

# ANALISA PENGELOLAAN OPERASIONAL EKSPEDISI ANGKUTAN LAUT PADA PT. KARUNIA UTAMA ASIA TIMUR

Dennis Agusdianto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* dennisoulzzz1995@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan operasional pada PT. Karunia Utama Asia Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penentuan narasumber dilaksanakan dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur, kemudian data dianalisis melalui 3 tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan & verifikasi. Uji validitas data menggunakan teknik uji triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan operasional yang dilaksanakan oleh PT. Karunia Utama Asia Timur sudah dilakukan dengan baik mulai dari perencanaan operasional, penjadwalan operasional, sampai dengan kontrol operasional. Semua kegiatan tersebut dilakukan sesuai dengan standar operasional yang ada di perusahaan. Diharapkan PT. Karunia Utama Asia Timur dapat meningkatkan kualitas layanan dan dapat menjaga kekonsistenan layanan mereka.

**Kata Kunci**—Pengelolaan Operasional, Kontrol Kualitas

## I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara maritim dengan jumlah pulau terbanyak di dunia. Dengan lebih dari 17.000 pulau, Indonesia berkembang menjadi salah satu negara yang menjadi poros atau pusat maritim dunia. Potensi yang sangat besar dimiliki Indonesia dibidang transportasi laut, dimana jasa angkutan laut merupakan unsur bisnis yang penting dalam rantai proses distribusi barang-barang kebutuhan maupun komoditas antar pulau.

Dengan semakin bertambahnya penduduk di luar pulau Jawa, kebutuhan penduduk di luar pulau Jawa juga meningkat, mengakibatkan semakin pentingnya keberadaan jasa angkutan laut untuk mengangkut barang-barang kebutuhan pokok bagi masyarakat yang tinggal di daerah-daerah yang belum terjangkau dengan baik. Saat ini, pusat industri makanan dan minuman terpusat di pulau Jawa. Berdasarkan data Kementerian PPN/Bapenas (2016), Pulau Jawa memiliki kawasan industri seluas 18.640 hektare atau 82% dari total luas lahan yang tersebar di seluruh Indonesia, oleh karena itu penduduk yang tinggal di luar pulau Jawa sangat mengandalkan adanya pengiriman kebutuhan pokok dari pulau Jawa.

Jumlah perusahaan angkutan laut di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan, sebanyak 3.155 perusahaan pada tahun 2011 menjadi 3.918 perusahaan pada tahun 2015 yang terdiri dari 3 bentuk perusahaan: Angkutan laut (pelayaran), Pelayaran Rakyat, dan Angkutan Laut Khusus (Non Pelayaran) atau *Special Shipping* (Kementerian

Perhubungan Statistik). Meningkatnya jumlah usaha di sektor usaha angkutan laut memacu perusahaan untuk memberikan pelayanan yang berbeda dibandingkan para kompetitornya.

PT. Karunia Utama Asia Timur merupakan perusahaan pelayaran perintis yang memberikan layanan transportasi bagi penduduk-penduduk yang tinggal di daerah yang memiliki kesulitan akses transportasi. Kegiatan pelayaran berjalan melewati rute-rute yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, sehingga dapat diistilahkan pelayaran yang menyerupai bemo laut. Kegiatan pelayaran mengangkut penumpang, barang-barang kebutuhan sehari-hari, komoditas, bahan bangunan, dan kendaraan pribadi. Perusahaan bekerjasama dengan pemerintah daerah di 4 lokasi yang berbeda dan mengantar barang-barang dan penumpang berdasarkan basis harian sesuai kontrak yang sudah disepakati. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1993, tetapi baru beroperasi secara normal pada tahun 2007 dikarenakan pendiri perusahaan Bapak Bie Darma Suradio masih bekerja di perusahaan saudara-saudaranya. PT Karunia Utama Asia Timur memiliki kantor pusat di Jl. Semut Kali 12, Surabaya, dengan kantor cabang di 4 kota yang ada di Bima, Kupang, Maumere, dan Babang. Perusahaan memiliki armada kapal sebanyak 6 kapal dengan jenis *General Cargo*. PT. Karunia Utama Asia Timur terus senantiasa berusaha memberikan kualitas layanan yang baik dan memuaskan dalam kegiatan pengiriman barang ke daerah-daerah di Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, dan Sulawesi Selatan.

Menurut Heizer dan Render (2014), manajemen operasional merupakan serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Dalam perusahaan jasa, proses produksi tidak menghasilkan produk secara fisik, oleh karena itu pentingnya menjaga kualitas jasa terhadap pelanggan, sehingga dapat terus mempertahankan posisi di pasar dari pesaing yang ada.

Terdapat tiga fungsi manajemen operasional yaitu: Perencanaan bisnis dan peramalan dikembangkan oleh manajemen menjadi perencanaan operasional. Elemen penting dalam perencanaan operasional terbagi menjadi lima kategori: kapasitas, lokasi, tata letak (*layout*), kualitas, dan metode layanan. Penjadwalan Operasional dimana manajer merencanakan jasa dengan melibatkan pekerja dalam *low contact process*, penjadwalan berdasarkan reservasi tanggal, waktu, dan dimana jasa diberikan. Dan kontrol operasional dimana manajer memantau kinerja dengan membandingkan hasil dengan rencana dan jadwal yang terinci. Jika jadwal atau standar mutu tidak tercapai, manajer mengambil tindakan

korektif (pengecekan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil telah di laksanakan).

Dalam melakukan kontrol operasional jasa, perlu melihat dari pengendalian kualitas. Terdapat tiga pengendalian kualitas yaitu:

1. *Organizing for Quality* (Pengorganisasian Kualitas)

Memproduksi barang dan jasa yang berkualitas tinggi membutuhkan usaha dari semua bagian dalam perusahaan. Departemen pengawasan kualitas yang terpisah tidak lagi cukup. Semua orang termasuk pembeli harus fokus terhadap kualitas.

