

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pasar merupakan salah satu sarana yang penting dalam kegiatan perekonomian masyarakat. Pasar yang menyediakan berbagai macam barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat, dan telah berkembang menjadi tempat transaksi jual beli dan sarana untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, pasar juga menjadi tempat bagi masyarakat untuk berkumpul dan berinteraksi. Pasar di Indonesia memainkan peranan penting dalam membantu pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional, melestarikan budaya dan tradisi, dan memberikan akses bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Namun, setiap pasar memiliki tantangan dan peluang tersendiri untuk meningkatkan kualitas pelayanan konsumen. Secara keseluruhan, pasar di Indonesia adalah kategori pasar tradisional dan pasar modern. Pemerintah Daerah atau Swasta mengelola pasar tradisional, sedangkan Perusahaan Swasta mengelola pasar modern. Perekonomian Indonesia masih bergantung pada pasar tradisional. Menurut data Kementerian Perdagangan pada tahun 2023 terdapat sekitar 13.800 pasar tradisional di Indonesia. Jumlah ini menunjukkan peran penting pasar tradisional dalam perekonomian nasional, dengan menyediakan lapangan kerja bagi 13,2 juta orang pedagang dan menyumbang sekitar 18% dari total penjualan ritel nasional (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2023).

Pasar tradisional berperan penting dalam penyediaan kebutuhan pokok masyarakat, penyerapan tenaga kerja, dan pemberdayaan masyarakat. Pasar tradisional ini mencakup berbagai sektor ekonomi dan menyediakan produk lokal yang mencerminkan budaya dan tradisi Indonesia kepada konsumen domestik dan internasional. Pasar tradisional di Indonesia memberikan peluang untuk melestarikan kekayaan budaya, mendukung perekonomian lokal, dan berpartisipasi dalam perdagangan internasional melalui penggunaan produk lokal yang unik. Di Indonesia memiliki pasar modern yang berkembang pesat juga. Data yang dikumpulkan oleh Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) menunjukkan bahwa pada tahun 2023 jumlah toko ritel modern (seperti hypermarket, supermarket, dan minimarket) di Indonesia mencapai 23.450 unit, meningkat 12% dibandingkan tahun 2022. Pertumbuhan toko ritel modern terutama didorong oleh ekspansi minimarket, yang jumlahnya mencapai 17.800 unit atau 76% dari total toko ritel modern (Aprindo, 2023). Meskipun pasar tradisional dan pasar modern memiliki karakteristik yang berbeda, dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pasar tradisional dan pasar modern saling melengkapi. Pasar tradisional menawarkan produk lokal, harga terjangkau, dan

interaksi sosial yang kuat, sementara pasar modern menawarkan kenyamanan, keragaman produk, dan sistem manajemen yang lebih terorganisir.

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) adalah badan usaha daerah yang dimiliki dan dikelola oleh Pemerintah Daerah. Tujuan utama Perumda yaitu untuk memberikan layanan publik dan mendukung pembangunan di daerah. Keterkaitan dengan pasar tradisional mungkin mencerminkan upaya pemerintah daerah untuk mengembangkan dan meningkatkan infrastruktur dan layanan di pasar tradisional. Dengan memahami peran Perumda dalam pengembangan pasar tradisional, Pemerintah Daerah dapat membantu menjaga dan meningkatkan keberlangsungan pasar tradisional di Indonesia. Pembangunan infrastruktur, pemberdayaan pedagang lokal dan inovasi teknologi merupakan kunci untuk menjaga keberlanjutan pasar tradisional di masa yang terus berubah. Salah satu pasar tradisional yang berada di Kota Bogor adalah Perumda Pasar Pakuan Jaya. Perumda Pasar Pakuan Jaya adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengelola ±11 pasar tradisional di Kota Bogor. Tujuan utama Perumda ini adalah mengelola dan mengembangkan pasar-pasar tradisional di Kota Bogor. Sebagai BUMD, Perumda Pasar Pakuan Jaya memiliki peran penting dalam menyediakan infrastruktur dan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat Kota Bogor. Berikut ini unit pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Pakuan Jaya yang disajikan pada tabel 1.1, diantaranya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Unit Pasar yang dikelola oleh Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor

