

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ketidakpuasaan dan perbaikan pelayanan DAMRI antara lain adalah :

1. Yang menjadi atribut layanan yang belum memuaskan konsumen saat ini adalah :
 - Pernyataan ke-1, yaitu “Kapasitas kursi untuk penumpang di dalam bus sehingga meminimasi jumlah penumpang yang berdiri”
 - Pernyataan ke-2, yaitu “Keleluasaan duduk selama perjalanan”
 - Pernyataan ke-5, yaitu “Kenyamanan kursi yang digunakan”
 - Pernyataan ke-6, yaitu “Kebersihan interior bus”
 - Pernyataan ke-7, yaitu “Kebersihan eksterior bus”
 - Pernyataan ke-8, yaitu “Pemberian bukti pembayaran tiket perjalanan”
 - Pernyataan ke-10, yaitu “Kebersihan udara di dalam bus selama perjalanan (bebas asap rokok serta sirkulasi udara)”
 - Pernyataan ke-11, yaitu “Keandalan bus yang digunakan selama perjalanan (tidak mogok)”
 - Pernyataan ke-12, yaitu “Kesesuaian tarif dengan yang tertera pada tiket perjalanan”
 - Pernyataan ke-14, yaitu “Ketanggapan sopir dalam melayani kebutuhan konsumen”
 - Pernyataan ke-15, yaitu “Kejelasan informasi mengenai tempat pemberhentian penumpang (halte pemberhentian)”
 - Pernyataan ke-16, yaitu “Kesesuaian kecepatan sopir dalam mengemudikan laju bus”
 - Pernyataan ke-19, yaitu “Ketepatan waktu keberangkatan bus dari terminal keberangkatan”

- Pernyataan ke-20, yaitu “Keamanan barang bawaan selama menggunakan jasa bus”
- Pernyataan ke-21, yaitu “Keamanan keselamatan jiwa selama menggunakan jasa bus”
- Pernyataan ke-22, yaitu “Kemudahan menghubungi *customer service*”
- Pernyataan ke-23, yaitu “Ketersediaan sarana untuk memberikan saran dan komentar”
- Pernyataan ke-24, yaitu “Kemampuan kondektur dalam menjalin komunikasi dengan konsumen”

2. Penyebab ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan DAMRI adalah

a. Dimensi bukti langsung

- Pernyataan ke-1, yaitu “Kapasitas kursi untuk penumpang di dalam bus sehingga meminimasi jumlah penumpang yang berdiri”

Pada kenyataannya, konsumen menginginkan adanya kapasitas kursi yang pas untuk jumlah penumpang di dalam bus. Banyak penumpang yang berdiri mengeluh tentang kapasitas kursi yang ada. Katanya “kenapa walau bus sudah penuh masih saja penumpang-penumpang yang ingin naik diperbolehkan?”. Hal ini menunjukkan adanya harapan konsumen akan kapasitas kursi menjadi penting selain meminimasi penumpang yang berdiri.

- Pernyataan ke-2, yaitu “Keleluasaan duduk selama perjalanan”

Harapan penumpang terhadap keleluasaan duduk selama perjalanan menjadi penting, persepsi konsumen terhadap keleluasaan ini berhubungan dengan adanya beberapa penumpang yang berdiri, sehingga keleluasaan duduk penumpang menjadi terganggu.

- Pernyataan ke-5, yaitu “Kenyamanan kursi yang digunakan”

Harapan penumpang terhadap kenyamanan kursi yang digunakan menjadi penting, karena beberapa penumpang pengguna bus yang melakukan perjalanan jauh misalnya dari Leuwi panjang ke Caheum menjadi kurang nyaman, komentarnya “kursi membuat badan menjadi pegal, selain bentuknya, kursi ditata dengan berdempetan”.

- Pernyataan ke-6, yaitu “Kebersihan interior bus”

Harapan penumpang terhadap kebersihan interior bus yang digunakan menjadi penting, karena penumpang merasa nyaman apabila lingkungan di dalam bus yang digunakannya bersih. Faktor lain yang menjadi penyebab adalah kurangnya kesadaran dari pihak konsumen juga sebagai penggunaanya, selain itu kurang memadainya fasilitas yang ada dikarenakan sudah lamanya bus, sehingga terkesan kotor

- Pernyataan ke-7, yaitu “Kebersihan eksterior bus”

Harapan penumpang terhadap kebersihan eksterior bus menjadi penting karena penumpang yang akan menggunakan bus melihat dari bagian luar bus terlebih dahulu, dan akan memberikan ekspektasi bahwa bus yang akan digunakan memiliki kondisi yang baik.

b. Dimensi keandalan

- Pernyataan ke-8, yaitu “Pemberian bukti pembayaran tiket perjalanan”

Banyak penumpang yang mengatakan bahwa bukti tiket pembayaran jarang atau tidak diberikan. Harapan konsumennya terhadap pemberian tiket lebih besar dari pada persepsi konsumen pada pelayanan yang diberikan. Di sini diharapkan darisetiap kondektur dan sopir untuk jujur.

