

PERBAIKAN KUALITAS SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN PENGELOLA PASAR JAKARTA DENGAN PRINSIP KAIZEN MENGGUNAKAN FORM KAIZEN DAN SERVICE QUALITY

Hendra Rahmadi P., Dwi Novirani, Gita Permata L.

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: hendra.rahmady@gmail.com

ABSTRAK

Makalah ini membahas tentang peningkatan performancy kerja karyawan dan memecahkan masalah antara manajemen dengan konsumen (pedagang) menggunakan metode Kaizen. Tahap-tahap yang dilakukan pada metode ini yaitu tahap penyusunan PDCA. Plan dengan mengumpulkan data performancy dari data survey langsung dan identifikasi masalah yang terjadi menggunakan service quality. Do dengan menerapkan form kaizen. Check dengan memeriksa dan meninjau apakah kaizen yang dilakukan berpengaruh atas kedua permasalahan tersebut dengan cara mengumpulkan data setelah kaizen dan kesenjangan antara manajemen dengan konsumen (GAP 5). Pada tahap Action, hasil dari penelitian ini atau usulan berpengaruh akan distandarisasikan dan kemudian pencarian GAP 5 yang berpengaruh akan dijadikan evaluasi terhadap karyawan dalam menghadapi konsumen (pedagang).

Kata kunci: Kualitas sistem sumber daya manusia, kualitas, KAIZEN, PDCA

ABSTRACT

This paper discusses employee performance improvement and solve problems with the management atara customers (traders) use the Kaizen method. The steps of this method are carried out at the stage of preparation of PDCA. Plan conducted by collecting data directly performancy of survey data and the identification of problems that occur using the service quality. Do that is done is by applying kaizen form. Check to be done is to check and review whether conducted kaizen influence on both these problems by collecting data after kaizen and the gap between management and consumer (GAP 5). At this stage of Action, Results of this research or kaizen will be standardized and then searches GAP 5 that effect will be an evaluation of the employee in the face of customers (merchants).

Keywords: Quality human resource systems, Quality, Kaizen, PDCA

1.PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Perkembangan dunia industri jasa di Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat karena Indonesia mengalami persaingan dalam perekonomian yang meningkat. Banyak perusahaan di Indonesia yang mengutamakan peningkatan sumber daya manusia untuk lebih meningkatkan kualitas pekerjaan agar menghasilkan profit yang maksimal untuk perusahaan serta dapat menyejahterakan manusia di dalam perusahaan tersebut.

Dalam manajemen sumber daya manusia, manajemen memerlukan metode untuk meningkatkan efektivitas kerja sumber daya manusia di dalam perusahaan secara berkala atau terus menerus. Kemajuan dan kemunduran perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut karena tidak ada kemungkinan perusahaan dapat maju jika perusahaan tersebut tidak dapat mengefektifkan tenaga kerja dan teknologi yang ada.

PD. Pasar Jaya adalah perusahaan milik pemerintah daerah yang bertaraf perusahaan besar karena memiliki pendapatan yang sangat besar dengan setoran ke kas DKI Jakarta sebesar 27 Miliar per tahun. Pasar Baru Metro Atom dalam naungan PD. Pasar Jaya memiliki permasalahan dalam meningkatkan *performancy* karyawan yang mereka miliki pada semua manajemen pengelola pasar yang dimiliki oleh PD. Pasar Jaya. *performancy* yang ada pada pengelola Pasar Baru Metro Atom sedang menurun karena dilihat dari data *performancy* kerja karyawan Pasar Baru Metro Atom yang terus menurun dan mengalami *low season productivity* melalui data yang telah dilakukan rekapitulasi berdasarkan *survey* langsung oleh divisi SDM di Kantor Pusat PD. Pasar Jaya.

Pengelola Pasar Baru Metro Atom juga memiliki kesulitan untuk memperbaiki kualitas pelayanannya terhadap pedagang. Hal ini dikarenakan banyaknya laporan kepada manajer Pasar Baru Metro Atom keluhan tentang segala fasilitas yang diberikan kepada pedagang yang langsung disampaikan kepada manajemen pusat PD. Pasar Jaya dan tidak langsung melalui manajemen Pasar Baru Metro Atom.

1.2 Identifikasi Masalah

Pengelola Pasar Baru Metro Atom juga memiliki kesulitan untuk memperbaiki kualitas pelayanannya terhadap pedagang. Hal ini dikarenakan banyaknya laporan kepada manajer Pasar Baru Metro Atom keluhan tentang segala fasilitas yang diberikan kepada pedagang yang langsung disampaikan kepada manajemen pusat PD. Pasar Jaya dan tidak langsung melalui manajemen Pasar Baru Metro Atom.

