

KAJIAN TENTANG KUALITAS PELAYANAN TERHADAP PELANGGAN JASA PENERBANGAN PT GARUDA INDONESIA

WASITO UTOMO, ARIS WIJANARKO

Dosen Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Jl. Jemur Andayani I No. 73 Surabaya (60236)

Abstrak : Agar tetap bertahan di tengah perubahan lingkungan yang terjadi dewasa ini yang mengakibatkan persaingan semakin meningkat tersebut, PT Garuda Indonesia harus menerapkan strategi yang tepat. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan selalu mencermati kepuasan pengguna jasa penerbangan Garuda. Berangkat dari kondisi di atas, penulis melakukan kajian tentang hal-hal yang penting menurut penumpang sehingga mereka memilih penerbangan PT Garuda Indonesia dan persepsi penumpang terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh PT Garuda Indonesia kepada mereka. Kepuasan pelanggan merupakan prosentase perbandingan antara pelaksanaan kinerja pelayanan yang dialami terhadap pelayanan yang diharapkan diterima oleh pelanggan.

Kata Kunci: *kualitas, pelayanan, pelanggan, jasa, penerbangan*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, perkembangan dunia usaha menuntut perusahaan dengan karyawannya harus dapat memberikan pelayanan terbaik untuk memuaskan pelanggannya. Menjadi sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan, untuk memperhatikan tingkat kepuasan pelanggannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah mengembangkan strategi pelayanan yang mampu memberikan tingkat kepuasan yang maksimal kepada pelanggan.

Salah satu badan usaha milik negara adalah PT Garuda Indonesia, yang bergerak di bidang jasa angkutan udara. PT Garuda Indonesia telah berpengalaman lebih lama dibandingkan dengan perusahaan penerbangan nasional lainnya. Sejak dilakukan *recovery* terhadap dampak krisis multidimensi oleh pemerintah Indonesia, kondisi lapangan menunjukkan kecenderungan pertumbuhan bisnis dari hasil penjualan tiket meningkat yang secara nominal terus meningkat dari tahun ke tahun. Namun dengan berdirinya perusahaan penerbangan nasional yang semakin banyak, menjadikan persaingan dalam usaha jasa penerbangan menjadi semakin meningkat.

Dalam keadaan demikian, PT Garuda Indonesia dituntut untuk dapat memenangkan pangsa pasar penerbangan domestik terutama pada jalur-jalur gemuk. Agar tetap bertahan di tengah persaingan semakin meningkat tersebut, PT Garuda Indonesia harus menerapkan strategi yang tepat. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan selalu mencermati kepuasan pengguna jasa penerbangan PT Garuda Indonesia. Berangkat dari kondisi di atas, penulis melakukan kajian tentang

hal-hal yang penting menurut penumpang sehingga mereka memilih penerbangan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Studi Pustaka; Data dan informasi melalui studi pustaka bersifat sekunder yaitu data yang diperoleh melalui studi literatur dan tulisan-tulisan ilmiah tentang bisnis penerbangan dan teori-teori manajemen strategi dan pemasaran.
2. Studi Lapangan; Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan informasi berupa data primer, yang diperoleh dari hasil wawancara langsung kepada pejabat dan nara sumber lain yang dianggap ahli dalam memberikan pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan jasa angkutan udara. Dilakukan juga penyebaran kuesioner kepada para pelanggan pengguna jasa angkutan udara di wilayah Jabotabek.

Analisis terhadap kondisi pelayanan pelanggan PT Garuda Indonesia ini dilakukan pada akhir Desember 2002 menggunakan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden. Analisis terhadap data akan memberikan gambaran nyata mengenai kondisi pelayanan yang diberikan menurut pengalaman yang dirasakan dan harapan responden sebagai pelanggan.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sampai sejauh mana strategi PT Garuda Indonesia

dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau penumpang di Jabotabek, digunakan Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja atau Kepuasan Pelanggan. Jasa akan menjadi sesuatu yang bermanfaat apabila didasarkan pada kepentingan pelanggan dan kinerjanya bagi perusahaan. Artinya perusahaan seharusnya mencurahkan perhatiannya pada hal-hal yang memang dianggap penting oleh para pelanggan/penumpang.

Dalam analisis ini, digunakan skala 5 tingkat yang terdiri dari sangat penting, penting, cukup penting kurang penting dan tidak penting. Kelima penilaian tersebut diberikan bobot sebagai berikut:

- Jawaban sangat penting diberi bobot 5
- Jawaban penting diberi bobot 4
- Jawaban cukup penting diberi bobot 3
- Jawaban kurang penting diberi bobot 2
- Jawaban tidak penting diberi bobot 1

Untuk kinerja/penampilan diberikan lima penilaian dengan bobot sebagai berikut:

- Jawaban sangat baik diberi bobot 5, berarti pelanggan/penumpang sangat puas.
- Jawaban baik diberi bobot 4, berarti pelanggan/penumpang puas.
- Jawaban cukup baik diberi bobot 3, berarti pelanggan/penumpang cukup puas.
- Jawaban kurang baik diberi bobot 2, berarti pelanggan/penumpang kurang puas.
- Jawaban tidak baik diberi bobot 1, berarti pelanggan/penumpang tidak puas.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja/penampilan maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya oleh PT Garuda Indonesia. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/ pelaksanaan dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan pelanggan yang puas diharapkan akan menciptakan loyalitas yang kepada perusahaan.

