

**ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI
UPAYA MENGAWASI KUALITAS
MENGUNAKAN METODE DIAGRAM
KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS
JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO*
CHART DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT**

(Studi Pada PT. Sriwijaya Air)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Mohammad Yogi Arifianto
NIM. C2A009026

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Mohammad Yogi Arifianto
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009026
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI UPAYA MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO CHART* DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT**

Dosen Pembimbing : Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com, M.M.

Semarang, 15 Juli 2013

Dosen Pembimbing,



(Drs. Bambang Munas Dwiyanto,
S.E., Dipl.Com, M.M.)
NIP. 195809061987031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Mohammad Yogi Arifianto

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009026

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI UPAYA MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO CHART* DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 22 Juli 2013

Tim Penguji:

1. Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com, M.M


(.....)

2. Drs. Sugiono, MSIE


(.....)

3. Dr. Susilo Toto Rahardjo, S.E., M.T.


(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Mohammad Yogi Arifianto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI UPAYA MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO CHART* DAN *DIAGRAM SEBAB-AKIBAT*”**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan universitas batal saya terima.

Semarang, 15 Juli 2013

Yang membuat pernyataan,



(Mohammad Yogi Arifianto)

NIM: C2A009026

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“PER ASPERA AD ASTRA”

“IF YOU CAN DREAM IT, YOU CAN ACHIEVE IT”
(Walt Disney)

“LET’S MAKE A DENT IN THE UNIVERSE”
(Steve Jobs)

*“THE MOMENT YOU STOP TAKING ON CHALLENGES IS WHEN YOUR LIFE
IS OVER”*
(Yoshihiro Togashi)

“IF YOU DON’T TAKE RISKS, THEN YOU CAN’T CREATE A FUTURE”
(Eiichiro Oda)

*“T’IS FOOLISHNESS! IF ALL WERE SO EASY, WHY, NONE WOULD
SUFFER”*
(Hironobu Sakaguchi)

“LOVE MAKES EVERYTHING THAT IS HEAVY, LIGHT”
(Thomas P. Kempis)

Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Adzima Dea Agrivina dan almamater yang saya banggakan yaitu Universitas Diponegoro.

ABSTRACT

On-time Performance is a crucial factor in the airlines. PT. Sriwijaya Air as the object of this research, shows low On-time Performance on January 2012 until March 2013. It did not reached the company's predetermined On-time Performance target. This research is intended to seek the root cause of low on-time performance so that Sriwijaya Air can focus on the major cause for conducting repairs.

The methods used in this study consists of three quality tools; Control Charts, Pareto Chart, and Cause and Effect Diagram. The use of Control Chart is to see the problem occurring at a specific time. Afterwards, the use of Pareto Chart is to define the primary problems and focuses the attention towards the problems. Lastly, the use of Cause and Effect Diagram is to find the root causes from the primary problems.

The result defined three main causes that cause delay on PT. Sriwijaya Air and those are; Flight Crew, Service, and Technical. The Cause and Effect Diagram found the root causes of the problem and the results shows that the problem is in the flight activity procedures. The three main problems are classified as an internal factor delay. Therefore some actions to remedy these delays need to be taken.

Keywords: On-time Performance, Delay, Service Quality

ABSTRAK

On-time Performance merupakan faktor krusial dalam sebuah maskapai penerbangan. Obyek dari penelitian adalah PT. Sriwijaya Air. *On-time Performance* Sriwijaya Air pada Bulan Januari 2012 hingga Bulan Maret 2013 tidak mencapai target *on-time performance* yang telah ditentukan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari akar penyebab dari rendahnya *on-time performance* PT. Sriwijaya Air sehingga kedepannya perusahaan dapat lebih memusatkan perhatiannya pada penyebab utama untuk melakukan perbaikan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan tiga alat pengukuran kualitas yaitu Diagram Kontrol, Pareto Chart, dan Diagram Sebab-Akibat. Penggunaan Diagram Kontrol adalah untuk melihat masalah yang terjadi pada waktu tertentu. Setelah itu, penggunaan Pareto Chart adalah untuk menemukan masalah utama dan memusatkan perhatian terhadap masalah utama. Penggunaan Diagram Sebab-Akibat adalah untuk menemukan akar penyebab dari masalah utama.

Hasil penelitian menemukan tiga penyebab utama yang menyebabkan delay pada PT. Sriwijaya Air yaitu, Kru Penerbangan, Pelayanan, Teknis. Dengan diagram sebab-akibat ditemukan akar penyebab dari ketiga masalah utama dan hasil tersebut menunjukkan bahwa permasalahan berada di dalam prosedur kegiatan penerbangan yang merupakan delay faktor internal. Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki delay.

Kata Kunci: On-time Performance, Delay, Kualitas Jasa

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT penulis panjatkan atas terselesaikannya skripsi “ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI UPAYA MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO CHART* DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT” ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan kepada:

1. Prof. Drs. H. Muhamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Rudi Mandoya, selaku Senior Manager OCC PT. Sriwijaya Air.
4. Ibu Diana, selaku HRD PT. Sriwijaya Air.
5. Bapak Supardi, selaku Admin OCC PT. Sriwijaya Air.
6. Bapak Indra Jaya, selaku Station Manager PT. Sriwijaya Air di Bandara Achmad Yani.

7. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com, M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan pengarahan, saran serta dukungan hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik.
8. Bapak Drs. Sugiono, MSIE dan Dr. Susilo Toto Rahardjo, S.E., M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan skripsi.
9. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si., selaku dosen wali yang telah membimbing dan memberikan banyak masukan kepada penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
10. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.
11. Orang tua, kakak, adikku dan keluarga tercinta yang tak henti-hentinya memberikan dukungan, perhatian dan doanya selama ini.
12. Seluruh teman-teman di S1 Manajemen 2009 yang selalu memberikan dorongan semangat maupun doa khususnya pada Afridel, Awan, Bob, Dito.
13. Untuk Adzima Dea Agrivina, terimakasih atas kasih sayang, doa, dukungan dan perhatian yang tak pernah berhenti kamu berikan.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar skripsi ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat kepada para pembaca.

Semarang, 15 Juli 2013

Penulis,



(Mohammad Yogi Arifianto)

NIM: C2A009026

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Jasa.....	12
2.1.1.1 Definisi Jasa	12
2.1.1.2 Karakteristik Jasa	13
2.1.1.3 Status dan Peranan dalam Suatu Industri Jasa	16
2.1.1.4 Macam-macam Jasa	17
2.1.1.5 Sistem Penyampaian Jasa	19
2.1.2 Kualitas Jasa.....	19
2.1.2.1 Pengertian Kualitas Jasa	19
2.1.2.2 Faktor-faktor Penyebab Buruknya Kualitas Jasa	24
2.1.3 Harapan Pelanggan	25
2.1.4 Kepuasan Pelanggan	29
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Pelanggan	29
2.1.4.2 Model Pengukuran Kepuasan Pelanggan.....	32
2.1.5 Lima Dimensi dari Kualitas Jasa	34
2.1.6 Analisis Kesenjangan pada Kualitas Jasa	35
2.1.7 <i>Statistical Quality Control</i>	38
2.1.8 Diagram Kontrol (<i>Control Chart</i>).....	39
2.1.9 <i>Pareto Chart</i>	40
2.1.9.1 Kegunaan <i>Pareto Chart</i>	41
2.1.10 Diagram Sebab-Akibat (<i>Fishbone Diagram</i>).....	42
2.1.10.1 Kegunaan Diagram Sebab-Akibat	42
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Pemikiran.....	45
2.4 Hipotesis	45

BAB III	METODE PENELITIAN.....	46
	3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	47
	3.2 Populasi dan Sampel	48
	3.3 Jenis dan Sumber Data.....	48
	3.4 Metode Pengumpulan Data.....	49
	3.5 Metode Analisis	50
	3.5.1 Diagram Kontrol	50
	3.5.2 <i>Pareto Chart</i>	51
	3.5.3 Diagram Sebab-Akibat.....	52
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	54
	4.1 Deskripsi Objek Penelitian	54
	4.2 Analisis Data.....	62
	4.2.1 Diagram Kontrol (<i>Control Chart</i>).....	63
	4.2.2 <i>Pareto Chart</i>	67
	4.2.3 Diagram Sebab-Akibat (<i>Fishbone Diagram</i>).....	69
	4.3 Pembahasan.....	71
BAB V	PENUTUP.....	74
	5.1 Kesimpulan	74
	5.2 Keterbatasan.....	75
	5.3 Saran	75
	5.4 Penelitian Yang Akan Datang.....	76
	DAFTAR PUSTAKA	77
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Data Penerbangan Bulanan Tahun 2012.....	6
Tabel II.1 Tabel Penelitian Terdahulu	43
Tabel IV.1 Daftar Kegiatan <i>Delay</i>	61
Tabel IV.2 Data Penerbangan Sriwijaya Air Tahun 2012-2013	63
Tabel IV.3 Data Kertas Penyebab <i>Delay</i> Tahun 2012-2013	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I.1	Boeing 737-800 NG3
Gambar I.2	<i>On-time Performance</i> Bulanan Tahun 20127
Gambar II.1	Sistem Penyampaian Jasa19
Gambar II.2	Model Kualitas Jasa23
Gambar II.3	Model Kepuasan Pelanggan.....30
Gambar II.4	Model Kualitas Jasa (<i>Gap Analysis</i>)36
Gambar II.5	Contoh Diagram Kontrol40
Gambar II.6	Contoh <i>Pareto Chart</i>41
Gambar II.7	Contoh Diagram Sebab-Akibat.....43
Gambar II.8	Kerangka Pemikiran.....45
Gambar III.1	Contoh Data Kertas untuk Diagram <i>Pareto</i>51
Gambar IV.1	Logo PT. Sriwijaya Air.....54
Gambar IV.2	Sistem Pelaporan <i>On-time Performance</i>59
Gambar IV.3	Prosedur Penerbangan.....60
Gambar IV.4	<i>On-time Performance</i> Bulanan Tahun 2012-2013.....62
Gambar IV.5	Diagram Kontrol Tahun 2012-2013.....65
Gambar IV.6	Penyebab <i>Delay</i> Tahun 2012-201368
Gambar IV.7	Diagram Sebab-Akibat.....70

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Data Penerbangan Bulanan81
Lampiran 2	<i>On-time Performance</i> Bulanan Tahun 2012-2013.....89
Lampiran 3	Surat Ijin Penelitian.....90
Lampiran 4	Surat Telah Penelitian di PT. Sriwijaya Air.....91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, aktivitas jual beli merupakan aktivitas yang pasti dilakukan oleh masyarakat dikarenakan banyaknya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut menjadi sebuah kesempatan bagi pengusaha-pengusaha untuk mencoba melakukan suatu usaha yang menawarkan barang maupun pelayanan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat. Para pengusaha saling bersaing (*compete*) dengan pengusaha yang lain agar menjadi pilihan masyarakat yang dapat diandalkan dalam memenuhi kebutuhan. Salah satu kebutuhan masyarakat yaitu kebutuhan untuk melakukan perjalanan (*travel*) dari satu tempat ke tempat yang lain. Maka dari itu muncul usaha-usaha transportasi dalam menyediakan jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Perjalanan merupakan suatu kebutuhan bagi masyarakat di dunia ini. Ada yang bertujuan untuk rekreasi, ada yang bertujuan untuk kepentingan bisnis. Waktu sangat berperan dalam sebuah perjalanan. Semisal, anda harus menemui rekan bisnis diluar kota dengan waktu yang telah disepakati dan apabila terlambat akan berakibat fatal pada bisnis anda, disinilah ketepatan waktu menjadi faktor yang tidak bisa dikompromikan. Oleh karena itu, ketika berbicara mengenai perjalanan pasti berkaitan erat dengan waktu. Berbicara akan sebuah perjalanan ada tiga cara untuk melakukan perjalanan yaitu, melalui darat, laut maupun udara.