Kaizen adalah sebuah konsep Jepang untuk memperbaiki sesuatu secara berkesinambungan. Istilah konsep *kaizen* ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang. Di dalam *kaizen* prinsip dasar TQM yang menjadi sistem utamanya yaitu salah satu prinsip *kaizen* yang menekankan pengendalian pada proses untuk memperbaiki sesuatu untuk mencapai kualitas. Strategi TQM sebagai bagian dari *kaizen* dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai perbaikan manajemen Jepang. Salah satu metode dari strategi TQM adalah *Plan, Do, Check and Action* (PDCA) yaitu sarana untuk mencapai kesinambungan dari *kaizen* guna untuk mewujudkan kebijakan untuk memelihara, memperbaiki dan menaikkan standar kerja. PDCA digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada di dalam Pasar Baru Metro Atom termasuk permasalahan dalam mencari GAP 5 *servqual*. GAP 5 ini adalah jasa yang dipersepsikan oleh pedagang tidak konsisten dengan jasa yang diharapkan agar manajemen dapat selalu mengevaluasi kekurangan mereka secara berkesinambungan dan menjaga hubungan baik dengan konsumen (pedagang).

2.STUDI LITERATUR

2.1 Sumber Daya Manusia

Di dalam *Kaizen* perusahaan harus mengelola 5M (manusia, mesin, material, metode dan *measurement*). Segala yang ketidakwajaran yang terjadi apapun itu yang berkaitan dengan 5M tersebut harus diperagakan secara visual, sebelum ketidakwajaran tersebut berubah menjadi hasil yang tidak memuaskan. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Hardjanto, 1998).

2.2 Konsep Kaizen

Fenomena pertumbuhan ekonomi jepang pasca PD II memberikan motivasi pembangunan kembali dari puing peperangan dan diutuslah seorang ahli survey AS yang bernama Dr. W. Edward Deming yang mencoba membantu Jepang untuk pembangunan kembali ekonomi Jepang sehingga konsep Deming mulai tahun 1970-an telah diterapkan oleh perusahaan Jepang yang terkenal dengan "14 kunci Dr. Deming" dan anehnya sukses penerapan konsep deming di industri jepang pemerintah AS baru tertarik pada konsep tersebut (Hardjanto, 1998).

2.3 Kualitas

2.3.1 Pengertian Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 2005) kualitas didefinisikan sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pengertian kualitas pelayanan menurut (Supranto, 2006) adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik.

2.4 Pengertian Jasa

Jasa merupakan suatu hasil yang diciptakan melalui aktivitas dalam keterkaitan antara pemasok dan pelanggan dan melalui aktivitas internal pemasok, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan menurut Gaspersz (1997, dalam Tjiptono 2005). Definisi lainnya yang berorientasi pada aspek proses atau aktivitas dikemukakan oleh Gronroos (2000, dalam Tjiptono, 2005):

2.5 TQM (Total Quality Management)

Salah satu prinsip dari manajemen jepang adalah *total quality management* yang pada awal pertumbuhannya menekankan pengendalian pada proses untuk mencapai kualitas. Prinsip ini telah berevolusi menjadi sistem yang mencakup semua aspek manajemen jepang. TQM ala jepang bukanlah merupakan kegiatan pengendalian mutu semata. (Ndraha, 1999, dalam Gemba Kaizen)

2.6 PDCA (Plan, Do, Check And Action)

PDCA adalah singkatan dari PLAN, DO, CHECK dan ACT yaitu siklus peningkatan proses (Process Improvement) yang berkesinambungan atau secara terus menerus seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya. Konsep siklus PDCA (Plan, Do, Check dan Act) ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli manajemen kualitas dari Amerika Serikat yang bernama Dr. William Edwards Deming (Hardjanto, 1998:112)

2.7 Dimensi Kualitas

Beberapa pakar pemasaran seperti Pasuraman, Zeithalm, dan Berry (1990, dalam Tjiptono, 2005) melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis jasa dan mengidentifikasi 10 faktor yang mempengaruhi kualitas jasa

2.8 Metode Service Quality

Salah satu pendekatan pengukuran kualitas pelayanan yang banyak dijadikan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa adalah model SERVQUAL (singkatan dari *service quality*) yang dikembangkan oleh (Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1990) dalam serangkaian penelitian mereka terhadap enam sektor jasa; reparasi peralatan rumah tangga, kartu kredit, asuransi, sambungan telepon jarak jauh, perbankan ritel, dan pialang sekuritas (Tjiptono, 2005).

