

- Stoop P.P.M. (1996) *Performance Management in Manufacturing A method for short-term performance evaluation and diagnosis*, PhD theses, Technische Universiteit Eindhoven, Holland.
- Wibisono, D. (1998), "A study of manufacturing effectiveness", *Unpublished Master Thesis*, RMIT-Australia.
- Wibisono, D. and Khan, M. (2002a), "A framework of performance measurement system design for manufacturing", *Advances in Business Paradigms and Supporting Technologies*, Proceedings of the 18<sup>th</sup> International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future, 3-5 July, Porto, Portugal.

## ANALISIS KUALITAS PELAYANAN JASA PENERBANGAN STUDI KASUS: GARUDA INDONESIA KELAS EKONOMI

DR. Ir. Sudarso Kaderi Wiryono  
Trisetiani Diahmarrisa, ST

### :: Abstract ::

Komitmen akan kualitas pelayanan yang berorientasi pada pelanggan merupakan prasyarat utama dalam menunjang keberhasilan bisnis, khususnya pada industri jasa. Pelanggan jasa terlibat langsung dalam proses produksi jasa itu sendiri. Oleh sebab itu, pelanggan jasa sangat tergantung dari siapa dan bagaimana jasa tersebut diberikan. Karena keberhasilan proses produksi jasa tersebut sangat tergantung dari penilaian pelanggan, maka adalah sangat penting untuk memperhatikan kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan suatu jasa.

Metode SERVQUAL yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) adalah salah satu metode dalam mengukur kualitas pelayanan dalam bidang jasa. Metode SERVQUAL ini membagi kualitas pelayanan ke dalam lima dimensi, yakni : tangibles, reliability, assurance, responsiveness, dan empathy. Kelima dimensi tersebut harus diramu dengan baik. Apabila tidak, hal tersebut dapat menimbulkan kesenjangan antara perusahaan dengan pelanggan, karena perbedaan persepsi mereka tentang wujud pelayanan. Parasuraman et. al. juga mengidentifikasi bahwa terdapat lima jenis kesenjangan (gap) yang terjadi dalam model konseptual kualitas pelayanan. Dari hasil penelitian ini ditunjukkan, bagaimana kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia khususnya untuk kelas ekonomi dari sudut pandang pelanggan. Dengan mengacu pada metode SERVQUAL yang dikembangkan Parasuraman et. al (1990), analisis kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda kelas ekonomi tersebut akan ditinjau dari dua gap, yakni gap 5 dan gap 1.

**Kata kunci :** kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, SERVQUAL, analisa kesenjangan, pelayanan jasa.

### I. PENDAHULUAN

Berdasarkan survei yang telah banyak dilakukan para peneliti sebelumnya, dinyatakan bahwa kontribusi sektor jasa terhadap perekonomian dunia kini telah mendominasi sekitar dua pertiganya. Di Eropa, sektor jasa menyumbang 60% GDP, sementara di Indonesia telah hampir mencapai 30%-nya (Lupiyoadi, 2001). Kontribusi ini dapat dilihat dari segi pendapatan maupun kemampuannya menyerap sebagian besar tenaga kerja. Persentase yang begitu besar ini menjadikan industri jasa tidak kalah penting dari industri manufaktur.

Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan pertama di Indonesia sekaligus sebagai pembawa bendera (*flag carrier*) Indonesia di dunia internasional, merupakan salah satu industri jasa yang juga mengalami persaingan ketat dengan maskapai penerbangan yang lain, baik dari dalam maupun luar negeri. Untuk luar negeri terdapat beberapa pesaing seperti Singapore Airlines, Malaysian Airlines, Qantas, Emirates, dan lain-lain. Sedangkan di dalam negeri sendiri, kini terjadi persaingan yang sangat ketat yang ditandai dengan adanya berbagai macam maskapai penerbangan, misalnya : Merpati, Mandala, Bouraq, Star Air, Lion Air, Jatayu, Dirgantara Airlines, Pelita Air Service, Airmark Indonesia, Bali Air, RPX Airlines, NurmanAvia, dan lain-lain.

## I. PENDAHULUAN

Melihat peta persaingan yang begitu berat, hal yang harus dilakukan Garuda Indonesia adalah dengan terus menjaga agar pelanggannya mau dan tetap setia menggunakan jasanya. Cara yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut tidak lain adalah dengan memberikan jasa pelayanan yang mempunyai tingkat kualitas jasa yang memuaskan bagi setiap pelanggannya.

