntungan memiliki nilai gap yang besar >1 yaitu sebesar 1, 22; 1, 13 dan 1,13. Hal ini menunjukkan bahwa ketika terdapat pekerjaan yang menumpuk karyawan sulit untuk melayani konsumen dengan baik. Perusahaan memang bertujuan untuk memperoleh keuntungan namun bagaimana cara untuk mencapainya kurang dipahami oleh karyawan sehingga karyawan mempunyai pemikiran yang berbeda tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu atribut ini perlu diprioritaskan penanganannya oleh perusahaan.

Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab-akibat).



Gambar 5.9. Diagram Tulang Ikan Dimensi Konflik Peran

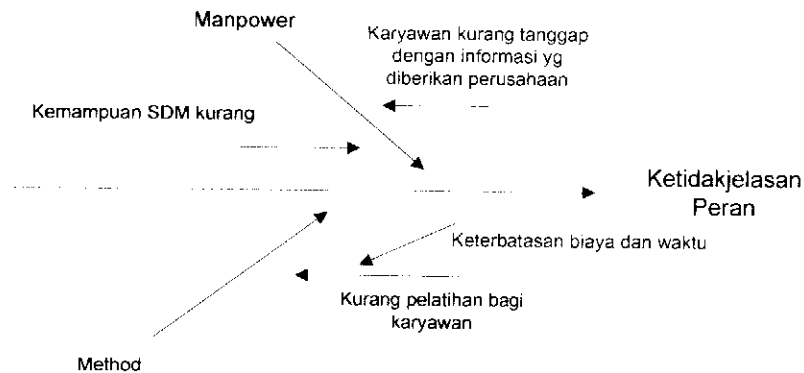
Analisi Diagram 5.9:

Akar masalah yang utama adalah visi perusahaan yang tidak dikomunikasikan secara kontinu kepada karyawan, sehingga karyawan kurang memahami pentingnya pelayanan kepada konsumen. Sehingga perusahaan perlu menekankan visi tersebut agar bisa meningkatkan pelayanannya kepada konsumen.

5.2.3.7 Ketidakjelasan Peran

Pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa atribut kecukupan informasi, sikap terhadap perubahan, training dari perusahaan, dan pengetahuan penilaian kinerja memiliki gap yang besar >1 yaitu sebesar 1,61; 1,26; 1,85 dan 1,26. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang mendapatkan informasi dari manajemen tentang tugas yang harus dikerjakan karena perusahaan belum memberikan training dalam hal berinteraksi dengan konsumen. Karyawan kadang tidak memahami layanan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu atribut ini perlu diprioritaskan penanganannya oleh perusahaan. Sedangkan atribut sikap terhadap perubahan dan penilaian kerja memiliki nilai gap sebesar 1,26. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup bisa menerima perubahan yang terjadi dalam perusahaan yang berpengaruh pada pekerjaan meskipun masih kurang jelas tentang penilaian kerja mereka..

Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab-akibat)



Gambar 5.10. Diagram Tulang Ikan Dimensi Ketidakjelasan Peran

Analisis Diagram 5.10:

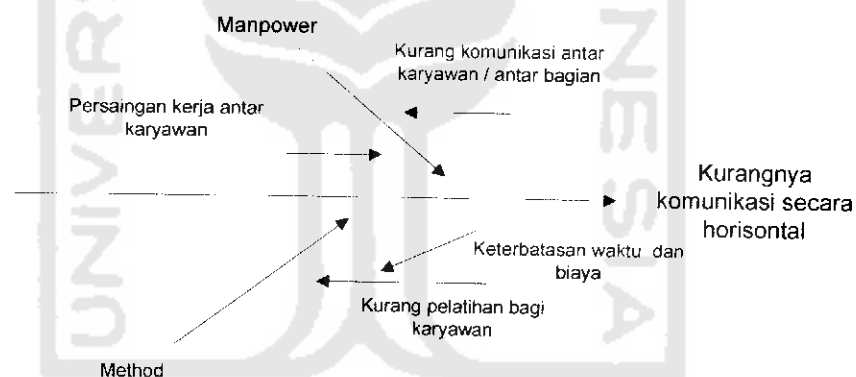
Permasalahan terjadi karena perusahaan kurang memberikan training kepada karyawan sehingga karyawan kurang paham terhadap keinginan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan training kepada karyawan. Selain hal tersebut kurangnya SDM yang berkualitas juga berakibat pada kurang tanggapnya karyawan tentang informasi yang diberikan perusahaan.