2.9 Perancangan Alat Ukur

Perancangan alat ukur dilakukan untuk menilai sesuatu berdasarkan satuan nilai tertentu dan juga untuk mengetahui hubungan antar variabel. (Sugiyono, 2007:115)

2.10 Desain Sampling

Pada penelitian dengan metode survei, peneliti tidak harus meneliti semua individu yang terdapat dalam suatu populasi, melainkan dapat meneliti sampel dari populasi tersebut. Hal ini dikarenakan alasan ketidakpraktisan dalam hal memakan waktu yang lama dan biaya yang besar dan keterbatasan sumber daya. (Sugiyono, 2007:116)

2.10 Pengujian Alat Ukur

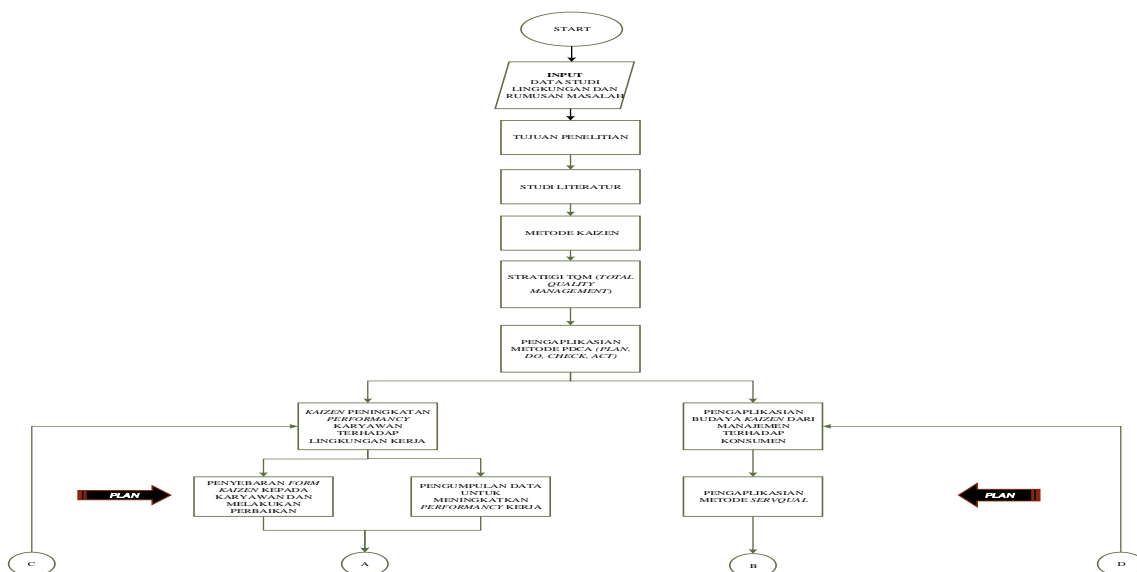
2.11.1 Uji Validitas

Sugiyono (2011) Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2007:229)

2.11.2 Uji Reliabilitas

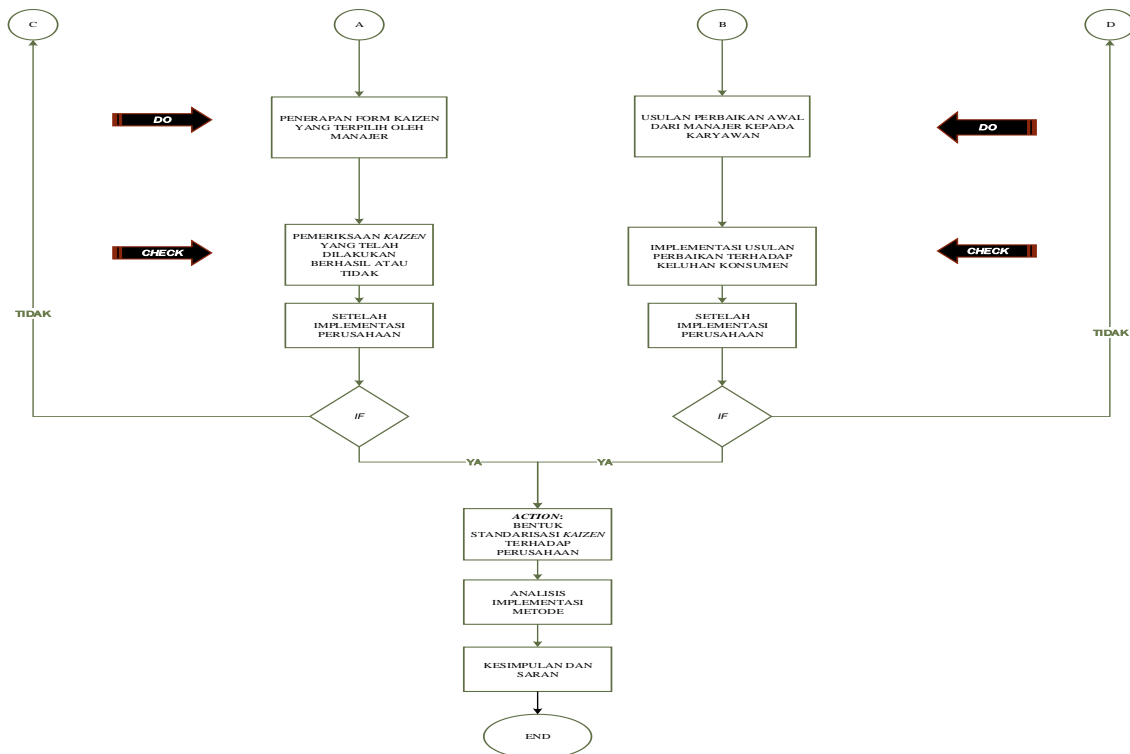
Alat ukur dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut dapat dipercaya, konsisten, atau stabil. Alat ukur dinyatakan reliabel jika digunakan untuk mengukur subjek yang sama akan memberikan hasil yang tidak jauh berbeda. (Sugiyono, 2007:269)