2. *Directing for Quality* (Pengarahan Kualitas)

Dalam hal ini, manager harus memotivasi karyawan di seluruh perusahaan agar dapat memperoleh tujuan dalam hal kualitas. Mereka harus secara rutin menemukan cara untuk mengembangkan fokus terhadap kualitas dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, mendorong keterlibatan, dan memberikan kompensasi untuk kualitas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. *Controlling for Quality* (Pengontrolan Kualitas)

Dengan mengamati produk dan jasa, sebuah perusahaan dapat mendeteksi kesalahan dan membuat perbaikan. Manajer harus bisa menentukan standar dan pengukuran yang spesifik. Hasil evaluasi kemudian disampaikan kepada karyawan atau mengemukakan kebutuhannya perubahan untuk meningkatkan kinerja sesuai standar, dan dilakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan operasional angkutan laut PT. Karunia Utama Asia Timur, dan untuk mengevaluasi kontrol operasional yang dilakukan perusahaan melalui pengorganisasian kualitas, pengarahan kualitas, dan pengendalian kualitas.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, dimana data tersebut mengandung makna atau data yang sebenarnya. Penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. (Sugiyono, 2012, p. 15). Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan teknik uji data dengan Bagian ini memuat rancangan penelitian atau desain penelitian, sasaran dan target penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data dengan triangulasi sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Definisi konseptual dari penelitian ini terdiri dari tiga fungsi manajemen operasional yaitu:

Perencanaan operasional. Dalam perencanaan kapasitas peneliti melakukan desain kapasitas (*design capacity*) yang merupakan output maksimum dari suatu layanan dalam suatu periode waktu tertentu. Hal ini dapat diukur dengan menjabarkan:

1) Kapasitas maksimal dari kapal yang dimiliki perusahaan, baik itu kapasitas kapal untuk menampung penumpang,

2) dan kapasitas kapal untuk menampung barang bawaan penumpang yang diukur dengan melihat berat tonase kapal.

Dalam perencanaan lokasi, Peneliti menjabarkan perencanaan lokasi yang dapat diukur dengan tingkat kontak dengan pelanggan yang tinggi dan rendah sebagai berikut:

a. *High-Contact System*

Peneliti meneliti mengenai perencanaan lokasi yang dekat dengan pelanggan dimana kegiatan perusahaan berupa jasa angkutan di empat daerah yang berbeda yaitu Bima, Kupang, Maumere, dan Babang. Peneliti juga menjabarkan kriteria dalam menentukan lokasi kantor cabang di 4 daerah tersebut.

b. *Low-Contact System – Check Processing Center*

Peneliti meneliti mengenai perencanaan lokasi kantor fisik yang jauh dari pelanggan tetapi dekat dengan bahan baku, transportasi, atau tenaga kerja yaitu kantor pusat yang berada di Surabaya.

Dalam tata letak, peneliti menjabarkan faktor-faktor yang dipertimbangkan menyangkut fasilitas layanan sebagai berikut:

a. Penataan Ruang

Hal ini dilihat dari penataan ruangan di atas kapal, penataan ruangan dapat dikatakan baik apabila telah ditata untuk mengakomodasi kebutuhan setiap pihak di atas kapal.

b. Perlengkapan

Perlengkapan diatur sesuai fungsi, diantaranya sebagai sarana pelindung, sebagai pelengkap, atau sebagai tanda penyambutan bagi para pelanggan.

Dalam kualitas, peneliti menjabarkan perencanaan kualitas layanan terhadap para pelanggan, dan perencanaan kualitas kapal.

Dalam metode, peneliti menjabarkan langkah-langkah layanan yang digunakan perusahaan. Terdapat dua cara melakukan metode perbaikan, yaitu:

a. Perbaikan aliran proses

Perbaikan melalui proses dokumentasi kegiatan dan mendeskripsikan mengenai kegiatan yang dilakukan.

b. Perbaikan layanan pelanggan

Perbaikan dilakukan melalui proses evaluasi tahapan layanan pelanggan yang tidak efisien dalam hal waktu dan biaya untuk memberikan kemudahan dan meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Penjadwalan operasional peneliti menjabarkan daftar jadwal untuk mengelola kegiatan layanan yang dibagi menjadi:

1. Master Production Schedule

Penjadwalan untuk menentukan layanan, penjabaran kapan layanan mulai diberikan dan kapan layanan berakhir. Perusahaan menentukan perlengkapan-perengkapan dan sumberdaya yang dibutuhkan dalam proses layanan.

2. Detailed Schedule

Penjadwalan yang memuat informasi secara terperinci mengenai pekerjaan tiap divisi, dan merencanakan daftar pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai. Penjadwalan yang rinci membantu manajer mendapatkan informasi mengenai perlengkapan yang digunakan untuk kegiatan operasional.

Kontrol operasional, peneliti menjabarkan tiga metode dalam mengontrol, yaitu:

1. *Organizing for Quality* (Pengorganisasian Kualitas)

Memproduksi barang dan jasa yang berkualitas tinggi

membutuhkan usaha dari semua bagian dalam perusahaan. Departemen pengawasan kualitas yang terpisah tidak lagi cukup. Semua orang termasuk pembeli harus fokus terhadap kualitas.

