

Evaluasi kualitas pelayanan dengan metode *airqual*, *importance-performance analysis* dan *competitive zone of tolerance-based importance-performance analysis*

Syaiful Akmal¹, Firman^{1*}

¹Manajemen, Universitas Negeri Padang, Padang

Abstract

This study aims to identify and provide priority proposals for improving the quality of airline services in Indonesia, case studies of X Airline and Y Airline using the AIRQUAL method and the Competitive Zone of Tolerance Based Importance-Performance Analysis (CZIPA). This research is classified as descriptive research. The population in this study are all X Air and Y passengers residing in West Sumatra. The sampling technique in this study is using purposive sampling technique with the criteria of respondents who have been on X or Y Airline at least 3 times and boarded the aircraft in the last 3 years. The total sample is 530 samples. The data used are primary data obtained from online questionnaires. Data analysis method used is the Competitive Zone of Tolerance Based Importance-Performance Analysis. The results of this study concluded that the AIRQUAL indicator that became the priority order of improvement for the X airline is the cleanliness of the well-maintained aircraft toilets (Airline Tangible dimension), airline officials were willing to provide their assistance to everyone on the plane (personal service dimension), airline officers dressed well (empathy dimension) and ticket prices that are the same value as the service received (image dimension). Whereas Y Airline gets a positive CZSQ and d value. This indicates that Y Airline still outperforms X Airline in the attributes included in quadrant A in the CZIPA matrix. The AIRQUAL indicators that enter into the A quadrant are the availability of seats and the provision of promotions that are very attractive to passengers (image dimension) and clean and comfortable seats (Airline Tangible dimension).

Keywords: Service Quality, *airqual*, importance-performance analysis (IPA) competitive zone of tolerance based on importance-performance analysis (CZIPA)

How to cite: Akmal, S & Firman (2020). Evaluasi kualitas pelayanan dengan metode *airqual*, *importance-performance analysis* dan *competitive zone of tolerance-based importance-performance analysis*. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 2(3), 136-150. DOI: <http://dx.doi.org/10.24036/jkmw02100320>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

*Correspondent author: firmanfeunp@gmail.com

Pendahuluan

Industri yang terus berkembang di Indonesia mendorong terjadinya peningkatan persaingan antar perusahaan, baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun perusahaan yang memberikan pelayanan jasa. Semakin ketatnya persaingan bisnis, menyebabkan pelanggan memiliki lebih banyak alternatif produk, harga dan kualitas yang bervariasi, sehingga pelanggan akan selalu mencari nilai yang dianggap paling tinggi dari beberapa produk (Kotler & Keller, 1997).

Untuk memenangkan persaingan bisnis yang ada, perusahaan berlomba-lomba dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan memberikan suatu pengaruh kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang erat dengan perusahaan. Dalam jangka waktu yang panjang, ikatan tersebut memungkinkan bagi perusahaan untuk memahami harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Berdasarkan Parasuraman *et al.* (1988) kualitas pelayanan mengacu pada fungsi yang berbeda antara pelayanan yang diharapkan dengan persepsi pelanggan dari layanan yang sebenarnya disampaikan. Kualitas layanan yang lebih baik merupakan faktor penting yang dapat berguna untuk membedakan dan meningkatkan kinerja organisasi dalam era persaingan yang ketat (Namukasa, 2013).

Beberapa faktor yang menjadi penghalang untuk menyediakan layanan yang berkualitas tinggi yaitu

kegagalan dalam memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Izogo & Ogba, 2015). Perusahaan harus jeli dalam mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan agar mampu menyediakan layanan yang berkualitas tinggi yang diharapkan oleh pelanggan apapun jenis perusahaannya, termasuk juga industri penerbangan.

Situasi pasar yang kompetitif saat ini telah memaksa industri penerbangan untuk fokus pada pengurangan biaya untuk mencapai operasi bisnis yang efisien. Namun, unsur kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan tetap menjadi perhatian utama (Boetsch *et al.*, 2011). Sehingga, perusahaan tidak bisa menerapkan kebijakan *cost leadership* apabila unsur kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggannya terabaikan. Kualitas pelayanan tetap menjadi skala prioritas bagi perusahaan maskapai penerbangan demi mencapai kepuasan pelanggan dan mampu bersaing dengan pesaingnya.