Perjalanan melalui jalur darat, seseorang akan memiliki pilihan untuk bepergian dengan menggunakan media transportasi seperti sepeda motor, mobil, bus, dan kereta. Perjalanan melalui jalur darat memiliki akses yang lebih mudah dan biaya yang relatif lebih murah akan tetapi jarak yang dapat ditempuh terbatas. Lalu seseorang yang melakukan perjalanan melalui jalur darat akan merasa lelah apabila bepergian jarak jauh. Selain itu, melakukan perjalanan melalui jalur darat membutuhkan waktu yang cukup lama. Semisal, anda melakukan perjalanan dari Semarang ke Jakarta dengan menggunakan kereta api dan jarak yang harus ditempuh 445 km, anda membutuhkan waktu kurang lebih 7-8 jam. Apabila anda memilih menggunakan mobil dengan jarak yang sama, anda membutuhkan waktu kurang lebih satu hari dengan mengemudi tanpa berhenti untuk beristirahat.

Selanjutnya, perjalanan melalui jalur laut dapat menjangkau jarak yang lebih luas dan tempat tujuan yang tidak mungkin dijangkau dengan transportasi darat. Akan tetapi perjalanan melalui jalur laut masih memerlukan waktu yang lama untuk sampai ke tempat tujuan. Arah dan kecepatan angin, arah arus air, serta cuaca merupakan faktor yang mempengaruhi kecepatan sebuah transportasi melalui laut.

Kemudian yang terakhir, perjalanan melalui jalur udara, merupakan salah satu jenis transportasi yang dapat menjangkau jarak terluas dengan waktu yang tercepat sepanjang tersedia bandara. Bepergian melalui jalur udara hanya memungkinkan menggunakan media transportasi pesawat jet seperti Boeing 737-800 NG, Airbus A380 yang memiliki *cruising speed capability* kurang lebih 796-

900 km/jam. Dengan kecepatan tersebut dapat menjangkau perjalanan dari Semarang ke Jakarta dalam waktu kurang lebih 45 menit.

Gambar I.1
Boeing 737-800 NG



Sumber: Tribunnews.com, Geafry Necolsen, 5 Februari 2013

Negara Indonesia yang berbentuk kepulauan tidak memungkinkan untuk selalu melakukan perjalanan melalui jalur darat. Oleh karena itu, terdapat dua pilihan sarana transportasi untuk bepergian antar pulau yaitu sarana transportasi laut dan udara. Akan tetapi, masyarakat lebih memilih melakukan perjalanan antar pulau menggunakan pesawat jet. Ini dikarenakan transportasi laut memiliki beberapa kelemahan, yaitu waktu tempuh yang lebih lama, padatnya lalu lintas laut untuk pengiriman kargo baik dalam negeri maupun luar negeri.

Perkembangan teknologi yang begitu pesat, faktor kenyamanan dan keselamatan sebagai prioritas utama, serta menyediakan cara untuk melakukan

perjalanan dari satu tempat ke tempat yang lain dengan waktu yang lebih singkat, yaitu perjalanan udara melalui maskapai penerbangan. Oleh karena itu maskapai penerbangan selalu menjadi pilihan masyarakat dalam melakukan perjalanan, baik dengan tujuan rekreasi maupun tujuan bisnis.

Dalam sebuah penerbangan ada beberapa faktor, seperti keselamatan, waktu, dan lain-lain yang dijadikan sebuah standar kualitas bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi udara. Faktor keselamatan tentu menjadi faktor yang diutamakan dalam sebuah penerbangan karena apabila maskapai penerbangan tidak mampu menyediakan keselamatan dalam penerbangan, maka itu dapat membahayakan masyarakat yang ingin melakukan sebuah perjalanan melalui jalur udara. Tidak hanya masyarakat yang berada dalam pesawat, namun juga masyarakat yang baik berada di daratan maupun lautan karena menurunnya faktor keselamatan akan menimbulkan kecelakaan penerbangan. Faktor waktu juga menjadi faktor krusial dalam maskapai penerbangan yang tidak kalah penting dengan faktor keselamatan. Atas dasar hal itu *on-time performance* digunakan oleh maskapai penerbangan sebagai salah satu indikator kinerja utama agar dapat memperdalam hubungan melalui *customer soft touch point* dengan pelanggan. Karena pelanggan sangat mengandalkan ketepatan waktu dan apabila itu tidak mereka dapatkan, mereka akan mencari alternatif lain untuk bepergian. Hal itulah yang berusaha diantisipasi oleh maskapai penerbangan dalam kondisi dan kendala apapun yang dihadapi dalam kegiatan operasionalnya.

Sebuah sistem yang tepat diperlukan guna mengontrol kegiatan operasional demi menghasilkan performa yang optimal dalam kaitannya dengan

on-time performance sebuah maskapai penerbangan. Dengan begitu manajemen akan dapat lebih mudah dalam melakukan evaluasi kinerja seperti tindakan perbaikan dan peningkatan proses operasional maskapai penerbangan. Karena dalam proses operasional maskapai penerbangan terdapat penyimpangan yang dapat dikendalikan dan terdapat pula penyimpangan yang tidak dapat dikendalikan.

Masih sedikit penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan kualitas jasa melalui analisis *on-time performance*. Pada penelitian yang telah dilakukan Niehues et al. (2001), mereka melakukan penelitian mengenai ketepatan waktu dalam bagaimana maskapai penerbangan dapat meningkatkan *on-time performance*. Dari penelitian tersebut ditemukan:

1. Ketepatan waktu tidak hanya menjadi persoalan kualitas – tetapi juga penghematan biaya.
2. Ketepatan waktu membedakan maskapai penerbangan dari kompetitornya.
3. Ketepatan waktu adalah indikator yang kuat dalam mengoptimalkan kegiatan operasional.
4. Ketepatan waktu adalah suatu alat yang menjembatani batasan fungsional.
5. Mengelola perusahaan yang diperluas secara efektif membutuhkan ketepatan waktu sebagai indikator utama selain kualitas dan biaya.
6. Ketepatan waktu adalah tantangan kepemimpinan.

Hasil yang ditemukan diatas menunjukkan bahwa penelitian ini sangat penting untuk diperhatikan khususnya dalam penerapannya di maskapai penerbangan guna meningkatkan kualitas jasa.

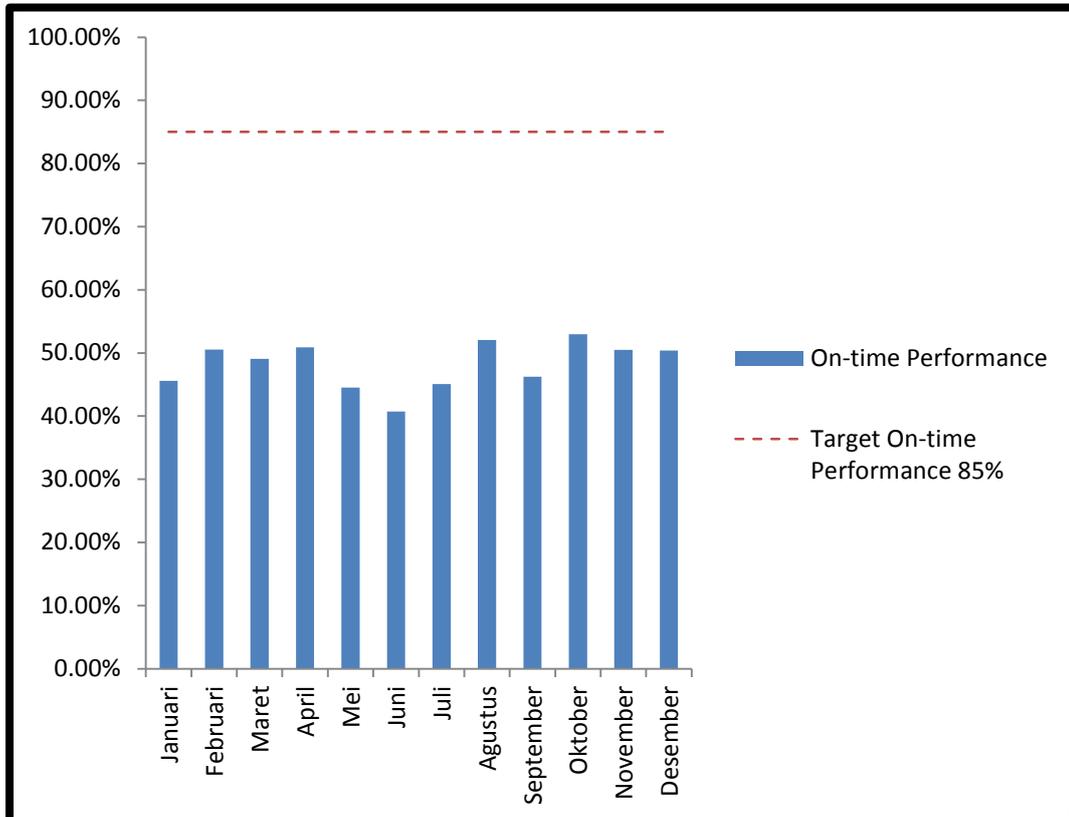
Sriwijaya Air telah menetapkan target *on-time performance* sebesar 85% sebagai standar kinerja ketepatan waktu dalam operasional penerbangannya, dan target tersebut tidak tercapai pada tahun 2012.