3. STUDI LITERATUR



Gambar 1. Langkah-langkah Pemecahan Masalah (Lanjutan)

Usulan Perbaikan Kualitas Sistem Sumber Daya Manusia Di Pasar Baru Metro Atom Jakarta Dengan Prinsip Kaizen Menggunakan Metode Form Kaizen Dan Service Quality



Gambar 1. Langkah-langkah Pemecahan Masalah (Lanjutan)

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Data Perusahaan

PD Pasar Jaya didirikan berdasarkan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta No. Ib.3/2/15/66 pada tanggal 24 Desember 1966. Kemudian pengesahan oleh Menteri Dalam Negeri lewat Keputusan No. Ekbang 8/8/13-305 tanggal 23 Desember 1967. Maksud pendirian PD Pasar Jaya adalah dalam rangka peningkatan efisiensi umum di bidang perpasaran di lingkungan Jawatan Perekonomian Rakyat DKI Jakarta sehingga merupakan unit usaha yang mandiri dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat, juga merupakan sumber penghasilan riil bagi daerah. Saat ini PD Pasar Jaya mengelola 153 pasar yang tersebar diseluruh wilayah provinsi DKI Jakarta.

4.1.1 Fungsi PD. PASAR JAYA

Tugas Pokok PD Pasar Jaya adalah melaksanakan pelayanan umum dalam bidang pengelolaan area pasar, membina pedagang pasar, ikut membantu stabilitas harga dan kelancaran distribusi barang dan Jasa.

4.1.2 Job Description dan Job Specification karyawan sumber daya manusia

Berikut ini adalah *Job description* dan *Job specification* karyawan sumber daya manusia yang bersangkutan dalam mengelola kinerja seluruh elemen sumber daya manusia di perusahaan PD. Pasar Jaya sebagai peninjauan lebih lanjut dalam memperbaiki sistem kinerja seluruh karyawan.

4.1.3 Data syarat untuk membuka kios di pasar baru PD. Pasar Jaya

PD. Pasar Jaya memberlakukan sistem perpanjangan hak pakai (PHP) yaitu memberikan pemilik kios untuk memiliki kios tersebut untuk jangka waktu 20 tahun dan juga terdapat syarat-syarat kredit yang harus dipenuhi oleh pedagang untuk mendapatkan sebuah kios di

pasar baru jakarta.

4.2 Tahapan PDCA Permasalahan *Low Season Productivity*

4.2.1 *Plan* (Perencanaan) Permasalahan *Low Season Productivity*

Mengenali, melihat berbagai tipe pemborosan, menemukan pemborosan utama, ketidakefisienan, masalah, dan area perbaikan. Pada tahapan ini menentukan topik masalah yang seharusnya dilakukan oleh departemen SDM untuk memiliki rencana perbaikan secara periodik yang berperan sebagai kaizen.

Untuk mengelola setiap elemen karyawan di PD. Pasar Jaya termasuk karyawan Pasar Baru Jakarta, divisi SDM telah melakukan pengolahan lapangan untuk meninjau bagaimana karyawan bekerja apakah sesuai dengan RKAP (Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan) atau terdapat kekurangan-kekurangan yang seharusnya di perbaiki.