5.2.4 Gap 4 (Gap Komunikasi Pemasaran)

Gap ini karena adanya kesenjangan antara kualitas pelayanan yang dijanjikan dengan kualitas pelayanan yang diberikan penyedia jasa. Gap 4 dipengaruhi oleh 2 dimensi yaitu komunikasi horizontal dan kecenderungan melebihkan janji.

5.2.4.1 Komunikasi Horizontal

Pada tabel 4.18 dapat dilihat bahwa atribut kerjasama dengan karyawan lain, realisasi janji kepada konsumen, dan kejelasan janji kepada konsumen memiliki nilai gap >1 yaitu sebesar 1,35; 1,17 dan 1,3. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memahami tentang janji perusahaan kepada konsumen sehingga karyawan kurang tahu atau kurang menyadari tentang janji yang dibuat perusahaan dalam promosinya. Selain itu karyawan kurang berinteraksi dengan karyawan bagian lain tentang pelayanan yang bisa diberikan untuk konsumen. Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab-akibat).



Gambar 5.11. Diagram Tulang Ikan Dimensi Komunikasi Horizontal

Analisis Diagram 5.11:

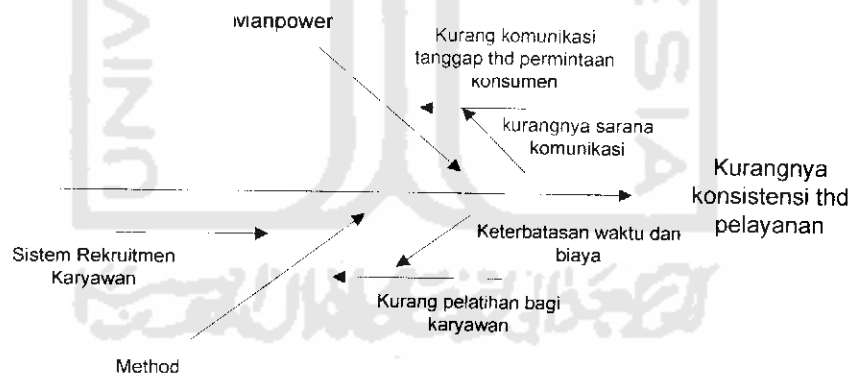
Karyawan, terutama bagian operasi, kurang memahami janji perusahaan karena kurangnya komunikasi dengan rekan kerja yang lain terutama pada bagian promosi. Untuk memperbaikinya perlu komunikasi sesering mungkin antar

karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen. Kurangnya kerjasama karyawan satu dengan lainnya disebabkan kurang bagusnya sistem gaji sehingga terjadi kompetisi yang tidak sehat. Oleh karena itu perusahaan perlu memperbaiki sistem gaji yang ada.

5.2.4.2 Kecenderungan Melebihkan Janji

Pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa 2 atribut yang ada memiliki nilai gap yang >1 yaitu sebesar 1,3 dan 1,35. Kedua atribut yaitu konsistensi terhadap pelayanan dan persaingan yang ketat dalam perusahaan menjadi berat terpenuhi oleh perusahaan sehingga menimbulkan nilai gap yang besar.