#### 2. *Directing for Quality* (Pengarahan Kualitas)

Dalam hal ini, manager harus memotivasi karyawan di seluruh perusahaan agar dapat memperoleh tujuan dalam hal kualitas. Mereka harus secara rutin menemukan cara untuk mengembangkan fokus terhadap kualitas dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, mendorong keterlibatan, dan memberikan kompensasi untuk kualitas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

#### 3. *Controlling for Quality* (Pengontrolan Kualitas)

Dengan mengamati produk dan jasa, sebuah perusahaan dapat mendeteksi kesalahan dan membuat perbaikan. Manajer harus bisa menentukan standar dan pengukuran yang spesifik. Hasil evaluasi kemudian disampaikan kepada karyawan atau mengemukakan kebutuhannya perubahan untuk meningkatkan kinerja sesuai standar, dan dilakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012, p.308). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mengenai pengelolaan operasional dan kontrol kualitas dengan narasumber yang ditentukan. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen perusahaan (Sugiyono, 2012, p.309). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen mengenai penjadwalan pelayaran.

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana sugiyono (2012, p. 300) menyatakan bahwa pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Narasumber yang dipilih adalah Ignatius Raditya selaku direktur PT. Karunia Utama Asia Timur, Welly Halim selaku manajer HRD, dan Kristianto Haryadi selaku manajer Operasional, dimana ketiga narasumber dipilih karena memiliki pengetahuan yang dalam mengenai pengelolaan operasional dan kontrol kualitas dari kegiatan pelayaran di PT. Karunia Utama Asia Timur. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2012, o. 37-345).

Uji validitas data dilaksanakan dengan uji triangulasi sumber. Untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber. Data dideskripsikan, dikategorisasikan, dan memisahkan pandangan yang berbeda. Data yang telah dianalisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan dan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber-sumber data tersebut (Sugiyono, 2012). Uji triangulasi sumber adalah uji triangulasi untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Wiersma dalam Sugiyono, 2012, p. 372).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Perencanaan Operasional

##### 1. Perencanaan Kapasitas

Perusahaan merencanakan kapasitas dengan mendesain kapasitas dari kapal. Bagian yang pertama dalam desain kapasitas, perusahaan merencanakan kapasitas maksimum muatan kapal, kapasitas kapal secara umum berjenis *general cargo* bergantung dengan ukuran masing-masing kapal, kapal yang dimiliki perusahaan ada 3 jenis ukuran, 500 dwt (*depth weight tonase*), 750 dwt, dan yang paling besar 1000 dwt. Penjelasan daya tampung maksimum sebagai berikut: kapal yang memiliki ukuran 500 dwt, dengan kata lain daya tampung maksimum dari berat maksimum yang bisa ditampung oleh kapal adalah 500 dwt, 500 dwt ini merupakan total berat maksimum dari penumpang dan barang muatan beserta para kru yang mengoperasikan kapal.

Narasumber 2 mengatakan muatan kapal untuk barang bawaan penumpang yang ditempatkan didalam palka tidak boleh melebihi dari lambung timbul, yang terletak di sebelah kanan kapal, apabila melebihi lambung timbul maka kapal akan menghadapi resiko tenggelam. Hal ini sudah ditentukan oleh biro klasifikasi Indonesia (BKI).

Narasumber 3 mengatakan pada bulan-bulan yang ramai penumpang, yaitu pada libur lebaran dan libur akhir tahun, kadang terjadi *overcapacity* muatan yang dibawa penumpang, dikarenakan jumlah penumpang yang meningkat, otomatis barang yang dibawa juga lebih banyak dari bulan-bulan normal. Narasumber 2 mengatakan ketika terjadi *overcapacity*, kemungkinannya hanya dua: pertama, perusahaan akan menolak muatan yang dibawa penumpang, kedua mengalihkan ke kapal pelayaran perintis lainnya yang beroperasi di rute yang sama. Ketika hal ini terjadi, perusahaan akan berkoordinasi dengan agen pelayaran untuk mengakomodir kebutuhan penumpang, sehingga sebelum berangkat, perusahaan akan menginformasikan mengenai tanggal kedatangan dan keberangkatan kapal dan memberitahukan untuk tidak membawa barang berlebih. Narasumber 3 menambahkan kadang kasusnya sebagian barang bisa diangkut terlebih dahulu, sisanya diangkut menggunakan kapal perusahaan lain atau ketika kapal sudah kembali ke pangkalan.

Perencanaan kapasitas yang kedua berkaitan dengan perencanaan kapasitas penumpang yang bisa ditampung oleh kapal perusahaan. Pada dasarnya perusahaan merencanakan setiap kegiatan pelayaran dapat menampung maksimal 75-100 orang sekali berlayar. Berdasarkan data dari perusahaan, jumlah ini baru bisa dicapai ketika bulan-bulan liburan, sedangkan kala hari biasa, jumlah penumpang berkisar antara 15-30 orang saja. Hal ini dirasa sudah ideal bagi kapal, karena kapal juga mengangkut kru kapal beserta barang bawaan.

##### 2. Perencanaan Lokasi

Lokasi layanan yang tersebar di 4 daerah yaitu Kupang, Maumere, Babang, dan Bima, sudah cukup strategis dalam menjangkau para pelanggan. Menurut narasumber 1 karena layanan perusahaan

ditujukan untuk penduduk di daerah terpencil yang membutuhkan akses transportasi, dipilihlah pelabuhan yang merupakan pelabuhan besar, seperti contohnya Surabaya yang disinggahi kapal rute Bima, dipilih pelabuhan Tanjung Perak yang notabene merupakan pelabuhan besar. Pelabuhan yang dilewati kapal merupakan pelabuhan utama dari tiap-tiap daerah yang dilewati, sehingga penumpang dapat mengakses lokasi pelabuhan dengan mudah.

Lokasi layanan juga berpengaruh terhadap dengan biaya operasional, lokasi pelabuhan yang dipilih dan disinggahi berpengaruh terhadap biaya operasional yang dikeluarkan. Biaya operasional disini berupa biaya-biaya untuk pengurusan surat izin berlayar, bahan bakar kapal, perawatan kapal dan biaya bongkar muatan yang dibawa. Pelabuhan-pelabuhan utama dipilih karena selain akses ke pelabuhan yang mudah bagi para penumpang, selain itu pelabuhan utama juga memiliki fasilitas terminal yang lebih bagus ketimbang pelabuhan yang bukan pelabuhan utama.