Indonesia menjadi salah satu negara dengan pasar penerbangan domestik terbesar dan berkembang pesat di dunia. Pengguna layanan penerbangan tumbuh lebih dari tiga kali lipat dari 30 juta penumpang di tahun 2005 menjadi 97 juta penumpang pada tahun 2017. Menurut *Centre for Aviation* (CAPA), Indonesia menjadi negara kelima dengan pasar domestik terbesar di dunia setelah Amerika Serikat, Cina, India, dan Jepang. Indonesia berhasil melewati Brazil yang sebelumnya berada di peringkat kelima, meskipun bisnis penerbangan mengalami penurunan performa dalam beberapa tahun terakhir. Merosotnya permintaan dan biaya operasional yang meningkat seperti kurs dolar yang sempat melonjak hingga kenaikan harga avtur, membuat keuangan maskapai bergejolak.

Dalam mengukur persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh maskapai penerbangan di Indonesia, dibutuhkan instrumen pengukuran yang tepat. Model kualitas layanan yang paling populer dan hingga kini masih banyak dijadikan acuan dalam riset manajemen adalah model Servqual yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithml, dan Berry. Servqual merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan berdasarkan persepsi dan harapan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Ekiz *et al.* (2006) melakukan modifikasi terhadap model Servqual yang dikhususkan untuk industri penerbangan, yang dikenal dengan nama model Airqual. Dalam penelitian ini, penulis memilih penggunaan model Airqual karena lebih spesifik digunakan untuk industri penerbangan sehingga diharapkan mampu memberikan hasil yang optimal mengenai kualitas pelayanan dalam penelitian ini.

Sebagaimana model servqual, Airqual dapat digunakan untuk melakukan gap analysis mengenai atribut pelayanan yang ada. Analisis GAP dilakukan terhadap atribut pelayanan yang sudah dikategorikan ke dalam 4 dimensi yaitu *airline tangible, personnel, emphaty dan image*. Dalam penelitian ini, penulis tidak menggunakan dimensi *terminal tangible* yang termasuk dalam model Airqual karena dimensi tersebut berkaitan erat dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak Bandara. Sedangkan penelitian ini difokuskan kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan maskapai penerbangan X dan Y di Indonesia.

Tahapan selanjutnya yaitu penggunaan metode IPA. *Importance performance analysis* (IPA) digunakan untuk membandingkan antara harapan yang diinginkan konsumen dengan kinerja dari pihak maskapai penerbangan di Indonesia. Penggunaan metode IPA berfungsi untuk memetakan empat kuadran persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan maskapai penerbangan X dan Y. Kemudian pada tahap akhir akan dilakukan perhitungan nilai CZIPA yang bertujuan untuk menentukan urutan prioritas perbaikan kualitas pelayanan berdasarkan pada konsep perbandingan kualitas (*benchmarking*) dalam metode CZIPA.

Berdasarkan uraian di atas, pada penelitian ini penulis akan melakukan sebuah penelitian yang berjudul "Evaluasi Kualitas Pelayanan Maskapai Penerbangan di Indonesia menggunakan metode AIRQUAL, *Importance-Performance Analysis* (IPA) dan *Competitive Zone of Tolerance Based Importance-Performance Analysis* (CZIPA)."

