

USULAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN MASKAPAI PENERBANGAN X MENGGUNAKAN INTEGRASI QFD DAN MODEL KANO

DEDE JATMIKA PRAWIRA, MUHAMMAD IQBAL, DAN AMELIA KURNIAWATI

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Institut Teknologi Telkom, Bandung

Laman: d_for_devilholic@yahoo.com

ABSTRAK

Maskapai X mengalami isu peningkatan kualitas terkait dengan komplain yang ditujukan pada layanannya. Komplain mengalami peningkatan pada masa liburan dan hari raya terutama pada bulan Januari, Agustus, September, dan Oktober. Perbaikan diperlukan untuk menghasilkan layanan yang lebih baik. Layanan yang baik adalah salah satu aspek penting bagi kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dari maskapai penerbangan X diukur berdasarkan beberapa atribut. Atribut kualitas layanan juga dikelompokkan ke dalam kategori must be, one-dimensional, attractive, indifferent, questionable, dan reverse. Program peningkatan kualitas dirancang menggunakan metode Quality Function Deployment (QFD) dan model Kano. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan pada seluruh atribut belum dapat terpenuhi. Atribut penting yang teridentifikasi berdasarkan pengukuran kepuasan dan kategori Kano adalah ketepatan waktu keberangkatan sesuai jadwal (kategori one-dimensional), fasilitas hiburan di pesawat yang menarik (kategori attractive), fasilitas bagasi yang efisien (kategori one-dimensional), makanan di pesawat enak dan berkualitas baik (kategori one-dimensional), dan staf terampil dalam melayani pelanggan (kategori one-dimensional). Rekomendasi penelitian ini adalah pengecekan rutin untuk mencegah keterlambatan, pemberian kompensasi pada saat terjadi keterlambatan, penerapan program airlines staff service excellence, penerapan program cooking class, dan pemberian fasilitas hiburan yang berteknologi dan up to date pada pesawat.

Kata kunci: kano, kualitas layanan, layanan penerbangan, QFD

ABSTRACT

X Airlines is experiencing quality improvement issue related to complaints addressed to their service. Complaints are increasing in holiday and feast day, especially on January, August, September, and October. Improvement is needed to produce better service and better service is one of the key aspect of customer satisfaction. Customer satisfaction of X Airlines was measured based on several attributes. The service quality attributes were also grouped into must be, one dimensional, attractive, indifferent, questionable, and reverse category. The quality improvement was designed by using Quality Function Deployment (QFD) method and Kano Model. The result showed that customer's satisfaction in all service quality attributes were still not being met the requirement. The key attribute identified on satisfaction measurement and the Kano Category were the on time of departure corresponding to the schedule (one dimensional category), the efficient language storage facilities (one dimensional category), the tasty and good quality of the food (one dimensional category), and skilled staffs in serving the customer avoid tardiness, giving compensation when tardiness happened, conducting airlines staff service excellence program, conducting cooking class program, and providing high technology and up to date entertainment facilities on the plane.

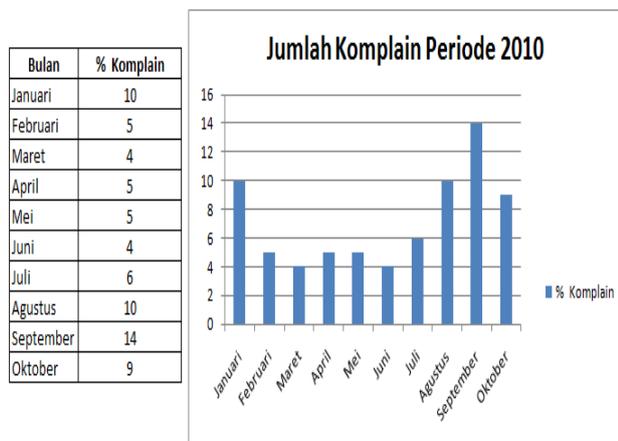
Key words: kano, service quality, airline service, QFD

PENDAHULUAN

Maskapai Penerbangan X yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penerbangan, berusaha memberikan kualitas layanan yang terbaik bagi konsumen yang menggunakan jasanya. Dari Gambar 1 dapat disimpulkan bahwa masih banyak pelanggan yang kurang puas dengan pelayanan maskapai penerbangan X terutama pada

bulan Januari, Agustus, September dan Oktober. Pada bulan-bulan tersebut tingkat komplain pelanggan meningkat karena adanya hari raya dan hari liburan, tidak sedikit pelanggan yang kurang puas dengan layanan Maskapai Penerbangan X baik itu tentang *delay* pesawat, bagasi rusak, *uncomfortable landing*, dan lain-lain yang mengakibatkan *image* maskapai penerbangan X di mata pelanggan menurun. Adanya

komplain dari pelanggan menunjukkan bahwa Maskapai Penerbangan X harus memperbaiki kinerja layanannya.