Saat ini kantor pusat perusahaan terletak di Surabaya, tepatnya berlokasi di Jl. Semut Kali No. 12, Surabaya. Meskipun kantor pusat jauh dari lokasi layanan utama kepada pelanggan yang berada di daerah Nusa Tenggara dan Sulawesi, hal ini ditujukan agar kantor pusat dapat fokus mengurus kelengkapan persyaratan administrasi yang ditetapkan pemerintah ketika proses tender yang berlangsung setahun sekali, karena proses tender sendiri dilaksanakan di Surabaya. Selain itu, pembelian inventaris kapal lebih mudah dilakukan di Surabaya, karena lebih dekat dengan toko-toko atau industri yang memproduksi inventaris kapal, dibandingkan dengan kantor cabang yang berada di daerah-daerah luar pulau Jawa, akses untuk pembelian inventaris lebih sulit dan kalaupun ada harga inventaris lebih mahal dibandingkan dengan beli di Surabaya.

### 3. Perencanaan *Layout* (Tata Letak)

Penataan ruangan yang dilakukan perusahaan dibagi menjadi dua bagian, penataan ruangan untuk penumpang dan para kru kapal, dan penataan ruangan untuk barang bawaan.

Penataan yang pertama, penataan ruangan untuk penumpang dan para kru kapal, kapal yang digunakan berjenis general cargo didesain untuk membawa barang muatan dan penumpang. Dari penataan ruangan yang ada dalam kapal, kapal dibagi menjadi 3 bagian: 1) ruang kerja sekaligus tempat istirahat para kru kapal, 2) ruang istirahat para penumpang, 3) ruang penyimpanan muatan kapal atau palka.

Ruang kerja dan istirahat para kru berada di bagian belakang kapal, disitu terdapat ruang nakhoda, ruang kerja para kelasi, di bagian bawah kapal terdapat ruang mesin tempat masinis dan teknisi mesin bekerja menjaga kondisi mesin induk dan mesin bantu kapal.

Ruang istirahat para penumpang berada di bagian tengah kapal, disana didirikan semacam tenda, disana disediakan matras sebagai tempat tidur penumpang. Dan kantin kapal juga berada di ruang istirahat penumpang, sehingga penumpang mudah mengakses kantin ketika ingin membeli makanan atau minuman.

Bagian Penataan yang kedua, perusahaan merencanakan penataan untuk barang bawaan penumpang atau muatan yang

dibawa kapal. Kapal PT. KUAT menampung berbagai macam penumpang, ada penumpang yang menggunakan layanan PT. KUAT sebagai sarana transportasi dari satu daerah ke daerah yang lain, ada juga yang menggunakan layanan untuk berdagang di daerah yang dituju. Biasanya penumpang membawa muatan berupa barang bawaan pribadi, barang dagangan, atau bahan bangunan.

Ruang penyimpanan muatan kapal atau palka terletak di bagian tengah kapal setelah ruang istirahat penumpang. Untuk urusan tata letak ruangan untuk muatan dalam kapal, dibutuhkan penanganan khusus. Perusahaan bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu agen pelayaran untuk mengkoordinir barang-barang muatan yang dibawa penumpang, pihak agen akan mendata terlebih dahulu barang yang dibawa oleh penumpang dan pedagang yang akan naik, kemudian pihak agen akan berkoordinasi dengan mualim 1 untuk menata muatan tersebut ke dalam kapal. Ruang muat atau palka ini terletak di bagian ujung depan kapal, beserta crane untuk memudahkan proses bongkar muat barang-barang yang cukup berat dan tidak bisa diangkut dengan tenaga buruh. Barang-barang yang merupakan barang pribadi penumpang seperti motor, barang-barang kebutuhan sehari-hari berupa makanan minuman yang dikemas dalam dus akan disimpan atau diletakkan di bagian atas dek kapal, sedangkan barang-barang berjenis sembako seperti jagung, beras, gula, cabai, kemudian bahan bangunan seperti semen, juga ada pupuk, kayu, bahkan kopra yang bisa diangkut kedalam kapal, barang-barang ini dibungkus dalam karung dan diletakkan di bagian bawah kapal, tepatnya didalam palka. Hal ini disebabkan karena barang-barang tersebut rentan rusak dan butuh tempat khusus.

Untuk menghindari terjadi kembalinya kapal ke pangkalan utama atau home-based dengan keadaan kosong, perusahaan bekerjasama dengan pihak agen yang bertugas mengatur muatan sehingga pihak agen akan bekerjasama dengan kru kapal untuk membawa barang-barang yang tidak terdapat di daerah terpencil tersebut menggunakan pendapatan yang didapat dari tiket penumpang untuk membeli barang-barang seperti sembako dan lain-lain supaya kapal tidak kembali dalam keadaan kosong, selain itu juga pihak agen juga akan menyediakan persediaan makanan dan minuman untuk keperluan kantin, sehingga hal tersebut akan menguntungkan perusahaan, karena biaya untuk bahan bakar dibarengi dengan pendapatan yang masuk ke perusahaan melalui kantin yang ada di atas kapal.

### 4. Perencanaan Kualitas

1) Perencanaan kualitas layanan yang pertama adalah perencanaan kualitas layann. Kegiatan layanan yang dimulai sejak memberikan informasi detail pelayaran seperti jadwal kedatangan dan keberangkatan, harga tiket, rute tujuan, dan ketentuan barang bawaan, perusahaan memastikan penyampaian informasi mengenai jadwal kedatangan kapal di pelabuhan Tanjung perak, karena jadwal pelayaran yang singgah di Surabaya sudah ditetapkan dari awal, perusahaan tinggal memastikan kapal dapat berlayar sesuai pada jadwal untuk jadwal singgah di Surabaya sudah ditetapkan oleh pemerintah yaitu singgah selama 2x dalam sebulan pada hari

Jumat.

