

**ANALISIS ON-TIME PERFORMANCE SEBAGAI UPAYA
MENGAWASI KUALITAS MENGGUNAKAN METODE DIAGRAM
KONTROL DAN MENINGKATKAN KUALITAS JASA
MENGGUNAKAN METODE PARETO CHART DAN DIAGRAM
SEBAB-AKIBAT
(Studi Pada PT. Sriwijaya Air)**

Mohammad Yogi Arifianto, Bambang Munas Dwiyanto¹

Email: arifianto.yogi@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

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 Chart, 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

PENDAHULUAN

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.

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.

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,

¹ Penulis penanggung jawab

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.

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.

Tabel 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 (2012)

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. Berdasarkan tabel 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 uraian di atas, dapat diketahui bahwa perlu dilakukan analisis *on-time performance*. Alasannya untuk meningkatkan tingkat *on-time performance* PT. Sriwijaya Air dengan sebab terjadi tingkat *delay* sebesar 48,25% dan ini merupakan permasalahan yang tidak dapat dihindari. Dalam permasalahan ini akan dicari akar dari penyebab yang terjadi pada PT. Sriwijaya Air sehingga dapat difokuskan dan memprioritaskan penyimpangan yang perlu ditangani. Tujuannya untuk menjadi solusi alternatif terhadap apa yang Sriwijaya Air sedang terapkan saat ini untuk meningkatkan *on-time performance*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Delay

Delay adalah kondisi dimana terjadi keterlambatan dari jadwal yang semestinya. Hal ini terkait dengan hal waktu dan waktu merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah penerbangan, baik keberangkatan maupun kedatangan. Maskapai penerbangan, yang bergerak di bidang jasa transportasi udara, mencoba untuk meminimalisir kejadian *delay* karena akan berdampak buruk pada kegiatan-kegiatan operasional yang dilakukan oleh maskapai tersebut.

Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

Ketepatan waktu adalah kesesuaian antara waktu yang telah direncanakan dengan waktu dari pelaksanaan rencana tersebut. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Niehues (2001), menyatakan tiga hal yaitu; (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.

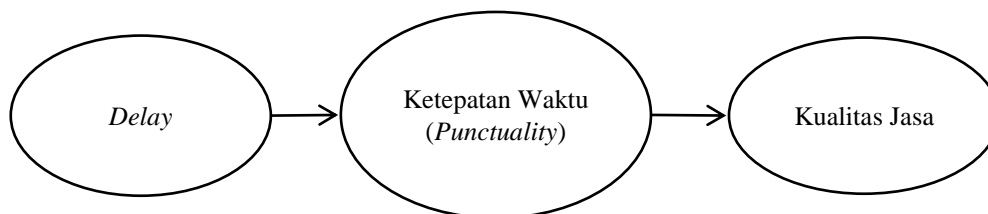
Kualitas Jasa

Kualitas Jasa menurut Tjiptono (2011) adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. 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. Barry dan Parasuraman (1994) mengidentifikasi lima dimensi yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, meliputi; Bukti Langsung (*Tangibles*), Keandalan (*Reliability*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), Empati (*Empathy*).

Menurut hasil penelitian oleh Nimit Chowdhary dan Monika Prakash (2007), menyatakan bahwa Keandalan (*Reliability*) penting bagi pelayanan dengan tindakan yang tidak berwujud. Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Dawna L. Rhoades dan Blaise P. Waguespack Jr (2004), yang menyatakan kualitas bukan hanya persoalan persepsi dan defenisi tetapi juga persoalan pola pikir. Kualitas merupakan fokus untuk meraih keandalan.

Dari pembahasan sebelumnya mengenai *delay*, ketepatan waktu, dan kualitas jasa, dapat diperoleh kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1
Model Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Chowdhary dan Prakash (2007), Rhoades dan Waguespack Jr. (2004), Niehues (2001) yang dikembangkan untuk penelitian ini

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

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 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).

Penentuan 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.

Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif yaitu Diagram Kontrol, *Pareto Chart*, dan Diagram Sebab-Akibat. Analisis dilakukan terhadap permasalahan *delay* yang diteliti.