Gambar 1. Jumlah Komplain Pelanggan terhadap Maskapai Penerbangan X

Dengan pertimbangan di atas, maka Maskapai Penerbangan X perlu melakukan suatu riset atau penelitian untuk mengetahui harapan konsumen terhadap kualitas jasa dan sejauh mana kualitas layanan Maskapai Penerbangan X menurut konsumennya. Dengan menerapkan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dan Model Kano, maka Maskapai Penerbangan X dapat melakukan suatu peningkatan kualitas layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Politis (2005) menyatakan QFD telah diketahui mampu membantu berbagai organisasi untuk dapat menghasilkan perbaikan kinerja dengan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke produk atau layanan yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan kualitas untuk Maskapai Penerbangan X. Pada penelitian ini akan diidentifikasi atribut kebutuhan pelanggan serta tingkat kepentingan dan kepuasan atribut tersebut. Selanjutnya akan diidentifikasi karakteristik teknis yang relevan dengan atribut kebutuhan. Karakteristik teknis yang sudah diprioritaskan akan menjadi pedoman untuk rekomendasi perbaikan. Dengan demikian sumber daya yang dimiliki Maskapai Penerbangan X dapat dialokasikan secara optimal untuk mewujudkan kepuasan konsumen secara maksimal.

METODE

Atribut kebutuhan merupakan segala hal yang dianggap oleh konsumen penting dan dibutuhkan dalam sebuah produk atau jasa. Atribut kebutuhan

dapat diperoleh melalui wawancara baik secara langsung maupun tidak langsung dengan konsumen. Konsumen yang dimaksud adalah orang-orang yang telah menggunakan jasa penerbangan X lebih dari satu kali. Data ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap layanan penerbangan yang dirasakan pelanggan saat ini. Tingkat ekspektasi merupakan nilai yang diharapkan oleh konsumen dalam sebuah produk atau jasa dan tingkat persepsi adalah nilai yang dirasakan oleh konsumen terhadap suatu produk atau jasa (Parasuraman dkk., 1996).

Perbandingan antara nilai harapan dan persepsi ini akan menentukan nilai *gap* (kesenjangan) dari kualitas layanan yang diberikan oleh Maskapai Penerbangan X. Dari nilai *servqual* ini akan diperoleh atribut-atribut penting yang dijadikan sebagai *Voice of Customer*. *Voice of Customer* (VOC) merupakan seluruh atribut yang akan digunakan dalam perancangan HOQ. Ulrich dan Eppingger (2008) menyebutkan bahwa *House of Quality* (HOQ) adalah sebuah teknik grafis yang digunakan dalam *Quality Function Deployment* (QFD). Cohen dan Joseph (2009) menjelaskan bahwa dalam memenuhi VOC maka yang dapat dilakukan perusahaan adalah menentukan suatu ukuran yang digunakan dalam mencari solusi atas kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan pelanggan, hal ini sering disebut dengan nama karakteristik teknis.

Model kano merupakan *tools* yang digunakan dalam mengkategorikan atribut kebutuhan pelanggan dalam kriteria yang telah ditetapkan dalam model kano tersebut. Kemudian dari data yang diperoleh tersebut dilakukan juga perhitungan terhadap bobot dari setiap kategori kano, kemudian disusun menjadi pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang merupakan gabungan dari kuesioner *servqual* dan kuesioner model kano. Seluruh data akan diproses ke dalam program peningkatan kualitas layanan seperti apa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment*. Berdasarkan *framework* dari integrasi *kano's model* dan *servqual* ke dalam QFD maka didapatkan struktur dari HOQ yang dapat dilihat pada Gambar 2. Hasil dari perancangan tersebut akan menjadi program peningkatan kualitas layanan maskapai penerbangan X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Atribut Kebutuhan Layanan

Berdasarkan identifikasi *voice of customer*, terdapat 30 atribut kebutuhan layanan maskapai penerbangan berdasarkan dimensi *servqual*, yaitu *tangible*, *reliability*, *assurance*, *responsiveness* dan