Kualitas sebuah layanan perusahaan pelayaran dilihat dari bagaimana perusahaan menjalankan kegiatan layanan kepada para penumpang, dan apakah perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan pelayaran yang lancar, nyaman, dan aman bagi para penumpang. Keselamatan pelayaran merupakan keadaan terpenuhinya persyaratan keselamatan dan keamanan yang menyangkut angkutan di perairan dan pelabuhan. Oleh karena itu, perusahaan sangat memperhatikan kelengkapan dokumen atau sertifikat-sertifikat yang harus dipenuhi. Dengan mengikuti peraturan yang ada, perusahaan senantiasa berusaha menyelenggarakan kegiatan layanan yang terjamin karena telah memenuhi standar yang telah ditetapkan pemerintah.

Kualitas layanan yang diharapkan oleh perusahaan adalah dapat melaksanakan pelayaran yang lancar dan nyaman bagi penumpang. Dengan kata lain, seluruh proses layanan baik itu pra-pelayaran, pelayaran, hingga pasca-pelayaran harus dipastikan berjalan dengan baik. Kegiatan pra-pelayaran berarti dari penumpang mencari informasi detail pelayaran ke pelabuhan atau kantor pusat, kemudian penanganan penumpang beserta barang bawaan mereka di terminal penumpang di pelabuhan. Kegiatan pelayaran berarti ketika penumpang sudah naik diatas kapal dan kapal berlayar menuju rute tujuan, dimana perusahaan memberikan layanan kepada para penumpang, dan kegiatan pasca-pelayaran ketika penumpang turun dari kapal dan dilaksanakan proses bongkar muat dan barang bawaan penumpang telah diambil. Perusahaan memastikan keseluruhan kegiatan layanan dapat berjalan sesuai standar operasional prosedur yang berlaku.

Untuk kualitas layanan mengenai harga tiket yang dijual perusahaan, perusahaan menetapkan harga tiket penumpang lebih murah dari harga yang ditentukan pemerintah, misalnya untuk rute Surabaya-Kalianget ditetapkan harga tiket Rp. 30.000, dari perusahaan menetapkan harga Rp. 25.000.

2) Perencanaan kualitas yang kedua merupakan perencanaan kualitas kapal, perusahaan menggunakan standar kualitas yang digunakan oleh pemerintah yang bernama International Standard Maritim Code (ISM Code). Ketika perusahaan memenuhi dokumen persyaratan yang harus dilengkapi oleh perusahaan pelayaran perintis sebelum dapat berlayar maka perusahaan akan menerima sebuah sertifikat layak layar yang bernama Safety Management Certificate (SMC).

Perusahaan senantiasa berusaha memberikan layanan yang konsisten, untuk pelayaran selalu berjalan sesuai jadwal, kecuali terjadi cuaca buruk atau kondisi medan ombak yang tidak memungkinkan untuk berlayar, maka pelayaran akan terus beroperasi setiap harinya selama setahun penuh. Apabila terjadi hal-hal force majeure yaitu hal-hal diluar kendali perusahaan seperti cuaca buruk, arus gelombang laut tinggi, yang mengakibatkan kegiatan pelayaran terlambat sehingga barang bawaan rusak, perusahaan menetapkan kebijakan untuk bertanggung jawab kepada penumpang dengan catatan bahwa kondisi-kondisi tersebut diakibatkan oleh faktor alam atau kelalaian kru kapal dalam menangani muatan penumpang

seperti kurang sempurna menutup palka sehingga barang bawaan rusak, atau terjadinya kerusakan mesin maka perusahaan akan bertanggung jawab untuk mengganti kerugian. Oleh karena itu, perusahaan telah mengasuransikan kapal dan penumpang.

Selain itu dokumen kapal dan perizinan pelayaran dimiliki PT. KUAT lengkap dan hal tersebut sangat diperhatikan oleh perusahaan, hal ini merupakan bentuk komitmen perusahaan terhadap para pelanggan sehingga penumpang tidak perlu khawatir sewaktu-waktu pelayaran batal akibat tidak lengkapnya dokumen persyaratan berlayar, kapal baru terlambat berlayar atau gagal berlayar apabila terjadi cuaca buruk atau kondisi laut dengan medan ombak yang tinggi sehingga tidak memungkinkan untuk berlayar, atau terjadi kerusakan inventaris kapal dan butuh waktu dalam perbaikan, selain alasan-alasan tersebut, kegiatan pelayaran akan tetap berjalan. Dokumen kapal terus diperbarui izinnya dan telah dipersiapkan sebelum proses tender berlangsung. Rata-rata dokumen kapal habis masa izinnya setelah lima tahun.

### Penjadwalan Operasional

Jadwal pelayaran PT. KUAT untuk 4 trayek yang dilayani telah ditetapkan ketika proses tender yang biasanya berlangsung dari bulan Desember hingga Januari tiap tahunnya, dalam proses tender pemerintah menetapkan jadwal dan kebijakan besaran subsidi yang merupakan pendapatan dari perusahaan pelayaran perintis. Dari rute atau trayek yang ada, pemerintah telah mengestimasi waktu yang dibutuhkan kapal untuk menuju dari satu pelabuhan ke pelabuhan lainnya, sehingga perusahaan tinggal mengikuti jadwal yang telah ada.

Perlengkapan-perengkapan yang diperlukan selama proses pelayaran berupa GPS atau *tracking system*, radar, sistem komunikasi radio, kompas, jangkar, *crane* untuk bongkar muat, alat keselamatan penumpang berupa *life jacket* dan *life raft*, dan sisanya kesiapan inventaris atau peralatan kapal.