Kualitas Pelayanan

Menurut Parasuraman *et al.* (1988) kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan tertentu dan harapannya tentang pelayanan yang ditawarkan perusahaan tersebut. Kualitas layanan diartikan sebagai kesan keseluruhan penilaian pelanggan tentang layanan yang disediakan (Bitner dan Hubbert, 2012). Oleh karena itu, kualitas pelayanan didasarkan pada evaluasi yang dibuat oleh pelanggan (Brown *et al.*, 1991)

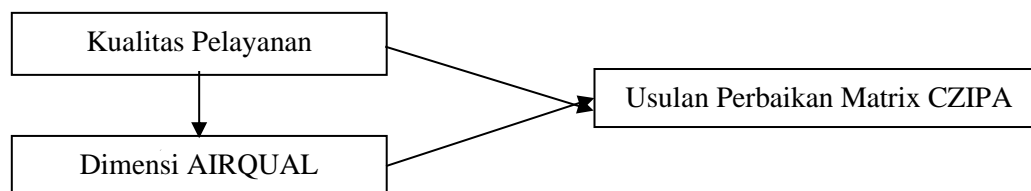
AIRQUAL

Metode AIRQUAL pertama kali disarankan oleh Ekiz *et al.* (2006) yang merupakan hasil pengembangan dari

metode SERVQUAL dan divalidasi secara empiris oleh Nadiri *et al.* (2008). Model AIRQUAL dirancang khusus untuk industri penerbangan dan mengukur kualitas layanan di sepanjang lima dimensi berikut: *airplane tangibles, terminal tangibles, personal, empathy, dan image* (Kos Koklic *et al.*, 2017).

Benchmarking

Menurut Tatterson (1996) dalam (Paulus, 2013) *benchmarking* merupakan suatu proses yang membandingkan dan mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain guna mendapatkan keuntungan informasi yang akan digunakan untuk perbaikan secara berkelanjutan. *Benchmarking* juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat tercapai peningkatan kinerja perusahaan (Venetucci, 1992).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian konklusif di mana tujuan utamanya untuk mendeskripsikan sesuatu biasanya deskripsi mengenai karakteristik pasar atau fungsi. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Dalam penelitian ini penulis memilih perusahaan industri penerbangan maskapai X dan maskapai Y sebagai objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah penyebaran kuosioner, yaitu melakukan penyebaran formulir online yang berisi pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh jawaban atas masalah yang diteliti.

Untuk menghitung nilai Gap terlebih dahulu didefinisikan bahwa Gap merupakan perbedaan antara rata-rata dari ekspektasi dan persepsi pelanggan. Menurut Parasuraman *et al.* (1991) Jika hasil kesenjangan < -1 berarti baik, dan hasil > -1 berarti kualitas pelayanan yang diberikan tidak baik. Dalam pembuatan Matrix IPA, pendekatan IPA adalah untuk mengenali kepuasan sebagai fungsi dari: seberapa penting sebuah produk atau jasa untuk konsumen dan performa bisnis dalam penyediaan jasa atau produk (Martilla dan James, 1977). Matriks *Importance-Performance Analysis* (IPA) dibentuk oleh rata-rata nilai kepentingan variabel sebagai sumbu y dan rata-rata nilai kepuasan sebagai sumbu x.

Perhitungan nilai CZIPA dilakukan sebagai berikut:

- Menghitung nilai *difference in importance* (DI) dan *difference in performance* (DP). Nilai DI didapatkan dengan menyelisihkan nilai importance dari maskapai yang diteliti (*focal*) dengan maskapai pesaing (*competitor*). Begitu pula dalam mencari nilai DP. Nilai DP didapatkan dari hasil selisih nilai *performance* dari maskapai yang bersangkutan dengan maskapai pesaingnya.
- Menghitung nilai CSA (*Competitive Service Adequacy*) dengan cara menyelisihkan nilai kinerja maskapai yang diterima oleh konsumen (FPS atau *Focal Performance Service*) dengan nilai kinerja yang diterima konsumen di maskapai pesaing (CPS atau *Competitor Performance Service*). Dari pengertian tersebut, maka nilai CSA sama dengan nilai DP.

$$CSA = FPS - CPS$$

- Menghitung nilai CZOT (*Competitive Zone of Tolerance*) dengan menyelisihkan nilai kinerja yang diinginkan konsumen pada maskapai (*Focal Desired Service*) dengan CPS.