- Pernyataan ke-10, yaitu “Kebersihan udara di dalam bus selama perjalanan (bebas asap rokok serta sirkulasi udara)”

Persepsi konsumen terhadap kebersihan udara selama menggunakan bus kurang puas bila dibandingkan dengan harapannya. Hal ini dikarenakan adanya para penumpang yang merokok seenaknya walaupun keadaan di dalam bus sedang penuh. Selain dari pada itu, sirkulasi udaranya jadi terganggu, belum lagi bila banyak penumpang yang berdiri dan merokok.

- Pernyataan ke-11, yaitu “Keandalan bus yang digunakan selama perjalanan (tidak mogok)”

Harapan konsumen terhadap keandalan bus yang digunakan adalah agar bus yang digunakan lebih baik, baik dari mesin sampai pada kelayakan bus yang akan digunakan.

- Pernyataan ke-12, yaitu “Kesesuaian tarif dengan yang tertera pada tiket perjalanan”

Konsumen berharap tarif yang diberikan dapat dibuktikan sama dengan yang tertera pada tiket, oleh karena itu, pemberian tiket menjadi penting, agar konsumen dapat melihat dan membuktikan kesesuaian tarif yang diberikan.

c. Dimensi daya tanggap

- Pernyataan ke-14, yaitu “Ketanggapan sopir dalam melayani kebutuhan konsumen”

Harapan konsumen terhadap ketanggapan sopir ini lebih besar nilainya dari pada persepsinya terhadap atribut layanan tersebut. Hal ini karena, kadang sopir suka terlalu cuek terhadap kebutuhan konsumennya (yang ingin naik ataupun turun dari bus).

- Pernyataan ke-15, yaitu “Kejelasan informasi mengenai tempat pemberhentian penumpang (halte pemberhentian)”

Harapan konsumen terhadap kebutuhannya terhadap kejelasan informasi ini lebih besar nilainya dari pada persepsinya terhadap atribut layanan tersebut.

d. Dimensi jaminan

- Pernyataan ke-16, yaitu “Kesesuaian kecepatan sopir dalam mengemudikan laju bus”

Harapan konsumen terhadap kesesuaian sopir dalam mengemudikan laju bus lebih besar nilainya dari pada persepsinya terhadap atribut layanan tersebut. Beberapa penumpang berkata, “terkadang sopir suka ugal-ugalan dalam mengendarakan bus”.

- Pernyataan ke-19, yaitu “Ketepatan waktu keberangkatan bus dari terminal keberangkatan”

Persepsi penumpang terhadap ketepatan waktu pemberangkatan kurang dibandingkan dengan harapannya. Ini biasa dilihat dari waktu menunggu penumpang di dalam bus yang terlalu lama.

- Pernyataan ke-20, yaitu “Keamanan barang bawaan selama menggunakan jasa bus”

Keamanan di dalam bus dirasakan penumpang masih kurang, hal ini berhubungan dengan adanya penumpang yang terlalu banyak di dalam bus, sehingga kurangnya pengamatan kondektur terhadap lingkungan di dalam bus, sampai pernah terjadi kasus pencopetan atau kehilangan di dalam bus selama menggunakan bus.

- Pernyataan ke-21, yaitu “Keamanan keselamatan jiwa selama menggunakan jasa bus”

Persepsi keamanan keselamatan jiwa selama menggunakan jasa bus dirasakan penumpang masih kurang, hal ini karena adanya beberapa sopir yang masih ugal-ugalan dalam menggunakan bus.

e. Dimensi empati

- Pernyataan ke-22, yaitu “Kemudahan menghubungi *customer service*”

Harapan konsumen terhadap kemudahan menghubungi *customer service* masih lebih besar dibandingkan dengan persepsinya. Hal ini dapat dilihat dari ada atau tidaknya pemberitahuan mengenai pelayanan *customer service*.

