

Usulan Peningkatan Pelayanan Dengan Metode Quality Function Deployment Di PT. Garuda Indonesia (Persero)

Improvement Suggestion Service with Quality Function Deployment Method at PT. Garuda Indonesia (Persero)

Mutiara Eka Puspita^{1*}, Annuridya Rosyidta P. O.²

Institut Teknologi Indonesia, Jl. Raya Puspitek Serpong, Kota Tangerang Selatan, 15320, Indonesia

(Diterima: 27 Januari 2016; Disetujui: 01 Agustus 2016)

Abstrak

Industri penerbangan dunia tengah mengalami tantangan yang hebat selama dekade terakhir. Menghadapi isu global tersebut, negara-negara Asia Tenggara mencoba untuk menerapkan kebijakan liberalisasi penerbangan ASEAN (ASEAN Open Sky) agar dapat menciptakan kompetisi yang ketat antar maskapai untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Kebijakan ASEAN Open Sky tersebut menyebabkan banyak maskapai asing, tidak terkecuali Singapore Airlines, menjadikan Indonesia sebagai target pasar utama. Oleh sebab itu, Garuda Indonesia perlu melakukan perbaikan disegala bidang mengingat pesaing utama pada ASEAN Open Sky, Singapore Airlines, dinilai memiliki performansi yang sangat baik di mata dunia. Metode untuk membantu melakukan perbaikan kualitas adalah Quality Function Deployment dengan alat yang digunakan House of Quality (HOQ). Dengan HOQ dapat dihasilkan rancangan layanan baru berbasis pelanggan yang bermanfaat bagi perbaikan kualitas layanan demi keunggulan bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk (1).Mengetahui tingkat kepuasan pelanggan PT Garuda Indonesia (Persero) dibandingkan dengan Singapore Airlines dan tingkat kepentingan atribut layanan yang terdapat pada HOQ; (2).Mengetahui bagaimana rancangan perbaikan layanan dengan HOQ PT Garuda Indonesia yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemampuan perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa responden lebih puas pada pelayanan Singapore Airlines dengan nilai rata-rata 3.54 dibandingkan Garuda Indonesia dengan nilai rata-rata 3.0683 dari skala 4. Sesuai hasil rancangan House of Quality, layanan yang menjadi prioritas dilakukan perbaikan dan peningkatan kualitas berdasarkan nilai absolute weight adalah (1).penanganan bagasi; (2).kehandalan layanan ticketing; (3).kebersihan dan fungsi toilet; (4).ketanggapan karyawan dalam penanganan keluhan pelanggan; dan (5).kesesuaian harga yang ditetapkan dengan service yang diterima. Sedangkan prioritas utama karakteristik teknik yang dapat dilakukan perusahaan adalah (1).pemilihan mitra outsource yang terbaik; (2).implementasi boarding management berdasarkan rekomendasi Skytrax; (3).peningkatan attitude karyawan untuk bersikap empati dan ramah; (4).penyediaan staf yang memadai; serta (5).penentuan & pemenuhan service standar bagi frontliner.

Kata Kunci : house of quality, kualitas, kualitas pelayanan

Abstract

Aviation industry is experiencing great challenges over the last decade. Facing that global issues, the countries of Southeast Asia are trying to implement the ASEAN aviation liberalization policy (ASEAN Open Sky) in order to create intense competition among carriers to increase competitive advantage. ASEAN Open Sky policy is causing many foreign airlines, no exception Singapore Airlines, making Indonesia the main target market. Therefore, Garuda Indonesia needs to make improvements in all areas given the major competitors in the ASEAN Open Sky, Singapore Airlines, is considered have a very good performance in the world. Methods to improve the quality is Quality Function Deployment with tools used House of Quality (HOQ).