No.	Pasar	Kios					Los				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Baru Bogor	2043	2033	2055	2068	2068	199	199	225	233	233
2.	Kebon Kembang AB	1072	1065	2060	2060	2060	64	64	64	64	64
3.	Kebon Kembang FG	0	0	676	670	668	0	0	101	58	58
4.	Sukasari	233	224	164	160	164	43	43	71	45	45
5.	Padasuka	146	146	155	155	155	0	0	0	0	0
6.	Merdeka	467	460	491	491	491	262	0	0	262	262
7.	Devris	43	43	43	43	43	15	15	28	28	30
8.	Taman kencana	18	18	18	18	18	336	0	0	336	336
9.	Gunung batu	168	148	141	131	131	98	98	98	61	61
10.	Jambu dua	0	0	14	14	0	336	336	762	762	426
11.	Plaza bogor	405	405	421	400	421	0	0	0	0	0

Sumber : Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor, 2023

Berdasarkan pada tabel 1.1 dijelaskan bahwa unit pasar yang berada di Perumda mengalami kenaikan serta penurunan setiap tahun nya, terutama unit pasar yang mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu Pasar Kebon Kembang FG, dikarenakan untuk Pasar Kebon Kembang Blok FG baru diresmikannya

pada tahun 2021, sehingga selama 3 tahun terakhir ini masih terdapat penurunan dan masih tahap proses perbaikan, salah satu faktornya yaitu perbaikan terhadap pelayanan yang akan diberikan oleh Perumda bagi pihak pelanggan (penyewa kios/los) tersebut.

Selain mengelola unit pasar bagi pihak pedagang penyewa kios/los dan yang sudah dijelaskan pada tabel 1.1, Perumda Pasar Pakuan Jaya juga memiliki 11 jenis pelayanan yang digunakan oleh Perumda Pasar Pakuan Jaya, yang disajikan pada tabel 1.2, sebagai berikut :

Tabel 1.2 Jenis Pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor

No.	Jenis Pelayanan dari PDPPJ
1.	Sewa kios dan los
2.	Jasa pelayanan kios dan los : pembersihan, keamanan, dan pemeliharaan
3.	Sarana parkir
4.	Tempat bongkar muat
5.	Mandi cuci kaki (MCK)
6.	Kebersihan
7.	Ketertiban dan keamanan
8.	Sarana reklame
9.	Pengelolaan listrik
10.	Pelayanan perizinan BHPTB, KIPTB dan KISTB
11.	Jenis pelayanan non kios dan los : jasa catering, jasa transportasi, jasa laundry, jasa fotocopy, jasa pengetikan, dan jasa cuci sepatu

Sumber : Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor, 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor menyediakan berbagai jenis pelayanan yang dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu pelayanan kios dan los dan pelayanan non kios dan los. Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor memiliki peran penting dalam menyediakan infrastruktur dan layanan yang mendukung kegiatan perdagangan dan jasa di pasar, seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.2. Dengan demikian, Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor merupakan komponen penting dalam ekosistem pasar tradisional yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak staf pasar dari Pasar Kebon Kembang Blok FG, peneliti akan melakukan penelitian lebih dalam dari jenis pelayanan pada poin nomor 1-7 saja, dan hasil pra-survei yang sudah dilakukan diketahui masalah yang terjadi di Pasar Kebon Kembang Blok FG yaitu pada sub variabel kualitas teknis (daya tahan dengan rata-rata skor 2,87% dan keandalan dengan rata-rata skor 3,13%) dan kualitas responsivitas

(kecepatan dengan rata-rata skor 3,32% dan ketepatan dengan rata-rata skor 3,36%). Berikut ini akan dijelaskan pada tabel 1.3 dan tabel 1.4, diantaranya sebagai berikut :

Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra-Survei mengenai Kualitas Teknis di Pasar Kebon Kembang Blok FG

No.	Pernyataan	Rata-rata Skor Dimensi
1	Keandalan	3,13
2	Kesesuaian	3,68
3	Daya Tahan	2,87
4	Kemudahan Penggunaan	3,78
Rata-rata Skor		3,37

Sumber : Data Sekunder (diolah)