Untuk mendapatkan akar masalah dari perbaikan yang harus dilakukan, maka akar masalah yang mungkin terjadi dikumpulkan dalam diagram tulang ikan (diagram sebab-akibat)



Gambar 5.12. Diagram Tulang Ikan Dimensi Kecenderungan Melebihkan Janji

Analisis Diagram 5.12:

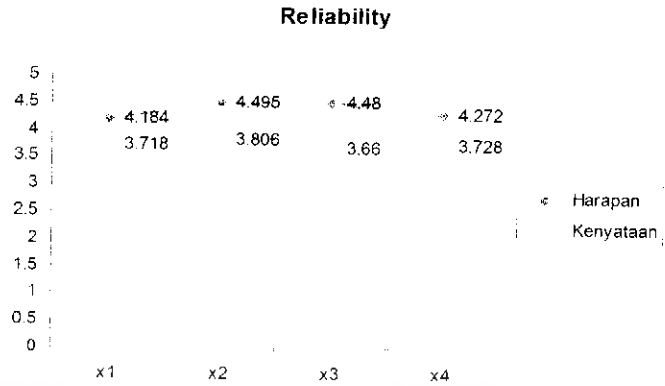
Permasalahan yang mendasar karena perusahaan kurang tanggap akan perubahan permintaan pasar (trend pasar). Perusahaan harus berani berinovasi terhadap pelayanan yang diberikan. Perusahaan kurang memberikan training kepada karyawan sehingga karyawan kurang paham terhadap keinginan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan training kepada karyawan. Namun demikian sistem rekrutmen juga memegang peranan dalam kualitas kerja karyawan.

5.2.5 Gap 5 (Gap Pelayanan Yang Dirasakan)

Gap ini terjadi karena perbedaan antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan/konsumen. Gap 5 dipengaruhi oleh 5 dimensi yaitu, reliability (kehandalan), responsiveness (daya tanggap), assurance (jaminan), tangible (bentuk fisik) dan empathy (empati).

5.2.5.1 Reliability

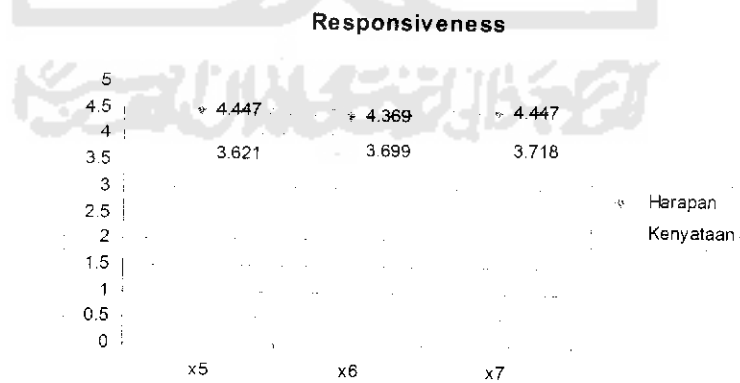
Pada tabel 4.25 dapat dilihat bahwa atribut yang memiliki nilai gap tertinggi adalah prioritas pelayanan optimal yaitu sebesar (-0,75). Karena perusahaan kurang memprioritaskan pelayanan yang optimal kepada konsumen. Kurang optimalnya pelayanan disebabkan oleh kurangnya kemampuan karyawan serta keterbatasan peralatan yang ada. Sehingga perusahaan perlu melakukan training dan menambah peralatan yang ada.