4.2.2 *Do* (Melaksanakan) Permasalahan *Low Season Productivity*

Tahap DO adalah tahap penerapan atau melaksanakan semua yang telah direncanakan di Tahap PLAN termasuk menjalankan proses-nya. Proses perbaikan yang dilakukan adalah dengan menyebarkan *form kaizen* untuk membiasakan seluruh karyawan untuk memperhatikan kondisi lingkungan kerja Pasar Baru Metro Atom.

Form kaizen adalah sebuah alat untuk membiasakan karyawan dalam memperhatikan lingkungan kerja yang menjadi area karyawan dalam menjalani segala aktifitas yang berlangsung di dalam perusahaan. *Form kaizen* dibuat berdasarkan kebutuhan untuk mengevaluasi lingkungan dengan mengikutsertakan seluruh karyawan.

4.2.3 *Check* (Memeriksa) Permasalahan *Low Season Productivity*

Tahap *CHECK* adalah tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan di tahap *DO*. Penerapan *form kaizen* di Pasar Baru Metro Atom yang telah diterapkan selama 3 bulan meningkatkan *performancy* pada permasalahan kehadiran kerja dan fasilitas penunjang pekerjaan karyawan yang telah mengalami *low season productivity* di tahun 2014. Berikut adalah data permasalahan yang mengalami peningkatan selama 3 bulan.

4.2.4 *Action* (Menindak) Permasalahan *Low Season Productivity*

Tahap *ACTION* adalah tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap *CHECK*. Terdapat jenis Tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya. Dikarenakan PDCA yang telah berhasil menaikan *performancy* kerja karyawan Pasar Baru Metro Atom maka PDCA seharusnya selalu dilakukan sebagai tindakan Standarisasi (Standardization Action) yaitu tindakan untuk men-standarisasi-kan cara yang telah dilakukan, tindakan Standarisasi ini dilakukan karena *performancy* kerja karyawan meningkat proses *action* yang dilakukan adalah proses standarisasi yang terdapat pada BAB V sebagai usulan perbaikan yang disarankan kedepannya.

4.3 Tahapan PDCA Permasalahan Kesenjangan Antara Konsumen Dengan Manajemen

4.3.1 *Plan* (Perencanaan) Permasalahan Kesenjangan Antara Konsumen Dengan Manajemen

4.3.1.1 Service Quality

Penyebaran kuesioner pendahuluan bertujuan untuk mereduksi atribut-atribut pertanyaan didalam kuesioner yang dianggap kurang penting dalam penelitian ini. Untuk mengetahui

atribut-atribut mana saja yang direduksi terdapat proses yang harus dilakukan yaitu dengan merata-ratakan nilai hasil dari penyebaran kuesioner kepada responden.

Tabel 1. Rata-rata Gap 5

No	Atribut	Rata-Rata	No	Atribut	Rata-Rata
1	A1	3.433	12	A12	3.400
2	A2	3.500	13	A13	3.300
3	A3	3.367	14	A14	3.433
4	A4	3.333	15	A15	3.433
5	A5	3.600	16	A16	3.500
6	A6	3.333	17	A17	3.333
7	A7	3.333	18	A18	3.467
8	A8	3.333	19	A19	3.467
9	A9	3.367	20	A20	3.433
10	A10	3.033	21	A21	3.400
11	A11	3.367	22	A22	3.600

□

4.3.1.1.2 Uji Validitas

Pengujian alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Kuesioner yang telah dibagikan kepada 30 responden untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Pengujian alat ukur ini berlaku juga untuk kuesioner tingkat kepentingan, persepsi konsumen dan ekspektasi konsumen.

Uji validitas yaitu derajat yang menyatakan suatu tes mengukur apa yang seharusnya diukur.

4.3.1.1.3 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini menggunakan teknik *alpha cronbach* untuk menguji hasil data dari kuesioner utama yang terdiri dari kuesioner tingkat kepentingan, persepsi konsumen dan ekspektasi konsumen. Setelah melakukan uji reliabilitas dapat dilihat apabila nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,7 maka menunjukkan kuesioner yang telah diuji dinyatakan reliabel.

4.3.1.2 Hasil Penyebaran Kuesioner Tingkat Kepentingan

Hasil penyebaran untuk tingkat kepentingan, kuesioner persepsi konsumen, dan kuesioner ekspektasi konsumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian dibagikan kepada 80 responden selaku pedagang di Pasar Baru Metro Atom.