HOQ can be generated with the design of new services based on customer requirement for the improvement of service quality for competitive advantage. The purpose of this study are (1).To know the level of customer satisfaction PT Garuda Indonesia (Persero) compared with Singapore Airlines and the level of importance of service attributes contained in the HOQ; (2).To know how to design HOQ for improvements of services PT Garuda Indonesia in accordance with the needs and desires of customers and the ability of the company. The study states that the respondents are more satisfied at the service of Singapore Airlines with an average value 3.54 compared with the average value of Garuda Indonesia 3.0683 in scale 4. According to the results, the design of the House of Quality, service priority that must be improve based on the absolute value of weight are (1).baggage handling; (2).reliability ticketing services; (3).hygiene and toilet functions; (4).responsiveness of employees in the handling of customer complaints; and (5).the suitability of the price set by the service received. And then, the main priority of the characteristics techniques that must be done by the company are (1).the selection of the best outsourcing partners; (2).implementation of management based on Skytrax boarding; (3).an increase in employee attitude to be empathetic and friendly; (4).the provision of adequate staff; and (5).the determination and fulfillment of service standards for front liners.

Keyword : House of Quality, Quality Function Deployment, Quality

*Penulis Korespondensi.

Mutiara Eka Puspita HP: 081317470711; E-mail:mutiara.ekap@gmail.com

1. Pendahuluan

Industri penerbangan dunia tengah mengalami tantangan yang hebat selama dekade terakhir. Menghadapi isu global tersebut, negara-negara Asia Tenggara mencoba untuk menerapkan kebijakan liberalisasi penerbangan ASEAN (*ASEAN Open Sky*) agar dapat menciptakan kompetisi yang ketat antar maskapai untuk meningkatkan keunggulan bersaing [1]. Kebijakan ASEAN *Open Sky* tersebut menyebabkan banyak maskapai asing, tidak terkecuali Singapore Airlines, menjadikan Indonesia sebagai target pasar utama. Oleh sebab itu, penting bagi Garuda Indonesia untuk membandingkan kualitas pelayanannya dengan Singapore Airlines sehingga akan diketahui bagian mana yang tertinggal dan memerlukan perbaikan pelayanan disegala bidang mengingat pesaing utama pada ASEAN *Open Sky*, Singapore Airlines, dinilai memiliki performansi yang sangat baik di mata dunia [2].

Perencanaan layanan yang dilakukan oleh Garuda Indonesia dilakukan secara mandiri oleh unit *Service Planning* [3]. Padahal, rancangan yang dihasilkan akan lebih maksimal jika perencanaan yang dibuat dilakukan dengan semua unit direncanakan secara terintegrasi sebagai upaya *Total Quality Management* (TQM) [4]. Seringkali perusahaan terlalu fokus kepada faktor internal dalam merancang produk tanpa mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan yang sebenarnya atau terlalu fokus kepada faktor eksternal dengan mencoba memenuhi semua keinginan dan kebutuhan pelanggan tanpa memperhatikan apakah perusahaan mampu

memenuhi semuanya [5]. Dengan melakukan kerja secara tim yang melibatkan berbagai unit, rancangan yang dibuat tidak hanya disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, namun juga dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dalam memperbaiki layanan tersebut karena didalam pembuatan rancangan terdapat keterlibatan unit *marketing*, *manufacturing staf* dan *design engineer*.

Sesuai permasalahan diatas, maka perumusan masalah yang diteliti adalah: (1). Bagaimana tingkat kepuasan pelanggan PT Garuda Indonesia (Persero) dibandingkan dengan Singapore Airlines dan tingkat kepentingan atribut layanan yang terdapat pada *House of Quality*. (2). Bagaimana rancangan perbaikan layanan dengan *House of Quality* PT Garuda Indonesia yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemampuan perusahaan. Tujuan penelitian adalah: (1). Mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pelanggan PT Garuda Indonesia (Persero) dibandingkan dengan Singapore Airlines dan tingkat kepentingan atribut layanan yang terdapat pada *House of Quality*; (2). Mengetahui bagaimana rancangan perbaikan layanan dengan *House of Quality* PT Garuda Indonesia yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemampuan perusahaan.

Responden yang menjadi ruang lingkup penelitian adalah pelanggan maskapai Garuda Indonesia yang pernah menggunakan maskapai Singapore Airlines. Dengan membandingkan performansi pelayanan Garuda Indonesia dengan Singapore airlines, diharapkan Garuda Indonesia

mendapatkan gambaran kualitas pelayanan di mata responden saat ini, sehingga dapat mengambil keputusan pelayanan apa saja yang harus mendapatkan perbaikan.