Sehubungan dengan maksud tersebut, dalam usaha menghasilkan jasa yang dapat memuaskan pelanggan jasa penerbangan Garuda Indonesia, perlu dilakukan penelitian tentang kepuasan pelanggan secara berkala dan berkesinambungan. Informasi yang diperoleh dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas jasa yang dihasilkan. Keuntungan lain yang dapat diperoleh adalah melalui data-data yang ada dapat mendorong jasa penerbangan yang bersangkutan dalam memahami perilaku pelanggan, sehingga dapat dijadikan bahan yang sangat penting untuk menyusun *customer relationship management*.

## II. KUALITAS PELAYANAN JASA

Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), kesenjangan atau gap dalam suatu pelayanan dapat terjadi pada bagian pelanggan (yaitu antara pelayanan yang diharapkan pelanggan dengan pelayanan yang diterimanya) dan pada bagian penyedia jasa. Gap atau kesenjangan tersebut terdiri dari lima macam, yaitu : gap 1 (kesenjangan antara persepsi manajemen tentang ekspektasi pelanggan terhadap ekspektasi pelanggan yang sebenarnya), gap 2 (kesenjangan antara persepsi manajemen tentang ekspektasi pelanggan dengan spesifikasi kualitas pelayanan), gap 3 (kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian pelayanan), gap 4 (kesenjangan antara pemberian pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada pelanggan), dan gap 5 (kesenjangan antara persepsi dengan ekspektasi pelanggan). Besarnya gap 1 sampai dengan gap 4 pada akhirnya akan mempengaruhi besarnya gap 5.

Salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis kualitas pelayanan adalah metode SERVQUAL. Metode SERVQUAL mempunyai beberapa kelebihan sebagai berikut :

1. Dapat diketahui nilai kualitas pelayanan dari setiap level pengamatan pada setiap butir pertanyaan, setiap variabel, dan setiap dimensi kualitas pelayanan, sehingga dapat dengan mudah ditelusuri apa yang sebenarnya mempengaruhi tinggi atau rendahnya penilaian kualitas secara keseluruhan.
2. Dapat diketahui bagaimana harapan konsumen terhadap pelayanan yang ditawarkan dan bagaimana penilaiannya tentang pelayanan yang diberikan perusahaan.
3. Dapat diketahui variabel mana yang harus menjadi fokus untuk perbaikan selanjutnya dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.
4. Mengetahui gambaran tentang perkembangan harapan dan persepsi konsumen dari waktu ke waktu.

## III. STUDI KASUS PT GARUDA INDONESIA

Dalam penelitian ini diambil PT Garuda Indonesia sebagai studi kasus dengan fokus pada pelayanan kelas ekonomi. Penelitian ini dipicu oleh beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Seberapa besarkah kesenjangan (gap) antara persepsi dengan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia untuk kelas ekonomi ?

2. Seberapa besarkah kesenjangan (gap) antara ekspektasi pelanggan kelas ekonomi yang dipersepsikan pihak karyawan Garuda Indonesia dengan ekspektasi pelanggan itu sendiri ?

Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh gambaran umum secara menyeluruh terhadap kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia kelas ekonomi. Bertitik tolak dari gambaran tersebut, kemudian dianalisis dan dievaluasi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian maka beberapa hal yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian mengambil kasus di Garuda Indonesia.

2. Responden dalam penelitian ini adalah para pelanggan Garuda Indonesia yang menggunakan jasa penerbangan Garuda Indonesia kelas ekonomi dengan rentang waktu yang tidak lebih dari lima tahun dari waktu penelitian ini.

3. Penelitian mengenai analisis kualitas pelayanan penerbangan ini dibatasi pada variabel-variabel yang dianggap berpengaruh berdasarkan hasil studi pustaka dan studi pendahuluan yang telah dilakukan.

4. Penilaian kualitas pelayanan difokuskan pada segi persepsi dan ekspektasi pelanggan Garuda Indonesia, yang selanjutnya dibandingkan dengan persepsi pihak karyawan Garuda Indonesia.

5. Penentuan tingkat baik atau tidaknya nilai kualitas pelayanan Garuda Indonesia tersebut hanya didasarkan pada poin ke-4 saja, dan tidak dilakukan perbandingan dengan maskapai penerbangan lain.