Berdasarkan tabel 1.3, menjelaskan mengenai tanggapan pelanggan (penyewa kios/los) mengenai kualitas teknis, dapat mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan salah satu indikator dengan skor rata-rata terendah yaitu “daya tahan” dengan rata-rata skor 2,87%. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua faktor (waktu tunggu yang lama dan kualitas barang dan jasa yang kurang baik) dapat berkontribusi terhadap daya tahan produk/layanan yang rendah. Hal ini dapat mengakibatkan kerusakan yang lebih cepat, biaya perawatan yang lebih tinggi, dan ketidakpuasan pelanggan. Salah satu contoh, ketika pelanggan (penyewa kios/los) merasakan kekecewaan terhadap pelayanan yang sudah diberikan dan penyewaan kios/los juga tidak kokoh atau terdapat kerusakan tertentu tentunya akan menyebabkan kualitas pelayanan yang ada di perusahaan akan menurun. Permasalahan kedua diperoleh rata-rata skor untuk indikator “keandalan” sebesar 3,13%. Nilai ini menunjukkan bahwa keandalan pelayanan staf kepada pelanggan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu ditingkatkan. Sebagai contoh pelanggan (penyewa kios/los) merasa kecewa ketika harus menunggu proses pelayanan yang lama bisa mencapai ± 25 menit.

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra-Survei mengenai Kualitas Responsivitas di Pasar Kebon Kembang Blok FG

No.	Pernyataan	Rata-rata Skor Dimensi
1	Kecepatan	3,32
2	Ketepatan	3,67
3	Fleksibilitas	3,98
Rata-rata Skor		3,66

Sumber : Data Sekunder (diolah)

Berdasarkan tabel 1.4, menjelaskan mengenai tanggapan pelanggan (penyewa kios/los) mengenai kualitas responsivitas, dapat mengindikasikan

bahwa terdapat permasalahan dengan diperoleh rata-rata skor untuk indikator “kecepatan” sebesar 3,32%. Nilai ini menunjukkan bahwa kecepatan layanan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu untuk ditingkatkan. Dan diperoleh rata-rata skor untuk indikator ketepatan sebesar 3,67%. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat ketepatan layanan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu ditingkatkan.

Perumda Pasar Pakuan Jaya menghadapi banyak tantangan selama menjalankan bisnisnya, salah satunya adalah persaingan dengan pasar modern. Pasar modern memiliki keunggulan, seperti lokasi yang strategis, fasilitas yang lengkap dan layanan yang lebih baik, yang dapat membahayakan pasar tradisional. Perumda Pasar Pakuan Jaya bertujuan untuk mempertahankan peran pasar tradisional sebagai pusat ekonomi masyarakat Kota Bogor. Revitalisasi pasar, digitalisasi sistem pembayaran, dan peningkatan pelayanan adalah beberapa contoh upaya yang akan dilakukan. Untuk menghadapi persaingan tersebut, Perumda Pasar Pakuan Jaya perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Kualitas pelayanan yang unggul merupakan kunci keberhasilan dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun, masih terdapat organisasi atau perusahaan yang masih menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, seperti adanya pemborosan (*waste*) dalam proses, variabilitas kinerja yang tinggi, dan ketidakefisienan operasional. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan *Lean Six Sigma*.

Lean six sigma adalah metodologi yang menggabungkan teori *lean* dan *six sigma*. *Lean* adalah metode untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi melalui eliminasi pemborosan tanpa mengurangi nilai tambah yang diberikan pada pelanggan. Sedangkan *six sigma* adalah metode pengendalian kualitas untuk meningkatkan produktivitas. Penerapan dari *six sigma* dapat dilakukan dengan pendekatan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), bertujuan dapat meningkatkan kualitas dengan harapan yaitu tidak terjadinya cacat atau *zero defect* yang bermanfaat bagi kondisi ideal organisasi (Krisnaningsih & Hadi, 2020). *Lean six sigma* didefinisikan sebagai pendekatan terstruktur dan berbasis data untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi proses bisnis serta menggabungkan prinsip-prinsip *lean* (fokus pada penghapusan pemborosan) dan *six sigma* (fokus pada pengurangan cacat) untuk mencapai hasil yang optimal (Neuman & Jones, 2022). Perumda Pasar Pakuan Jaya dapat memperoleh banyak keuntungan dari penerapan *Lean Six Sigma*. Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh meliputi peningkatan efisiensi dan efektivitas proses, pengurangan waktu tunggu dan antrian, peningkatan kepuasan pelanggan, pengurangan biaya operasional dan peningkatan produktivitas.