2. Teori Dasar

Kualitas dapat digambarkan dengan mengukur loyalitas pelanggan. Kotler & Keller [6] mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah, "Tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kualitas (atau hasil) yang dirasakannya dengan harapannya." Salah satu cara meningkatkan loyalitas pelanggan adalah mengevaluasi penyebab ketidakpuasan pelanggan, maka kepuasan pelanggan dapat dijadikan salah satu faktor penyebab loyalitas pelanggan [7].

Peningkatan kualitas akan lebih maksimal jika dilakukan secara terpadu. Kualitas terpadu atau biasa disebut dengan *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance*) pada setiap level operasi proses, dalam setiap area fungsional organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan sumber modal yang tersedia." Kualitas juga menjadi hal yang penting dalam berbagai proses keputusan strategis, termasuk dalam rencana pengembangan produk seperti yang diungkapkan Foster [8], "*The quality movement has greatly influenced strategy process in recent years*".

Salah satu metode untuk membantu proses perancangan produk dengan pertimbangan kualitas terpadu adalah *Quality Function Deployment* (QFD). Barnard & Norman [9] mengatakan bahwa QFD adalah proses perencanaan sistematis yang dikembangkan untuk membantu tim proyek menyusun semua elemen yang dibutuhkan untuk mendefinisikan, mendesain, dan menghasilkan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan QFD, Garuda Indonesia dapat melihat bagian mana yang masih tertinggal dibandingkan dengan Singapore Airlines serta melihat *customer requirement* dan *technical requirement* sehingga akan mendapatkan hasil perencanaan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan memperhatikan kemampuan internal perusahaan.

3. Metodologi

Alat yang digunakan dalam analisis *Quality Function Deployment* dalam penelitian ini adalah *House of Quality* (HOQ). Di dalamnya dijabarkan *customer requirement* dan *technical requirement*. Sub variabel dalam variabel *customer requirement* adalah area pelayanan sebuah maskapai penerbangan yang pada

umumnya terbagi menjadi *product*, *pre journey*, *pre flight*, *in flight*, *post flight*, *post journey* [10]. Sedangkan sub variabel yang digunakan untuk *technical requirement* adalah *Service Level Agreement* (SLA) [11], *Customer Satisfaction Index* (CSI) [12], kebijakan perusahaan mengenai harga, *IATA Operational Safety Audit*, serta klasifikasi Skytrax yang digunakan Garuda Indonesia sebagai standar operasional [12]. Kemudian dilakukan berbagai perhitungan terhadap variabel-variabel tersebut sehingga dapat diperoleh rancangan desain layanan untuk maskapai penerbangan berbasis pelanggan. Berikut model *House of Quality*:



Gambar 1. *House of Quality* [13]

Tingkat kepuasan responden dinilai menggunakan kuesioner dengan indikator penilaian menggunakan 4 skala likert dengan nilai 4 untuk sangat puas, 3 untuk puas, 2 untuk tidak puas dan 1 untuk sangat tidak puas [14]. Sampel yang diambil berjumlah 125 responden berdasarkan pada perhitungan jumlah sampel minimal sebesar 100 dengan menggunakan rumus slovin [15]. Teknik pengambilan yang digunakan adalah sampel *convenience sampling*. Teknik ini termasuk ke dalam kategori *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel [16]. Pengumpulan data dilakukan dengan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner untuk mengukur *customer requirement* serta observasi dan wawancara untuk menentukan *technical requirement*. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka.

4. Hasil dan Pembahasan

Terdapat 24 atribut layanan yang dijadikan sebagai *customer requirement* dan 17 atribut karakteristik teknis yang dijadikan sebagai *technical requirement*. Atribut dalam *customer requirement* diperoleh dari data perusahaan mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan berdasarkan catatan *customer voice* [17] pada tahun 2011. Sedangkan atribut *technical requirement* diperoleh melalui proses

wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Berikut tabel Atribut *Customer Requirement*:

Tabel 1. *Customer Requirement*

No	Pernyataan	Service Area
1	Kesesuaian harga yang ditetapkan dengan <i>service</i> yang diterima	Produk
2	Ketepatan jadwal penerbangan	Produk
3	Kemudahan mendapat informasi dan memesan tiket secara online melalui Website	Pre Journey
4	Kemudahan menghubungi layanan call center	Pre Journey
5	Kehandalan layanan di kantor penjualan	Pre Journey
6	Kehandalan layanan <i>ticketing</i>	Pre Journey
7	Keramahan dan empati layanan pelanggan <i>service</i>	Pre Journey
8	Kehandalan layanan <i>check in</i>	Pre Flight
9	Kehandalan layanan kedatangan dan layanan <i>counter transfer desk</i>	Pre Flight
No	Pernyataan	Service Area
10	Kenyamanan menunggu di ruang tunggu <i>executive</i>	Pre Flight
11	Kehandalan layanan naik ke pesawat	Pre Flight
12	Kondisi Kabin (interior dan kebersihan kabin)	In Flight
13	Kenyamanan tempat duduk	In Flight
14	Kebersihan dan fungsi toilet pesawat	In Flight
15	Sarana kenyamanan pesawat (selimut, handuk, bantal, toilet kit)	In Flight
16	Penampilan dan kinerja awak kabin	In Flight
17	Kualitas dan porsi penyajian makanan minuman	In Flight
18	Hiburan (audio, video dan bahan bacaan) di dalam pesawat	In Flight
19	Penjualan cinderamata di pesawat	In Flight
20	Prosedur keamanan penerbangan	In Flight
21	Penanganan bagasi : bebas resiko dan jaminan asuransi	Post Flight

	untuk kerusakan & kehilangan	
22	Program <i>loyalty</i>	Post Journey
23	Ketanggapan karyawan dalam penanganan keluhan pelanggan	Post Journey
24	Ketanggapan karyawan dalam penyambutan dan penyampaian Informasi	Post Journey

Berikut tabel *Technical Requirement*:

Tabel 2. *Technical Requirement*

No Item	Technical Requirement
1	Penentuan <i>cost effectiveness & simplify pricing</i>
2	Penentuan <i>on time performance</i> (OTP)
3	<i>Update content of website</i>
4	<i>Website accesibility</i>
5	Penyediaan staf yang memadai
6	Penentuan <i>service standard call center agent</i>
7	Penentuan <i>abandon call</i> minimum
8	Penentuan & pemenuhan <i>service standar</i> bagi <i>frontliner</i>
9	Peningkatan <i>attitude</i> karyawan untuk bersikap empati dan ramah
No Item	Technical Requirement
10	Penentuan waktu proses <i>check-in</i> rata-rata
11	Implementasi <i>boarding</i> manajemen berdasarkan rekomendasi skytrax
12	Pemilihan mitra <i>outsourc</i> yang terbaik
13	Penetapan dan pemenuhan klasifikasi IOSA
14	Penentuan <i>mishandled baggage</i> maksimum
15	Penetapan <i>benefit customer loyalty program</i>
16	Penetapan <i>auxiliary service</i> pada <i>loyalty program</i> yang atraktif
17	Peningkatan <i>management responsibility</i> terhadap masukan pelanggan

Secara keseluruhan pelanggan menilai semua atribut sebagai layanan yang sangat penting dengan nilai rata-rata kepentingan semua atribut 3.54 dari skala terbesar 4. Untuk tingkat kepuasan, responden menilai semua atribut layanan Garuda Indonesia secara keseluruhan berada pada posisi puas dengan nilai rata-rata 3.0683 dari skala 4. Sedangkan pesaing utamanya, Singapore Airlines, tingkat kepuasan

responden terhadap keseluruhan layanan berada pada posisi sangat puas dengan nilai rata-rata 3.366 dari skala 4. Hasil akhir dari *House of Quality* secara lengkap terdapat pada lampiran 1.