Gambar 5.13 Diagram Dimensi Reability

5.2.5.2 Responsiveness

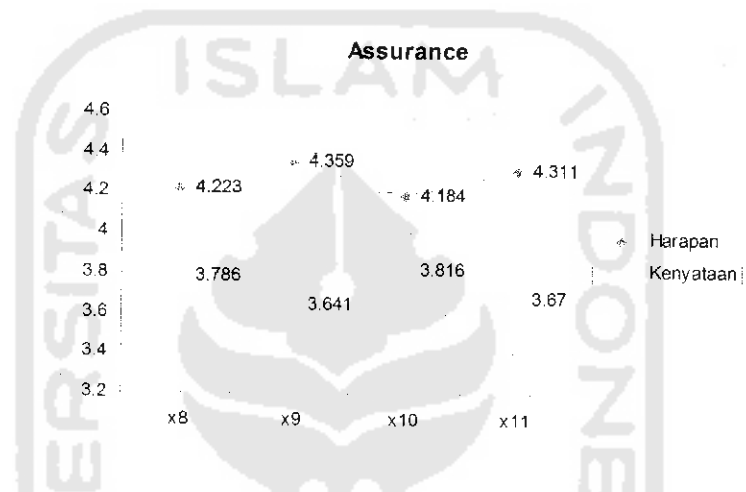
Pada tabel 4.26 dapat dilihat bahwa atribut nilai gap paling besar adalah pelayanan yang cepat dan tepat yaitu sebesar -0, 83. Masalah yang muncul karena perusahaan belum memberikan training kepada karyawan serta penyegaran. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan training dan penyegaran kepada karyawan terutama karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen.



Gambar 5.14 Diagram Dimensi Responsiveness

5.2.5.3 Assurance

Pada tabel 4.27 dapat dilihat bahwa atribut yang memiliki nilai gap paling besar adalah karyawan ramah dan sopan. Oleh karena itu atribut ini perlu diprioritaskan tindak lanjutnya oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan konsumen merasa pelayan terutama bagian restoran dirasa kurang ramah dan kurang senyum.



Gambar 5.15 Diagram Dimensi Assurance

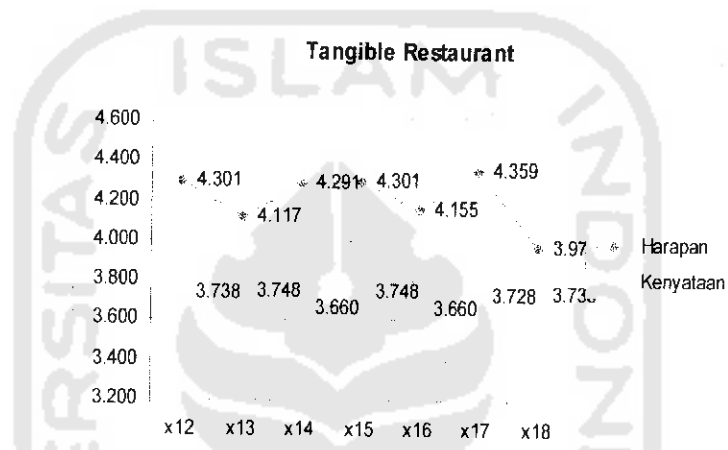
5.2.5.4 Tangible

Pada tabel 4.28 Tangible Restaurant, dapat dilihat bahwa atribut yang memiliki nilai gap tertinggi adalah peralatan saji dan kenyamanan yaitu sebesar -0,63. Sedangkan atribut yang memiliki nilai gap terendah adalah ketersediaan sarana penunjang yaitu sebesar (-0, 23).

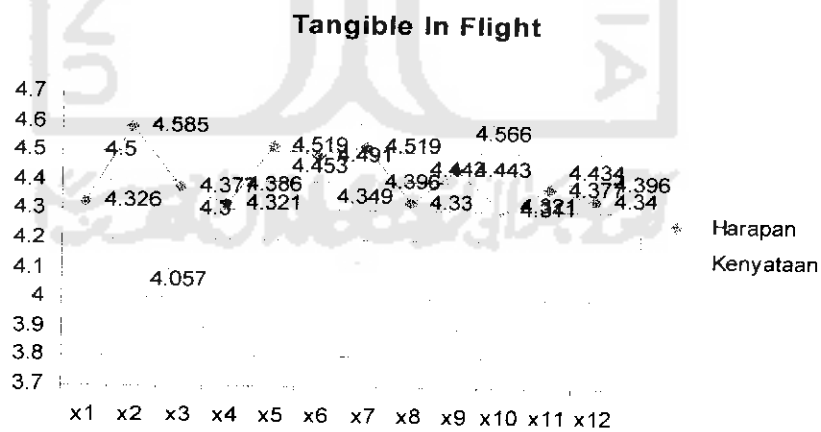
Adanya fasilitas fisik yang kurang memadai karena terbatasnya program *renewal* peralatan. Kurangnya kenyamanan untuk saat ini dapat ditolerir karena sedang dalam renovasi. Namun renewel peralatan perlu diadakan untuk mengimbangi tampilan fisik dari restaurant.