6. Analisis kualitas pelayanan pada penelitian ini menggunakan metode SERVQUAL yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), yakni analisis terhadap gap 5 dan gap 1.

7. Hasil penelitian ini hanya berlaku untuk Garuda Indonesia. Hasil yang diperoleh merupakan penilaian selama penelitian ini dilaksanakan, yaitu dari tanggal 1 Maret 2003 sampai dengan 30 April 2003.

### III.1. Perancangan penelitian

Bertitik tolak dari pertanyaan penelitian (*research question*) tersebut di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada gap 1 dan gap 5 dari kualitas layanan jasa penerbangan kelas ekonomi pada PT Garuda Indonesia. Gap 1 adalah kesenjangan antara persepsi manajemen tentang ekspektasi pelanggan terhadap ekspektasi pelanggan yang sebenarnya, sedangkan gap 5 adalah kesenjangan antara persepsi dengan ekspektasi pelanggan.

Perancangan penelitian merupakan tahap yang bertujuan untuk merancang model penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian, menentukan variabel-variabel penelitian, dan merancang mekanisme penilaian kualitas pelayanan jasa penerbangan.

Dengan mengacu pada metode SERVQUAL, hasil identifikasi variabel penelitian menghasilkan 75 buah variabel kualitas pelayanan yang diadaptasikan untuk jasa penerbangan.

- Dimensi *tangibles* = 18 variabel
- Dimensi *reliability* = 8 variabel
- Dimensi *assurance* = 23 variabel
- Dimensi *responsiveness* = 14 variabel
- Dimensi *empathy* = 12 variabel

### III.2. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, yakni sejak tanggal 1 Maret 2003 sampai dengan 30 April 2003 kepada setiap orang yang pernah ataupun sering menggunakan jasa penerbangan Garuda Indonesia kelas ekonomi.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari tiga jenis, yaitu kuesioner persepsi-ekspektasi, kuesioner untuk karyawan Garuda Indonesia.

- Kuesioner persepsi-ekspektasi pelanggan disebarkan ke beberapa kota, yakni Jakarta, Depok, Bandung, Surakarta, Yogyakarta, dan Pekanbaru. Periode pengumpulan data dilakukan sejak tanggal 1 Maret 2003 sampai dengan 30 April 2003. Jumlah seluruh responden kuesioner ini adalah 96 orang.

|  |     |
|--|-----|
| Jumlah yang kembali dan dapat diolah         | 96  |
| Jumlah yang kembali dan tidak dapat diolah   | 18  |
| Jumlah yang tidak kembali                    | 26  |
| Jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan | 140 |

Tabel 1 Rekapitulasi Jumlah Kuesioner Persepsi-Ekspektasi

Kuesioner penentuan bobot tingkat kepentingan dimensi SERVQUAL disebarkan di kota Bandung dan Jakarta dengan jumlah responden sebanyak 30 orang.

- Kuesioner untuk karyawan Garuda Indonesia diberikan kepada pilot, pramugara/i, penjual tiket, dan karyawan *customer service* di Direktorat Niaga Garuda Indonesia. Jumlah responden untuk masing-masing pekerjaan tersebut sebanyak 10 orang.

Setelah proses pengumpulan data terhadap responden melalui kuesioner dan wawancara, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah pengolahan data, yang terdiri atas penyusunan matriks data mentah, uji reliabilitas, analisis item, uji validitas, analisis diskriminan, serta perhitungan perhitungan kualitas pelayanan dengan metode SERVQUAL.

Pengolahan data secara statistik (uji reliabilitas, analisis item, uji validitas, dan analisis diskriminan) dilakukan terhadap data yang berasal dari kuesioner persepsi-ekspektasi. Pada uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS 10.00 dengan metode Alpha Cronbach diperoleh hasil koefisien  $\alpha_{persepsi} = 0,9723$  dan  $\alpha_{ekspektasi} = 0,9840$ . Nilai  $\alpha$  yang besar ini menandakan bahwa kuesioner yang disebarkan telah reliabel.

Hasil pengujian analisis item kuesioner tahap akhir untuk bagian persepsi dan ekspektasi menunjukkan bahwa tidak ada item yang koefisien korelasinya berada di bawah angka 0,3. Jadi, berdasarkan kriteria Kaplan dan Saccuzzo (1993), semua item dalam kuesioner dapat disimpulkan mempunyai korelasi yang baik.