4.3.1.3 Hasil Penyebaran Kuesioner Persepsi Konsumen

Kuesioner persepsi konsumen ini bertujuan untuk mengukur persepsi konsumen atau keadaan sebenarnya yang dialami oleh konsumen (pedagang) terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

4.3.1.4 Hasil Penyebaran Kuesioner Ekspektasi Konsumen

Kuesioner ekspektasi konsumen ini bertujuan untuk mengukur ekspektasi konsumen atau harapan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Data hasil penyebaran kuesioner ekspektasi konsumen digunakan untuk menghitung Gap 5 dan dibagikan kepada 80 orang pedagang Pasar Baru Metro Atom.

4.3.1.5 Hasil Evaluasi Terhadap Kesenjangan Manajemen Dengan Konsumen (Pedagang) Pasar Baru Metro Atom (Perhitungan GAP 5)

Perhitungan Gap 5 dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner persepsi konsumen dan ekspektasi konsumen. Cara menghitung Gap 5 adalah dengan mengurangi rata-rata persepsi konsumen dengan rata-rata ekspektasi konsumen.

4.3.1.6 Skor *Servqual*

Perhitungan skor *servqual* ini bertujuan untuk menentukan prioritas atribut kualitas jasa yang harus diperbaiki.

4.2.2 *Do* (Melaksanakan) Permasalahan Kesenjangan Antara Konsumen Dengan Manajemen

Tahap *DO* adalah tahap penerapan atau melaksanakan semua usulan yang telah direncanakan di Tahap *PLAN* termasuk menjalankan proses-nya. Proses perbaikan yang dilakukan adalah karyawan memperbaiki sistem sumber daya manusia untuk menghilangkan kesenjangan antara konsumen (pedagang) dengan manajemen.

4.2.3 *Check* (Memeriksa) Permasalahan Kesenjangan Antara Konsumen Dengan Manajemen

Tahap *CHECK* adalah tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan di tahap *DO*. Melakukan perbandingan antara hasil aktual yang telah dicapai dengan Target yang ditetapkan dan juga ketepatan jadwal yang telah ditentukan. Untuk tahapan pemeriksaan penelitian ini manajemen disarankan untuk mengadakan peninjauan langsung apakah permasalahan tersebut akan terulang lagi atau tidak. Pemeriksaan ini dapat dilakukan dengan cara pemeriksaan dari data *survey* langsung yang diadakan selama 1 bulan sekali.

4.2.4 *Action* (Menindak) Permasalahan Kesenjangan Antara Konsumen Dengan Manajemen

Tahap *ACTION* adalah tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap *CHECK*. Terdapat jenis Tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya, antara lain tahapan PDCA yang telah berhasil mengatasi permasalahan kesenjangan antara konsumen (pedagang) dengan manajemen maka akan dilakukan *standardization action* yaitu tahapan menstandarkan metode yang ada untuk selalu di implementasikan di perusahaan. Sedangkan tahapan PDCA yang tidak berhasil mengatasi permasalahan kesenjangan antara konsumen (pedagang) dengan manajemen maka akan dilakukan *corrective action* yaitu tahapan mengoreksi kembali metode yang telah ada dimulai dari tahapan perencanaan awal (*PLAN*).

5. ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN

5.1 Analisis

Bab ini menjelaskan tentang permasalahan Pasar Baru Metro Atom yang menyebabkan kurang maksimalnya kinerja manajemen dalam memperbaiki masalah yang dialami oleh perusahaan.

5.1.1 Analisis Penyebab *Performancy* Pasar Baru Metro Atom Mengalami Penurunan Sebelum *Kaizen*.

Hasil *survey* rutin yang selalu dilakukan oleh divisi SDM PD. Pasar Jaya bahwa diketahui terdapat 5 masalah yang dialami oleh Pasar Baru Metro Atom di tahun 2014. *Survey* yang dilakukan oleh divisi SDM PD. Pasar Jaya terhadap Pasar Baru Metro Atom terdapat 5 hal yang menjadi inti dari permasalahan di Pasar Baru Metro Atom Jakarta yang menyebabkan *performancy* kerja pada Pasar Baru Metro Atom menurun setiap bulannya.