Sedangkan pada Tangible Flight gap yang terjadi cukup kecil, hanya atribut Respon terhadap usulan mempunyai nilai gap -0,53. Hal ini dikarenakan pihak perusahaan tidak menyediakan media untuk menyampaikan usulan.

Secara keseluruhan tingkat kepuasan terhadap kualitas pelayanan dimensi tangible In Flight sebesar 99,6 % dikategorikan sangat memuaskan, sedang Tangible Restaurant sebesar 88,3 % dapat dikategorikan cukup memuaskan.



Gambar 5.16 Diagram Dimensi Tangible Restaurant

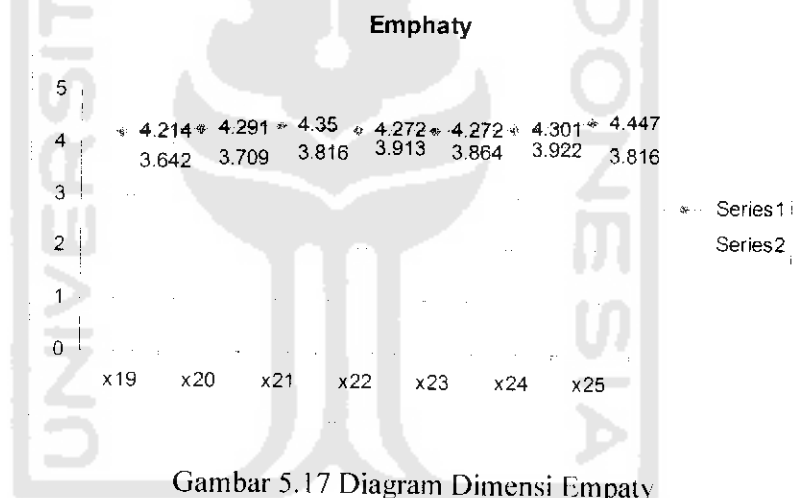


Gambar 5.16 Diagram Dimensi Tangible In Flight

5.2.5.5 Emphaty

Pada tabel 4.29 dapat dilihat bahwa atribut yang memiliki nilai gap paling besar adalah perhatian khusus yaitu sebesar (-0,58). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memperhatikan persoalan konsumen secara khusus, padahal konsumen menghendaknya.

Permasalahan yang timbul disebabkan adanya pekerjaan yang menumpuk sehingga karyawan tidak dapat memberikan perhatian khusus pada konsumen. Perusahaan perlu meninjau kembali kebijaksanaanya agar dapat memberikan waktu pelayanan yang lebih kepada konsumen.



Gambar 5.17 Diagram Dimensi Empaty

5.3 Analisis Kualitas

Berdasarkan tabel 4.25 sampai dengan tabel 4.29 pada gap 5, dimensi *Tangible Flight* memiliki nilai kualitas (Q) yang paling tinggi yaitu sebesar (0,996). Dimensi *responsivness* memiliki nilai kualitas paling rendah yaitu sebesar (0,832). Rata-rata nilai kualitas pelayanan secara keseluruhan bernilai 0,886.

Berdasarkan data tersebut, maka secara keseluruhan kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. Inna Adisutjipto Catering & Restaurant Yogyakarta belum memenuhi harapan konsumen dengan Q rata-rata bernilai dibawah 1 yaitu sebesar (0,882), sehingga kinerja perusahaan secara umum masih perlu untuk ditingkatkan.