Dalam penilaian ini terdapat dua buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan pelanggan/ penumpang. Rumus yang digunakan adalah:

$$T_{ki} = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Dimana:

- T_{ki} = Tingkat kesesuaian responden
- X_i = Skor penilaian pelaksanaan kinerja yang memberikan kepuasan kepada pelanggan/penumpang
- Y_i = Skor penilaian kepentingan pelanggan

Selanjutnya sumber mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

dimana:

- $\bar{X}$ = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan
- $\bar{Y}$ = Skor rata-rata tingkat kepentingan
- n = Jumlah responden

TUJUAN PENULISAN

Sebagai layaknya sebuah karya ilmiah, tulisan ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui strategi PT Garuda Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya
2. Mengetahui apakah strategi pelayanan pelanggan di PT Garuda Indonesia telah diterapkan dengan benar secara konseptual dan implementasinya.
3. Mengetahui apakah strategi pelayanan pelanggan di PT Garuda Indonesia masih relevan untuk digunakan sebagai strategi.
4. Masukan dan rujukan bagi pimpinan puncak dan para perumus strategi pemasaran PT Garuda Indonesia.

LANDASAN TEORI

Pengertian Pemasaran

Pemasaran didefinisikan sebagai proses sosial dan manajerial dengan mana individu-individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pembentukan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai dengan pihak lain. Sesuai dengan perkembangan waktu, proses ini telah lama dijabarkan ke dalam berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan manusia. Namun falsafah yang mendasari aktivitas tersebut bervariasi dari waktu ke waktu sejalan dengan kepentingan-kepentingan yang mengemuka pada saat itu, yaitu kepentingan organisasi, konsumen atau sosial. Falsafah-falsafah tersebut secara garis besar dibagi kedalam dua konsep, yaitu konsep penjualan dan konsep pemasaran.

Konsep penjualan didominasi oleh kepentingan organisasi, dalam hal ini perusahaan yang mencari keuntungan, yang bertitik tolak dari kemampuan produksi dan produk-produk yang dapat dihasilkannya, kemudian ditawarkan ke pasar melalui sarana penjualan dan promosi yang agresif sehingga diperoleh keuntungan melalui peningkatan volume penjualan. Sedangkan konsep pemasaran didasari oleh kepentingan konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu dengan bertitik tolak dari kebutuhan dan keinginan pasar serta melalui usaha-usaha pemasaran yang terkoordinasi dengan fungsi perusahaan lain guna mencapai keuntungan melalui kepuasan konsumen.

Dalam konsep pemasaran, kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdapat dalam penentuan kebutuhan dan keinginan pasar serta memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien. Sejalan dengan pengertian di atas, konsep pemasaran berisi tiga landasan penting yaitu :

1. Dimulai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai landasan tujuan usaha dan menentukan yang mana yang akan dipenuhi.
2. Organisasi harus menentukan bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut dipenuhi. Ini merupakan tanggung jawab seluruh anggota perusahaan, bukan hanya ditugaskan pada fungsi pemasaran.
3. Akhirnya, kesempatan untuk mencapai tujuan organisasi akan terjadi melalui usaha-usaha perusahaan dalam memberikan kepuasan konsumen.

Strategi Pemasaran

Dalam era globalisasi ini persaingan bisnis menjadi sangat tajam, baik di pasar domestik (nasional) maupun di pasar internasional/global. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan sebagai sebuah organisasi yang selalu dihadapkan dengan dua buah tantangan yang berasal dari dua buah sumber yaitu keterbatasan sumber daya dan ketidak-pastian masa depan, harus berupaya agar persoalan strategis bagi manajemen adalah mencari jalan bagaimana menempatkan perusahaan pada posisi terbaik serta siap dan sanggup baik untuk mempertahankan diri maupun untuk mengembangkan perusahaan yang bersangkutan.

Strategi dapat dipandang sebagai panduan untuk memecahkan persoalan strategis tadi. Strategi adalah keputusan yang pada dasarnya merupakan bentuk rencana yang bersifat umum. Sebagai sebuah rencana strategi menggariskan arah, tujuan, program dan pola serta prioritas lokasi sumber daya. Strategi merupakan pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan urutan pelaksanaan kegiatan.

Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan antisipatif perubahan lingkungan dan gerakan lainnya.

Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah suatu proses yang berlangsung secara terus menerus yang ditujukan agar suatu organisasi secara keseluruhan dapat dihubungkan dengan lingkungannya. Selain itu manajemen strategi juga mencerminkan kebijakan perusahaan yang meliputi bagaimana cara bersaing, terhadap siapa, kapan dan untuk apa bersaing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Terdapat lima langkah dalam model strategi yaitu:

1. Seleksi misi perusahaan dan tujuan umum perusahaan.
2. Analisis lingkungan kompetitif eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Analisis lingkungan operasi internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Memilih strategi yang dibangun berdasarkan kekuatan organisasi dan mengatasi kelemahan-kelemahannya, dalam rangka mengambil manfaat dari peluang eksternal dan menghadapi ancaman eksternal.
5. Implementasi strategi.