### Kontrol Operasional

#### 1. Pengorganisasian Kualitas

Dalam pengorganisasian kualitas, perusahaan memfokuskan pada tiga hal: pengorganisasian kualitas layanan, pengorganisasian penumpang, dan pengorganisasian dengan pihak ketiga yaitu pihak agen untuk mengatur barang bawaan

Pengorganisasian yang pertama narasumber 1 menjelaskan dalam mengorganisasi kualitas layanan perusahaan, direktur mengacu pada alur SOP yang disampaikan secara lisan kepada setiap karyawan yang ada baik itu karyawan yang ada di kantor pusat dan cabang maupun para kru kapal. Direktur juga menetapkan standar-standar yang harus dipenuhi sebelum kapal dapat berlayar seperti pengecekan inventaris kapal sebelum berlayar merupakan tanggung jawab dari nakhoda, koordinasi proses bongkar muat dengan pihak agen, melakukan *meeting* dengan pihak syahbandar atau KSOP dan melengkapi dokumen-dokumen yang diminta oleh pihak syahbandar merupakan tanggung jawab dari manajer operasional. Kapal yang dimiliki oleh PT. KUAT terus dijaga kondisi dan kelayakan untuk semua peralatan yang dimiliki

kapal dari mesin induk, mesin bantu, hingga sistem navigasi, kelengkapan alat keselamatan kapal baik itu sekoci atau *life raft*, dan sebagainya.

Di perusahaan tidak ada departemen pengawasan kualitas, direktur memberikan tanggung jawab kepada para nakhoda kapal dan kepala cabang sebagai pihak yang mengontrol kualitas kerja dari para kru kapal di lapangan. Kinerja dari nakhoda dan kepala cabang terus dimonitor oleh pimpinan pusat. Direktur telah menentukan mekanisme pelaporan untuk kepala cabang dan nakhoda untuk melaporkan pendapatan dan pengeluaran dari kapal pada akhir bulan, dan memberi kesempatan kepada kepala cabang dan nakhoda dalam mengambil keputusan yang bisa langsung diambil tanpa didiskusikan terlebih dahulu dengan pimpinan pusat dengan catatan:

- a. Keputusan yang diambil terkait masalah teknis, seperti kerusakan mesin dan membutuhkan penanganan yang cepat
- b. Pembelian inventaris kapal untuk mengganti inventaris lama, dengan nominal pengeluaran dibawah Rp 1.000.000 (satu juta rupiah).

## 2. Pengarahan Kualitas Layanan

Dalam melakukan pengarahan kualitas, direktur melakukan pengarahan kualitas terhadap 3 hal: pengarahan dalam melayani penumpang, pengarahan dalam menangani barang bawaan penumpang, dan pengarahan akan ketepatan jadwal.

Pengarahan yang pertama yaitu dalam melayani penumpang, Sebagai perusahaan jasa, layanan terhadap pelanggan merupakan kunci utama dari keberhasilan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Narasumber 1 menjelaskan bahwa sebagai direktur beliau telah mengarahkan seluruh jajaran manajer dan para karyawan untuk memberikan yang terbaik ketika bekerja dan melayani para penumpang atau pelanggan yang menggunakan jasa transportasi PT. KUAT dengan sopan, dan ramah. Tiap karyawan yang ada ditempatkan dalam tim-tim tersendiri dan memiliki *job desc* yang lebih fokus. Perusahaan memiliki *value* atau nilai yang ditujukan kepada pelanggan bahwa PT. Karunia Utama Asia Timur senantiasa memberikan kegiatan pelayaran yang lancar, nyaman dan aman untuk setiap penumpang. Tidak ada perlakuan khusus bagi penumpang, setiap penumpang diperlakukan sama dan mendapat fasilitas yang sama. Penumpang yang dilayani PT. KUAT selama ini merupakan penduduk lokal yang tinggal di daerah-daerah yang mengalami kesulitan akses transportasi, para penduduk tersebut tidak dapat berpindah dari daerah tempat mereka tinggal ke daerah lain via darat, mereka harus menggunakan kapal pelayar perintis untuk dapat mengunjungi daerah lain atau berdagang di daerah lainnya. Menurut keterangan narasumber 3, para penduduk ini tergolong susah diatur, yang disebabkan watak orang yang tinggal di daerah tersebut keras dan kurang terpelajar, sehingga supaya hal ini terkadang menimbulkan masalah selama kegiatan pelayaran berlangsung, selama ini masalah-masalah yang terjadi lebih mengarah kepada perilaku penumpang yang mengeluhkan fasilitas kapal, khususnya ketika bulan-bulan liburan seperti

lebaran atau natal, penumpang mengeluhkan minimnya tempat istirahat atau kasur bagi para penumpang, di bulan-bulan yang padat, kapal penuh disesaki penumpang, dan hal ini menyebabkan ruangan istirahat para penumpang menjadi terbatas, para penumpang yang tidak sabar akan berusaha mencari tempat istirahat lain yang tidak sepele ditinggalkan seperti ruang istirahat para kru, ruang mesin, hal ini merupakan hal yang tidak sesuai dengan aturan pimpinan bahwa tidak boleh ada penumpang yang menempati ruang istirahat para kru. Untuk mengontrol hal ini pimpinan memerintahkan para kru untuk bersikap bijak dan tegas kepada penumpang, tetap melalui penyampaian teguran yang sopan dan melakukan musyawarah dengan penumpang, jika ada penumpang yang tetap tidak kooperatif, maka konsekuensinya tidak diangkut dalam kapal karena dikhawatirkan mengganggu kelancaran pelayaran. Pimpinan menginstruksikan dan memberi arahan terkhusus bagi para kru kapal untuk dapat melayani para penumpang dengan sabar, telaten, dan mengayomi kebutuhan para penumpang.