5. Kesimpulan

Akibat masih tertinggalnya kepuasan Garuda Indonesia dibandingkan pesaing utamanya yaitu Singapore Airlines, maka diperlukan perbaikan kualitas layanan. Metode yang digunakan adalah QFD dengan alat rumah kualitas. Dilihat dari hasil perhitungan terhadap *absolute weight*, dapat disimpulkan lima keinginan dan kebutuhan pelanggan yang harus mendapat prioritas perbaikan yaitu:

1. Penanganan bagasi ditingkatkan dengan cara meminimalisir masalah bagasi yang rusak harus
2. Keandalan layanan *ticketing* ditingkatkan dengan cara perbaikan tiket secara online sehingga kejadian *double seat* tidak terjadi.
3. Kebersihan dan fungsi toilet pesawat ditingkatkan dengan cara memberikan perawatan kebersihan rutin serta *toilet kit* yang selalu tersedia
4. Ketanggapan karyawan dalam penanganan keluhan pelanggan ditingkatkan dengan cara menempatkan *customer service* yang ramah serta *problem solver*.
5. Kesesuaian harga yang ditetapkan dengan *service* yang diterima ditingkatkan dengan cara efisiensi di segala bidang sehingga biaya dapat diturunkan.

Dilihat dari hasil perhitungan terhadap *relative weight technical requirement*, atribut karakteristik teknik perusahaan yang harus menjadi prioritas untuk diterapkan adalah:

1. Pemilihan mitra *outsource* yang terbaik sehingga kualitas semua *service* yang berhubungan dapat terjaga
2. Implementasi *boarding* manajemen berdasarkan rekomendasi skytrax sehingga semua *service* terstandarisasi dengan baik.
3. Peningkatan *attitude* karyawan untuk bersikap empati dan ramah sehingga keluhan *customer* dapat diatasi
4. Penyediaan staf yang memadai sehingga semua *service* pada saat *peak season* dapat terkendali
5. Penentuan dan pemenuhan *service* standar bagi *frontliner* sehingga *customer* dapat terlayani dengan baik

Daftar Simbol

Simbol nilai matriks interaksi antara *customer requirement* dengan *technical requirement*:

- △ = Memiliki hubungan lemah dengan nilai 1
- = Memiliki hubungan moderat dengan nilai 3

● = Memiliki hubungan kuat dengan nilai 9
Simbol interaksi parameter teknis:

- = Memiliki hubungan positif kuat dengan nilai 9
- = Memiliki hubungan positif dengan nilai 3
- △ = Memiliki hubungan negatif dengan nilai -3
- X = Memiliki hubungan negative kuat dengan nilai -9

Daftar Pustaka

- [1] Global Airline Industry Program. (2011). *Airline Industry Overview* (online), (web.mit.edu/airlines/analysis/analysisairlineindustry.html), diakses pada 17 Januari 2012.
- [2] World Airline Skytrax Award 2012. (2011). *The Best Airlines in the World*, (online).(www.worldairlineawards.com/Awards_2011/Airline2011.html), diakses pada 17 Januari 2012.
- [3] Laporan Per Semester VP Passenger Service. (2011). *Customer Voice Report Semester I*. Jakarta: PT Garuda Indonesia (Persero).
- [4] Yahya, Yohannes. (2011). *Pengaruh CRM dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan*.
- [5] Wijaya, Tony. (2011). *Desain QFD Dalam Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks.
- [6] Kotler & Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran* (edisi sembilan). Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Timm. R. Paul. (2001). *Seven Power Strategies for Building Customer Loyalty*. (1st ed). Brigham: Amacom.
- [8] Foster, S.Thomas .(2004). *Managing Quality*. Pearson Educating Internasional.

- [9] Wijaya, Tony. (2011). *Desain QFD Dalam Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks.
- [10] [Garuda Indonesia] Annual Report *Ready For The Next Journey* 2010.
- [11] *Service Level Agreement Partnership*. (2011). *Standar Kualitas Pelayanan*. Jakarta: PT Garuda Indonesia (Persero).
- [12] Laporan Per Semester VP Passanger Service. (2011). *Customer Voice Report Semester I*. Jakarta: PT Garuda Indonesia (Persero).
- [13] Wijaya, Tony. (2011). *Desain QFD Dalam Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks.
- [14] Sekaran, Uma. (2006). *Research Method For Business: Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- [15] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- [16] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [17] Laporan Per Semester VP Passanger Service. (2011). *Customer Voice Report Semester I*. Jakarta: PT Garuda Indonesia (Persero)