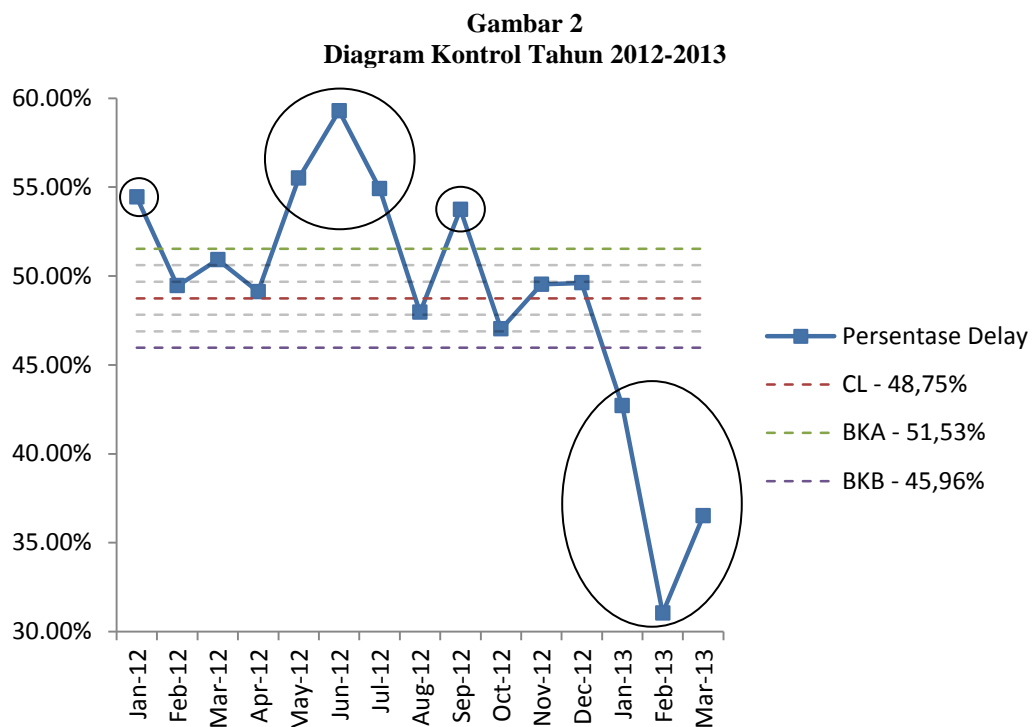
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini terdiri dari Diagram Kontrol, *Pareto Chart*, dan Diagram Sebab-Akibat. Berikut adalah hasil penelitian ini:

Diagram Kontrol

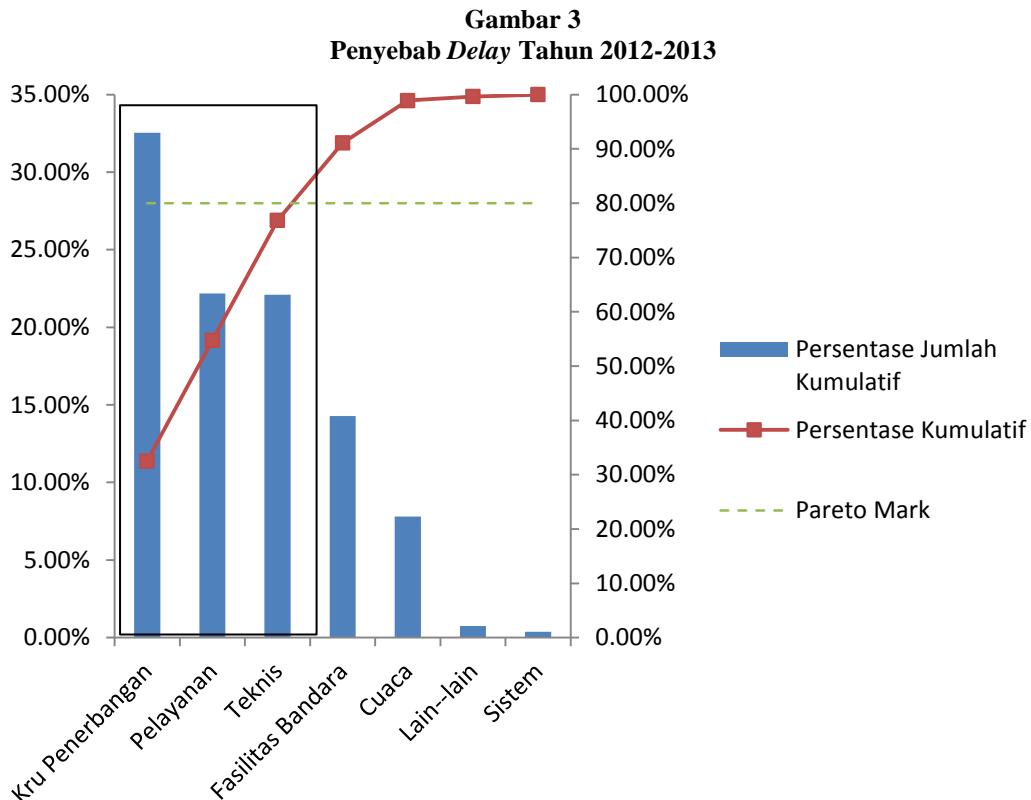
Hasil Diagram Kontrol disajikan dalam Gambar 2 berikut:



Sumber: Data Sekunder yang diolah (2013)

Pareto Chart

Hasil *Pareto Chart* disajikan dalam Gambar 3 berikut:



Sumber: Data Sekunder yang diolah (2013)

Diagram Sebab-Akibat

Hasil Diagram Sebab-Akibat disajikan dalam Gambar 4 (**Lampiran**)

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil Diagram Kontrol menunjukkan pada bulan Januari, Mei, Juni, Juli, dan September 2012 serta Januari, Februari, dan Maret 2013 terdapat tingkat *delay* yang melewati batas kontrol atas (BKA) dan batas kontrol bawah (BKB). *Delay* sudah berada di luar batas kontrol yang merupakan penyimpangan dan harus diteliti apa masalah utama yang mengakibatkan penyimpangan dengan *Pareto Chart*.

Hasil Pareto Chart ditemukan tiga masalah utama yang mengakibatkan penyimpangan yaitu; kru penerbangan, pelayanan, dan teknis. Hasil ini membantu memusatkan perhatian pada ketiga masalah utama. Ketiga penyebab tersebut merupakan macam *delay* faktor internal, sehingga dapat dilaksanakan tindakan korektif secara langsung. Selanjutnya perlu dicari akar penyebab dari ketiga penyebab utama menggunakan diagram sebab-akibat.

Hasil Diagram Sebab-Akibat ditemukan akar-akar penyebab dari ketiga masalah utama dan hasil tersebut menunjukkan bahwa permasalahan berada di dalam kegiatan-kegiatan prosedur penerbangan.

KESIMPULAN

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.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Niehues (2001) menggunakan metode Diagram Sebab-Akibat hanya mengamati kinerja perusahaan. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu permasalahan *on-time performance* hanya diamati dari sudut pandang maskapai penerbangan saja. Dengan demikian, keterkaitan mengenai hal waktu dengan harapan pelanggan belum mampu dijelaskan. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan data yang dibutuhkan.