Dari kelima gap diatas, pada tabel 4.22 menunjukkan dimensi yang mempunyai nilai gap paling besar adalah gap 3 yaitu Gap Penyampaian Pelayanan, hal tersebut menunjukkan tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan Inna Adisutjipto kurang memuaskan terutama pada bagian restaurant yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Untuk lebih jelasnya maka solusi dari permasalahan-permasalahan di atas dikelompokkan dalam tabel di bawah agar mudah untuk memahaminya.

Tabel 5.1 Permasalahan Gap 1 Sampai Dengan Gap 5

| Gap | Atribut | Permasalahan |
|--------------|-------------------------------|---|
| Gap 1 | Informasi dari karyawan | Manajemen kurang memberikan tanggapan terhadap informasi dari karyawan. |
| | Informasi dari konsumen | Manajemen tidak mengumpulkan informasi secara berkala dari konsumen. |
| | Interaksi dengan konsumen | Manajemen kurang berinteraksi dengan konsumen |
| Gap 2 | Penekanan terhadap kualitas | Perusahaan kurang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kualitas pelayanan |
| | Penghargaan terhadap karyawan | Karyawan dengan kinerja lebih baik kurang dihargai perusahaan |
| | Sistem Operasional Jasa | Perusahaan kurang memiliki kemampuan untuk merenew fasilitas pendukung operasional produksi |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| Gap 3 | Kesediaan membantu dan bekerjasama dengan rekan kerja | Karyawan kurang memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja |
| | Komitmen terhadap perusahaan | Karyawan kurang memiliki komitmen terhadap perusahaan. |
| | Kebebasan dalam bekerja | Karyawan kurang mempunyai kebebasan dalam bekerja |
| | Kemampuan mengontrol tugas | Karyawan kurang bisa mengontrol tugas karena banyaknya permintaan konsumen |
| | Ketergantungan kepada orang lain | Karyawan sewaktu-waktu harus terantung pada orang lain |
| | Penilaian dari supervisor | Penilaian dari supervisor belum sepenuhnya dijalankan |
| | Penghargaan terhadap kinerja | Kinerja yang lebih baik tidak mempengaruhi gaji |
| | Pengaruh terhadap kinerja | Karyawan dengan kinerja lebih baik diperlakukan sama dengan karyawan lain. |
| | Penitikberatan pada keuntungan | Perusahaan tidak semata-mata menitikberatkan pada perolehan keuntungan meskipun belum sepenuhnya memahami arti pelayanan |
| | Adanya tujuan yang sama | Keinginan konsumen sering berbeda dengan manajemen |
| | Adanya pemikiran yang sama | Perusahaan dan karyawan memiliki pemikiran yang berbeda tentang pekerjaan. |
| | Kecukupan informasi | Karyawan kurang informasi dari manajemen tentang tugas yang dikerjakan |
| | Training dari perusahaan | Perusahaan belum memberikan training dalam hal berinteraksi dengan konsumen |
| Pengetahuan penilaian kinerja | Karyawan tidak tahu aspek dalam penilaian kinerja | |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Gap 4 | Realisasi janji kepada konsumen | Karyawan kurang memahami tentang janji perusahaan kepada konsumen |
| | Kejelasan janji kepada konsumen | Karyawan kurang menyadari janji perusahaan kepada konsumen |
| Gap 5 | Kerjasama dengan karyawan lain | Karyawan kurang berinteraksi dengan karyawan bagian lain |
| | Fasilitas fisik dan kenyamanan | Ruangan yang kurang nyaman* dan peralatan saji kurang memadai |
| | Prioritas pelayanan optimal | Perusahaan kurang memprioritaskan pelayanan yang optimal |
| | Pelayanan yang cepat dan tepat | Karyawan kurang mampu melayani dengan cepat |
| | Karyawan sopan dan ramah | Karyawan kurang ramah dan senyum kepada konsumen |
| Perhatian secara individual | Karyawan kurang memperhatikan persoalan konsumen secara khusus. | |