Tabel I.1
Data Penerbangan Bulanan Tahun 2012

Bulan	Jumlah Penerbangan	Jumlah Delay	<i>On-time Performance</i>
Januari	5291	2880	45.57%
Februari	4803	2375	50.55%
Maret	5376	2737	49.09%
April	5302	2604	50.89%
Mei	5676	3150	44.50%
Juni	5740	3403	40.71%
Juli	5430	2981	45.10%
Agustus	6183	2965	52.05%
September	5873	3156	46.26%
Oktober	5902	2775	52.98%
November	5892	2918	50.48%
Desember	6124	3038	50.39%
Jumlah	67592	34982	48.25%

Sumber: PT. Sriwijaya Air

Gambar I.2
***On-time Performance* Bulanan Tahun 2012**



Sumber: PT. Sriwijaya Air (2012)

Berdasarkan grafik diatas, pada akhir tahun 2012, Sriwijaya Air mencapai rata-rata *on-time performance* sebesar 48,25% dengan jumlah penerbangan sebesar 67,952 kali terbang dan jumlah *delay* sebesar 34,982 *delay*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka kiranya perlu dilakukan penelitian dengan judul “**ANALISIS *ON-TIME PERFORMANCE* SEBAGAI UPAYA MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA MENGGUNAKAN METODE *PARETO CHART* DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas mengenai pentingnya *on-time performance* dalam industri maskapai penerbangan, maka penulis tertarik dalam meneliti *on-time performance* pada Sriwijaya Air. Penulis merumuskan masalah yaitu, nilai *on-time performance* pada Sriwijaya Air belum mencapai target yang telah ditentukan sebagai standar kualitas, baik keberangkatan maupun kedatangan, pada tahun 2012. Ini tentu tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat dimana waktu merupakan salah satu faktor yang penting dalam kualitas jasa.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tujuan serta kegunaan yang berguna bagi berbagai pihak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan solusi-solusi yang memungkinkan dalam usaha peningkatan *on-time performance* pada maskapai penerbangan Sriwijaya Air. Kemudian, kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi solusi alternatif terhadap apa yang Sriwijaya Air sedang terapkan saat ini untuk meningkatkan *on-time performance*.
2. Bagi Pembaca (*Audience*), hasil penelitian ini dapat menunjukkan seberapa pentingnya *on-time performance* yang merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam meningkatkan kualitas jasa.

3. Bagi Penulis, penelitian ini merupakan salah satu langkah dalam mengembangkan, menerapkan serta melatih berpikir secara ilmiah sehingga dapat memperluas wawasan apabila kelak menghadapi masalah. Penulis juga memiliki kesempatan dalam menganalisa permasalahan nyata yang terjadi di dunia dan dapat mengimplementasi seluruh pengetahuan yang di dapatkan pada saat perkuliahan, dan dapat menyediakan solusi pada permasalahan. Pengetahuan mengenai operasional dalam maskapai penerbangan yang diperoleh penulis pada saat penelitian, juga merupakan pengetahuan yang sangat berharga.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan susunan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat dan menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, obyek

penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan alat analisis.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian serta pembahasan obyek penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan dan menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Untuk memperkuat dan memberikan pertimbangan dalam menelaah materi skripsi yang akan dibahas, maka diperlukan teori-teori dalam menganalisa masalah-masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini. Dengan adanya landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli akan lebih memberikan pertimbangan dalam pembahasan materi penelitian, sekaligus sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Disini akan dibahas teori-teori yang saling melengkapi dan berhubungan dengan kualitas jasa.

2.1 Landasan Teori

Pertama-tama yang perlu diketahui dalam pembahasan penelitian ini adalah perbedaan antara memasarkan sebuah produk pelayanan dengan memasarkan sebuah produk barang. Untuk memasarkan sebuah produk barang, seseorang harus menawarkan sebuah barang yang berwujud fisik (*tangible*) atau dapat dirasakan melalui panca indera manusia secara langsung ketika dikonsumsi/dipakai. Sedangkan untuk memasarkan sebuah produk pelayanan, seseorang menawarkan pelayanan yang tidak berwujud fisik (*intangible*) atau tidak dapat secara langsung dirasakan melalui panca indera manusia. Dari penjelasan diatas, terlihat jelas perbedaan antara memasarkan sebuah produk pelayanan dengan memasarkan sebuah produk barang.

2.1.1 Jasa

2.1.1.1 Definisi Jasa

Jasa sebagai proses dari pada produk, dimana suatu proses melibatkan input dan mentransformasikan sebagai output. Dua katagori yang diproses oleh jasa adalah orang dan objek. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai sebuah jasa. Menurut Gummesson (1987), bahwa jasa bisa dipertukarkan namun kerap kali sulit dialami atau dirasakan secara fisik. Lalu menurut Kotler (2000), mendefinisikan jasa sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak berwujud fisik (*intangible*) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Kemudian menurut Gronroos (2000) menyatakan, bahwa jasa adalah proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan. Sedangkan definisi jasa menurut Berry (2007), jasa dianggap sebagai tindakan proses dan tampilan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, jasa dapat diartikan sebagai sesuatu yang tidak berwujud, yang melibatkan tindakan atau unjuk kerja melalui proses dan kinerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain. Dalam produksinya, jasa bisa terikat pada suatu produk fisik, tetapi bisa juga tidak.

Menurut Rambat (2001), kata jasa sendiri mempunyai banyak arti, dari pelayanan personal (*personal service*) sampai jasa sebagai produk. Jadi pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan

produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah, seperti kenyamanan, hiburan, kesenangan, kesehatan atau pemecahan masalah yang dihadapi oleh konsumen.

2.1.1.2 Karakteristik Jasa

Secara umum jasa mempunyai beberapa karakteristik khusus yang berbeda dengan barang. Jasa mempunyai pengaruh besar dalam pemasarannya, yaitu tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan antara proses produksi dengan konsumsi, mempunyai tingkat variabel yang tinggi, tidak dapat disimpan dan tidak menyebabkan suatu kepemilikan (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985).

Philip Kotler (2003) menyebutkan bahwa pada umumnya jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi desain program pemasaran di antaranya:

1. Tidak berwujud (*intangibility*), karena jasa tidak berwujud. Biasanya jasa dirasakan secara subjektif dan ketika jasa di deskripsikan oleh pelanggan, ekspresi seperti pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan keamanan adalah tolak ukur yang di pakai. Inti dari suatu jasa adalah ketidak berwujudan dari fenomena itu sendiri. Oleh karena tingginya derajat ketidakberwujudannya maka jasa sulit di evaluasi oleh pelanggan.
2. Tidak terpisahkan (*inseparability*), biasanya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Hal ini tidak berlaku bagi barang-barang fisik, yang diproduksi, disimpan sebagai persediaan, didistribusikan

melalui banyak penjual, dan dikonsumsi kemudian. Jika seseorang memberikan jasa tersebut, penyediaannya adalah bagian dari jasa itu.

3. Bervariasi (*variability*), karena bergantung pada siapa yang memberikannya, kapan dan dimana diberikannya, jasa sangat bervariasi. Selain itu karena proses produksi dan penyampaiannya dilakukan oleh manusia. Oleh karena manusia mempunyai sifat yang tidak konsisten sehingga penyampaian suatu jasa belum tentu sama terhadap tiap-tiap pelanggan.
4. Tidak tahan lama (*perishability*), jasa tidak dapat disimpan. Sifat jasa yang mudah rusak (*perishability*) tersebut tidak akan menjadi masalah apabila permintaan tetap berjalan lancar. Jika perusahaan berfluktuasi, perusahaan-perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum, sifat jasa digambarkan sebagai sifat produk yang tidak bisa dipamerkan, tidak dapat disimpan mudah rusak, dan diproduksi pada saat akan dimanfaatkan.

Setiap pelanggan memiliki penilaian yang berbeda dalam menilai sebuah layanan, tergantung dari harapan, prioritas dan pengalaman mereka dalam menggunakan atau mengonsumsi jasa tersebut. Penentuan tinggi rendahnya kualitas layanan sangat tergantung pada bagaimana pelanggan menerima pelayanan yang aktual dibandingkan dengan harapan mereka. Kualitas layanan yang baik adalah layanan yang bisa memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Jadi kualitas layanan yang diterima oleh pelanggan adalah kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi pelanggan.

Unit usaha yang bergerak dalam bidang jasa harus sadar bahwa ada empat hal yang sangat khusus yang membedakannya dengan unit usaha lain yang menghasilkan barang jadi (industri manufaktur). Keempat karakteristik industri jasa adalah (Christine Hope, Alan. M, 1997):

1. Jasa adalah *intangible*, yang berarti tidak dapat dipegang, diukur, diinventarisasi, ditayangkan/dikomunikasikan dan dipatenkan, sehingga sulit diberi tarif dan sulit di evaluasi, karena kriteria pelanggan berbeda-beda, tidak dapat distandarisasi.
2. Jasa adalah *perishable*, yang berarti jasa tidak dapat disimpan untuk dikonsumsi kembali di kemudian hari, dikembalikan/dijual kembali. Jasa sulit untuk sinkronisasi antara supply dan demand.
3. *Simultaneity/inseparable*, yang berarti produk dan konsumsi dilakukan secara simultan, dimana melibatkan pelanggan dan produsen dalam berinteraksi dan menghasilkan jasa. Dalam keadaan yang demikian, akan terjadi kontak dengan pelanggan yang tinggi.
4. *Heterogenous*, berarti setiap produk yang dihasilkan berbeda dengan produk yang telah dihasilkan sebelumnya. Hal ini terjadi karena proses produksi selalu berbeda dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya, banyak faktor yang tidak dapat di kontrol dan sangat berguna pada kinerjanya.

2.1.1.3 Status dan Peranan dalam Suatu Industri Jasa

Dalam suatu industri jasa terdapat tiga status yang memiliki peranan masing-masing, mereka adalah:

1. Perusahaan

Status: Fasilitator terhadap karyawan agar mampu melayani pelanggan.

Peran:

- a. Sebagai penyelidik keinginan pelanggan.
- b. Sebagai pembuat spesifikasi jasa yang akan disampaikan.
- c. Sebagai pemberdaya karyawan agar mampu menyampaikan jasa kepada pelanggan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.

2. Karyawan

Status: Penyampai jasa

Peran:

- a. Sebagai jasa itu sendiri
(contoh: guru, customer service, dokter)
- b. Sebagai personifikasi atau gambaran dari perusahaan.
- c. Sebagai pemasar jasa secara tidak langsung.

3. Pelanggan

Status: Penerima jasa.

Peran: Sebagai penilai kualitas jasa.

2.1.1.4 Macam-macam jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Produksinya mungkin saja terikat atau mungkin tidak terkait dengan produk fisik.

Adapun macam-macam jasa yang telah di kelompokkan oleh Paul D. Converse et.al (2002) sebagai berikut:

1. *Personalized service*

Jasa ini sangat bersifat personal, yang tidak dapat dipisahkan dari orang yang menghasilkan jasa tersebut. Oleh karena itu pelayanannya haruslah langsung ditangani sendiri oleh produsennya. Pemakaian perantara dalam hal ini tidak praktis. Saluran distribusinya adalah sangat pendek, karena penjualan langsung adalah yang paling tepat. Personalized service dapat digolongkan lagi kedalam tiga golongan yaitu:

- a. Personal service
- b. Profesional service
- c. Business service

2. *Financial service*

Financial service terdiri dari :

- a. *Banking service* (Bank)
- b. *Insurance service* (Asuransi)
- c. *Investment Securities* (Lembaga Penanaman Modal)

3. *Public Utility and Transportation service.*

Perusahaan public utility mempunyai monopoli secara alamiah, misalnya perusahaan listrik, dan air minum. Yang para pemakainya terdiri dari:

- a. Domestic costumer (konsumen local)
- b. Commercial and Office (perkantoran dan perdagangan)
- c. Industrial users (industri)
- d. Municipalities (kota praja,pemda)

4. *Entertainment*

Orang yang mempunyai usaha ini bisa memperoleh pendapatan yang besar karena mereka bisa mempengaruhi masyarakat, melalui advertising. Yang termasuk kedalam kelompok ini ialah : usaha-usaha di bidang olah raga, bioskop, gedung-gedung pertunjukan dan usaha-usaha hiburan lainnya.