- Pernyataan ke-23, yaitu “Ketersediaan sarana untuk memberikan saran dan komentar”

Harapan konsumen terhadap ketersediaan sarana untuk memberikan saran dan komentar penting, dan pada kenyataannya ketersediaan itu tidak tampak di dalam bus. Misalnya pada gambar di bawah ini (DAMRI AC), tersedia pemberitahuan mengenai ketersediaan sarana ini.

- Pernyataan ke-24, yaitu “Kemampuan kondektur dalam menjalin komunikasi dengan konsumen”

Persepsi konsumen terhadap kemampuan kondektur lebih kecil dari yang mereka harapkan. Hal ini dirasakan konsumen yang berkata kadang kondektur suka terlalu tidak peduli akan konsumen dalam melayani kebutuhan konsumennya.

3. Prioritas ketidakpuasan penumpang adalah :

- Pernyataan ke-2 : “Keleluasaan duduk selama perjalanan”
- Pernyataan ke-5, yaitu “Kenyamanan kursi yang digunakan”

- Pernyataan ke-10, yaitu “Kebersihan udara di dalam bus selama perjalanan (bebas asap rokok serta sirkulasi udara)”
- Pernyataan ke-11, yaitu “Keandalan bus yang digunakan selama perjalanan (tidak mogok)”
- Pernyataan ke-12, yaitu “Kesesuaian tarif dengan yang tertera pada tiket perjalanan”
- Pernyataan 1 : ” Kapasitas kursi untuk penumpang di dalam bus sehingga meminimasi jumlah penumpang yang berdiri”
- Pernyataan 6 : “Kebersihan interior bus”
- Pernyataan ke-20, yaitu “Keamanan barang bawaan selama menggunakan jasa bus”
- Pernyataan ke-21, yaitu “Keamanan keselamatan jiwa selama menggunakan jasa bus”
- Pernyataan ke-15, yaitu “Kejelasan informasi mengenai tempat pemberhentian penumpang (halte pemberhentian)”
- Pernyataan ke-16, yaitu “Kesesuaian kecepatan sopir dalam mengemudikan laju bus”
- Pernyataan ke-19, yaitu “Ketepatan waktu keberangkatan bus dari terminal keberangkatan”

4. Usulan yang diberikan adalah :

Dari hasil pengolahan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan mengenai usulan yang dapat digunakan dalam memperbaiki pelayanan melalui FMEA per variabel antara lain adalah :

- Pernyataan ke 21 : “Keamanan keselamatan jiwa selama menggunakan jasa bus”

Adanya target, semakin banyak penumpang yang didapat, semakin bagus, karena meningkatkan tunjangan (uang jalan) untuk pekerja, usulan yang diberikan adalah dengan cara memperjelas peraturan. Memperjelas peraturan di sini berarti, memberikan peraturan-peraturan mengenai

kedisiplinan pekerja dalam membawa kendaraan dengan benar. Dengan adanya target, memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Akan tetapi, peraturan yang ada harus lebih didisiplinkan agar keselamatan untuk penumpang dan peningkatan kesejahteraan untuk pekerja sendiri dapat dicapai dengan benar.

Kedisiplinan di sini membutuhkan bantuan dari pihak manajemen. Caranya adalah dengan melakukan observasi secara langsung ke lapangan untuk melihat kinerja dari karyawannya, bila kinerja karyawan tidak sesuai maka diberikan tegoran dan sanksi. Selain observasi dari pihak manajemen, dapat juga dilakukan dengan melakukan penyebaran angket kepada konsumen (survey berkala) guna membantu penilaian kinerja karyawannya. Selain diberikan sanksi, ada baiknya diberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki keteladanan dari hasil penilaian penumpang mengenai kinerja karyawannya. Selain itu, melakukan sosialisasi mengenai tempat pemberhentian, misalnya dengan memberikan gambar atau tulisan-tulisan di dalam bus dan di halte mengenai tempat pemberhentian agar jelas dan informasi mengenai tempat pemberhentian dapat dengan mudah didapatkan.