Pemasaran Jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud fisik (intangible) dan tidak menghasilkan kepemilikan atas sesuatu apapun. Pemberian jasa bisa berhubungan dengan produk berwujud bisa pula tidak. Perubahan kondisi mungkin saja terjadi dan produksi jasa bisa saja berhubungan atau bisa pula tidak berkaitan dengan produk fisik. Komponen jasa dapat menjadi bagian kecil atau bagian utama dari keseluruhan penawaran. Sedangkan penawaran dapat direntangkan dari barang murni pada satu sisi ke jasa murni pada sisi yang lain.

Terdapat lima macam kategori penawaran yaitu:

1. Barang berwujud fisik murni, disini penawaran terutama terdiri dari barang berwujud seperti sabun, pasta gigi, atau garam. Tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut.
2. Barang berwujud dengan jasa pendamping, disini penawaran terdiri dari barang berwujud disertai dengan satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tariknya bagi konsumen. Contoh mobil dan komputer.

3. Hibrid, disini penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan komposisi berimbang. Contoh restoran yang didukung baik oleh makanan dan layanan mereka.
4. Sebuah jasa utama dengan barang dan jasa pendamping, disini penawaran terdiri dari sebuah jasa utama bersama-sama dengan jasa tambahan dan/atau barang pendukung. Contoh penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi.
5. Jasa murni, disini penawaran terutama terdiri dari jasa. Contohnya adalah penjaga bayi, penata rambut, penata taman.

Jasa dapat dibedakan dalam hubungannya dengan apakah mereka berbasis peralatan (equipment based), seperti pencucian mobil otomatis, mesin penjual, atau berbasis orang (people based) seperti pencucian jendela, jasa akunting. Sedangkan jasa berbasis orang dapat dibedakan apakah mereka diberikan oleh pekerja tidak terampil, terampil atau profesional. Jasa memiliki karakteristik unit yang membedakannya dari barang atau produk-produk manufaktur ke dalam empat karakteristik, yaitu :

- Tidak berwujud, jasa bersifat abstrak.
- Heterogenitas, jasa merupakan variabel non standar dan sangat bervariasi.
- Tidak dapat dipisahkan, jasa umumnya dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan dengan partisipasi konsumen dalam proses tersebut.
- Tidak tahan lama, jasa tidak mungkin disimpan dalam persediaan.

Karakteristik jasa tersebut tidak sepenuhnya dapat membantu menjelaskan secara menyeluruh tentang konsep jasa, karena ada pula barang yang mempunyai satu atau lebih dari karakteristik jasa diatas. Konsep kontinum bermanfaat dalam membedakan antara produk jasa dan manufaktur, dengan mempertimbangkan keempat karakteristik yang telah disampaikan diatas. Jasa hanya bisa dijelaskan sebagai suatu yang memiliki kecenderungan terhadap ketidak-berwujudan, heterogenitas, tidak dapat dipisahkan dan tidak tahan lama. Jasa yang ada akan menampilkan suatu perpaduan masing-masing dari empat faktor yang berbeda. Kecenderungan tersebut mendorong kearah penyusunan suatu kontinum masing-masing dari keempat karakteristik tersebut.

Karena berbagai variasi bauran antara barang dan jasa maka sulit untuk melakukan generalisasi terhadap pengertian jasa. Generalisasi terhadap jasa hanya bisa dilakukan bila kita melakukan pembedaan dengan tegas.

Terdapat tujuh kriteria tentang jasa yang meliputi:

1. Segmen Pasar

Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen

organisasional seperti jasa akuntansi, konsultasi perpajakan dan manajemen.

2. Tingkat Keberwujudan

Kriteria ini dihubungkan dengan keterlibatan produk fisik dengan konsumen. Ditinjau dari keberwujudan jasa dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu :

- Rented goods services, konsumen hanya menyewa sedangkan kepemilikannya tetap berada pada pihak yang menyewakan, seperti penyewaan mobil, video dan lain-lain
- Owned goods services, dalam jenis ini produk atau barang merupakan milik konsumen, sedangkan perusahaan jasa melakukan reparasi, mengembangkan dan meningkatkan unjuk kerja barang milik konsumen tersebut.
- Non goods service, yaitu jasa personal yang bersifat tidak berbentuk produk fisik seperti pengasuh bayi, sopir dan pemandu wisata.

3. Ketrampilan Penyedia Jasa

Berdasarkan pada tingkat keterampilan penyedia jasa, jasa dapat dibedakan menjadi profesional service dan non profesional service. Pada jenis profesional service pelanggan cenderung selektif dalam memilih, sehingga para profesional dapat mengikat para pelanggannya seperti konsultan hukum, manajemen dan lain-lain.

4. Tujuan Organisasi Jasa

Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi jasa komersial atau profit service seperti asuransi, penerbangan dan nonprofit service yayasan, museum dan perpustakaan pada jasa non profit organisasi menghadapi dua kelompok pelanggan yaitu klien dan donatur.