Metode marketing ini yang dipakai ialah sistem penyaluran langganan dimana karcis dijual di loket-loket. Walaupun ada karcis yang dijual melalui perantara-perantara, tetapi ini hanya dalam keadaan yang luar biasa.

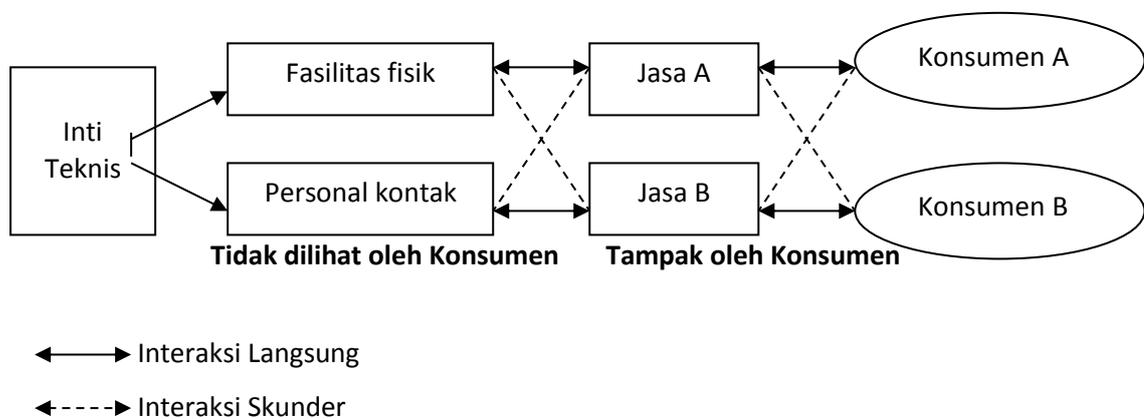
5. *Hotel Service*

Hotel bukan merupakan suatu objek pariwisata melainkan merupakan salah satu sarana dalam bidang kepariwisataan, maka dalam hal ini hotel harus mengadakan kegiatan bersama tempat-tempat rekreasi, hiburan, travel biro, agar dapat menjadi daya tarik dari daerah yang bersangkutan.

2.1.1.5 Sistem penyampaian jasa

Menurut Yazid (1999:16) sistem penyapaian jasa menyangkut kapan, dimana, dan bagaimana jasa di sampaikan pada konsumen, mencakup elemen-elemen yang dapat dilihat dari sistem operasi (peralatan pendukung dan personel), juga mencakup display kepada konsumen lain. Secara tradisoinal interaksi antar personel jasa dan konsumen berlangsung secara tertutup. Tetapi untuk kepentingan dan kenyamanan konsumen, maka interaksi antar konsumen dan personel mulai terbuka. Adapun sistem penyampaian jasa yang telah di uraikan diatas dapat di sajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut :

Gambar II.1
Sistem Penyampaian Jasa



Sumber : C.H Lovelock (1991)

2.1.2 Kualitas Jasa

2.1.2.1 Pengertian Kualitas Jasa

Kualitas merupakan hal yang penting dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mendefinisikan kualitas. Menurut Juran (1993), kualitas produk adalah kecocokan penggunaan

produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Crosby (1979), kualitas adalah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan (conformance to requirement). Deming (1982) menjelaskan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Kemudian Feigenbaum (1986) menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (full customer satisfaction). Sedangkan menurut Garvin dan Davis (1994), kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Dari lima pernyataan para ahli yang mendefinisikan kualitas, tidak ada definisi kualitas yang dapat diterima secara umum. Namun terdapat satu persamaan yaitu kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Upaya dalam memasarkan sebuah pelayanan tentu tidak sembarangan dan perlu diimbangi dengan kualitas dalam pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Parasuraman, et al. (1985), mendefinisikan kualitas jasa sebagai sebuah sikap dalam keunggulan dari sebuah pelayanan. Sedangkan menurut Nitecki (2000), mendefinisikan kualitas jasa adalah bertemunya atau terlampauinya harapan pelanggan dengan layanan yang diberikan. Dari penjelasan diatas sebuah perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui keinginan pelanggan. Setelah itu perusahaan dapat merancang sebuah pelayanan yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan lalu dikelola dan disampaikan untuk dapat memuaskan pelanggan. Dari situ akan diketahui kualitas jasa dari sebuah perusahaan. Kualitas jasa didefinisikan sebagai upaya pemenuhan

kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2011).

Definisi kualitas jasa terpusat pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Wyckof (2007), menyatakan bahwa kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Dengan kata lain Parasuraman (1985) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa/pelayanan yaitu *expected service* dan *perceived service* apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang di harapkan maka kualitas jasa dipersepsikan baik atau memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas dipersepsikan ideal.

Sementara itu menurut Gronroos (2007), menyatakan bahwa kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama, yaitu:

1. *Tehcnical Quality*

Yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. Menurut Parasuraman, et al., *tehcnical quality* dapat diperinci lagi sebagai berikut:

- a. *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya Harga.
- b. *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa. Contohnya, ketepatan waktu, kecepatan pelayanan, dan kerapihan hasil.

- c. *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengkonsumsi suatu jasa. Misalnya, kualitas operasi jantung.

2. *Functional Quality*

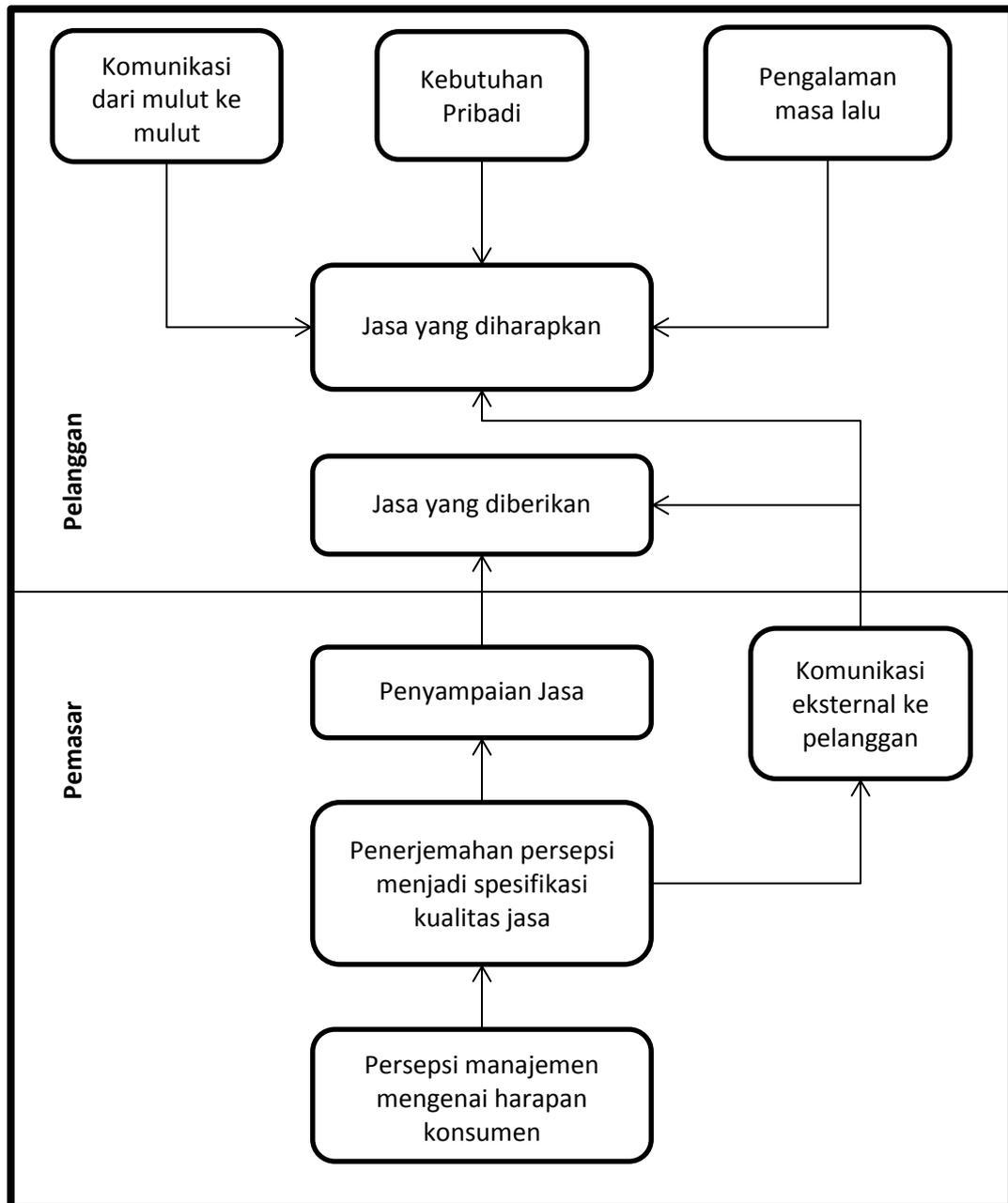
Yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.

3. *Corporate Image*

Yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa apabila jasa yang diterima oleh pelanggan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan akan dipersepsikan baik. Dan sebaliknya, jika pelayanan yang dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan konsumen, maka kualitas dipersepsikan sangat jelek atau tidak baik, sehingga konsumen merasa bahwa kebutuhan dan keinginannya belum terpenuhi atau belum memuaskan.

Gambar II.2
Model Kualitas Jasa



Sumber: Parasuraman, et al. (1994)

2.1.2.2 Faktor – faktor Penyebab Buruknya Kualitas Jasa

Untuk menarik konsumen maka sebuah perusahaan baik perusahaan jasa atau produk wajib memberikan suatu kualitas jasa yang baik untuk konsumennya. Namun terkadang perusahaan belum bisa melakukan hal tersebut dikarenakan masih ada beberapa faktor yang menyebabkan kualitas suatu jasa menjadi buruk.

Faktor – faktor tersebut meliputi:

1. Produksi dan Konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik jasa yang penting adalah *Inseparability*, artinya jasa diproduksi dan di konsumsi pada saat yang bersamaan. Beberapa kekurangan yang mungkin ada pada karyawan pemberi jasa dan dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan pada kualitas jasa misalnya:

- a. Tidak terampil dalam melayani pelanggan.
- b. Cara berpakaian tidak sesuai.
- c. Tutur katanya tidak sopan dan kurang menyenangkan.

2. Intensitas tenaga kerja yang tinggi.

3. Dukungan terhadap pelanggan internal (pelanggan perantara) kurang memadai.

4. Kesenjangan – kesenjangan komunikasi.

Kesenjangan komunikasi yang sering terjadi:

- a. Perusahaan memberikan janji yang berlebihan, sehingga tidak dapat memenuhinya.