Proses uji validitas menggunakan SPSS 10.00 yakni pada korelasi bivariat. Koefisien yang dihasilkan untuk masing-masing item variabel selanjutnya akan dibandingkan dengan angka kritis yang sesuai dengan derajat kebebasan (*df*) pada pengujian. Pada penelitian ini, *df* adalah 94 (N-2). Dengan melakukan interpolasi korelasi Pearson ( $r_{kritis}$ ) diperoleh angka  $r_{kritis}$  untuk *df* = 94 sebesar 0,201 (untuk  $\alpha$  = 5%) dan 0,2558 (untuk  $\alpha$  = 10%). Output pengujian SPSS menunjukkan bahwa pada bagian persepsi dan ekspektasi, semua item mempunyai koefisien korelasi di atas  $r_{kritis}$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa kuesioner tahap akhir ini telah valid.

Berdasarkan data karakteristik responden pelanggan Garuda Indonesia, dilakukan analisis diskriminan untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok/grup untuk setiap variabel baik dalam hal persepsi maupun ekspektasi pelanggan Garuda Indonesia tersebut. Perbedaan dapat dilihat melalui uji ANOVA pada analisis diskriminan, yaitu pada *test of equality of group means* dengan  $\alpha = 0,05$ . Analisis diskriminan dilakukan terhadap jenis kelamin, usia pelanggan, pekerjaan pelanggan, pendapatan pelanggan, dan frekuensi penggunaan jasa penerbangan Garuda Indonesia oleh pelanggan. Dengan menggunakan SPSS 10.00, hasil analisis diskriminan menunjukkan bahwa jumlah variabel pembeda dalam masing-masing kelompok tidak terlalu banyak dibandingkan variabel total. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok untuk setiap variabel. Dari hasil pengolahan tersebut, untuk perhitungan nilai SERVQUAL, setiap data kuesioner dari seluruh responden pelanggan Garuda Indonesia tersebut dianggap sebagai satu kelompok.

Dari hasil pengolahan data kuesioner yang disebarkan kepada para responden, dan penentuan bobot tingkat kepentingan dimensi SERVQUAL untuk jasa penerbangan, diperoleh hasil sebagai berikut:

| No | Dimensi               | Bobot  |
|----|-----------------------|--------|
| 1. | <i>Tangibles</i>      | 0.2014 |
| 2. | <i>Reliability</i>    | 0.2005 |
| 3. | <i>Assurance</i>      | 0.2057 |
| 4. | <i>Responsiveness</i> | 0.1980 |
| 5. | <i>Empathy</i>        | 0.1944 |

Tabel 2 Bobot Dimensi SERVQUAL (Br)

Selanjutnya dilakukan perhitungan nilai rata-rata SERVQUAL terbobot ( $\overline{SQ}_i$ ) untuk gap 5 dan gap 1 pada setiap dimensi SERVQUAL. Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, nilai  $\overline{SQ}_i$  gap 5 dan gap 1 tersebut dapat dilihat pada tabel di berikut ini:

Tabel 3 Nilai Rata-Rata SERVQUAL Terbobot Masing-Masing

| Dimensi ( $\overline{SQ}_i$ ) Untuk Gap 5   |  |         |
|---|--|---------|
| Nilai $\overline{TSQ}_i$<br>[nilai rata-rata SERVQUAL terbobot untuk seluruh dimensi] |  | -1,1327 |
| Nilai $\overline{SQ}_{tangibles}$   |  | -0,1761 |
| Nilai $\overline{SQ}_{reliability}$   |  | -0,2848 |
| Nilai $\overline{SQ}_{assurance}$   |  | -0,2231 |
| Nilai $\overline{SQ}_{responsiveness}$  |  | -0,2494 |
| Nilai $\overline{SQ}_{empathy}$   |  | -0,1993 |

Sedangkan nilai rata-rata SERVQUAL terbobot ( $\overline{SQ}_i$ ) untuk gap 1, dari hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh nilai-nilai seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4 Nilai Rata-Rata SERVQUAL Terbobot Masing-Masing

| Dimensi ( $\overline{SQ}_i$ ) Untuk Gap 1   |  |          |
|---|--|----------|
| Nilai $\overline{SQ}_{tangibles}$   |  | 0,0233   |
| Nilai $\overline{SQ}_{reliability}$   |  | - 0,0287 |
| Nilai $\overline{SQ}_{assurance}$   |  | 0,0119   |
| Nilai $\overline{SQ}_{responsiveness}$  |  | - 0,0198 |
| Nilai $\overline{SQ}_{empathy}$   |  | - 0,0310 |
| Nilai $\overline{TSQ}_i$<br>[nilai rata-rata SERVQUAL terbobot untuk seluruh dimensi] |  | -0,0442  |