Tabel 2. Data Rekapitulasi Performansi Perusahaan Tahun 2014

DATA REKAPITULASI PERFORMANCY KARYAWAN 2014		
No	PERMASALAHAN	PENJELASAN
1	Pencapaian target profit sesuai dengan RKAP	- Target pendapatan tidak sesuai dengan rancangan kerja dan anggaran perusahaan yang telah ditetapkan.
2	Rekrutmen dan seleksi karyawan baru	- Rekrutmen dan seleksi karyawan baru di Pasar Baru Jakarta masih menurun dan belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajer.
3	Pembinaan dan pelatihan karyawan	- Pencapaian pembinaan dan pelatihan karyawan yang telah direncanakan oleh manajer belum terlaksana semuanya setiap bulan sehingga masih memerlukan perbaikan
4	Kehadiran kerja	- Pencapaian kehadiran kerja dengan waktu karyawan untuk datang kerja tidak telat, datang pertemuan tidak telat dan datang ke dalam sebuah rapat tidak telat sangat belum tercapai karena terus menerus turun setiap bulannya.
5	Fasilitas penunjang pekerjaan	- Fasilitas penunjang yang terdapat di Pasar Baru Metro Atom belum memenuhi target yang telah direncanakan oleh manajer dari segi pembangunan infrastruktur, pemaksimalan fasilitas, perbaikan sarana prasarana dan perawatan fasilitas penunjang yang ada di kantor.

5.1.2 Analisis Peningkatan *Performancy* Karyawan Pasar Baru Metro Atom Setelah *Kaizen*

Pada Bagian analisis telah jelas menjelaskan bahwa yang akan diperbaiki performansinya adalah untuk meningkatkan kehadiran kerja karyawan dalam hal ketepatan waktu hadir kerja, ketepatan waktu hadir karyawan jika ada pertemuan atau kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dan ketepatan kehadiran karyawan dalam rapat untuk memaksimalkan kinerja karyawan Pasar Baru Metro Atom.

5.1.3 Analisis Masalah Kesenjangan Pedagang Dan Manajemen Pasar Baru Metro Atom (GAP 5) Sebelum *Kaizen*.

Salah satu masalah yang dialami oleh Pasar Baru Metro Atom PD. Pasar Jaya adalah berdasarkan *survey* rutin yang dilakukan oleh divisi SDM dan memiliki kesulitan untuk memperbaiki kualitas pelayanannya terhadap pedagang dikarenakan adanya kesenjangan antara konsumen (pedagang) dengan manajemen.

Tabel 3. Data Hasil Pengukuran Gap 5

GAP 5				
NO.	ATRIBUT	PENYEBAB	USULAN PERBAIKAN	SKOR SERVQUAL
1	A4	Pihak manajemen Pasar Baru Metro Atom belum maksimal dalam berkomunikasi dengan ramah kepada para pemilik kios	manajemen memberikan perlakuan yang baik dan seramah mungkin kepada konsumen dengan cara melatih komunikasi karyawan dengan baik.	-0.403
2	A5	Pihak manajemen belum memberikan jaminan keamanan yang maksimal kepada pemilik ruko	Peningkatan keamanan harus segera dilakukan dengan cara melatih karyawan keamanan pasar dengan standar pelatihan <i>security</i> .	-0.765
3	A6	Manajemen Pasar Baru Metro Atom masih mengalami kekurangan dalam memudahkan pemilik kios dalam mengungkapkan keluhan.	Pihak manajemen pasar baru seharusnya memberikan pelatihan komunikasi yang baik terhadap karyawan operator penampung keluhan konsumen.	-0.819
4	A8	Pihak manajemen Pasar Baru Metro Atom belum memperhatikan para pemilik kios yang ada di area pengelolaannya dengan baik.	Manajemen menyediakan <i>customer care</i> untuk memperhatikan manajemen agar mudah berinteraksi dengan pedagang	-1.028
5	A9	Pihak manajemen Pasar Baru Metro Atom masih mengalami kekurangan dalam memberikan tempat pasar yang strategis dan memiliki akses yang mudah dijangkau.	pihak manajemen pasar baru harus membuat periklanan yang baik ke seluruh kios di Pasar Baru Metro Atom menjadi tempat yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat.	-0.126
6	A10	Pihak manajemen Pasar Baru Metro Atom tidak memberikan kios dengan akses yang telah disepakati sesuai dengan yang dijanjikan kepada pemilik kios.	Pihak manajemen membuat penulisan surat kontrak yang sudah di konsultasikan kepada seorang konsultan hukum agar lebih mudah dimengerti calon pedagang tentang perjanjian sewa bangunan di Pasar Baru	-0.986
7	A11	Manajemen tidak memberikan kios yang layak untuk digunakan dari segi infrastruktur.	Manajemen membentuk divisi untuk mengadakan perawatan gedung atau fasilitas yang ada guna menjaga kualitas bangunan agar berumur pakai panjang	-0.421
8	A12	Manajemen belum maksimal dalam memberikan kios yang bersih, tidak gelap dan sirkulasi udara baik.	Pemberian perawatan preventif gedung dan fasilitas lain secara berkala dan terus menerus agar lebih terjaga	-0.057