5. Regulasi

Dari aspek regulasi, jasa dapat dibagi menjadi regulated service seperti pialang, angkutan umum dan perbankan serta jasa non regulated service seperti pengecatan rumah, catering dan lain-lain.

6. Tingkat Intensitas Karyawan

Berdasarkan tingkat intensitas karyawan (keterlibatan tenaga kerja), jasa dapat dikelompokkan menjadi equipment based service dan people base service.

7. Tingkat Kontak Penyedia Jasa

Berdasarkan tingkat kontak antara penyedia dan pelanggan, jasa dapat dibagi menjadi high contact service seperti bank, asuransi dan dokter serta low contact service. Pada jasa yang menghendaki intensitas kontak yang tinggi dikehendaki adanya keterampilan karyawan yang tinggi, karena kemampuan

untuk membina hubungan dengan pelanggan sangat dibutuhkan pada jenis jasa ini.

Strategi Pemasaran Jasa

Di dalam bisnis jasa sulit dikelola dengan menggunakan pendekatan pemasaran tradisional, karena dalam bisnis jasa dipengaruhi oleh banyak elemen yang berubah-ubah sehingga dalam proses produksinya pelanggan dapat melihat lingkungan fisik, tetapi sistem organisasi dan proses produksi tidak terlihat. Mengingat kompleksitas pemasaran jasa tersebut, pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan interaktif.

- Pemasaran Internal, perusahaan melakukan suatu pekerjaan untuk melatih dan memotivasi karyawannya agar dapat melayani pelanggan dengan baik.
- Pemasaran Eksternal, Perusahaan melakukan suatu pekerjaan untuk mempersiapkan, menentukan harga, dan mempromosikan jasa kepada pelanggan.
- Pemasaran Interaktif, Keahlian karyawan dalam melayani pelanggan. Pelanggan menilai kualitas jasa tidak hanya dari kualitas teknis tetapi juga dari kualitas fungsionalnya. Oleh karenanya penyedia jasa harus memberikan sentuhan tinggi (high touch) serta teknologi tinggi (high tech).

Berbagai studi menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola secara baik ternyata memiliki sejumlah kesamaan yang diantaranya adalah :

1. Konsep Strategis, Perusahaan jasa ternama memiliki pengertian yang jelas mengenai pelanggan sasaran serta kebutuhan adanya pengembangan strategi khusus untuk memuaskan kebutuhannya sehingga akan menghasilkan kesetiaan pelanggan.
2. Sejarah komitmen terhadap kualitas dari manajemen puncak. Manajemen puncak hendaknya tidak hanya melihat pada kinerja keuangan perusahaan, melainkan juga melihat kinerja jasa.
3. Penetapan standar tinggi. Penyedia jasa yang baik adalah menetapkan standar kualitas jasa yang tinggi, antara lain berupa kecepatan respon terhadap keluhan pelanggan, ketepatan.
4. Sistem untuk memonitor kinerja jasa. Secara rutin memeriksa kinerja jasa perusahaan maupun pesaingnya.
5. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan. Menanggapi keluhan pelanggan dengan cepat dan ramah.
6. Memuaskan karyawan sama seperti pelanggan.

Mengelola Kualitas Jasa

Suatu cara perusahaan jasa untuk tetap dapat unggul bersaing adalah memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaingnya secara konsisten. Harapan pelanggan dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut kemulut serta promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa, kemudian dibandingkan.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

Apabila kinerja dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Sedangkan bila kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas. Sedangkan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi pemasar dan saingannya, pelanggan yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan pemberi komentar yang baik tentang perusahaan.

Untuk menciptakan kepuasan pelanggan, perusahaan harus menciptakan dan mengelola suatu sistem untuk memperoleh pelanggan yang lebih banyak dan kemampuan untuk mempertahankan pelanggannya.

Salah satu konsep yang ada yaitu konsep rantai nilai (value chain) yang memberikan penekanan pada pentingnya suatu nilai dan kepuasan pelanggan. Konsep rantai nilai dapat dijadikan sebagai acuan perusahaan dalam menemukan lebih banyak nilai pelanggan.

Kegiatan suatu perusahaan terdiri dari berbagai kegiatan seperti merancang, menghasilkan, memasarkan dan memberikan dukungan terhadap produk yang dihasilkan. Didalam suatu perusahaan ditemukan adanya sembilan kegiatan penting dan strategis serta menciptakan nilai dan biaya dalam usaha tertentu. Kesembilan kegiatan penciptaan nilai tersebut meliputi lima kegiatan utama dan empat kegiatan penunjang.

Kegiatan utama penciptaan nilai terdiri dari urutan kegiatan membawa bahan baku ke perusahaan, melakukan operasi, mengirimkannya, memasarkan serta kegiatan melayani. Sedangkan keempat kegiatan penunjang terdiri dari pengadaan barang/jasa, pengembangan teknologi, manajemen SDM, serta kegiatan penyediaan infrastruktur perusahaan. Kegiatan penunjang ini adalah kegiatan yang melekat atau menyertai di semua kegiatan utama.