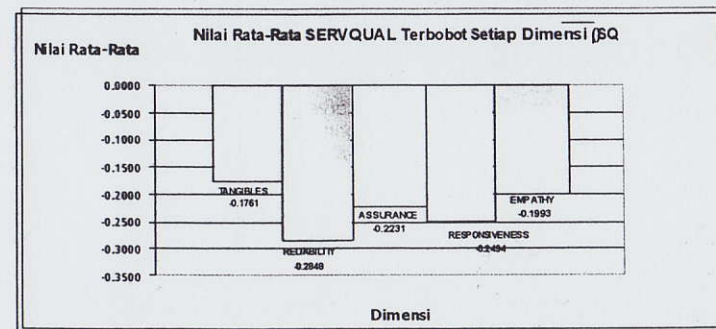
### III.3. Analisis pengolahan data

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan yaitu dari uji reliabilitas, analisis item, uji validitas, analisis diskriminan, dan perhitungan nilai kualitas pelayanan, selanjutnya akan dianalisis setiap hasil yang diperoleh untuk setiap pengolahan data tersebut. Selain itu, akan dianalisis juga mengenai variabel-variabel yang mempunyai pengaruh dominan pada kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia, serta analisis keseluruhan terhadap kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia tersebut.

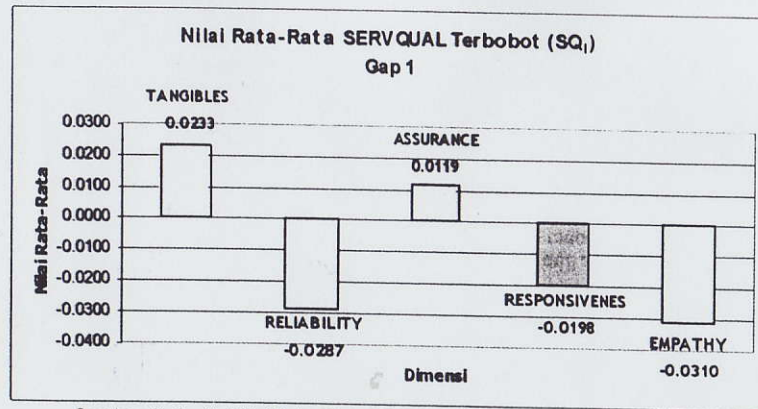
Berdasarkan data-data pada Tabel 3 dan Tabel 4, maka Nilai rata-rata SERVQUAL terbobot ( $\overline{SQ}_i$ ) pada gap 5 dan gap 1 dapat dibuat grafiknya seperti terlihat pada gambar 1 dan 2.

Berdasarkan keseluruhan analisis gap 5 dan gap 1 untuk setiap dimensi, dan juga peta tingkat kepentingan-kesenjangan gap 5 dan gap 1 selanjutnya dibuat fishbone diagram yang berfungsi untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab masalah dalam kualitas pelayanan.

Dalam penelitian ini, dilakukan adaptasi terhadap fishbone diagram. Faktor-faktor dalam fishbone diagram merupakan lima dimensi dalam metode SERVQUAL, yakni tangibles, reliability, assurance, responsiveness, dan empathy. Dan akibat yang ditimbulkan adalah besarnya nilai SERVQUAL terbobot untuk gap 5 dan gap 1. Fishbone diagram akan menunjukkan tiga buah variabel yang menjadi penyebab utama dalam mempengaruhi nilai rata-rata SERVQUAL total terbobot. Ketiga variabel penyebab tersebut adalah variabel yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki dalam pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia khususnya kelas ekonomi, di mana ketiganya memberikan kontribusi terbesar bagi kesenjangan yang terjadi pada masing-masing dimensi.