$$CZOT = FDS - CPS$$

- Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mendapatkan nilai dari CZSQ (*Competitive Service Quality Ratio*). Vavra (1997) dalam (Chen, 2014) mendefinisikan CZSQ sebagai perhitungan kinerja kualitas jasa yang didasarkan pada konsep rasio kinerja dalam cakupan kepuasan pelanggan. maka CZSQ dihitung seperti pada rumus dengan FPS, CPS, FDS masing-masing merupakan kinerja kualitas jasa di maskapai saat ini, kinerja kualitas jasa di

pesaing, dan kinerja maskapai yang diinginkan oleh pelanggan. Sedangkan CSA merupakan *competitive service adequacy*.

$$CZSQ = \frac{FPS-CPS}{FDS-CPS} = \frac{CSA}{CZOT}$$

- e. Memasukkan nilai CZSQ dan DI untuk membuat matriks CZIPA
 Dalam model CZSQ, kinerja pelayanan *focal object* dibandingkan dengan kompetitornya dengan menerapkan konsep CZOT. Akhirnya, kerangka CZIPA dibangun dengan menggunakan konsep perbedaan kepentingan (DI), yang digunakan untuk mengidentifikasi atribut layanan yang memerlukan perbaikan lebih lanjut dan memprioritaskan perbaikan tersebut berdasarkan pada kebutuhan pelanggan.
- f. Menghitung nilai yang menentukan prioritas perbaikan (d) yaitu dengan rumus:
 $d = CZSQ - DI$
 Keadaan $d < 0$ adalah atribut layanan tertentu berada di sebelah kiri garis ideal (*ideal line*), menunjukkan bahwa kinerja dari atribut layanan ini lebih buruk daripada pesaing. Oleh karena itu, peningkatan atribut layanan khusus ini memiliki prioritas tinggi.
- g. Melakukan analisis terhadap hasil matriks CZIPA.

Berdasarkan rumus perhitungan dari CZSQ, maka Chang et al (2012) mendefinisikan CZSQ sebagai berikut:

- Jika $CZSQ < 0$, maka kinerja perusahaan lebih rendah dari kinerja pesaing dan harus memiliki prioritas yang lebih tinggi untuk ditingkatkan.
- Jika $0 < CZSQ < 1$, maka kinerja perusahaan sama dengan atau lebih besar daripada kinerja pesaing. Kondisi ini menjelaskan bahwa pelanggan merasa puas dan perusahaan memiliki kelebihan secara kompetitif.
- Jika $CZSQ > 1$, maka dapat dipastikan bahwa kinerja perusahaan melebihi kinerja yang diinginkan oleh pelanggan.

Hasil dan Pembahasan

Data responden diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner online yang dilakukan terhadap sampel yang dianggap dapat mempresentasikan sifat-sifat populasi yaitu pelanggan yang pernah naik maskapai X atau maskapai Y minimal 3 kali, berdomisili di Sumatera Barat, dan menaiki pesawat tersebut dalam 3 tahun terakhir.

Total responden dalam penelitian ini sebanyak 530 orang yaitu 64,6 % responden pria dan 36,4 % adalah responden pria. Presentase terbesar pekerjaan responden adalah pelajar/mahasiswa yaitu 62% dan karyawan swasta sebesar 15,1%. Kemudian terkait tingkat pendidikan responden, persentase terbesar adalah Sarjana yakni 69,9% dan SMA sederajat sebesar 22,1 %. Tujuan perjalanan dari keseluruhan responden yaitu untuk kepentingan pendidikan (29,58%), pergi liburan (27,81%), kunjungan keluarga dan teman (25,79%) kepentingan bisnis (12,38%), kebutuhan medis (0,9%) dan lainnya (3,79%).

Berdasarkan analisis data menggunakan SPSS, didapati Nilai R Uji semua variable pernyataan lebih tinggi dari nilai R Tabel dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini menandakan bahwa semua dimensi sudah valid dan reliabel.