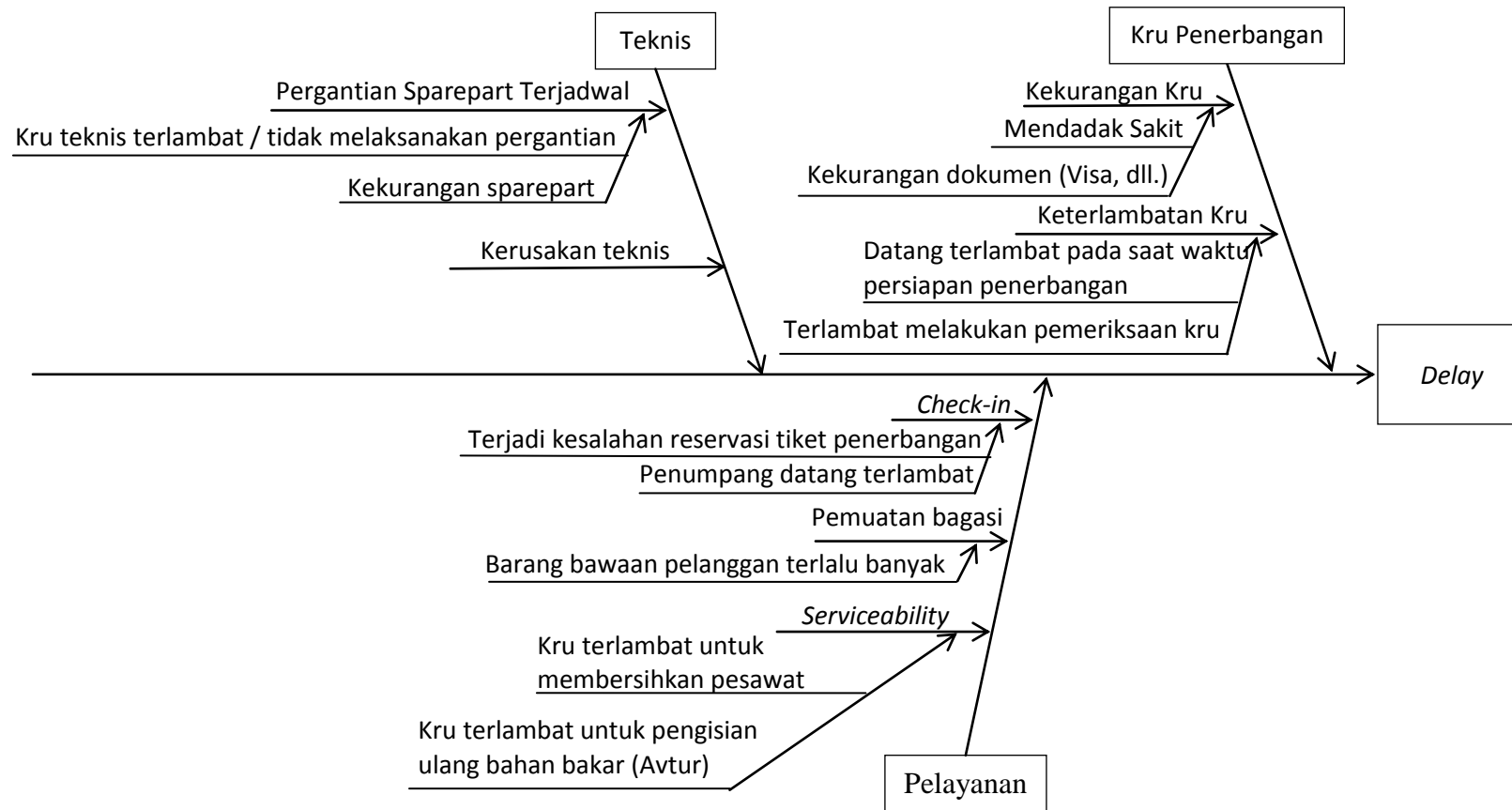
Untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapi oleh PT. Srwijaya Air, satu-satunya cara adalah untuk menegakkan aturan-aturan lebih ketat dan memastikan bahwa kru mengerti apa yang seharusnya dilaksanakan, serta mampu melaksanakan tanggung jawabnya. Hal tersebut juga perlu pengawasan langsung pada saat kegiatan-kegiatan operasional sehingga dapat meminimalisir penyimpangan. Lalu, Sriwijaya Air sebaiknya menentukan kru dengan sempurna karena itu merupakan salah satu faktor yang krusial. Tanpa adanya kru, maka tidak dapat menjalankan kegiatan operasional maupun menerbangkan pesawat. Dengan begitu, diharapkan kekurangan atau keterlambatan kru dapat diminimalisir sehingga akan meningkatkan on-time performance.

REFERENSI

- Berry, Leonard, A. Parasuraman, dan Valarie A. Zeithaml. 1994. "Improving service quality in America: Lesson learned" dalam *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No.2, h. 32-52
- Chowdary, Nimit dan Monika Prakash. 2007. "Prioritizing service quality dimensions" dalam *Managing Service Quality*, Vol. 17, No.5, h. 493-509
- Ferdinand, Augusty. 2011. "METODE PENELITIAN MANAJEMEN". Edisi ketiga, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Nasution, M. 2005. "MANAJEMEN MUTU TERPADU (*Total Quality Management*)". Edisi kedua, Bogor: Ghalia Indonesia
- Niehues, Alexander et al. 2001. "Punctuality: How Airlines Can Improve On-Time Performance" *Booz-Allen & Hamilton.*, h. 1-16, <http://www.aviation.go.th/rbm/Punctuality.pdf>. Diakses tanggal 17 Maret 2013.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, dan Leonard L. Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" dalam *Journal of Marketing*, Vol. 49, h. 41-50
- Rhoades, Dawna dan Blaise P. Waguespack Jr. 2004. "Service and safety quality in US airlines: pre- and post-September 11th" dalam *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, h. 307-316
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2011. "Service, Quality & Satisfaction". Edisi ketiga. Yogyakarta: ANDI

LAMPIRAN

Gambar 4
Diagram Sebab-Akibat



Sumber: Data Primer yang diolah (2013)