Tabel 3. Data Hasil Pengukuran Gap 5 (Lanjutan)

GAP 5				
NO.	ATRIBUT	PENYEBAB	USULAN PERBAIKAN	SKOR SERVQUAL
9	A14	Saluran listrik yang diberikan oleh manajemen kurang beroperasi dengan baik	Pemberian wewenang penambahan daya listrik ke seluruh pedagang	-0.443
10	A16	pihak manajemen menyediakan eskalator dan <i>lift</i> yang belum berfungsi dengan baik karena sering tidak beroperasi	Manajemen memberlakukan sistem pengoprasian lift di Pasar Baru Metro Atom yang dapat dikomunikasikan jadwal perawatannya kepada konsumen	-0.408
11	A18	<i>Security</i> yang diberikan manajemen belum berpenampilan dengan baik layaknya pegawai keamanan	Manajemen harus mengaktifkan cctv di area kerja agar menimbulkan rasa kedisiplinan kepada <i>security</i> untuk berpenampilan seperti layaknya <i>security</i>	-0.477
12	A20	Karyawan manajemen belum disiplin menggunakan tanda pengenal	Penekanan penggunaan tanda pengenal harus dilakukan oleh manajemen dengan cara membuat display yang mudah dimengerti oleh karyawan agar konsumen (pedagang) lebih percaya dan nyaman berkomunikasi dengan manajemen	-0.172
13	A21	Karyawan manajemen kurang mementingkan tentang penampilan atau kurang berpenampilan rapih	Manajemen menyediakan baju seragam yang menarik khusus untuk karyawan manajemen agar pandangan konsumen (pedagang) akan lebih baik.	-0.326

5.1.4 Analisis Masalah Kesenjangan Pedagang Dan Manajemen Pasar Baru Metro Atom (GAP 5) Sesudah *Kaizen*.

Gap 5 adalah kesenjangan yang terjadi akibat adanya perbedaan persepsi konsumen dengan ekspektasi konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Konsumen akan merasa puas oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan apabila persepsi konsumen sama dengan atau lebih besar dari ekspektasi konsumen. Hasil perhitungan Gap 5 yang didapat dari pengolahan data di Pasar Baru Metro Atom terdapat beberapa atribut yang bernilai negatif (-), nilai negatif didapat hasil selisih persepsi konsumen dengan ekspektasi konsumen.

5.2 Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan dibuat untuk meningkatkan *performancy* yang terus mengalami penurunan secara *kaizen* yaitu perbaikan yang dapat dilakukan terus menerus untuk meminimasi pemborosan sehingga dapat meningkatkan profit yang baik untuk perusahaan dan juga usulan untuk memperbaiki kinerja seluruh elemen karyawan Pasar Baru Metro Atom dalam memperbaiki kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pedagang dengan mengetahui apakah harapan dan apa yang didapatkan oleh pedagang itu sesuai atau tidak untuk diperbaiki secara *kaizen*.

Berikut ini usulan perbaikan kinerja SDM Pasar Baru Metro Atom dalam meningkatkan

performancy kinerja:

1. *Plan* : Merencanakan dan mengumpulkan data *survey performancy* membuat atribut yang diambil berdasarkan peninjauan langsung.
2. *Do* : Melaksanakan *Form Kaizen* dan menyebarkan kuisioner
3. *Check* : Peninjauan serta pemeriksaan setelah *kaizen*
4. *Action* : Standarisasi *kaizen* dan pencarian GAP 5 untuk melakukan perbaikan.

REFERENSI

Hardjanto, Rudianto 1998:93, "Gemba Kaizen, A Commonsense Low-Cost Approach To Management" 1999)

Imai Masaaki, "Kaizen : the key to Japan's competitive success" (1986).

Nasution, M.N. 1986. Manajemen Mutu Terpadu, *Human Safety with Human Factor*. Jakarta, Ghalia Indonesia, 2001

Sugiyono, . 2007. Metodologi Penelitian Bisnis: Bandung, ALFABETA, 2014

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.1998. Total Quality Management, Andi Offset Yogyakarta

Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra, *Service Quality & Satisfication* : -Ed II . (Yogyakarta: Andi 2005).

Zeithaml. V.A., Leonard L.B., and Parasuraman., 1990. *Delivery Quality Service*, NewYork, Collier Macmilan Publisher. London.

Ferdiansyah, M. Renendy.2007. *Usulan Perbaikan Kualitas Pelayanan Jasa Cuci Kiloan Dengan Menggunakan Metode SERVQUAL*. Tugas Akhir. Institut Teknologi Nasional. Bandung