Gambar 1. Grafik Nilai Rata-Rata SERVQUAL Terbobot Setiap Dimensi ( $\overline{SQ}_i$ ) Untuk Gap 5



Gambar 2. Grafik Nilai Rata-Rata SERVQUAL Terbobot Setiap Dimensi ( $SQ_1$ ) Untuk Gap 1

#### IV. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, beberapa kesimpulan yang dapat diambil antara lain adalah sebagai berikut:

- Besarnya kesenjangan antara persepsi dengan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia kelas ekonomi ditunjukkan melalui nilai rata-rata SERVQUAL terbobot untuk gap 5, di mana nilai kesenjangan yang terbesar terdapat pada dimensi *reliability* (-0,2848), disusul dengan dimensi *responsiveness* (-0,2494), dimensi *assurance* (-0,2231), dimensi *empathy* (-0,1993) dan dimensi *tangibles* (-0,1761), dengan total nilai rata-rata SERVQUAL terbobot gap 5 sebesar -1,1327. Dengan demikian, kesenjangan pada gap 5 terjadi pada semua dimensi kualitas pelayanan.
- Besarnya kesenjangan antara persepsi karyawan Garuda Indonesia mengenai ekspektasi pelanggan dengan ekspektasi pelanggan yang sebenarnya ditunjukkan melalui nilai rata-rata SERVQUAL terbobot untuk gap 1, di mana nilai kesenjangan yang terbesar terdapat pada dimensi *empathy* (-0,0310), disusul dengan dimensi *reliability* (-0,0287), dimensi *responsiveness* (-0,0198), dimensi *assurance* (0,0119), dan dimensi *tangibles* (0,0233), dengan total nilai rata-rata SERVQUAL terbobot gap 1 sebesar -0,0443. Dengan demikian, kesenjangan pada gap 1 hanya terjadi pada tiga dimensi kualitas pelayanan saja, yakni dimensi *empathy*, *reliability*, dan *responsiveness*.
- Secara umum, kualitas pelayanan jasa penerbangan Garuda Indonesia khususnya untuk pelanggan kelas ekonomi dapat dikatakan belum memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari total nilai rata-rata SERVQUAL terbobot yang negatif pada gap 5.
- Secara umum, terdapat perbedaan antara persepsi pihak karyawan Garuda Indonesia mengenai ekspektasi pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai rata-rata SERVQUAL terbobot untuk gap 1 yang negatif, khususnya dimensi *empathy*, *reliability*, dan *responsiveness*. Hal ini merandakan bahwa pihak karyawan Garuda Indonesia yang terlibat dalam proses pemberian pelayanan kepada pelanggan relatif belum peka terhadap keinginan pelanggan yang sebenarnya, terutama untuk terhadap ketiga dimensi tersebut

#### V. DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Haming, Murdifin. "Poke Yoke : Metode Untuk Meningkatkan Mutu Jasa Yang Diserahkan Kepada Konsumen". *Majalah USAHAWAN* No. 08 Th XXX, Hal. 8, Agustus 2001.
- Hendrati, Nurandani. *Penilaian Kualitas Pelayanan Jasa Telekomunikasi PT. Telkom Dengan Mengembangkan Metode Servqual*. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung, 1999.
- Himawan, Rizal. *Analisis Kepuasan Konsumen Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Dimensi Kualitas Pelayanan*. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung, 2000.
- Jusi, Indra K. "Mengapa Kita Ingin Tahu Tingkat Kepuasan Pelanggan?". *Majalah SWA* No. 18/XVIII, Hal 40, 5 18 September 2002.
- Kolarik, William J. *Quality : Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. McGraw-Hill International Editions, 1995.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*. New Jersey : Prentice Hall Inc., 2002.
- Lindawati. *Analisis Kualitas Pelayanan Ditinjau Dari Sudut Pandang Pasien Rawat Inap, Studi Kasus Di Rumah Sakit X*. Thesis, Institut Teknologi Bandung, 2002.
- LPOSI TI-ITB. *Perancangan Penelitian Dan Analisis Multivariat*. Institut Teknologi Bandung, 2001.
- Lupiyoadi, Rambat. *Manajemen Pemasaran Dan Jasa, Teori Dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat, 2001.
- Mitra, Amitava. *Fundamentals Of Quality Control and Improvement*. New York : Macmillan Publishing Company, 1993.
- Majalah GARUDA, Februari 2003.
- Palupi, Dyah Hasto. "Awes, Satisfaction Trap!". *Majalah SWA* No. 18/XVIII, Hal. 46, 5 18 September 2002.
- Rangkuti, Freddy. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Rangkuti, Freddy. "Membandingkan Kepuasan Pelanggan Sangat Berbahaya". *Majalah SWA* No. 18/XVIII, Hal. 38, 5 18 September 2002.
- Santoso, Singgih & Tjiptono, Fandy. *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi Dengan SPSS*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2002.
- Satiasari, Lely. *Perancangan Sistem Pelayanan Supermarket Dengan Menggunakan Metode Quality Function Deployment*. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung, 1999.