Tabel 5.2. Solusi Permasalahan Gap 1 Sampai Dengan Gap 5

| Atribut | Solusi |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Informasi dari karyawan | Manajemen harus lebih sering memberikan waktu untuk karyawan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informasi dari konsumen • Interaksi dengan konsumen • Tujuan kualitas pelayanan • Adanya tujuan yang sama | Menyediakan media komunikasi |
| <ul style="list-style-type: none"> • Penekanan terhadap kualitas • Kebebasan dalam bekerja • Penitikberatan pada keuntungan • Perhatian secara individual | Meninjau kembali kebijakan perusahaan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan terhadap karyawan • Penghargaan terhadap kinerja | Perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengontrol tugas • Ketergantungan kepada orang lain | Perusahaan perlu memberikan training secara berkala kepada karyawan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adanya pemikiran yang sama • Kecukupan informasi • Pemahaman terhadap tugas | Perlu peningkatan kerjasama dalam bekerja dan pemahaman visi perusahaan |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Training dari perusahaan • Kejelasan janji kepada konsumen • Prioritas pelayanan optimal • Pemberian informasi yang akurat • Karyawan sopan dan ramah | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kesiediaan membantu rekan kerja • Komitmen terhadap perusahaan • Pengaruh terhadap kinerja • Kerjasama dengan karyawan lain | Meninjau kembali/merubah sistem yang ada pada saat ini, menjalankan <i>system reward and punishmen</i> . |
| <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian dari supervisor • Pengetahuan penilaian kinerja | Perusahaan perlu mengaktifkan penilaian kinerja karyawan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realisasi janji kepada konsumen | Komunikasi antar karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen perlu ditingkatkan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas fisik dan kenyamanan • Ketersediaan alat/teknologi | Kenyamanan ruangan harus lebih ditingkatkan Mengoptimalkan peralatan yang sudah ada , namun tetap berusaha merenew alat dan teknologi secara bertahap |

Dari tabel di atas diketahui bahwa permasalahan dari beberapa atribut yang ada mempunyai solusi yang sama sehingga dapat mempermudah tindakan yang sebaiknya diambil oleh perusahaan. Dengan demikian manajemen dapat menentukan prioritas masalah yang akan diperbaiki, yaitu :

1. Solusi pertama mempunyai maksud bahwa manajemen harus lebih sering memberikan waktu untuk karyawan dengan bentuk mengunjungi karyawan yang sedang bekerja dan mengajak berbicara atau berdiskusi dengan karyawan ketika mereka mempunyai waktu senggang. Sehingga manajemen mendapat informasi langsung dari karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan konsumen.
2. Solusi kedua mempunyai maksud bahwa perusahaan sebaiknya menyediakan kotak saran atau hotline service sebagai media komunikasi dengan konsumen. Hal ini untuk mengetahui keluhan, keinginan, ataupun harapan konsumen yang kadang-kadang tidak sampai ke manajemen walaupun telah diungkapkan pada karyawan.

3. Solusi ketiga adalah perusahaan harus lebih meningkatkan kesejahteraan karyawan yaitu dengan mengubah sistem yang ada terutama dalam penilaian terhadap karyawan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja lebih baik. Sistem reward yang efektif berhubungan dengan tingkat produktifitas karyawan, sehingga diharapkan motivasi kerja akan meningkat.
4. Solusi keempat dalam hal training perusahaan sebaiknya memberikan secara berkala. Pelatihan akan memberikan nilai positif untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan Adapun bentuk training yang bisa diberikan diantaranya: training service kendaraan, training tentang personality dalam menghadapi konsumen.
5. Sedangkan yang harus dilakukan untuk kenyamanan ruangan adalah dengan mempercepat pembenahannya sehingga meskipun dilingkungan sekitarnya sedang diadakan renovasi konsumen tetap merasa nyaman, disediakan koran atau majalah untuk menghilangkan rasa bosan dari konsumen serta mengusahakan untuk merenew peralatan saji agar sesuai dengan penampilan restaurant yang baru.