- b. Perusahaan tidak bisa selalu menyajikan informasi terbaru kepada pelanggan, misalnya yang berkaitan dengan perubahan prosedur/aturan.
5. Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama karena pelanggan adalah manusia yang bersifat unik, karena memiliki perasaan dan emosi.
6. Perluasan atau pengembangan jasa secara berlebihan.
7. Visi bisnis jangka pendek.

2.1.3 Harapan Pelanggan

Harapan pelanggan adalah gambaran seorang pelanggan yang ada di dalam benak pikirannya terhadap suatu pelayanan yang akan terpuaskan jika harapan itu terpenuhi. Harapan yang dirasakan seseorang pelanggan dari sebuah pelayanan memiliki tingkatan-tingkatan, tentu tingkatan tersebut berbeda-beda dikarenakan persepsi antara pemahaman pelanggan dengan gambaran mengenai pelayanan yang diterima atau akan diterima itu berbeda.

Harapan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Pengertian ini didasarkan pada pandangan bahwa harapan merupakan standar prediksi yang dilakukan konsumen dalam melakukan pembelian. Menurut Olson dan Dover (Zeithaml, 1993), harapan pelanggan merupakan keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk, yang dijadikan standar atau acuan dalam menilai kinerja produk tersebut. Meskipun demikian, dalam beberapa hal belum tercapai kesepakatan, misalnya: sifat standar harapan yang spesifik, jumlah standar yang digunakan, maupun

sumber harapan. Menurut Sri Mulyani (2003), model konseptual mengenai harapan pelanggan terhadap jasa dipengaruhi oleh faktor–faktor sebagai berikut :

1. *Enduring Service Intensifiers*

Merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang mengenai jasa.

2. *Personal Need / Kebutuhan perorangan*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat memerlukan harapannya. Misalnya kebutuhan fisik, sosial, psikologi.

3. *Transitory Service Intensifiers*

Faktor individual yang bersifat sementara (jangka rendah) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor itu mencakup:

- a. situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin menyediakan jasa dan dapat membantunya.
- b. Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuannya untuk menentukan baik–buruknya jasa berikutnya.

4. *Perceived Service Alternatives*

Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.

5. *Self-Perceived Service Role*

Merupakan persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Apabila konsumen terlibat dalam proses penyampaiannya jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya kepada pihak penyedia jasa.

6. *Situational Factors* / Faktor Situasi

Faktor situasi terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada diluar kendali penyedia jasa.

7. *Explicit Services Promises* / Janji Pelayanan secara Eksplisit

Merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, personal selling, perjanjian atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

8. *Implicit Service Promises* / Janji Pelayanan secara Implisit

Merupakan petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya, dan yang akan diberikan.

9. *Word of Mouth* / Rekomendasi

Merupakan pernyataan yang disampaikan kepada pelanggan, dan ini biasanya cepat diterima oleh pelanggan karena yang menyampaikan adalah mereka yang dapat dipercaya seperti para pakar, teman, keluarga, dan publikasi media massa.

10. *Past Experience* / Pengalaman

Merupakan pengalaman masa lampau atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu dan harapan ini dari waktu ke waktu berkembang seiring dengan semakin banyaknya informasi yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan.

Harapan pelanggan melatar belakangi mengapa dua organisasi pada bisnis yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggannya. Umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya.

Valerie. A Zeithaml (1993) mengatakan setiap konsumen pasti memiliki harapan dalam membuat suatu keputusan pembelian, harapan inilah yang memiliki peran besar sebagai standar perbandingan dalam mengevaluasi kualitas produk tersebut maupun kepuasan konsumen. Ketika konsumen mendapatkan suatu produk sesuai dengan harapannya, maka konsumen akan mempertahankan produk yang di dapatkannya sehingga tercipta sikap loyal dari konsumen itu sendiri. Maka dapat disimpulkan bila semakin besar harapan pelanggan yang terpenuhi maka semakin tinggi tingkat loyalitas pelanggan. Pada penelitian ditentukan empat indikator dari variabel harapan pelanggan menurut Sri Mulyani (2003), yaitu:

1. *Personal Need* / kebutuhan pribadi
2. *Explicit Services Promises* / janji pelayanan secara eksplisit
3. *Implicit Service Promises* / janji pelayanan secara implisit
4. Pengalaman masa lampau.

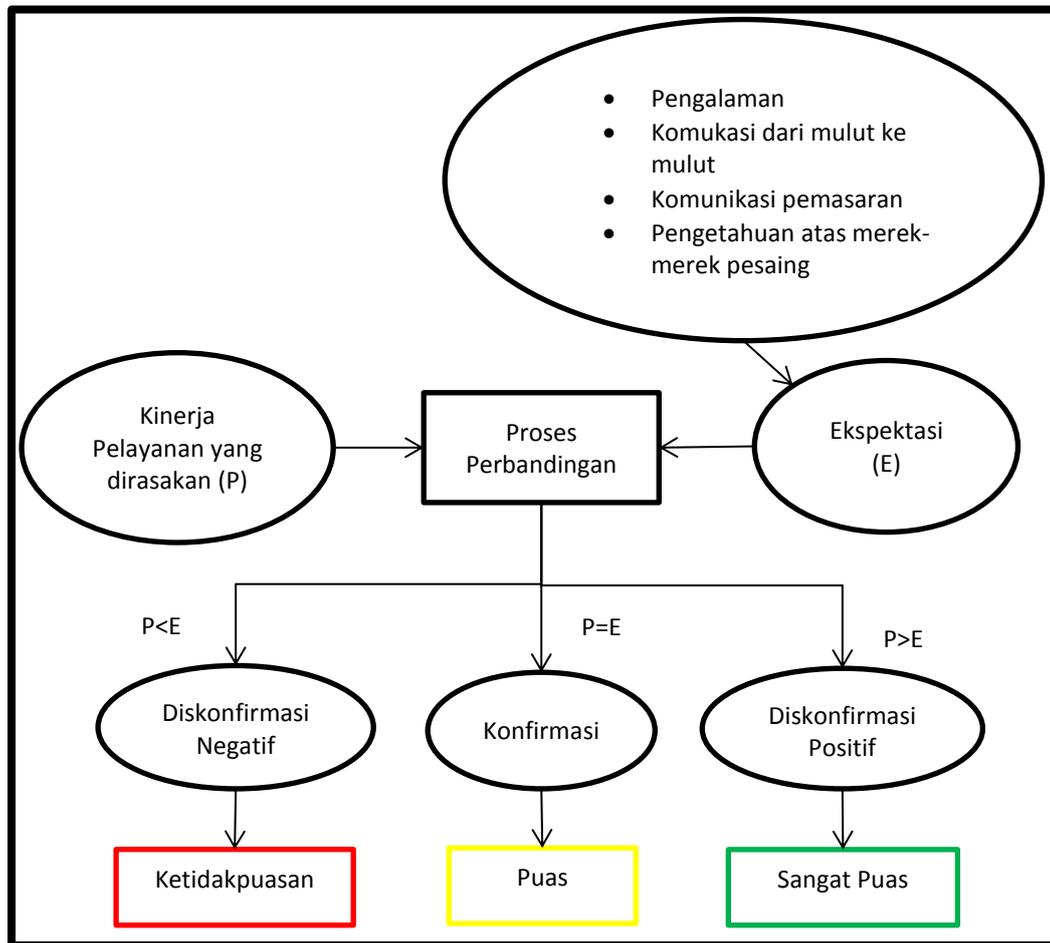
2.1.4 Kepuasan Pelanggan

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan (Kotler,2005). Sedangkan menurut Sumarwan (2003), kepuasan konsumen merupakan dampak dari perbandingan antara harapan nasabah sebelum pembelian dengan yang sesungguhnya diperoleh konsumen dari produk yang dibeli tersebut.

Menurut Tse dan Wilton (1988), kepuasan pelanggan adalah respon konsumen pada evaluasi persepsi terhadap perbedaan antara ekspektasi awal dan kinerja aktual produk sebagaimana dipersepsikan setelah konsumsi produk. Kemudian menurut Oliver (1997), kepuasan pelanggan adalah produk/jasa memberikan tingkat pemenuhan berkaitan dengan konsumsi yang menyenangkan, termasuk tingkat *under-fulfillment* dan *over-fulfillment*. Kepuasan pelanggan yaitu kecocokan antara ekspektasi awal dan kinerja pelayanan yang dirasakan (Parasuraman, et al, 1994).

Gambar II.3
Model Kepuasan Pelanggan



Sumber: Oliver (1993) dan Parasuraman, et al. (1994)

Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan para konsumen yang merasa puas. Terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan konsumen menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas konsumen, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.

Konsumen akan memiliki harapan mengenai bagaimana produk tersebut seharusnya berfungsi (*performance expectation*), harapan tersebut adalah standar

kualitas yang akan dibandingkan dengan fungsi atau kualitas produk yang sesungguhnya dirasakan konsumen. Fungsi produk yang sesungguhnya dirasakan nasabah sebenarnya adalah persepsi nasabah terhadap kualitas produk tersebut. Di dalam mengevaluasi kualitas suatu produk atau jasa, konsumen akan menilai berbagai atribut (dimensi kualitas pelayanan dan dimensi kualitas produk).

Kaitan antara kepuasan konsumen dan kesetiaan konsumen tidak bersifat proporsional. Andaikan kepuasan konsumen diberi peringkat dengan skala satu sampai lima. Pada level kepuasan konsumen yang sangat rendah (level satu), para konsumen cenderung menjauhi perusahaan dengan menyebarkan cerita jelek tentang perusahaan tersebut. Pada level dua sampai empat, konsumen agak puas tetapi masih merasa mudah untuk beralih ketika tawaran yang lebih baik muncul. Pada level kelima, konsumen sangat cenderung membeli ulang dan bahkan menyampaikan cerita pujian tentang perusahaan. Kepuasan atau rasa senang yang tinggi menciptakan ikatan emosional dengan merek atau perusahaan tersebut, tidak sekedar suka yang berlebihan. Persepsi konsumen mengenai mutu suatu jasa dan kepuasan menyeluruh, mereka memiliki beberapa indikator / petunjuk yang bisa dilihat (Supranto, 2001). Konsumen mungkin tersenyum ketika mereka berbicara mengenai barang atau jasa. Konsumen mungkin mengatakan hal-hal yang bagus tentang barang atau jasa. Senyum suatu bukti bahwa seseorang puas, cemberut sebaliknya mencerminkan kekecewaan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan tentang sikap dan persepsi konsumen mengenai barang/jasa dengan meneliti manifestasi yang terkait dengan produk/jasa yang dilihat. Manifestasi yang terlihat adalah jawaban - jawaban yang

diberikan para pelanggan melalui pengisian kuesioner kepuasan konsumen. Kalau para konsumen menunjukkan hal-hal yang bagus tentang produk/jasa pada kuesioner kepuasan pelanggan dan mendemonstrasikan indikasi perilaku positif lainnya.