Perusahaan jasa hal yang paling penting untuk diperhatikan adalah bagaimana cara melayaninya dengan baik, aman dan tepat waktu, lebih baik dari

kompetitor. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, Perumda Pasar Pakuan Jaya masih memiliki beberapa permasalahan dalam hal kualitas pelayanan yaitu pada sub-variabel kualitas teknis (daya tahan dan keandalan) dan kualitas responsivitas (kecepatan dan ketepatan). Permasalahan-permasalahan tersebut dapat menyebabkan pelanggan menjadi tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Perumda Pasar Pakuan Jaya. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja Perumda Pasar Pakuan Jaya. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Perumda Pasar Pakuan Jaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *lean six sigma* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan di Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor (Pasar Kebon Kembang Blok FG). Diharapkan penelitian ini akan menemukan solusi praktis untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Perumda Pasar Pakuan Jaya sehingga baik dari pihak perusahaan, pedagang maupun pengunjung pasar mendapatkan manfaat satu sama lainnya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul “IMPLEMENTASI *LEAN SIX SIGMA* GUNA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PADA PERUMDA PASAR PAKUAN JAYA KOTA BOGOR (PASAR KEBON KEMBANG BLOK FG)”.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah-masalah yang telah diuraikan diatas, peneliti mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut :

1. Hasil pra-survei dari sub-variabel kualitas teknis, dapat diidentifikasi bahwa salah satu indikator dengan skor rata-rata terendah yaitu “daya tahan” dengan rata-rata skor 2,87%. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua faktor (waktu tunggu yang lama dan kualitas barang dan jasa yang kurang baik) dapat berkontribusi terhadap daya tahan produk/layanan yang rendah. Hal ini dapat mengakibatkan kerusakan yang lebih cepat, biaya perawatan yang lebih tinggi, dan ketidakpuasan pelanggan.
2. Hasil pra-survei dari sub-variabel kualitas responsivitas, diperoleh rata-rata skor untuk indikator kecepatan sebesar 3,32%. Nilai ini menunjukkan bahwa kecepatan layanan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu untuk ditingkatkan.
3. Hasil pra-survei dari sub-variabel kualitas teknis, diperoleh rata-rata skor untuk indikator keandalan sebesar 3,13%. Nilai ini menunjukkan bahwa

keandalan pelayanan staf kepada pelanggan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu ditingkatkan.

4. Hasil pra-survei dari sub-variabel kualitas responsivitas, diperoleh rata-rata skor untuk indikator ketepatan sebesar 3,67%. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat ketepatan layanan di Pasar Kebon Kembang Blok FG masih perlu ditingkatkan.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah-masalah yang dapat diidentifikasi yang telah diuraikan diatas, peneliti merumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kualitas pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor?
2. Bagaimana penerapan *Lean Six Sigma* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai Implementasi *Lean Six Sigma* guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor, serta sebagai dasar penulisan skripsi dan menjadi sarana untuk menghasilkan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan keadaan yang ada pada perusahaan di masyarakat.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi kualitas pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor.
2. Untuk menganalisis penerapan *Lean Six Sigma* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan terkait atau informasi mengenai peningkatan kualitas pelayanan dengan menggunakan *Lean Six Sigma* di Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor.

1.4.2. Kegunaan Akademis

1. Bagi penulis, penelitian ini suatu pengalaman yang berharga dalam memperluas pengetahuan dan wawasan tentang peningkatan kualitas pelayanan di suatu perusahaan. Serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana pendidikan di Universitas Pakuan Bogor.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan umum serta acuan bagi semua pihak yang ingin mengetahui peningkatan kualitas pelayanan di suatu perusahaan khususnya di Perumda Pasar Pakuan Jaya Kota Bogor, dan Penelitian ini diharapkan secara teoritis dapat digunakan sebagai bahan rujukan bagi pembaca dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen operasional yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan.
3. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai implementasi *Lean Six Sigma* yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan penelitian ini juga menjadi bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.