<table border="1"> <tr><th colspan="3">Kategori Kano</th></tr> <tr> <td>Attractive</td> <td>A</td> <td>4.0</td> </tr> <tr> <td>One-Dimensional</td> <td>O</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Must-be</td> <td>M</td> <td>1.0</td> </tr> </table>	Kategori Kano			Attractive	A	4.0	One-Dimensional	O	2.0	Must-be	M	1.0	Tingkat Kepentingan dari "Apa" (Skor Tingkat Kepuasan Pelanggan)	Kategori Kano	Tingkat Kepentingan Penyesuaian (Adjusted Importance)	Karakteristik Teknis					Target	Persentase Tingkat Kepentingan
	Kategori Kano																					
Attractive	A	4.0																				
One-Dimensional	O	2.0																				
Must-be	M	1.0																				
Kebutuhan Pelanggan/ Customer Requirements					Matriks Korelasi																	
Tingkat Kepentingan dari Karakteristik Teknis																						
Kepentingan dari Karakteristik Teknis																						

Sumber: Tan dan Pawitra (2001)

Gambar 2. Struktur *House of Quality* dengan Pendekatan Terintegrasi

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Atribut Kebutuhan	Expected	Perceived	Satisfaction
Ruangan <i>counter</i> tiket yang rapi	4.2909	3.4091	-0.8818
Staf maskapai penerbangan berbicara sopan dalam melayani konsumen	4.5864	4.0182	-0.5682
Staf dapat memberikan pelayanan administrasi secara cepat kepada konsumen	4.3045	3.3182	-0.9864
Staf maskapai penerbangan menyambut dengan ramah pada konsumen	4.3591	3.4727	-0.8864
Fasilitas ruang duduk yang luas dan nyaman	4.0364	3.6273	-0.4091
Fasilitas berbelanja yang lengkap di pesawat	4.4227	3.5864	-0.8364
Fasilitas hiburan di pesawat yang menarik	4.4000	3.3000	-1.1000
Ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan	4.6682	2.4909	-2.1773
Fasilitas koran/majalah di pesawat yang lengkap	4.4636	3.2955	-1.1682
Fasilitas kabin pesawat yang luas	4.5318	3.8409	-0.6909
Suhu ruangan pesawat yang sejuk dan nyaman	4.6636	3.7045	-0.9591
Kebersihan kabin dan tempat duduk	4.5000	3.3545	-1.1455
Penampilan staf yang rapi dan menarik	4.1318	3.5591	-0.5727
Makanan dan minuman di pesawat yang lengkap	4.2591	3.6409	-0.6182
Kecukupan jumlah staf maskapai penerbangan yang ada	4.2409	3.5500	-0.6909
Staf dapat bersikap profesional terhadap konsumen	4.4227	3.4955	-0.9273
Staf tanggap terhadap permintaan konsumen	4.4773	3.3409	-1.1364
Pelayanan pesanan makanan dan minuman yang cepat	4.5136	3.2909	-1.2227
Makanan di pesawat yang enak (kualitas makanan)	4.5864	2.9091	-1.6773
Keamanan dan keutuhan bagasi yang terjamin	4.4227	3.7364	-0.6864
Kemudahan dalam pembayaran tiket (kartu kredit)	4.3773	3.8227	-0.5545
Minuman di pesawat yang enak (kualitas minuman)	4.4182	3.7500	-0.6682
Adanya transportasi atau <i>gateway</i> ke pesawat	4.3455	3.5273	-0.8182
Fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien	4.5136	2.8091	-1.7045
Kebersihan <i>lavatory</i>	4.5091	3.4682	-1.0409
Fasilitas <i>safety</i> di pesawat yang terjamin mutunya	4.6727	3.5409	-1.1318
Staf bersikap komunikatif terhadap konsumen	4.3545	3.2591	-1.0955
Staf mampu memahami dan peduli terhadap kebutuhan konsumen	4.1727	2.9227	-1.2500
Staf dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan akurat	4.2682	3.0045	-1.2636
Staf terampil dalam melayani konsumen	4.3773	3.3773	-1.0000

empathy. Identifikasi *voice of customer* ini dilakukan dengan cara wawancara terhadap 30 orang pengguna layanan maskapai penerbangan X. *Voice of Customer* merupakan representasi dari keinginan pelanggan terkait layanan yang diberikan oleh maskapai penerbangan X. Atribut-atribut kebutuhan layanan untuk maskapai penerbangan X ditampilkan pada Tabel 1.

Tingkat Kepuasan Pelanggan

Identifikasi tingkat kepuasan pelanggan dilakukan berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh sejumlah 220 orang responden pengguna layanan maskapai penerbangan X. Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah atribut-atribut kebutuhan layanan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tingkat kepuasan (*customer satisfaction*) dihitung berdasarkan selisih antara tingkat harapan (*expected service*) dan tingkat kenyataan (*perceived service*).

Berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa nilai kepuasan pelanggan untuk seluruh atribut kebutuhan adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pelanggan belum merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh maskapai penerbangan X. Nilai kepuasan pelanggan untuk setiap atribut kebutuhan dapat dilihat pada Tabel 1. Terdapat empat belas atribut yang memiliki tingkat kepuasan lebih kecil sama dengan -1 (diberi warna abu-abu).

Model Kano

Kuesioner Kano disebarkan kepada 220 orang pelanggan yang juga mengisi kuesioner kepuasan pelanggan. Hasil kuesioner Kano yang berupa respons pelanggan terhadap pernyataan fungsional dan disfungsional akan diklasifikasi menjadi kriteria-kriteria kano berdasarkan tabel evaluasi kano, seperti pada Tabel 2. Kemudian hasil pengklasifikasian tersebut akan ditabulasikan sehingga didapatkan hasil kriteria Kano untuk setiap *customer requirement*.

Tabel 2. Tabel Evaluasi Kano

Kebutuhan Konsumen	Dysfunctional				
	1	2	3	4	5
	Suka	Harap	Netral	Toleransi	Tidak Suka
Functional 1. Suka	Q	A	A	A	O
2. Harap	R	I	I	I	M
3. Netral	R	I	I	I	M
4. Toleransi	R	I	I	I	M
5. Tidak Suka	R	R	R	R	Q

Sumber: Rao (1996)

A = *Attractive*; M = *Must-be*; O = *One-dimensional*; I = *Indifferent*; R = *Reverse*; Q = *Questionable*

Tabel 3. Pengkategorian Atribut ke dalam Kategori Kano

Atribut Kebutuhan	Grade Kano	Bobot
Ruangan <i>counter</i> tiket yang rapi	O	2
Staf maskapai penerbangan berbicara sopan dalam melayani konsumen	M	1
Staf dapat memberikan pelayanan administrasi secara cepat kepada konsumen	O	2
Staf maskapai penerbangan menyambut dengan ramah pada konsumen	M	1
Fasilitas ruang duduk yang luas dan nyaman	O	2
Fasilitas berbelanja yang lengkap di pesawat	I	0
Fasilitas hiburan di pesawat yang menarik	A	4
Ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan	O	2
Fasilitas koran/majalah di pesawat yang lengkap	O	2
Fasilitas kabin pesawat yang luas	O	2
Suhu ruangan pesawat yang sejuk dan nyaman	M	1
Kebersihan kabin dan tempat duduk	O	2
Penampilan staf yang rapi dan menarik	O	2
Makanan dan minuman di pesawat yang lengkap	M	1
Kecukupan jumlah staf maskapai penerbangan yang ada	M	1
Staf dapat bersikap profesional terhadap konsumen	O	2
Staf tanggap terhadap permintaan konsumen	M	1
Pelayanan pesanan makanan dan minuman yang cepat	O	2
Makanan di pesawat yang enak (kualitas makanan)	O	2
Keamanan dan keutuhan bagasi yang terjamin	O	2
Kemudahan dalam pembayaran tiket (kartu kredit)	O	2
Minuman di pesawat yang enak (kualitas minuman)	O	2
Adanya transportasi atau <i>gateway</i> ke pesawat	O	2
Fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien	O	2
Kebersihan <i>lavatory</i>	O	2
Fasilitas <i>safety</i> di pesawat yang terjamin mutunya	M	1
Staf bersikap komunikatif terhadap konsumen	I	0
Staf mampu memahami dan peduli terhadap kebutuhan konsumen	O	2
Staf dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan akurat	M	1
Staf terampil dalam melayani konsumen	O	2

Penentuan kategori Kano untuk tiap atribut dilakukan dengan menggunakan *Blauth's formula* seperti yang dipaparkan Tan dan Pawitra (2001), yaitu:

- Jika jumlah (*one-dimensional + attractive + must-be*) > jumlah (*indifferent + reverse + questionable*) maka *grade* diperoleh dari yang paling maksimum dari (*one dimensional, attractive, must be*)
- Jika jumlah (*one-dimensional + attractive + must-be*) < jumlah (*indifferent + reverse + questionable*) maka *grade* diperoleh dari yang paling maksimum dari (*indifferent, questionable, reverse*)

Hasil dari tabulasi dan kategori yang ditentukan dari *Blauth's formula* dari masing-masing kriteria yang akan diusulkan perbaikannya dapat dilihat sebagai berikut. Hasil pengkategorian atribut ke dalam kategori Kano dapat dilihat pada Tabel 3. Atribut yang diberi warna abu-abu mengacu pada atribut yang nilai selisih antara tingkat harapan (*expected service*) dan tingkat kenyataan (*perceived service*) lebih kecil dari atau sama dengan -1 (seperti pada penjelasan Tabel 1). Hal ini menunjukkan atribut dengan nilai kepuasan yang terendah dibandingkan atribut yang lain. Nilai kano menunjukkan apakah atribut tersebut termasuk kategori *attractive, must-be, one-dimensional*, atau *indifferent* dan nilai ini akan mempengaruhi *adjusted importance* seperti pada penjelasan berikutnya.