Kegiatan pengadaan barang/jasa adalah kegiatan pembelian berbagai masukan untuk kegiatan utama perusahaan dan hanya sebagian kecil yang ditangani oleh bagian pembelian dan pengembangan. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang terdapat di

semua bagian perusahaan. Penyediaan infrastruktur perusahaan yang terdiri dari manajemen umum, perencanaan, keuangan, akunting, hukum dan hubungannya dengan pemerintah ditanggung bersama oleh kegiatan utama serta kegiatan penunjang.

Perusahaan perlu menyediakan biaya dan kinerjanya dalam setiap kegiatan penciptaan nilai dan mencari cara perbaikannya. Selama perusahaan mampu melakukan kegiatan tertentu yang lebih baik dari pesaingnya maka perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan bersaing. Keberhasilan perusahaan tidak hanya tergantung pada beberapa kegiatan saja, melainkan tergantung pada koordinasi kegiatan antar bagian.

Konsep rantai nilai tersebut, meliputi Empat Aktivitas Penunjang dan Lima Aktivitas Utama.

Empat Aktivitas Penunjang terdiri dari :

- Infrastruktur, administrasi, keuangan, hukum
- Sumber daya manusia
- Pengembangan teknologi
- Pembelian pesawat terbang

Lima Aktivitas Utama meliputi :

- Logistik ke dalam, penelitian dan pengembangan
- Penyebaran informasi dan iklan
- Pemesanan dan penjualan tiket sampai dengan boarding
- Pelayanan selama penerbangan
- Pelayanan terhadap permintaan pembatalan tiket, penundaan jadwal penerbangan, dan klaim kehilangan/kerusakan barang bagasi

Di sisi lain terdapat enam jenis elemen pemberi kepuasan. Keenam pemberi kepuasan tersebut meliputi elemen produk, elemen penjualan, elemen purna jual, elemen lokasi, elemen waktu dan elemen budaya. Elemen-elemen tersebut dianggap sanggup memberikan kepuasan karena mutunya yang amat tinggi.

Dari keenam elemen tersebut, elemen budaya memberikan pengaruh yang paling besar karena budaya merupakan sumber nilai dan sistem keyakinan yang menentukan siapa yang dilayani perusahaan, apakah petugas ticket counter tertatap calon penumpang ataupun pramugari terhadap penumpang.

Namun demikian keenam elemen tersebut harus dikembangkan dan disampaikan secara bersamaan untuk memberikan kepedulian kepada pelanggan jasa yang benar-benar bermutu tinggi. Berikut secara rinci disampaikan cakupan dari setiap elemen pemberi kepuasan yang menandai adanya suatu kualitas atau mutu yang amat tinggi dari setiap elemen.

Mutu pengalaman membeli, menciptakan perasaan seluruhnya konsisten dengan hal pelanggan untuk menerima kepedulian dan kepuasan total. Dengan demikian setiap momen ketulusan pelayanan merupakan konfirmasi absolut dari pelanggan dalam budaya, nilai-nilai dan kebijaksanaan perusahaan.

Sistem Transportasi Udara

Dari moda-moda transportasi yang ada, transportasi udara dapat menghubungkan daerah yang satu dengan yang lain yang dibatasi oleh jarak darat dan laut. Karena dibatasi oleh jarak darat dan laut tersebut, transportasi udara memerlukan persyaratan-persyaratan teknis dan manajemen yang mengedepankan aspek keselamatan. Oleh sebab itu fasilitas peralatan mulai dari pesawat terbang sebagai sarana utama dan sarana pendukung seperti bandar udara, fasilitas telekomunikasi dan navigasi dipersyaratkan dengan sangat teliti. Kesalahan sedikit dalam operasi penerbangan, kemungkinan akan berakibat sangat fatal.

Berbagai jenis jasa angkutan udara yang diselenggarakan oleh perusahaan penerbangan, diantaranya angkutan penumpang dan cargo. Perusahaan penerbangan yang menyediakan jasa angkutan udara harus mampu menyediakan persyaratan-persyaratan teknis dan manajemen tersebut. Dalam operasinya, perusahaan penerbangan harus mempertimbangkan pula aspek kinerja yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan/penumpang. Kemudahan mendapatkan informasi, pemesanan tiket, pembelian tiket dan kenyamanan penerbangan serta kualitas pelayanan selama penerbangan menjadi sesuatu yang harus diperhatikan.

Perilaku pelanggan/penumpang yang memiliki harapan dan keinginan dalam melakukan perjalanan udara, selayaknya senantiasa diperhatikan oleh perusahaan penerbangan tersebut. Sedapat mungkin, pelanggan/penumpang dipuaskan harapan dan keinginannya sehingga di lain waktu jika akan melakukan perjalanan udara dapat memilih dan menggunakan jasa angkutan udara perusahaan tersebut.

Pelanggan/penumpang yang telah memiliki image positif terhadap satu perusahaan penerbangan akan menjadi aset yang tak ternilai harganya. Pelanggan/ penumpang tersebut akan selalu memilih jasa penerbangan yang sama bila melakukan perjalanan udara.