Satria, Bayu Yuswan. *Penilaian Kualitas Pelayanan Kesehatan R.S. Santo Boromeus Dengan Menggunakan Metode Servqual dan Metode Analytical Hierarchy Process*. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung, 1999.

Sekaran, Uma. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach. Second Edition*. Canada : John Wiley & Sons, Inc., 1992.

Service Monitoring Guidance (SMG) Garuda Indonesia, 2001.

Soehadi, Agus W. "Kepuasan, Nilai dan Daur Hidup Pelanggan". *Majalah SWA No. 18/XVIII, Hal. 39, 5 18 September 2002*.

Sofyan, Hanafi. "Constituent Relationship Management". *Majalah SWA No. 18/XVIII, Hal. 67, 5 18 September 2002*.

Tjin, Davids. *Analisis Nilai Tambah Lulusan Program Pendidikan S1 Teknik Industri ITB. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung, 2002*.

Walpole, Ronald E. & Myers Raymond H. *Ilmu Peluang Dan Statistika Untuk Insinyur Dan Ilmuwan, Edisi 4*. Bandung : Penerbit ITB, 1995.

Wibowo, Buddi. "Manajemen Produk". *Majalah USAHAWAN No. 08 Th XXX, Hal. 56, Agustus 2001*.

[www.garudaindonesia.com](http://www.garudaindonesia.com)

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., dan Berry, Leonard L. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990.



## OPTIMISASI PENUGASAN PEGAWAI-PEGAWAI YANG SEDANG MENJABAT

Muhammad Sutarno\*  
Departemen Teknik Industri ITB  
e-mail : muhammadsutarno@yahoo.com

### :: Abstract ::

Makalah ini membahas apakah penugasan pegawai-pegawai yang sedang menjabat di jabatan mereka sekarang ini sudah optimal? Optimisasi penugasan dilakukan setelah kompetensi-kompetensi pegawai-pegawai tersebut diketahui. Diasumsikan spesifikasi jabatan-jabatan tersebut dipenuhi oleh setiap pegawai, artinya setiap pegawai yang menduduki jabatan yang sekarang ini bisa menduduki jabatan-jabatan lainnya. Jadi, persoalannya adalah melakukan optimisasi penugasan pegawai-pegawai sehingga untuk periode mendatang hasil mereka optimal. Optimisasi penugasan pegawai-pegawai yang

Kata Kunci : optimisasi, penugasan, pegawai.

### 1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai bergantung kepada kompetensi-kompetensi yang dimilikinya. Beberapa contoh kompetensi umum ditunjukkan di tabel di bawah ini [Sutarno & Joko Siswanto, 2000].

Kompetensi umum untuk spesifikasi jabatan

| No. | Kompetensi   |
|-----|--|
| 1.  | Semangat untuk berprestasi                                       |
| 2.  | Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas, & ketelitian kerja |
| 3.  | Inisiatif untuk bertindak proaktif                               |
| 4.  | Kemampuan mencari informasi                                      |
| 5.  | Empati   |
| 6.  | Berorientasi kepada kepuasan pelanggan                           |
| 7.  | Mempengaruhi   |
| 8.  | Kesadaran berorganisasi  |
| 9.  | Membangun hubungan   |
| 10. | Mengembangkan orang lain   |
| 11. | Kemampuan mengarahkan  |
| 12. | Kerjasama kelompok   |
| 13. | Memimpin kelompok  |
| 14. | Berpikir analitis  |
| 15. | Berpikir konseptual  |
| 16. | Keahlian teknis/profesional/manajerial                           |
| 17. | Pengendalian diri  |
| 18. | Percaya diri   |
| 19. | Fleksibilitas  |
| 20. | Komitmen terhadap organisasi                                     |

\* Dr. Ir. H. Muhammad Sutarno, S.H., M.Sc. adalah staf pengajar Departemen Teknik Industri ITB, bidang minat *Operations Research*.