Tabel 1. Perhitungan Nilai GAP Maskapai X

Atribut	Rata-rata Tingkat Kinerja	Rata-rata Tingkat Kepentingan	GAP
AT1	3,78	4,40	-0,62
AT2	4,08	4,53	-0,46
AT3	3,84	4,43	-0,59
AT4	3,87	4,51	-0,64
AT5	3,89	4,49	-0,59
AT6	3,94	4,53	-0,58
AT7	3,63	4,14	-0,51
AT8	2,99	4,33	-1,34
AT9	3,01	4,06	-1,05
PS1	4,01	4,50	-0,49

PS2	4,19	4,62	-0,42
PS3	3,88	4,49	-0,61
PS4	4,14	4,60	-0,46
PS5	4,15	4,57	-0,42
PS6	3,84	4,33	-0,50
PS7	4,12	4,56	-0,44
E1	3,10	4,39	-1,28
E2	3,12	4,32	-1,21
E3	3,65	4,49	-0,84
E4	3,52	4,47	-0,95
E5	3,93	4,54	-0,62
E6	3,98	4,51	-0,53
I1	3,68	4,35	-0,67
I2	3,84	4,46	-0,63
I3	3,51	4,34	-0,83
Rata-rata	3,75	3,44	-0,69

Dari Tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata nilai GAP maskapai X adalah -0,69. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kualitas pelayanan maskapai X sudah baik karena rata-rata nilai GAP tidak lebih besar dari -1.

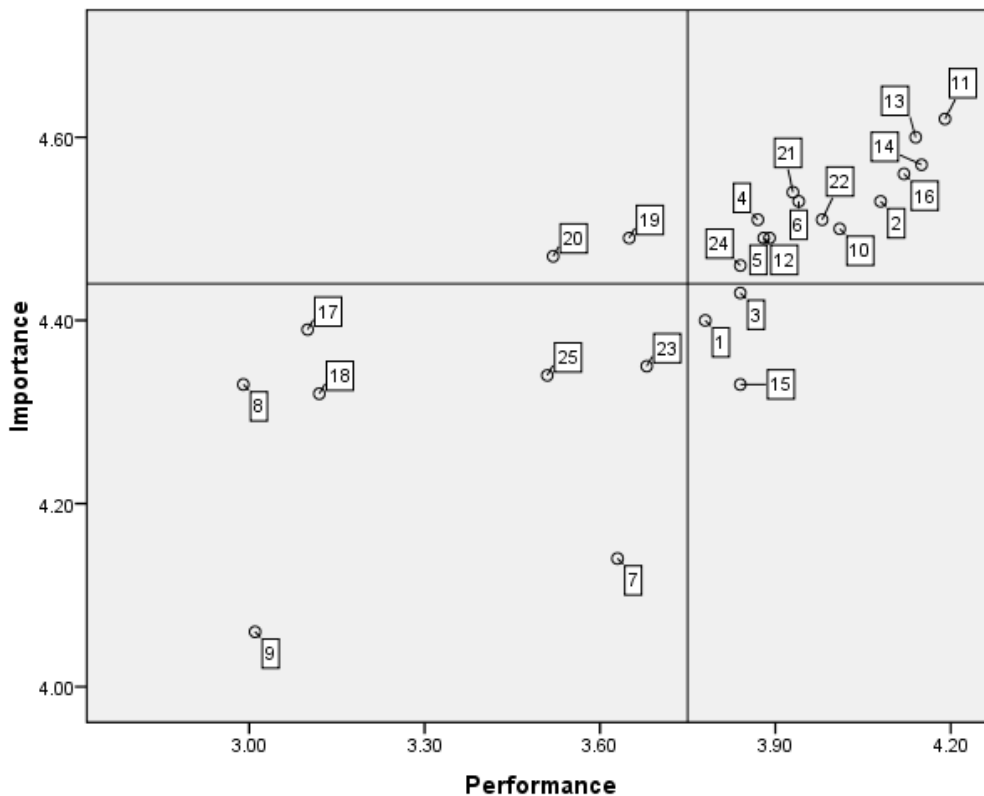
Tabel 2. Perhitungan Nilai GAP Maskapai Y