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Garuda Indonesia semakin berkembang dan seluruh pesawatnya terdiri dari pesawat bermesin jet. Boeing 747 dan Airbus 300. Untuk pertama kalinya dalam dunia penerbangan, PT. Garuda Indonesia telah menggunakan pesawat Airbus 300 berawak 2 orang dengan Cockpit yang disebut Facing Crew Cockpit (FECC).

Pimpinan PT. Garuda Indonesia yang dilantik pada akhir tahun 1984 telah mengambil langkah-langkah untuk lebih memantapkan struktur

organisasi yang ada agar operasional dapat berlangsung lebih efektif dan efisien. Selain itu di bidang pariwisata telah mendapatkan perhatian yang utama, sedangkan pelayanan terhadap para pemakai jasa lebih ditingkatkan lagi ke berbagai negara.

Armada PT. Garuda Indonesia pada awal tahun 1990 berjumlah 75 pesawat bermesin jet seluruhnya terdiri dari :

- Boeing 737 : 2 pesawat
- Boeing 747 : 6 pesawat
- DC-10-30 : 6 pesawat
- Airbus A-300 B4200 : 9 pesawat
- DC-9-32 : 18 pesawat
- Fokker F-28 MK-3000 : 6 pesawat
- Fokker F-28 MK-400 : 28 pesawat

Kegiatan PT. Garuda Indonesia lainnya adalah mengangkut jemaah haji ke tanah suci Mekkah yang puluhan ribu jumlahnya setiap tahun dengan kekuatan armadanya sendiri. Mereka yang pernah menjabat sebagai Direktur Utama pada periode tahun-tahun lalu sampai sekarang adalah :

- 1950-1954 : Dr. E Konijnenburg
- 1954-1959 : Ir. Soetoto
- 1959-1961 : Marsdy TNI Iskandar
- 1961-1965 : Captain Partono
- 1965-1968 : Captain Soedarmo
- 1968-1984 : Wiweko Soepeno, SE
- 1984-1988 : R.A.J. Lumenta
- 1988-1992 : M. Soeparno
- 1992-1995 : Wage Mulyono
- 1995-1998 : Marsma (Purn.) Soepandi
- 1998 : Robby Djohan
- 1998-2002 : Abdul Gani
- 2002-sekarang : Indra Setiawan

Sebagai perusahaan penerbangan membawa bendera nasional PT. Garuda Indonesia berjuang sekuat tenaga dalam menegakkan citra bangsa dan negara melalui pelayannya. Kini jaringan penerbangannya telah menjangkau keseluruhan wilayah Republik Indonesia dengan menghubungkan 35 kota persinggahan, sedangkan keluar negeri meliputi kota-kota di benua Asia, Australia, Amerika dan Afrika. Jenis pesawat yang tercanggih sekarang ini adalah Airbus 330, karena pesawat ini lebih nyaman dari yang lainnya.

Organisasi Perusahaan

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu cara untuk mengenal keadaan lingkungan dalam hal ini lingkungan kerja yaitu dengan memperhatikan tempat kedudukan kita pada unit kerja masing-masing dalam kaitan hubungannya dengan unit-unit kerja lainnya.

Hal tersebut membutuhkan daya serap dan daya resap mengenai organisasi kerja dari unit-unit kerja yang berkaitan. Organisasi adalah wadah (wahana) kegiatan bagi orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut

organisasi yang bersifat "Statis", karena hanya sekedar melihat kepada strukturnya. Sedangkan organisasi yang bersifat dinamis yaitu dilihat dari sudut pandang dinamikanya, aktivitasnya atau tindakan dari tata hubungan yang terjadi pada organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun bersifat informal, misalnya aktivitas tata hubungan antara atasan dan bawahan, tata hubungan kerja antara sesama atasan dan sesama bawahan. Berhasil tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, tergantung sepenuhnya kepada faktor-faktor manusia.

Perusahaan penerbangan PT. Garuda Indonesia, memiliki organisasi induk yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Utama PT. Garuda Indonesia No. DZ/SKEP/5193/98, tanggal 20 Oktober 1998. Direksi PT. Garuda Indonesia terdiri dari Direktur Utama, lima direktur dan satu kepala bidang yaitu :

1. Direktur Niaga
2. Direktur Operasi
3. Direktur Teknik
4. Direktur Personalia dan Umum
5. Direktur Keuangan
6. Kepala Bidang SBU dan GMF.

Pada masing-masing lembaga organisasi/sub organisasi ditetapkan eselonisasi-sasinya, diberikan sandi-sandi organisasi yang terdiri dari 2 huruf atau 3 huruf dan dilengkapi uraian tugasnya (job descriptions) serta para pemegang jabatan struktural diangkat dengan Surat Keputusan Direksi.