Ketika membentuk suatu kuesioner atau skala yang menilai sikap dan persepsi konsumen dalam upaya membentuk kebutuhan konsumen, perlu mempertimbangkan isu ukuran untuk menjamin bahwa skor yang diperoleh dari instrumen berupa kuesioner mencerminkan informasi yang akurat tentang konstruk yang mendasarinya. Tekanan pada isu pengukuran dalam kepuasan pelanggan sama pentingnya dengan isu pengukuran mengenai instrumen yang dirancang untuk mengukur obyek berupa barang yang bisa diraba (*tangible*).

2.1.4.2 Model Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Ada beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan konsumen. Tjiptono (2006) mengemukakan terdapat empat metode untuk mengukur kepuasan konsumen yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran

Setiap perusahaan yang berorientasi pada konsumen (*customer-oriented*) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para konsumennya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan ditempat-tempat strategis (yang mudah dijangkau atau sering dilewati konsumen), menyediakan kartu komentar, menyediakan saluran telepon khusus (*customer hot lines*), dan lain lain.

2. Survei kepuasan konsumen

Melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari konsumen dan sekaligus juga memberikan tanda (*signal*) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap konsumen. Pengukuran kepuasan dapat dilakukan dengan berbagai cara (Tjiptono,2006):

a. *Directly reported satisfaction*

Pengukuran dilakukan secara langsung, melalui pertanyaan dengan skala berikut: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, sangat puas.

b. *Derived dissatisfaction*

Pertanyaan yang diajukan menyangkut dua hal utama, yakni besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya yang mereka rasakan.

c. *Problem analysis*

Pelanggan yang dijadikan responden diminta untuk mengungkapkan dua hal pokok. Pertama, masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan. Kedua, saran-saran untuk melakukan perbaikan.

d. *Importance-performance analysis*

Dalam teknik ini, responden diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen tersebut. Selain itu responden juga diminta meranking

seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen/atribut tersebut.

3. *Ghost shopping*

Metode ini dilaksanakan dengan cara memperkerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan/pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Lalu *ghost shopper* tersebut menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.

4. *Lost customer analysis*

Perusahaan berusaha menghubungi pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok. Yang diharapkan adalah akan diperolehnya informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Informasi ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

2.1.5 Lima Dimensi dari Kualitas Jasa

Barry dan Parasuraman (1994) mengidentifikasi lima dimensi yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu seperti berikut:

1. Bukti Langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*Reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.

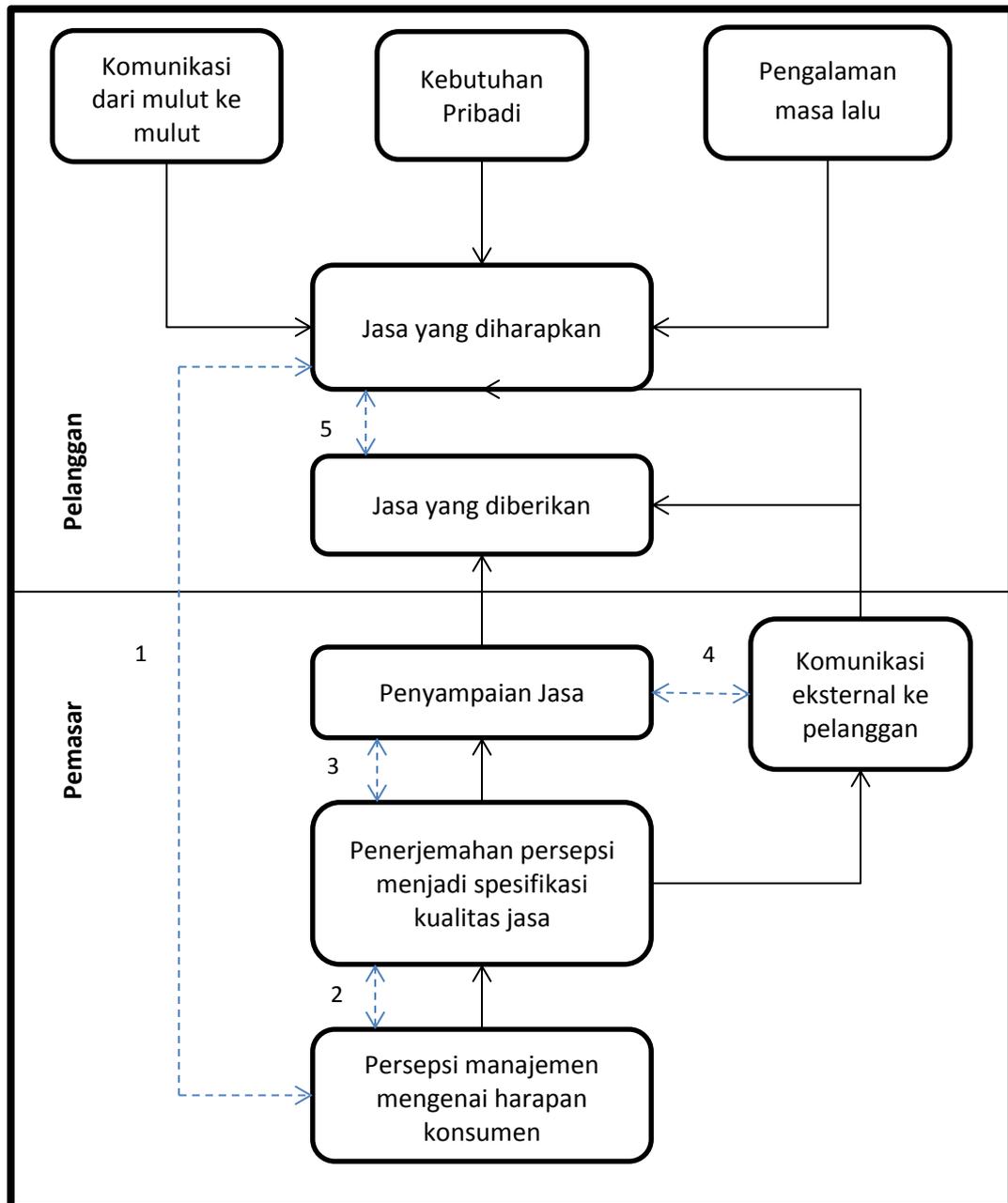
3. Daya Tanggap (*Responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*Assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf; bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.
5. Empati (*Empathy*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Kelima dimensi diatas dapat disebut juga *SERVQUAL* yang berfungsi sebagai alat analisis untuk mengukur kualitas pelayanan (Parasuraman, et al., 1985).

2.1.6 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*) pada Kualitas Jasa

Agar perusahaan dapat mencocokkan harapan pelanggan dengan pelayanan yang disediakan bisa dilakukan dengan analisis kesenjangan yang dikembangkan oleh Parasuraman, et al. (1994). Analisis tersebut mencoba menjelaskan mengenai kesenjangan yang ada diantara pemahaman manajemen tentang harapan pelanggan untuk pelayanan dan harapan pelanggan untuk sebuah pelayanan. Analisis ini mencakup lima kesenjangan, yaitu sebagai berikut:

Gambar II.4
Model Kualitas Jasa (*Gap Analysis*)



Sumber: Parasuraman, et al. (1994)

1. Kesenjangan pertama yaitu antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*knowledge gap*). Kesenjangan ini timbul dikarenakan

manajemen tidak selalu memahami secara tepat apa yang diinginkan pelanggan.

2. Kesenjangan kedua yaitu antara persepsi manajemen tentang harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan (*standards gap*). Kesenjangan ini timbul dikarenakan manajemen mungkin memahami secara tepat keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan suatu set standar kinerja spesifik.
3. Kesenjangan ketiga yaitu antara spesifikasi kualitas pelayanan dan penyampaian jasa (*delivery gap*). Kesenjangan ini timbul dikarenakan personil mungkin kurang terlatih, tidak mampu atau tidak mau memenuhi standar.
4. Kesenjangan keempat yaitu antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communications gap*). Kesenjangan ini timbul dikarenakan harapan pelanggan dipengaruhi oleh pernyataan yang dijanjikan oleh perusahaan, akan tetapi pada kenyataannya pelayanan yang disampaikan tidak sesuai yang dijanjikan.
5. Kesenjangan kelima yaitu antara jasa yang diberikan dan jasa yang diharapkan (*service gap*). Kesenjangan ini menunjukkan perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan dari pelayanan dan apa yang dirasakan oleh pelanggan setelah diberikan pelayanan. Apabila yang dirasakan oleh pelanggan lebih rendah dari yang diharapkan maka pelanggan akan merasa tidak puas.

2.1.7 *Statistical Quality Control*

Statistical quality control (SQC) adalah alat statistik yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas organisasi. Alat pengendalian kualitas secara statistik merupakan metode statistik yang menerapkan teori probabilitas dalam pengujian atau pemeriksaan sampel pada kegiatan pengendalian kualitas suatu produk atau pelayanan (Nasution, 2005). Menurut Goetsch (1997), *statistical quality control* disebut juga sebagai *statistical process control*, adalah metode statistik yang memisahkan variasi yang dihasilkan sebab-akibat dan variasi ilmiah untuk menghilangkan sebab khusus, membangun dan mempertahankan konsistensi dalam proses serta menampilkan proses perbaikan. *Statistical quality control* bisa dibagi menjadi tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif (*Descriptive Statistics*) – digunakan untuk menggambarkan karakteristik kualitas dan hubungan.
2. *Statistical process control* (SPC) – melibatkan pemeriksaan sampel secara acak dari output sebuah proses dan memutuskan apakah proses ini menghasilkan produk dengan karakteristik yang berada dalam kisaran standar yang telah ditentukan.
3. *Acceptance sampling* – proses pemeriksaan sampel barang secara acak dan memutuskan apakah akan menerima seluruh barang berdasarkan hasil. *Sampling penerimaan* menentukan apakah batch barang harus diterima atau ditolak.

Ketiga kategori *statistical quality control* sangat membantu dalam mengukur dan mengevaluasi kualitas produk atau pelayanan. Namun, alat pengawasan kualitas

statistical process control yang paling sering digunakan karena mereka mengidentifikasi masalah kualitas selama proses produksi (Reid, 2010). Tujuan pengawasan kualitas secara statistik adalah untuk menunjukkan tingkat reliabilitas sampel dan bagaimana cara mengawasi risiko. Teknik pengawasan kualitas secara statistik juga membantu pengawasan pemrosesan melalui pemberian peringatan apabila terjadi penyimpangan (Nasution, 2005).

Untuk dapat mengetahui penyebab dari permasalahan kualitas dan mengidentifikasi aspek-aspek yang bermasalah dibutuhkan beberapa alat pengukuran kualitas. Terdapat beberapa alat pengukuran kualitas tapi hanya tiga yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, Diagram Kontrol (*Control Chart*), *Pareto Chart*, dan Diagram Sebab-Akibat (*Cause and Effect Diagram*).