- Pernyataan ke 6 : “Kebersihan *interior* bus”

Melakukan evaluasi dan pengamatan secara langsung dari pihak manajemen terhadap kinerja karyawannya. Memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Selain itu, menetapkan jadwal pembersihan bus, seperti melakukan pembersihan, pada saat bus berhenti pada pull (pemberhentian terakhir), sesudah penumpang turun. Bila pengamatan secara langsung sulit untuk diterapkan, maka dapat dilakukan dengan melakukan penyebaran angket kepada konsumen (survey berkala) guna membantu penilaian kinerja karyawannya. Selain diberikan sanksi, ada baiknya diberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki keteladanan dari hasil penilaian penumpang mengenai kinerja karyawannya.

Selain itu, menetapkan waktu-waktu pembersihan, jadi tidak hanya pada waktu bus pulang ke pull saja, melainkan setiap waktu bus kotor, untuk itu perlu adanya budaya bersih untuk karyawannya. Memberikan tempat pembuangan sampah (tong sampah) yang tepat dan memperjelas prosedur larangan tentang membuang sampah sembarangan berbentuk *visual display* di dalam bus. Tong pembuangan sampah dapat diletakkan di dua bagian, yaitu depan dekat pintu keluar masuk bagian depan dan pintu keluar masuk bagian belakang.

- Pernyataan ke 19 : “Ketepatan waktu berangkat bus dari terminal keberangkatan”

Melakukan evaluasi dan pengamatan secara langsung dari pihak manajemen terhadap kinerja karyawannya. Memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Selain itu, mendisiplinkan waktu maksimal menunggu, bila maksimal 15 menit, maka benar-benar setelah 15 menit, bus harus jalan. Untuk itu dari segi *timer* harus lebih didisiplinkan lagi, agar bus dapat berjalan sesuai waktunya. Untuk mensiasati kemacetan, biasanya terdapat jam-jam sibuk (saat jalanan akan sangat penuh atau macet) seperti jam 7 pagi dan 5 sore, maka disiasati dengan mempercepat jadwal keberangkatan (dengan tidak mengetem terlalu lama). Misalnya, yang biasanya bus mengetem maksimal 15 menit dimajukan menjadi 5 sampai 10 menit.

- Pernyataan ke 5 : “Kenyamanan kursi yang digunakan”

Melakukan pengamatan ke lapangan mengenai keergonomisan kursi, menyesuaikan ukuran kursi dengan melihat penumpang yang menggunakan pelayanan bus. Selain itu, melakukan pergantian kursi agar penumpang dapat duduk dengan nyaman.

- Pernyataan ke 10 : “Kebersihan udara di dalam bus selama perjalanan”
Melakukan evaluasi dan pengamatan secara langsung dari pihak manajemen terhadap kinerja karyawannya. Memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Bila pengamatan secara langsung sulit untuk diterapkan, maka dapat dilakukan dengan melakukan penyebaran angket kepada konsumen (survey berkala) guna membantu penilaian kinerja karyawannya. Selain diberikan sanksi, ada baiknya diberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki keteladanan dari hasil penilaian penumpang mengenai kinerja karyawannya. Memperjelas prosedur mengenai larangan merokok di dalam bus dengan memasang berbentuk *visual display*, agar penumpang dapat lihat secara jelas peraturan yang ada.
- Pernyataan ke 20 : “Keamanan barang bawaan selama menggunakan jasa bus”
Memperjelas prosedur mengenai jumlah penumpang di dalam bus. Selain itu memberikan evaluasi kepada karyawan agar mengetahui peraturan dan menerapkannya. Melakukan evaluasi dari pihak manajemen terhadap kinerja karyawannya agar karyawan dapat lebih memperhatikan keamanan di dalam bus. Selain itu, untuk membantu mengingatkan penumpang diberikan prosedur mengenai keamanan dengan memasang peringatan berbentuk *visual display* di dalam bus, agar penumpang dapat selalu memperhatikan dan waspada terhadap barang bawaanya.
- Pernyataan ke 1 : “Kapasitas kursi untuk penumpang di dalam bus sehingga meminimasi penumpang berdiri”
Memperjelas prosedur mengenai jumlah penumpang di dalam bus. Selain itu memberikan evaluasi kepada karyawan agar mengetahui peraturan dan menerapkannya. Melakukan evaluasi terhadap karyawan, selain itu melakukan pengamatan langsung terhadap kinerja karyawan selain itu, memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar.