Berdasarkan tema yang kami kemukakan, kami hanya menjabarkan organisasi perusahaan di jajaran dinas operasi yang terdiri dari :

1. Direktur Operasi
Merupakan tingkatan tertinggi dalam organisasi di jajaran dinas operasi. Tugas pokoknya adalah menetapkan arahan dan kebijakan perencanaan strategis yang mengendalikan manajemen direktorat operasi meliputi pengelolaan fungsi-fungsi pokok antara lain :
 - awak pesawat
 - standar penerbangan
 - pengendalian operasi
2. Kepala Dinas Operasi Penerbangan
Menjabarkan arahan dan kebijakan Direktur Operasi dengan menetapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian operasional dinas operasi. Dalam pelaksanaannya Dinas Operasi Penerbangan bertanggung jawab kepada Direktur Operasi Kepala Dinas Operasi Penerbangan membawahi beberapa bidang :
 - OFA A.330
 - OFB.737-400 dan 500
 - OFB.747-200
 - OFB.747-400
 - OF.DC-10
 - OF.F-28
 - OFL (flight standard)

3. Kepala Bidang Operasi Penerbangan A 330 Menangani penjadwalan, training dan konduite para awak kokpit. Bidang operasi penerbangan ini dikepalai oleh seorang Chief Pilot yang dibantu oleh seorang Administrator, Deputy Training dan Deputy Flight Technical.
4. Administrator Administrator pada PT. Garuda Indonesia sama pengertiannya dengan seorang sekretaris yang mempunyai atasan seorang Chief Pilot. Administrator juga merupakan mitra kerja Deputy Training dan Deputy Flight Technical.
5. Deputy Training Mengatur semua training-training para awak kokpit terutama mengenai instruktur terbang dan silabus (buku pedoman penerbangan)
6. Deputy Flight Technical Khusus menangani masalah-masalah teknis seperti mesin pesawat yang rusak, trip trouble report serta masalah teknis lainnya.

Kegiatan Perusahaan

Untuk mengikuti ratio pemasaran PT. Garuda Indonesia dipercaya oleh pemerintah untuk dapat mengimbangi permintaan jasa angkutan udara. Maka pada akhir Pelita III, PT. Garuda Indonesia telah menugaskan beberapa pesawatnya yang terdiri dari :

1. Boing 747-200, yang digunakan untuk melayani penerbangan ke Eropa dan digunakan untuk melayani jemaah haji.
2. Douglas DC-10-30, digunakan untuk melayani penerbangan dalam negeri pada waktu tertentu (hari raya) dan untuk mengangkut jemaah haji.
3. Fokker 28, digunakan untuk melayani penerbangan dalam negeri.

Kegiatan lainnya yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia adalah kegiatan material departemen, yaitu kegiatan procurement untuk keperluan perawatan pesawat PT. Garuda Indonesia:

1. Membuat permintaan penawaran untuk material yang sudah perlu diadakan kembali dalam persiapan.
2. Menyeleksi penawaran harga dan menentukan tawaran terbaik.
3. Membuat Purchase Order kepada Supplier.
4. Mengawasi tanggal pengiriman barang sesuai dengan Purchase Order dan melaksanakan

percepatan bila ternyata barang sudah sangat dibutuhkan.

5. Membuat permintaan pembukuan L/C (Letter of Credit).
6. Mengurus persiapan pengiriman yang berhubungan dengan pelaksanaan SGS Inspection di tempat supplier.
7. Memonitor pengiriman barang, flight number, tanggal dan airways billnya.
8. Menghubungi instansi-instansi pemerin-ah, SGS, dan juga administrasi/ keuangan di PT. Garuda Indonesia untuk melengkapi dokumen Impor dan membuat PPUD.
9. Melaksanakan pengeluaran barang di Bandar Udara.
10. Memeriksa kelengkapan dan mutu barang setelah diterima dan dimasukkan kedalam persediaan serta melakukan claim atas kelalaian dalam penerimaan barang tersebut.
11. Ikut memonitor pembayaran transfer kepada para supplier bila pembayaran transfer dilakukan dengan pembayaran non L/C.

Untuk barang-barang atau komponen pesawat yang akan diperbaiki di luar negeri juga dilaksanakan sebagai berikut :

- Membuat Repair Order kepada bengkel di luar negeri.
- Melaksanakan pengepakan barang.
- Melaksanakan pengiriman barang dan memonitor sampai tiba di bengkel luar negeri.
- Menghubungi instansi pemerintah untuk melengkapi dokumen ekspor.
- Bila komponen tersebut sudah selesai dikerjakan oleh bengkel luar negeri maka kegiatan akan sama dan dimulai lagi dari butir enam sampai dengan butir sebelas.

Adapun misi yang dijalankan oleh perusahaan PT. Garuda Indonesia adalah :

1. Mendukung program pemerintah untuk membangun suatu sistem transportasi udara nasional yang berkaitan dengan upaya pemerintah dalam membangun satu kesatuan politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan dari Bangsa Indonesia.
2. Melaksanakan tugas-tugas yang merupakan misi kepentingan bangsa, seperti pengangkutan jemaah haji, peningkatan pariwisata dan ekspor non migas, mendorong usaha di bidang ekonomi dan memberikan kesempatan kerja.