2.1.8 Diagram Kontrol (*Control Chart*)

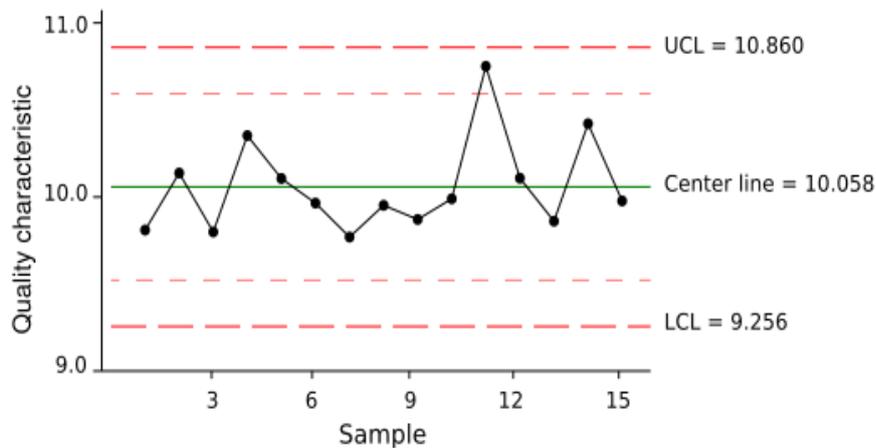
Diagram kontrol merupakan salah satu metode pengawasan kualitas, dikembangkan oleh Walter Shewhart (1924), yang dapat mengukur kinerja kualitas. Diagram kontrol dipergunakan untuk mengukur rata-rata, variabel dan atribut. Variabel berhubungan dengan rata-rata dan besarnya deviasi serta untuk mengetahui sumbu terjadinya variasi proses (Nasution, 2005). Besarnya deviasi (*sigma*) yang dapat digunakan dalam diagram kontrol yaitu dari 1-3 *sigma* untuk menentukan batas kontrol. Kegunaan alat analisis diagram kontrol untuk melihat penyimpangan yang terjadi pada pelaksanaan kegiatan operasional. Terdapat lima macam metode diagram kontrol yaitu sebagai berikut:

1. Diagram kontrol proporsi p
2. Diagram kontrol rata-rata x

3. Diagram kontrol rentang R
4. Diagram kontrol cacat C
5. Diagram kontrol cacat 100% inspeksi

Dalam penelitian ini, hanya digunakan metode diagram kontrol cacat 100% inspeksi.

Gambar II.5
Contoh Diagram Kontrol

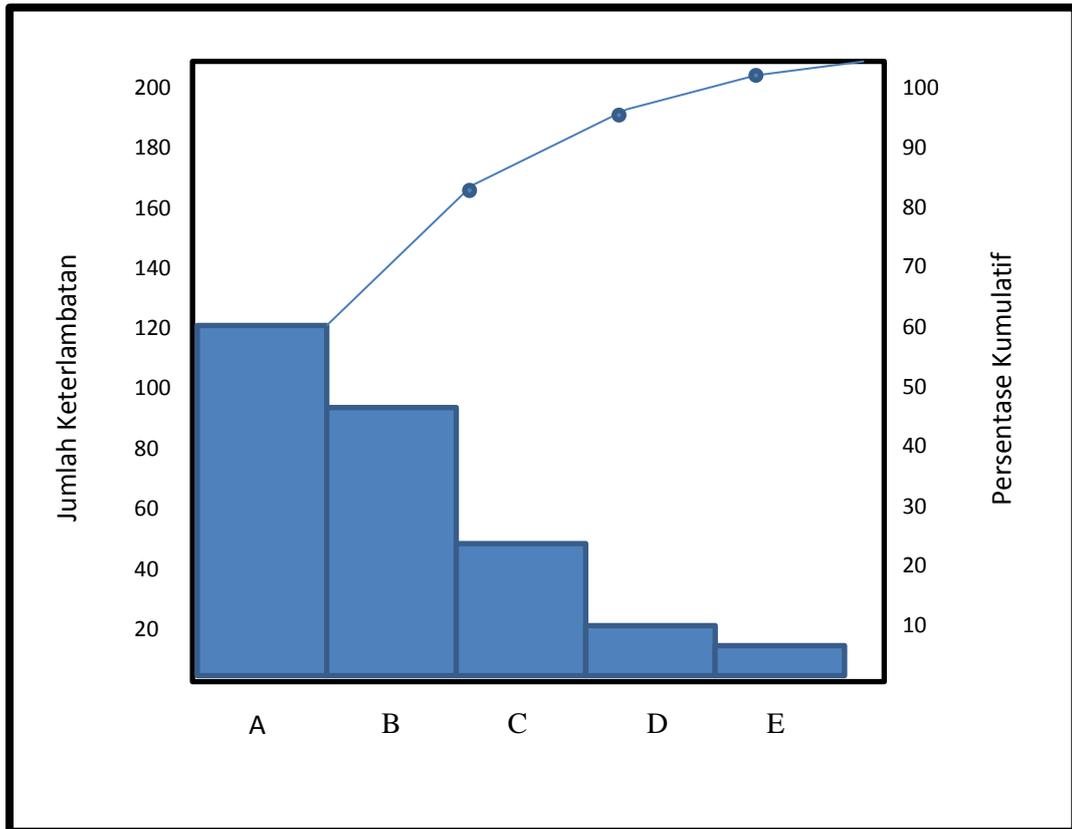


Sumber: Nasution (2005)

2.1.9 Pareto Chart

Pareto chart adalah diagram yang dikembangkan oleh seorang ahli ekonomi Italia yang bernama Vilfredo Pareto pada abad ke 19 (1993). *Pareto chart* digunakan untuk membandingkan berbagai kategori kejadian yang disusun menurut ukurannya, dari yang paling besar di sebelah kiri ke yang paling kecil di sebelah kanan. Susunan tersebut akan membantu kita untuk menentukan pentingnya atau prioritas kategori kejadian-kejadian atau sebab-sebab kejadian yang dikaji atau untuk mengetahui masalah utama dalam prosesnya (Nasution, 2005). *Pareto chart* dapat menunjukkan prioritas penyimpangan dan memusatkan perhatian pada persoalan utama yang harus ditangani dalam upaya perbaikan.

Gambar II.6
Contoh *Pareto Chart*



Sumber: Nasution (2005)

2.1.9.1 Kegunaan *Pareto Chart*

Pareto Chart bertujuan untuk menemukan atau mengetahui prioritas utama dari masalah yang dihadapi dan merupakan kunci dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dan perbandingan terhadap keseluruhan. Kegunaan *pareto chart* antara lain:

1. Menunjukkan masalah utama dengan menunjukkan urutan prioritas dari beberapa masalah.
2. Menyatakan perbandingan masing-masing masalah terhadap keseluruhan.

3. Menunjukkan tingkat perbaikan setelah tindakan perbaikan pada daerah terbatas.
4. Menunjukkan perbandingan masing-masing masalah sebelum dan sesudah perbaikan.

Sebuah *pareto chart* menunjukkan masalah apa yang pertama harus kita pecahkan untuk menghilangkan kerusakan dan memperbaiki operasi. *Item* cacat yang paling sering muncul ditangani terlebih dahulu kemudian dilanjutkan dengan *item* cacat tertinggi kedua dan seterusnya.

2.1.10 Diagram Sebab-Akibat (*Cause and Effect Diagram*)

Diagram sebab-akibat atau sering disebut juga sebagai *fishbone diagram* atau *ishikawa diagram*, sesuai dengan nama Prof. Kaoru Ishikawa dari Jepang yang memperkenalkan diagram ini. Diagram sebab-akibat adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang terjadi (Nasution, 2005). Kegunaan dari diagram sebab-akibat adalah untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab dari permasalahan kualitas agar dapat diperbaiki.

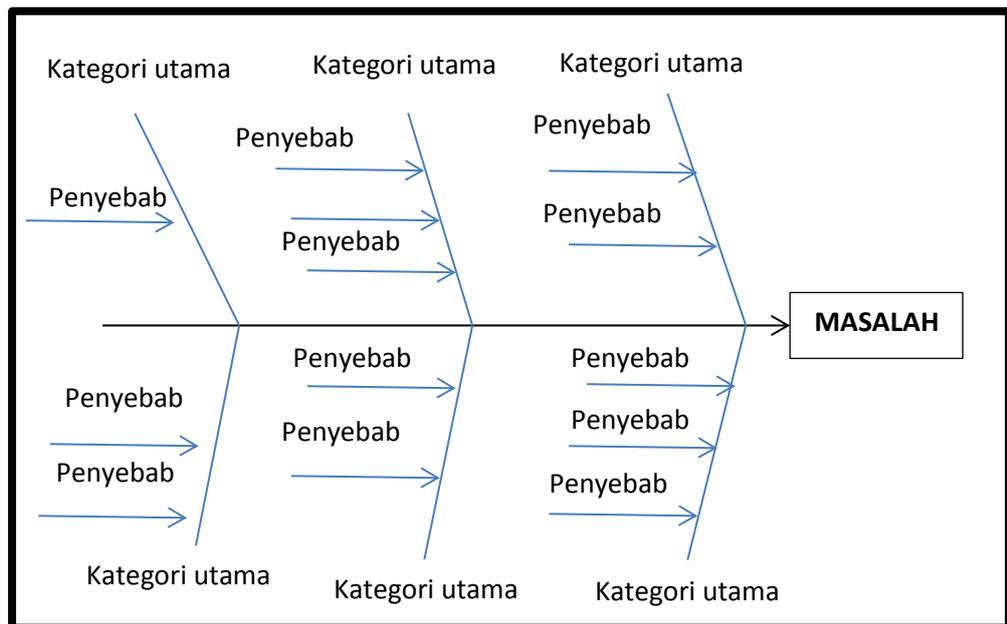
2.1.10.1 Kegunaan Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Diagram sebab-akibat ini sering juga disebut sebagai Diagram Tulang Ikan (*fishbone diagram*) karena bentuknya seperti kerangka ikan, atau Diagram Ishikawa (*Ishikawa diagram*) karena pertama kali diperkenalkan oleh Prof. Kaour Ishikawadari (Gaspersz, 1998).

Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat digunakan untuk kebutuhan kebutuhan berikut (Gaspersz, 1998):

1. Membantu mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah
2. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah
3. Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut

Gambar II.7
Contoh Diagram Sebab-Akibat



Sumber: Nasution (2005)

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada tabel II.1 berikut ini menunjukkan ringkasan dari penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan faktor yang mempengaruhi kualitas jasa.