Adjusted Importance

Nilai *adjusted importance* merupakan nilai absolut atas perkalian masing-masing bobot kategori kano dengan nilai *gap* dan tingkat kepentingan.

Tabel 4. *Adjusted Importance*

Atribut Kebutuhan	Adjusted Importance
Fasilitas hiburan di pesawat yang menarik	19.360
Fasilitas koran/majalah di pesawat yang lengkap	10.429
Fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien	15.387
Kebersihan kabin dan tempat duduk	10.309
Kebersihan <i>lavatory</i>	9.387
Ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan	20.328
Makanan di pesawat yang enak (kualitas makanan)	15.385
Staf terampil dalam melayani konsumen	11.038
Staf tanggap terhadap permintaan konsumen	5.088
Pelayanan pesanan makanan dan minuman yang cepat	8.755
Fasilitas <i>safety</i> di pesawat yang terjamin mutunya	5.289
Staf mampu memahami dan peduli terhadap kebutuhan konsumen	10.432
Staf dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan akurat	5.393

Perhitungan ini dilakukan terhadap *true customer needs*. Tan dan Pawitra (2001) menjelaskan bahwa *true customer needs* diperoleh dengan mengeluarkan atribut yang memiliki grade kano *indifference*, yaitu atribut staf bersikap komunikatif terhadap konsumen pada Tabel 3. Hasil penghitungan *adjusted importance* dapat dilihat pada Tabel 4.

Nilai *adjusted importance* menggambarkan tingkat kepentingan dilihat dari tingkat harapan, rating Kano, dan gap (selisih) antara tingkat harapan dan tingkat kenyataan. Nilai yang besar menunjukkan kecenderungan atribut tersebut untuk diprioritaskan dikarenakan tingkat harapan terhadap

Tabel 5. Prioritas Perbaikan *Customer Requirements*

Kode Atribut	Customer Requirement	Gap	Grade	Adjusted Importance	% Adjusted Importance	Rank
T3	Fasilitas hiburan di pesawat yang menarik	-1.1000	A	19.360	13%	2
T5	Fasilitas koran/majalah di pesawat yang lengkap	-1.1682	O	10.429	7%	7
T7	Fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien	-1.7045	O	15.387	10%	3
T10	Kebersihan kabin dan tempat duduk	-1.1455	O	10.309	7%	8
T11	Kebersihan <i>lavatory</i>	-1.0409	O	9.387	6%	9
RE1	Ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan	-2.1773	O	20.328	14%	1
RE5	Makanan di pesawat yang enak (kualitas makanan)	-1.6773	O	15.385	10%	4
RES1	Staf terampil dalam melayani konsumen	-1.0000	O	11.038	8%	5
RES2	Staf tanggap terhadap permintaan konsumen	-1.1364	M	5.088	3%	13
RES3	Pelayanan pesanan makanan dan minuman yang cepat	-1.2227	O	8.755	6%	10
A2	Fasilitas <i>safety</i> di pesawat yang terjamin mutunya	-1.1318	M	5.289	4%	12
E3	Staf mampu memahami dan peduli terhadap kebutuhan konsumen	-1.2500	O	10.432	7%	6
E4	Staf dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan akurat	-1.2636	M	5.393	4%	11
Average					8%	

atribut tersebut cenderung tinggi, selisihnya dengan kenyataan cenderung besar, dan berdasarkan kano dianggap akan berkontribusi terhadap kepuasan.

Integrasi *Servqual*, Model Kano, dan QFD

Berdasarkan hasil perhitungan pada *servqual* dan model kano maka diperoleh tiga belas atribut yang termasuk ke dalam *true customer needs*. Atribut yang termasuk ke dalam *true customer needs* akan dijadikan *customer requirements* dalam QFD. Struktur HOQ pada penelitian ini merujuk pada struktur HOQ yang sudah disesuaikan sesuai dengan *framework* QFD integrasi Model Kano (Tan dan Pawitra, 2001). Dua hasil utama pada HOQ digambarkan pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan hasil perhitungan *adjusted importance*, diperoleh lima *customer requirements* yang akan diprioritaskan. *Customer requirements* ini diprioritaskan atas dasar pertimbangan bahwa nilai persentase *adjusted importance* kelima *customer requirements* ini melebihi rata-rata seluruh persentase *customer requirements*. *Customer requirements* yang diprioritaskan akan dirumuskan rekomendasi perbaikannya.