HASIL PENELITIAN

Tabulasi nilai hasil jawaban responden

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan PT. Garuda Indonesia	Penilaian Pelaksanaan (kinerja)	Penilaian Kepentingan	$\bar{X}$	$\bar{Y}$	Tki (%)
1	Pelayanan yang cepat dan tepat terhadap pemesanan tiket	250	341	3,57	4,87	73,3
2	Jadwal penerbangan yang mudah diakses	279	208	3,96	2,97	134,0
3	Penanganan bagasi di bandara keberangkatan	216	338	2,09	4,83	63,9
4	Profesionalisme pramugari	238	317	3,40	4,53	75,1
5	Membantu penataan tas bawaan di pesawat terbang	250	203	3,57	2,90	123,2
6	Membantu calon penumpang yang ingin merubah waktu keberangkatan	201	245	2,87	4,26	68,1
7	Kemampuan pramugari untuk cepat tanggap memenuhi permintaan informasi terhadap penumpang	182	328	2,60	4,69	55,6
8	Membantu pemesanan taksi dan hotel di kota tujuan	70	231	1,00	3,30	30,3
9	Konsistensi jadwal keberangkatan pesawat terbang	242	339	3,46	4,84	71,4
10	Pelayanan check-in yang mudah dilaksanakan	178	313	2,54	4,47	56,9
11	Variasi klas penerbangan (ekonomi, bisnis, eksekutif)	231	340	3,30	4,86	67,9
12	Sarana telepon dan ATM di tempat penjualan tiket	163	323	2,83	4,61	50,5
13	Perhatian secara khusus dari pramugari kepada setiap penumpang	187	333	2,67	4,76	56,2
14	Rasa dan variasi menu makanan dan minuman selama penerbangan	144	314	2,06	4,49	45,9
15	Fasilitas lampu, audio/musik, koran dan buku bacaan di ruangan kabin selama penerbangan	170	286	2,43	4,09	59,4
16	Jenis pesawat yang digunakan	305	340	4,30	4,86	89,7
17	Penampilan yang menarik dari penerbang dan pramugari	229	252	3,30	4,17	90,1
Rata-rata ($\bar{X}$ dan $\bar{Y}$)				2,94	4,32	

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil rata-rata nilai tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja maka dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja

yang telah diberikan oleh X kepada penumpang. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Dari 17 faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, terbagi menjadi 4 (empat) bagian masing-masing:

1. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang memerlukan prioritas utama. Semua faktor tersebut di atas dinilai sangat penting bagi pelanggan, sementara tingkat pelaksanaannya ternyata masih belum memuaskan, meliputi:
 - Penanganan bagasi di bandara keberangkatan
 - Pelayanan check-in yang mudah dilaksanakan
 - Sarana telepon dan ATM di tempat penjualan tiket
 - Perhatian secara khusus dari pramugari kepada setiap penumpang
 - Rasa dan variasi menu makanan dan minuman selama penerbangan
2. Terdapat enam faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, PT. Garuda Indonesia telah dapat memenuhi standar harapan pelanggan dimana hal tersebut harus dipertahankan, meliputi:
 - Pelayanan yang cepat dan tepat terhadap pemesanan tiket
 - Profesionalisme pramugari
 - Konsistensi jadwal keberangkatan pesawat terbang
 - Variasi kelas penerbangan (ekonomi, bisnis, eksekutif)
 - Jenis pesawat yang digunakan
 - Penampilan yang menarik dari penerbangan dan pramugari
3. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan PT. Garuda Indonesia yang dinilai kurang penting oleh pelanggan, sedangkan pelaksanaannya oleh pihak manajemen atau karyawan PT. Garuda Indonesia kualitasnya cukup atau biasa-biasa saja, meliputi:
 - Membantu calon penumpang yang ingin merubah waktu keberangkatan
 - Membantu pemesanan taksi dan hotel di kota tujuan
 - Fasilitas lampu, audio/musik, koran dan buku bacaan di ruangan kabin selama penerbangan
4. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, dimana PT. Garuda Indonesia telah dilaksanakan dengan baik sekali, sementara pelanggan sendiri menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya faktor-faktor tersebut (tidak efisien), meliputi:
 - Jadwal penerbangan yang mudah diakses
 - Membantu penataan tas bawaan di pesawat terbang

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada bab-bab terdahulu, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat enam faktor yang harus dilaksanakan sebagai prioritas utama agar sesuai dengan harapan pelanggan.
2. Terdapat enam faktor yang sudah sesuai dengan harapan pelanggan dan oleh karena itu harus ditetapkan kualitas pelaksanaannya.
3. Terdapat tiga faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan dilakukan dengan cukup baik oleh manajemen/karyawan PT. Garuda Indonesia.
4. Terdapat dua faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan maupun di sisi lain pelaksanaannya dilakukan dengan sangat baik oleh pihak PT. Garuda Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Tricahyono, *Manajemen Keuangan*, Badan Penerbit IPWI, Jakarta, 1996.
- Frank H. Woodward, *Management Transport*, cetakan keempat, PT. Pustaka Binaman Presindo, 1996.
- Harahap, Sofyan Syafri, *Akutansi Aktiva Tetap*, cetakan ke dua, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.
- Masngudi, *Kewirausahaan*, Edisi Revisi, Universitas Borobudur, Jakarta.
- Nasution, *Manajemen Transportasi*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, 1996.