Atribut	Rata-rata Tingkat Kinerja	Rata-rata Tingkat Kepentingan	GAP
AT1	4,32	4,56	-0,25
AT2	4,62	4,73	-0,11
AT3	4,49	4,71	-0,22
AT4	4,54	4,79	-0,26
AT5	4,44	4,67	-0,23
AT6	4,45	4,66	-0,21
AT7	4,14	4,21	-0,07
AT8	4,45	4,69	-0,24
AT9	4,45	4,55	-0,11
PS1	4,55	4,68	-0,14
PS2	4,62	4,75	-0,14
PS3	4,35	4,64	-0,29
PS4	4,54	4,72	-0,18
PS5	4,56	4,67	-0,11
PS6	4,18	4,41	-0,23
PS7	4,52	4,68	-0,16
E1	4,42	4,74	-0,32
E2	4,26	4,53	-0,27
E3	4,39	4,66	-0,28
E4	4,24	4,60	-0,36
E5	4,41	4,66	-0,25

E6	4,35	4,66	-0,32
I1	4,16	4,62	-0,45
I2	4,41	4,64	-0,24
I3	4,56	4,74	-0,18
Rata-rata	4,42	4,64	-0,22

Dari Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata nilai GAP maskapai Y adalah -0,22. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kualitas pelayanan maskapai Y sudah baik karena rata-rata nilai GAP tidak lebih besar dari -1.

1. Matrix *Importance-Performance Analysis* (IPA)



Gambar 2. Matrix IPA Maskapai X

Kuadran A adalah prioritas utama perbaikan dimana penumpang sebagai responden merasakan atribut tersebut sangat penting dan mempunyai harapan tinggi namun belum merasakan kinerja yang maksimal. Hasil analisis menunjukkan adanya dua (2) atribut dalam kuadran A dari Matrix *Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Rencana Penurunan Atau Kompensasi Bahaya Dikomunikasikan dengan Jelas (Item 19)
- b. Bagasi Saya Ditangani Sangat Hati-Hati (Item 20)

Kuadran B menunjukkan keberadaan atribut layanan yang juga dianggap penting oleh penumpang dan kinerjanya sudah dianggap baik oleh penumpang, oleh karenanya maskapai X harus mempertahankan kinerja atribut ini supaya dapat terus menjadi lebih baik dan terus memenuhi apa yang menjadi harapan penumpang. Hasil analisis menunjukkan adanya 13 atribut dalam kuadran B dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Kualitas Ac Di Pesawat yang Baik (Item 2)
- b. Kursi yang Bersih Dan Nyaman (Item 4)