Tabel II.1
Tabel Penelitian Terdahulu

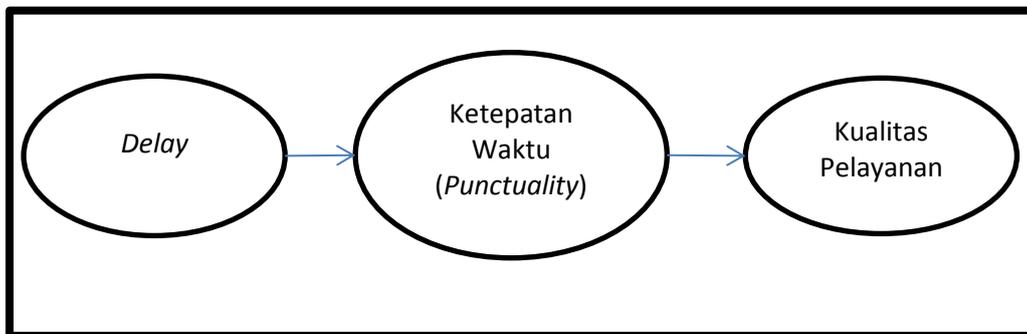
No.	Penulis Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	“Prioritizing service quality dimensions” oleh Nimit Chowdhary dan Monika Prakash (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Bukti Langsung - Keandalan - Daya Tanggap - Jaminan - Empati - Biaya - Kualitas Jasa 	<ul style="list-style-type: none"> - Free Listing Analysis - Two-step Cluster Analysis 	Keandalan (<i>Reliability</i>) penting bagi pelayanan dengan tindakan yang tidak berwujud.
2.	“Service and safety quality in US airlines: pre- and post-September 11 th ” oleh Dawna L. Rhoades dan Blaise P. Waguespack Jr (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengeluaran Maintenance - Kualitas Jasa dan Keselamatan 	Measure of Disquality	Kualitas bukan hanya persoalan persepsi dan defenisi tetapi juga persoalan pola pikir. Kualitas merupakan fokus untuk meraih keandalan dalam pelayanan dengan karyawan yang ramah dan peduli dengan pelanggannya.
3.	“Punctuality: How Airlines Can Improve On-Time Performance” oleh Alexander Niehues et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Jaringan dan Kontrol - Ketersediaan Pesawat Terbang - Operasi Darat dan Proses Keberangkatan - Ketepatan Waktu 	Analisis Diagram Sebab-Akibat	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu tidak hanya menjadi persoalan kualitas – tetapi juga penghematan biaya. - Ketepatan waktu membedakan maskapai penerbangan dari kompetitornya. - Ketepatan waktu adalah indikator yang kuat dalam mengoptimalkan kegiatan operasional.

Sumber: dari berbagai jurnal yang dipublikasikan

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dalam hal ini penelitian yang digunakan sebagai acuan adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Niehues pada tahun 2001, maka alur kerangka pemikiran operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar II.8
Kerangka Pemikiran



Sumber: Niehues (2001) (dikembangkan dalam penelitian ini)

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah *delay* berpengaruh pada ketepatan waktu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas jasa.

BAB III

METODE PENELITIAN

Istilah metode penelitian terdiri atas dua kata, yakni kata metode dan penelitian. Metode dapat diartikan sebagai cara yang tepat. Kemudian, Penelitian pada hakikatnya merupakan kegiatan ilmiah untuk memperoleh pengetahuan yang benar tentang suatu masalah. Pengetahuan yang diperoleh berupa fakta, konsep, generalisasi, dan teori yang memungkinkan manusia dapat memahami fenomena dan memecahkan masalah yang dihadapi (Munawaroh, 2012). Dengan begitu, metode penelitian diartikan sebagai memilih cara yang tepat untuk memahami fenomena dan memecahkan suatu masalah. Ada dua macam metode penelitian yaitu metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penggabungan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif atau dapat disebut metode penelitian campuran. Penelitian metode campuran mencakup metode pengumpulan dan analisis data kuantitatif sekaligus kualitatif di dalam sebuah penelitian (Cresswell, 1999).

Data *on-time performance* dari Sriwijaya Air akan di analisis menggunakan alat pengukuran kinerja kualitas secara kuantitatif dan kualitatif. Alat pengukuran kinerja kualitas secara kuantitatif akan menggunakan diagram kontrol (*control chart*) dan *pareto chart*. Kemudian, secara kualitatif akan menggunakan diagram sebab-akibat (*cause and effect diagram*). Penggunaan alat analisis diagram kontrol bertujuan untuk mengetahui secara detail penyimpangan yang terjadi pada pelaksanaan kegiatan operasional apakah masih dalam batas kendali maskapai penerbangan atau menyimpang dari standar maskapai penerbangan; *pareto chart*

bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama terjadinya penyimpangan. Sedangkan, penggunaan alat analisis diagram sebab-akibat bertujuan untuk mencari akar penyebab utama yang mengakibatkan *delay*. Setelah melakukan analisis *on time-performance*, dapat disusun solusi-solusi alternatif untuk menyelesaikan permasalahan *on-time performance* Sriwijaya Air.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Kerlinger (dalam Munawaroh, 2012) menyebutkan variabel sebagai sebuah konsep. Menurut Cooper dan Schindler (2008) menyatakan, bahwa variabel penelitian adalah simbol dari suatu peristiwa, perbuatan, karakteristik, sifat, atau atribut yang dapat diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *delay* yang akan mempengaruhi ketepatan waktu yang akan mempengaruhi kualitas jasa.

1. *Delay*

Delay adalah kondisi dimana terjadi keterlambatan pada sebuah penerbangan dari jadwal yang semestinya.

2. Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

Kesesuaian antara waktu yang telah direncanakan dengan waktu dari pelaksanaan rencana tersebut.

3. Kualitas Jasa

Upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2011).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Dikarenakan tidak memungkinkan untuk meneliti satu persatu dari populasi yang ada, maka penelitian ini akan mengambil sampel sebagai obyek penelitian. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah maskapai penerbangan, maka sampel yang akan diambil adalah salah satu maskapai penerbangan yang ada di Indonesia yang menjadi obyek penelitian. Obyek dalam penelitian ini adalah PT Sriwijaya Air, dan obyek akan dipelajari secara langsung.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa:

1. Data Kualitatif

Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data mengenai penyebab yang mengakibatkan *delay* yang di laksanakan dalam kurun waktu 2012-2013.

2. Data Kuantitatif

Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data mengenai berapa seringnya terjadi sebab-sebab dari akibat *delay* yang dilaksanakan dalam kurun waktu 2012-2013.

Sumber data dalam penelitian ini berupa:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu data mengenai penyebab yang mengakibatkan *delay* di Sriwijaya Air.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer (Munawaroh, 2012). Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini seperti jumlah penerbangan bulanan, jumlah *delay* bulanan, *on-time performance* bulanan, serta data frekuensi penyebab delay yang terdapat pada *daily company report* di Sriwijaya Air.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam upaya memperoleh data yang memberikan gambaran permasalahan secara keseluruhan digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Tanya jawab secara langsung kepada Sriwijaya Air agar memperoleh data yang lengkap dengan pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi

Pengamatan dan pencatatan secara teliti dan sistematis atas permasalahan yang sedang diteliti di Sriwijaya Air.

3.5 Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh langsung dari perusahaan yang bersangkutan dengan metode analisis yang digunakan adalah diagram kontrol (*control chart*), *pareto chart*, dan diagram sebab-akibat (*cause and effect diagram*).

3.5.1 Diagram Kontrol (*Control Chart*)

Diagram kontrol merupakan salah satu metode pengawasan kualitas, dikembangkan oleh Walter Shewhart (1924), yang dapat mengukur kinerja kualitas. Terdapat lima macam metode diagram kontrol yaitu sebagai berikut:

6. Diagram kontrol proporsi p
7. Diagram kontrol rata-rata x
8. Diagram kontrol rentang R
9. Diagram kontrol cacat C
10. Diagram kontrol cacat 100% inspeksi

Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan metode diagram kontrol cacat 100% inspeksi. Kegunaan alat analisis diagram kontrol untuk melihat penyimpangan yang terjadi pada pelaksanaan kegiatan operasional. Besarnya sigma yang akan digunakan dalam metode ini yaitu 3 sigma untuk menentukan batas kontrol. Untuk dapat menyusun diagram kontrol cacat 100% inspeksi menurut A. V. Feigeumbaum (1996) yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan standar mutu proses yang diinginkan.
2. Menentukan data yang dibutuhkan.

3. Menghitung rata-rata penerbangan per periode (\bar{a})

$$\bar{a} = \text{jumlah penerbangan per periode/period}$$

4. Menghitung rata-rata *delay* per periode (\hat{c})

$$\hat{c} = \text{jumlah delay per periode/period}$$

5. Hitung *delay* maksimum dan *delay* minimum.

$$\text{Delay maksimum} = \hat{c} + 3\sqrt{\hat{c}}$$

$$\text{Delay minimum} = \hat{c} - 3\sqrt{\hat{c}}$$

6. Tentukan garis sentral (CL), batas kontrol atas (BKA), dan batas kontrol bawah (BKB).

$$CL = \hat{c}/\bar{a}$$

$$BKA = \text{delay maksimum}/\bar{a} \times 100\%$$

$$BKB = \text{delay minimum}/\bar{a} \times 100\%$$

7. Membuat diagram kontrol.

3.5.2 Pareto Chart

Pareto chart dalam penelitian ini dapat menunjukkan prioritas penyimpangan dan memusatkan perhatian pada persoalan utama yang harus ditangani dalam upaya perbaikan. Langkah-langkah dalam menggambar *pareto chart* yaitu sebagai berikut:

1. Tentukan persoalan apa yang hendak diselidiki dan tentukan macam data serta bagaimana data diolah.

2. Membuat data kertas untuk *pareto* diagram.

Gambar III.1
Contoh Data Kertas untuk Diagram *Pareto*

Penyebab <i>Delay</i>	Frekuensi	Jumlah Kumulatif	Persentase Jumlah Kumulatif	Persentase Kumulatif
Jumlah			100%	

Sumber: Nasution (2005)

3. Gambarkan *pareto* diagram dengan data pada langkah sebelumnya.

3.5.3 Diagram Sebab-Akibat (*Cause and Effect Diagram*)

Kegunaan dari diagram sebab-akibat adalah untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab dari permasalahan kualitas agar dapat diperbaiki. Diagram sebab-akibat dapat disusun dengan mengikuti langkah-langkah (Gasperz, 1997) sebagai berikut:

1. Dapatkan kesepakatan tentang masalah yang terjadi dan ungkapkan masalah itu sebagai suatu pertanyaan masalah.
2. Temukan sekumpulan penyebab yang mungkin dengan menggunakan teknik brainstorming atau membentuk anggota tim yang memiliki ide-ide yang berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi.
3. Gambarkan diagram dengan pertanyaan mengenai masalah untuk ditempatkan pada sisi kanan dan kategori utama ditempatkan pada cabang utama.

4. Tetapkan setiap penyebab dalam kategori utama yang sesuai dengan menepatkannya pada cabang yang sesuai.
5. Untuk setiap penyebab yang mungkin, tanyakan “mengapa” untuk menemukan akar penyebab, kemudian tulislah akar-akar penyebab itu pada cabang-cabang yang sesuai dengan kategori utama.
6. Interpretasi atas diagram sebab-akibat itu adalah dengan melihat penyebab-penyebab yang muncul secara berulang, kemudian dapatkan kesepakatan melalui konsensus tentang penyebab tersebut. Selanjutnya, fokuskan perhatian pada penyebab yang dipilih melalui konsensus.
7. Terapkan hasil analisis dengan menggunakan diagram sebab-akibat, dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan tindakan korektif, serta memonitor hasil-hasil untuk menjamin bahwa tindakan korektif yang dilakukan efektif karena telah menghilangkan akar penyebab dari masalah yang dihadapi.