Pengarahan kedua, yaitu pengarahan penanganan barang bawaan penumpang. Direktur mengarahkan kepada manajer operasional dan *staff* operasional untuk mengawasi kinerja dari pihak agen pelayaran yang bertanggung jawab terhadap proses pengumpulan barang bawaan kapal dan proses bongkar muat kedalam kapal. Hal ini ditujukan untuk menghindari terjadinya kerusakan barang akibat kelalaian pihak agen.

Dan pengarahan yang terakhir, yaitu pengarahan untuk menjaga ketepatan jadwal pelayaran. Direktur mengarahkan kepada setiap nakhoda untuk menjaga ketepatan waktu berlayar, dan meminimalisir *delay* terlalu lama di pelabuhan, sehingga perusahaan dapat menyelesaikan 1 *voyage* tepat pada waktunya.

## 3. Pengontrolan Kualitas Layanan

Dalam melakukan pengontrolan kualitas layanan, direktur melakukan kontrol terhadap 3 hal: kontrol kualitas layanan para kru kapal, kontrol kualitas kapal, kontrol ketepatan jadwal, dan kontrol penanganan barang muatan.

Dalam melaksanakan pengontrolan kualitas layanan kru kapal, direktur mengacu pada alur SOP yang disampaikan secara lisan kepada setiap karyawan yang ada baik itu karyawan yang ada di kantor pusat dan cabang maupun para kru kapal. Direktur juga menetapkan standar-standar yang harus dipenuhi sebelum kapal dapat berlayar seperti pengecekan inventaris kapal sebelum berlayar merupakan tanggung jawab dari nakhoda, koordinasi proses bongkar muat dengan pihak agen, melakukan *meeting* dengan pihak syahbandar atau KSOP dan melengkapi dokumen-dokumen yang diminta oleh pihak syahbandar merupakan tanggung jawab dari manajer operasional. Direktur juga mengontrol kegiatan layanan melalui kesesuaian daftar *manifest* penumpang dan barang muatan penumpang yang lengkap untuk tiap pelabuhan yang disinggahi kapal, buku komprador yang sudah distempel oleh komprador yang berada di kapal dan ikut ketika kapal berlayar, dan laporan lengkap mengenai pengeluaran dalam 1 *voyage* yang dibuat dan ditandatangani oleh nakhoda dan kepala cabang. Pihak perusahaan juga mengevaluasi kinerja kru kapal melalui komunikasi dengan

pihak independen, yaitu syahbandar. Pimpinan tidak akan segan-segan menegur atau bahkan mencopot individu-individu yang tidak dapat bekerja secara maksimal dan melayani para penumpang sesuai prosedur terutama untuk para kru kapal. Teguran secara lisan akan disampaikan terlebih dahulu kepada individu yang bersangkutan, andaikata masih tetap mengulangi kinerja yang buruk, maka akan dicopot.

Layanan yang baik ditunjang dengan kapal yang berjalan dengan baik pula, kapal yang dimiliki oleh PT. KUAT terus dijaga kondisi dan kelayakan untuk semua peralatan yang dimiliki kapal dari mesin induk, mesin bantu, hingga sistem navigasi, kelengkapan alat keselamatan kapal baik itu sekoci atau *life raft*, dan sebagainya. Unsur-unsur tersebut terus dikontrol oleh pimpinan pusat agar kegiatan layanan dapat berjalan dengan baik dan dapat meminimalisir keterlambatan kapal, kelancaran proses bongkar muat, dan pengeluaran juga dapat dikontrol.

Untuk kontrol ketepatan jadwal, direktur meminta laporan kepala cabang yang dihimpun dari nakhoda mengenai posisi kapal dan kesesuaian dengan jadwal. Oleh karena itu, alur komunikasi terus dijaga oleh direktur. Selain itu, sistem *tracking* yang dipasang di kapal dapat membantu perusahaan mengontrol secara *real-time* posisi kapal berada dimana, dan dengan kecepatan berapa.

Sedangkan dalam kontrol barang muatan penumpang, direktur beserta manajer operasional mengevaluasi kinerja dari pihak agen pelayaran. Proses bongkar muat yang seringkali menjadi kendala ketika waktu singgah, diharapkan ditekan dengan inspeksi langsung oleh manajer operasional, apabila dirasa masih lamban, direktur akan berkomunikasi dengan pihak agen untuk meminta pertanggungjawaban.

Setiap tahun pimpinan akan memanggil para perwakilan dari tiap kantor cabang dan nakhoda tiap kapal untuk bertemu di Surabaya dan melakukan pertemuan khusus yang akan membahas dan mengevaluasi jalannya operasional perusahaan dalam kurun waktu 1 tahun. Pertemuan tersebut juga membahas masalah-masalah yang ada selama ini, dan mendiskusikan solusi yang diperlukan untuk menyelesaikan atau meminimalisir masalah yang ada.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari ketiga fungsi operasional yang sudah dijalankan oleh PT. Karunia Utama Asia Timur, dapat dilihat perusahaan sudah memiliki perencanaan operasional yang baik dilihat dari sistem yang sudah berjalan selama ini. Dari perencanaan kapasitas, perusahaan telah memiliki mekanisme yang jelas dalam menentukan kapasitas muatan kapal berdasarkan aturan pemerintah dan disesuaikan dengan kapasitas muatan kapal, dan tidak melebihi batas lambung timbul kapal.

Penjadwalan operasional perusahaan membuat sistem penjadwalan pelayaran sudah dimiliki dan terus berjalan setiap harinya dalam setahun penuh. Setiap rute atau trayek telah ditentukan durasi trayeknya sehingga perusahaan hanya memastikan ketepatan pelayaran dengan jadwal pelayaran.