Technical requirements adalah aspek yang harus diperbaiki untuk dapat memenuhi *customer requirements*. Dari hasil perhitungan dengan melibatkan aspek hubungan antara *customer requirements* dan *technical requirements*, diperoleh 8 *technical requirements* yang diprioritaskan. Pertimbangan dalam pemilihan prioritas adalah berdasarkan perbandingan dengan rata-rata

persentase kontribusi. Terdapat 8 *technical requirements* yang memiliki nilai persentase kontribusi di atas persentasi rata-rata seluruh *technical requirements*. Delapan *technical requirements* yang diprioritaskan adalah kebersihan ruangan, frekuensi perawatan fasilitas maskapai, perbaikan fasilitas maskapai, pengelolaan *scheduling system*, kemampuan manajemen maskapai, staf *service excellence*, perbaikan perilaku staf maskapai, dan tersedianya perangkat fasilitas maskapai yang modern. *Technical requirements* ini dimanfaatkan untuk membantu perumusan rekomendasi perbaikan. Perumusan rekomendasi perbaikan dilakukan dengan memperhatikan aspek kemampuan perusahaan, kondisi saat ini, dan *benchmark*. Hubungan antara *customer requirements* dan *technical requirements* terkait dengan perumusan rekomendasi perbaikan seperti ditunjukkan pada Tabel 7.

Rekomendasi yang disarankan untuk *customer requirements* “ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan” adalah waktu keberangkatan pesawat yang selalu sesuai dengan jadwal dan melakukan pemeriksaan rutin terhadap pesawat minimal dua kali sehari untuk mencegah adanya masalah teknis pada pesawat yang mengakibatkan *delay*. Jika memang terjadi keterlambatan, berikan penjelasan kepada penumpang penyebab *delay* apa dan estimasi waktu kedatangan pesawat dan perusahaan mengimplementasikan Peraturan Menteri Perhubungan KM 25/2008 tentang penyelenggaraan angkutan Udara di pasal 36 berkaitan dengan kompensasi kepada pelanggan bila

Tabel 6. Prioritas *Technical Requirements*

Karakteristik Teknis	Tingkat Kesulitan	% Importance of Technical Requirements	Ranking
Kebersihan ruangan	1	6.42%	6
Kondisi ruangan	2	2.14%	16
Kondisi bentuk fisik	3	5.02%	10
Frekuensi perawatan fasilitas maskapai	1	10.03%	2
Perbaikan fasilitas maskapai	2	6.74%	3
Pengelolaan <i>scheduling system</i>	3	6.63%	5
Kemampuan manajemen maskapai	2	6.63%	4
Efektivitas berbicara	2	1.76%	17
Staf <i>service excellence</i>	2	13.27%	1
Efektivitas berkomunikasi	2	5.06%	9
Perbaikan perilaku staf maskapai	2	6.26%	8
Jumlah staf maskapai	2	3.60%	14
Tersedianya perangkat fasilitas maskapai yang modern	4	6.31%	7
Kerjasama dengan distributor surat kabar/majalah	2	3.40%	15
Penggantian menu makanan	2	1.67%	18
Kemampuan <i>cooking</i> pramugari/pramugara	2	5.02%	13
Kerjasama dengan distributor makanan	2	5.02%	12
Bahan makanan	1	5.02%	11
Average		5.56%	