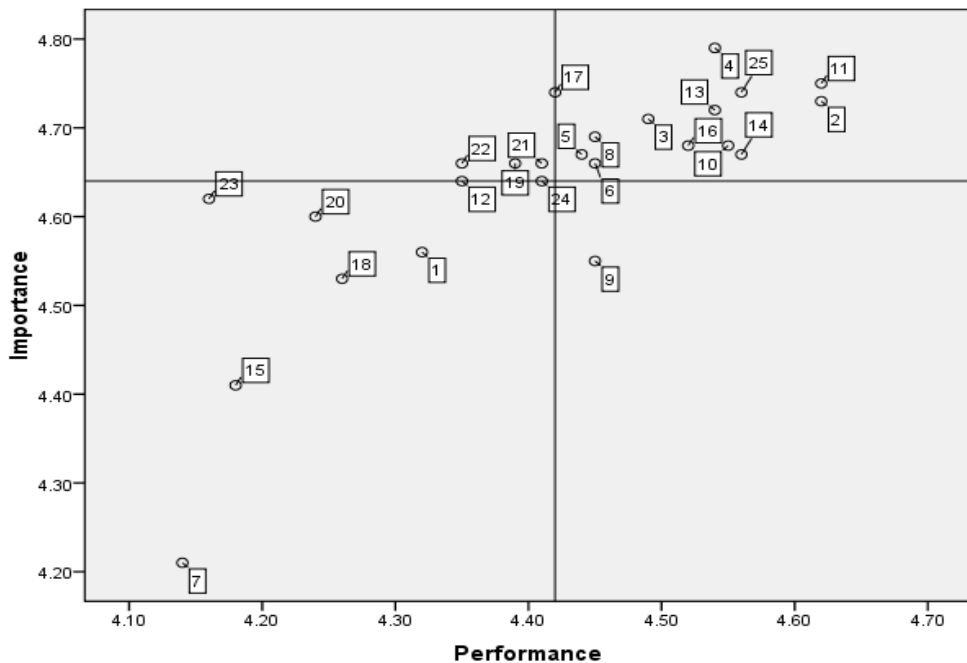
- c. Kebersihan Toilet Pesawat Terpelihara Dengan Baik (Item 5)
- d. Buku Panduan Penyelamatan Diri yang Terpelihara Dengan Baik (Item 6)
- e. Petugas Maskapai Berpakaian Baik (Item 10)
- f. Petugas Maskapai Menyadari Tugas Mereka (Item 11)
- g. Ticketing Dan Layanan Reservasi Bebas dari Kesalahan (Item 12)
- h. Petugas Maskapai yang Berperilaku Baik dan Memiliki Sikap Yang Baik (Item 13)
- i. Setiap Kali Saya Memerlukan Sesuatu, Petugas Maskapai Menjawab Pertanya
j. Saya (Item 14)
- k. Petugas Maskapai Bersedia Memberikan Bantuan Mereka untuk Semua Orang di Pesawat (Item 16)
- l. Petugas Maskapai Bagian Tiket Sangat Sopan (Item 21)
- m. Jumlah Penerbangan yang Cukup untuk Memuaskan Kebutuhan Penumpang (Item 22)
- n. Harga Tiket yang Bernilai Layanan yang Saya Terima (Item 24)

Atribut-atribut layanan yang berada dalam kuadran C adalah penumpang tidak mempunyai harapan terlalu tinggi sehingga tingkat kepentingannya tidak mendapat penilaian tinggi dan kinerjanya juga nilai biasa-biasa saja, sehingga maskapai X tidak harus memberikan fokus perbaikan untuk atribut layanan yang ada dalam kuadran ini. Hasil analisis menunjukkan adanya tujuh (7) atribut dalam kuadran C dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Bahan Bacaan seperti Majalah yang Sesuai Kebutuhan Penumpang (Item 7)
- b. Bagasi Gratis bagi Semua Penumpang (Item 8)
- c. Hiburan yang Sesuai dengan Kebutuhan Penumpang (Item 9)
- d. Keberangkatan dan Kedatangan yang Biasanya Tepat Waktu (Item 17)
- e. Kompensasi Keterlambatan Ketika Penerbangan Ditunda (*Delay*) (Item 18)
- f. Ketersediaan Kursi dan Pemberian Promosi Sangat Banyak yang Menarik Bagi Saya (Item 23)
- g. Maskapai Menyandang Citra yang Baik (Item 25)

Kuadran D menunjukkan keberadaan atribut layanan yang menurut penumpang kinerjanya sudah baik bahkan cenderung melebihi apa yang diinginkan penumpang karena sebenarnya penumpang tidak terlalu mempunyai harapan pada atribut layanan ini, sehingga tidak perlu memeberikan fokus pada atribut yang berada dalam kuadran D. Hasil analisis menunjukkan adanya tiga (3) atribut dalam kuadran D, yaitu:

- a. Pesawat Dilengkapi Dengan Teknologi Terbaru Dan Modern (Item 1)
- b. Interior Pesawat yang Terpelihara Dengan Baik (Item 3)
- c. Petugas Maskapai Menyediakan Perawatan Pribadi yang Sama Untuk Semua Orang (Item 15)