Kontrol operasional perusahaan dilakukan melalui kepala cabang-kepala cabang yang mengontrol langsung nakhoda dan

kru kapal di daerah mereka masing-masing. Kontrol juga dilakukan terhadap pihak agen yang membantu kegiatan operasional perusahaan mengenai pengaturan penumpang dan proses bongkar muat.

Tahapan kegiatan layanan yang dijalankan perusahaan secara rutin setiap tahunnya memperlancar kegiatan pelayaran yang dilakukan perusahaan, walaupun sistem yang ada masih terdapat kekurangan dalam proses bongkar muat, hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan, mengingat pelayaran juga harus menyesuaikan dengan durasi singgah di pelabuhan dan ketentuan dari pemerintah untuk menyelesaikan pelayaran sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.

Secara keseluruhan pengelolaan operasional jasa telah dijalankan dengan baik oleh perusahaan, proses pelayaran tidak mengalami kendala berarti, dan tidak pernah terjadi kasus kecelakaan yang dialami kapal perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis, maka peneliti mengemukakan beberapa saran untuk PT. Karunia Utama Asia Timur. Berikut adalah penjelasannya.

1. Perusahaan diharapkan menambah armada kapal ketika *peak season* seperti libur lebaran atau libur akhir tahun dengan mengoptimalkan kapal cadangan yang dimiliki. Selain itu kapal-kapal lain yang sudah digunakan dijaga kondisinya dengan melakukan perawatan rutin dan melakukan proses *docking* lebih cepat, sehingga ketika dibutuhkan seluruh armada dapat berjalan.
2. Perusahaan perlu membuat standar operasional prosedur secara tertulis sehingga kinerja para kru kapal dapat terstandarisasi, dan dapat digunakan pimpinan dalam mengontrol kinerja karyawan secara berkala.
3. Perusahaan disarankan mengadakan *survey* kepuasan pelanggan, agar dapat menilai secara objektif kegiatan layanan, kualitas layanan dapat terus ditingkatkan dan tetap konsisten.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akpolat, Pitinanondha (2009). A framework for systematic management of operational risks. *Asian Journal on Quality*, Vol. 10 Iss 2 pp. 1 – 17.  
Doi: 10.1108/15982680980001441.
- Bertillo, Lacambra (2009). *The Operation and Management of Shipping Industry in the Philippines*. Isabella College of Arts & Technology.  
Doi: 10.2139/ssrn.2307526
- Besterfield, Michna, Sacre (2003). *Total Quality Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Chase, Jacobs, Aquilano (2004). *Operations Management for Competitive Advantage* (10<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. (2010). *New Era of Management* (9<sup>th</sup> ed). Canada: Cengage Learning
- Dasdemir, Ismet (2005). Improving operational planning and management of national parks in Turkey: A case study. *Environmental Management* Vol. 35, no.3, pp. 247-257. Doi: 10.1007/s00267-003-0232-x
- Dressler, Gary (2005). *Human Resource Management* (10<sup>th</sup>

- ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dyck, Neubert (2009). *Principles of Management*. Canada: Cengage Learning
- Ebbert, Griffin (2013). *Business Essentials* (9<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Garvin, David A. (1995). *Managing Quality*. New York: Maxwell Macmillan International
- Gaspersz, Vincent (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Heizer, Render (2006). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat
- Heizer, Render. (2014). *Operations management : Sustainability and Supply Chain Management* (11<sup>th</sup> ed). Boston: Pearson Education Limited.
- Hutasuhut, H. Fahmy (2015). Analisis Pengelolaan Risiko Operasional suatu Bisnis Jasa Ekspedisi Laut untuk memuaskan Stakeholders. *Jom FISIP* Vol. 2 No. 1 Februari 2015. Retrieved October 14, 2016 from <http://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/4910/4792>
- Johnston, Robert (2005). Service operations management: from the roots up” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Iss 12 pp. 1298 – 1308. doi: 10.1108/01443570510633666
- Kyengo, Anthony M. (2007). Quality Control in Cleaning Services. *Jyvaskyla Applied Sciences* 5(11), 2443-2448. Retrieved October 14, 2016 from [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17546/jamk\\_1207561717\\_7 .pdf](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17546/jamk_1207561717_7.pdf)
- Meija, Balkin (2012). *Management: People, Performance, Change*. New Jersey: Prentice Hall.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (rev. ed) (cet.31). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Parast, Adams, dan Jones (2011). Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 Iss 4 pp. 426 – 450. doi: 10.6007/IJAREMS/v3-i6/1350
- Prajogo, Daniel (2006). The implementation of operations management techniques in service organisations an Australian perspective”. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 26 Iss 12 pp. 1374 – 1390. doi: 10.1108/01443570610710597
- Ralahalu, K. A., Jinca, M.Y., Antonius, S. Siahaan, L.D. (2013). *Development of Indonesia Archipelago Transportation*. Surabaya: Brilliant International.
- Statistik Perusahaan Angkutan Laut (2015). Retrieved September 7, 2016 from [http://ppid.dephub.go.id/files/keuangan/Buku\\_1\\_Statistik\\_Perhubungan\\_2015\\_Part\\_1.pdf](http://ppid.dephub.go.id/files/keuangan/Buku_1_Statistik_Perhubungan_2015_Part_1.pdf)
- Statistik Luas Lahan Kawasan Industri (2016). Retrieved September 9, 2016 from [http://musrenbangnas.bappenas.go.id/files/mm2/14042016/5\\_Multilateral%20Meeting%20II%20PN%20Pembangunan%20Industri.pdf](http://musrenbangnas.bappenas.go.id/files/mm2/14042016/5_Multilateral%20Meeting%20II%20PN%20Pembangunan%20Industri.pdf).
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy (2008). *Service Management: Mewujudkan layanan prima*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Diana (1995). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.