Tabel 7. Perumusan Rekomendasi Perbaikan

Kode Atribut	Customer Requirements	Kategori Kano	Karakteristik Teknis	Existing	Rekomendasi
RE1	Ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan	O	Pengelolaan scheduling system Frekuensi perawatan fasilitas maskapai Kemampuan manajemen maskapai	Jadwal keberangkatan masih sering terjadi delay dan perusahaan belum mengimplemntasikan Peraturan Menteri Perhubungan KM 25/2008 tentang kompensasi yang diberikan kepada pelanggan.	Waktu keberangkatan pesawat yang selalu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan pengecekan rutin terhadap pesawat minimal dua kali sehari untuk mencegah adanya masalah teknis pada pesawat yang mengakibatkan delay. Jika memang terjadi keterlambatan jelaskan kepada penumpang penyebab delay apa dan estimasi waktu kedatangan pesawat dan perusahaan mengimplementasikan Peraturan Menteri Perhubungan KM 25/2008 tentang penyelenggaraan angkutan Udara di pasal 36 berkaitan dengan kompensasi kepada pelanggan bila terjadi delay misal pemberian meals ringan, makan, sampai dengan transit hotel bila delay melebihi 6 jam. Dengan ini diharapkan manajemen dapat bersikap profesional dan juga tidak memberikan perlakuan istimewa pada pelanggan tertentu.
T7	Fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien	O	Kondisi bentuk fisik Frekuensi perawatan fasilitas maskapai Perbaikan fasilitas maskapai	Pengecekan yang dilakukan oleh perusahaan biasanya hanya 1x dalam sehari yaitu sebelum pesawat digunakan. Dan untuk fasilitas <i>safety</i> terdapat beberapa bagasi yang tidak berfungsi dengan baik.	Perusahaan melakukan pengecekan rutin terhadap kondisi pesawat secara menyeluruh hingga bagian kabin minimal 2x sehari dan apabila terdapat bagasi yang tidak berfungsi dengan baik segera diperbaiki berdasarkan acuan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 24 Tahun 2009 tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139 yang isinya mengatur ketentuan tentang pelaksanaan penilaian risiko (risk assessment) terhadap penyimpangan atau tidak dipenuhinya fasilitas persyaratan standar teknis pengoperasian.
RES5	Staf terampil dalam melayani konsumen	O	Staf <i>service excellence</i> Perbaikan perilaku staf maskapai	Perilaku staf dan keterampilannya dirasakan masih sangat kurang oleh konsumen saat ini terutama ketika pelayanan <i>ticketing counter</i> dan <i>check in</i> .	Perusahaan dapat menerapkan program <i>airlines staff service excellence</i> yang dijabarkan secara lengkap pada Gambar V.2 dalam mencapai pelayanan staf yang dapat memuaskan pelanggan melebihi ekspektasi sehingga pada ujungnya dapat memperbaiki perilaku staf secara menyeluruh

Lanjutan Tabel 7.

Kode Atribut	Customer Requirements	Kategori Kano	Karakteristik Teknis	Existing	Rekomendasi
RE5	Makanan di pesawat yang enak dan berkualitas	O	Kemampuan <i>cooking</i> pramugari/pramugara	Kondisi makanan ringan yang diberikan di pesawat sangat jauh dari yang namanya makanan bergizi karena pelanggan hanya mendapatkan roti tawar dan air mineral saja. Dan makanan yang dapat dipesan di pesawat sangat terasa hambar.	Dengan mempertimbangkan aspek finansial sebelumnya perusahaan dapat memberikan <i>Training Customer Service</i> jenis <i>Cooking Class</i> kepada para pramugari/pramugara. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kerjasama dengan salah satu penyelenggara kursus memasak profesional seperti Jakarta <i>Culinary Center</i> atau penyelenggara kursus memasak yang lain. Melalui hal ini nantinya perusahaan dapat memberikan makanan yang menggunakan bahan yang berkualitas dan halal serta hendaknyamelakukan penggantian menu makanan yang ada agar konsumen tidak bosan dan untuk makanan ringan yang menjadi satu paket dengan tiket, perusahaan dapat bekerjasama dengan distributor makanan setempat yang berkualitas seperti <i>Bali Bakery</i> . Kualitas makanan sangatlah penting mengingat konsumen Batavia Air berdasarkan profil demografis responden sebagian besar merupakan wanita dan konsumen dengan usia dari 20-50 tahun, yang sangat mementingkan kualitas makanan yang bergizi.
			Penggantian menu makanan		
			Kerjasama dengan distributor makanan		
			Bahan makanan		
T3	Fasilitas hiburan di pesawat yang menarik	A	Terdapatnya perangkat fasilitas maskapai yang modern	Hingga saat ini maskapai penerbangan Batavia Air belum memiliki perangkat <i>hardware</i> hiburan yang berkualitas dan berteknologi dalam mengatasi kebosanan pelanggan ketika berada di pesawat.	Dengan sebelumnya mempertimbangkan dari segi finansial perusahaan mampu memberikan fasilitas hiburan yang berteknologi dan <i>up to date</i> seperti mini tv di <i>backseat</i> tiap kursi pesawat yang dilengkapi dengan headseat bagi tiap kursi sehingga dapat tercapainya pelayanan hiburan yang bertaraf internasional. Namun apabila dilihat dari profil demografis responden, rata-rata pengguna jasanya adalah konsumen yang berusia 20-40 tahun yang cenderung membutuhkan hiburan yang menarik di pesawat ketika merasa bosan. Maka rekomendasi ini diharapkan dipertimbangkan oleh perusahaan sebagai nilai saing.

terjadi *delay* berupa pemberian *meals* ringan, makan, sampai dengan transit hotel bila *delay* melebihi 6 jam. Dengan ini diharapkan manajemen dapat bersikap profesional dan juga tidak memberikan perlakuan istimewa pada pelanggan tertentu.