- Pernyataan ke 15 : “Kejelasan informasi mengenai tempat pemberhentian penumpang (halte)”

Melakukan evaluasi terhadap karyawan, selain itu melakukan pengamatan langsung terhadap kinerja karyawan selain itu, memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Untuk memperjelas penumpang baiknya diberikan informasi mengenai halte-halte pemberhentian yang sudah ditetapkan, selain itu diberikan mengenai larangan untuk turun di tempat yang tidak seharusnya, misalnya dengan memberikan *visual display* di dalam bus. Selain itu, untuk membantu menunjang kinerja karyawannya dan membantu penumpang agar dapat mengetahui dengan jelas tempat-tempat pemberhentian selanjutnya, dapat ditambahkan *audio speaker* di dalam bus.

- Pernyataan ke 11 : “Keandalan kendaraan yang digunakan selama perjalanan”

Memperjelas waktu untuk melakukan pengecekan berkala bus secara teratur, serta pemeliharannya, dan mengganti mesin bus yang sudah tidak layak (parah). Melakukan perawatan dan pergantian fasilitas fisik bus yang sudah rusak, misalnya pada kursi, jendela, ventilasi udara bagian atas bus yang sudah rusak. Melakukan pengecatan terhadap fasilitas fisik bus yang sudah terkelupas, misalnya pada gagang pintu, gagang pemengangan kursi, dll.

- Pernyataan ke 2 : “Keleluasaan duduk selama perjalanan”

Memperjelas prosedur mengenai jumlah penumpang di dalam bus. Selain itu memberikan evaluasi kepada karyawan agar mengetahui peraturan dan menerapkannya. Melakukan evaluasi terhadap karyawan, selain itu melakukan pengamatan langsung terhadap kinerja karyawan serta memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Untuk membantu memperjelas peraturan mengenai keleluasaan duduk penumpang, diberikan *visual display* di dalam bus mengenai aturan kursi,

1 kursi untuk 1 orang saja, hal ini dikarenakan terkadang ada penumpang yang memangku anaknya.

- Pernyataan ke 12 : “Kesesuaian tarif yang tertera pada tiket perjalanan”

Melakukan evaluasi terhadap karyawan, selain itu melakukan pengamatan langsung terhadap kinerja karyawan serta memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Untuk membantu, diberikan *visual display* di dalam bus mengenai aturan pemberian tiket, agar mengingatkan penumpang terhadap kesesuaian tiket. Bila pengamatan secara langsung sulit untuk diterapkan, maka dapat dilakukan dengan melakukan penyebaran angket kepada konsumen (survey berkala) guna membantu penilaian kinerja karyawannya. Selain diberikan sanksi, ada baiknya diberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki keteladanan dari hasil penilaian penumpang mengenai kinerja karyawannya.

- Pernyataan ke 16 : “Kesesuaian kecepatan sopir dalam mengemudikan laju bus”

Adanya target, semakin banyak penumpang yang didapat, semakin bagus, karena meningkatkan tunjangan untuk pekerja, usulan yang diberikan adalah dengan cara memperjelas peraturan. Memperjelas peraturan di sini berarti, memberikan peraturan-peraturan mengenai kedisiplinan pekerja dalam membawa kendaraan dengan benar. Dengan adanya target, memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Akan tetapi, peraturan yang ada harus lebih didisiplinkan agar keselamatan untuk penumpang dan peningkatan kesejahteraan untuk pekerja sendiri dapat dicapai dengan benar.

Kedisiplinan di sini membutuhkan bantuan dari pihak manajemen. Caranya adalah dengan melakukan observasi secara langsung ke lapangan untuk melihat kinerja dari karyawannya, bila kinerja karyawan tidak sesuai maka diberikan tegoran dan sanksi. Melakukan evaluasi terhadap

karyawan, selain itu melakukan pengamatan langsung terhadap kinerja karyawan selain itu, memberikan tegoran bila perlu sanksi kepada karyawan yang melanggar. Untuk memperjelas penumpang baiknya diberikan informasi mengenai halte-halte pemberhentian yang sudah ditetapkan, selain itu diberikan mengenai larangan untuk turun di tempat yang tidak seharusnya, misalnya dengan memberikan *visual display* di dalam bus (seperti pada gambar 5.22).

6.2 Saran

Perusahaan sebaiknya lebih memperketat peraturan-peraturan, proses, bahkan sanksi-sanksi yang mulai diberlakukan, hal ini agar para pekerjanya dapat lebih disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, ada baiknya bila pihak manajemen melakukan evaluasi dan observasi ke lapangan secara langsung untuk melihat bagaimana karyawannya bekerja dan mengerti apa yang diinginkan oleh pihak konsumen sebagai pengguna jasa.