Rekomendasi yang disarankan untuk *customer requirements* “fasilitas penyimpanan bagasi yang efisien” adalah melakukan pemeriksaan rutin terhadap kondisi pesawat secara menyeluruh hingga bagian kabin minimal dua kali sehari dan apabila terdapat bagasi yang tidak berfungsi dengan baik segera diperbaiki berdasarkan acuan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 24 Tahun 2009 tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139 yang isinya mengatur ketentuan tentang

pelaksanaan penilaian risiko (*risk assessment*) terhadap penyimpangan atau tidak dipenuhinya fasilitas persyaratan standar teknis pengoperasian. Sedangkan rekomendasi yang disarankan untuk *customer requirements* “staf terampil dalam melayani konsumen” adalah perusahaan dapat menerapkan program *airlines staff service excellence* dalam mencapai pelayanan staf yang dapat memuaskan pelanggan melebihi ekspektasi sehingga pada akhirnya dapat memperbaiki perilaku staf secara menyeluruh.

Rekomendasi yang disarankan untuk *customer requirements* “makanan di pesawat yang enak dan berkualitas” adalah dengan memberikan *training customer service* jenis *cooking class* kepada para

pramugari/pramugara (setelah mempertimbangkan dari segi finansial perusahaan). Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kerjasama dengan salah satu penyelenggara kursus memasak profesional seperti Jakarta *Culinary Center* atau penyelenggara kursus memasak yang lain. Melalui hal ini nantinya perusahaan dapat memberikan makanan yang menggunakan bahan yang berkualitas dan halal serta hendaknya melakukan penggantian menu makanan yang ada agar konsumen tidak bosan dan untuk makanan ringan yang menjadi satu paket dengan tiket, perusahaan dapat bekerjasama dengan distributor makanan setempat yang berkualitas seperti *Bali Bakery*. Kualitas makanan sangat penting mengingat konsumen maskapai penerbangan X berdasarkan profil demografis responden sebagian besar merupakan wanita dan konsumen dengan usia dari 20–50 tahun, yang sangat mementingkan kualitas makanan yang bergizi.

Rekomendasi yang disarankan untuk *customer requirements* “fasilitas hiburan di pesawat yang menarik” adalah memberikan fasilitas hiburan yang berteknologi dan *up to date* seperti mini tv di *backseat* tiap kursi pesawat yang dilengkapi dengan *headseat* bagi tiap kursi sehingga dapat tercapainya pelayanan hiburan yang bertaraf internasional (setelah mempertimbangkan dari segi finansial perusahaan). Namun apabila dilihat dari profil demografis responden, rata-rata pengguna jasanya adalah konsumen yang berusia 20–40 tahun yang cenderung membutuhkan hiburan yang menarik di pesawat ketika merasa bosan, maka rekomendasi ini diharapkan dipertimbangkan oleh perusahaan sebagai nilai saing.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data serta rekomendasi yang telah dilakukan,

terdapat 30 atribut layanan maskapai penerbangan X yang dapat diidentifikasi menggunakan dimensi *Servqual*. Selanjutnya berdasarkan pengolahan data *Servqual*, diperoleh 14 atribut yang tidak memenuhi ekspektasi pelanggan atau masih berada di bawah harapan konsumen. Identifikasi atribut layanan maskapai penerbangan X menggunakan Model Kano diperoleh 19 atribut layanan yang termasuk kategori *one dimensional*, 8 atribut layanan yang termasuk kategori *must be*, 1 atribut layanan yang termasuk kategori *attractive* dan 2 atribut layanan yang termasuk dalam kategori *indifferent*. Langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan oleh maskapai penerbangan X dalam meningkatkan kualitas layanannya adalah pengecekan rutin untuk mencegah keterlambatan, pemberian kompensasi pada saat terjadi keterlambatan, penerapan program *airlines staff service excellence*, penerapan program *cooking class*, dan pemberian fasilitas hiburan yang berteknologi dan *up to date* pada pesawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, L., dan Joseph. P. F., 2009. *Quality Function Deployment and Six Sigma: A QFD Handbook*. 2nd Edition. Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., dan Berry L.L., 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46.
- Politis, J. D., 2005. QFD, Organizational Creativity, and Productivity. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (1), 59–71.
- Rao, A., 1996. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Willey and Sons. 401.
- Tan, K.C. dan Pawitra, T.A., 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. *Journal Managing Service Quality*, 11 (6), 418–430.
- Ulrich, K.T. dan Eppinger, S.D., 2008. *Product Design and Development*. Mc Graw Hill International Edition.