Gambar 3. Matrix IPA Maskapai Y

Kuadran A dalam *Matrix Importance-Performance Analysis* adalah prioritas utama perbaikan dimana penumpang sebagai responden merasakan atribut tersebut sangat penting dan mempunyai harapan tinggi namun belum merasakan kinerja yang maksimal. Hasil analisis menunjukkan adanya tiga (3) atribut dalam kuadran A dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Rencana Penurunan Atau Kompensasi Bahaya Dikomunikasikan dengan Jelas (Item 19)
- b. Petugas Maskapai Bagian Tiket Sangat Sopan (Item 21)
- c. Jumlah Penerbangan yang Cukup untuk Memuaskan Kebutuhan Penumpang (Item 22)

Kuadran B dalam *Matrix Importance-Performance Analysis* menunjukkan keberadaan atribut layanan yang juga dianggap penting oleh penumpang dan kinerjanya sudah dianggap baik oleh penumpang, oleh karenanya maskapai Y harus memertahankan kinerja atribut ini supaya dapat terus menjadi lebih baik dan terus memenuhi apa yang menjadi harapan penumpang. Hasil analisis menunjukkan adanya 13 atribut dalam kuadran B dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Kualitas Ac Di Pesawat yang Baik (Item 2)
- b. Interior Pesawat yang Terpelihara Dengan Baik (Item 3)
- c. Kursi yang Bersih Dan Nyaman (Item 4)
- d. Kebersihan Toilet Pesawat Terpelihara Dengan Baik (Item 5)
- e. Buku Panduan Penyelamatan Diri yang Terpelihara Dengan Baik (Item 6)
- f. Bagasi Gratis bagi Semua Penumpang (Item 8)
- g. Petugas Maskapai Berpakaian Baik (Item 10)
- h. Petugas Maskapai Menyadari Tugas Mereka (Item 11)
- i. Petugas Maskapai yang Berperilaku Baik dan Memiliki Sikap Yang Baik (Item 13)
- j. Setiap Kali Saya Memerlukan Sesuatu, Petugas Maskapai Menjawab Pertanyaan Saya (Item 14)
- k. Petugas Maskapai Bersedia Memberikan Bantuan Mereka untuk Semua Orang di Pesawat (Item 16)
- l. Keberangkatan dan Kedatangan yang Biasanya Tepat Waktu (Item 17)
- m. Maskapai Menyandang Citra yang Baik (Item 25)

Kuadran C dalam *Matrix Importance-Performance Analysis* adalah penumpang tidak mempunyai harapan terlalu tinggi sehingga tingkat kepentingannya tidak mendapat penilaian tinggi dan kinerjanya juga nilai biasa-biasa saja, sehingga maskapai Y tidak harus memberikan fokus perbaikan untuk atribut layanan yang ada dalam kuadran ini. Hasil analisis menunjukkan adanya delapan (8) atribut dalam kuadran C dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu:

- a. Pesawat Dilengkapi Dengan Teknologi Terbaru Dan Modern
- b. Bahan Bacaan seperti Majalah yang Sesuai Bagi Kebutuhan Penumpang
- c. Ticketing Dan Layanan Reservasi Bebas dari Kesalahan
- d. Petugas Maskapai Menyediakan Perawatan Pribadi yang Sama Untuk Semua Orang
- e. Kompensasi Keterlambatan Ketika Penerbangan Ditunda (*Delay*)
- f. Bagasi Saya Ditangani Sangat Hati-Hati
- g. Ketersediaan Kursi dan Pemberian Promosi Sangat Banyak
- h. Harga Tiket yang Bernilai Layanan yang Saya Terima

Kuadran D menunjukkan keberadaan atribut layanan yang menurut penumpang kinerjanya sudah baik bahkan cenderung melebihi apa yang diinginkan penumpang karena sebenarnya penumpang tidak terlalu mempunyai harapan pada atribut layanan ini, sehingga tidak perlu memberikan fokus pada atribut yang berada dalam kuadran D. Hasil analisis menunjukkan adanya satu dari *Matrix Importance-Performance Analysis* maskapai Y, yaitu Hiburan yang Sesuai dengan Kebutuhan Penumpang (Item 9)

2. Perhitungan Nilai CZIPA

Tabel 3. Perhitungan CZIPA Maskapai X

Indikator	DI	DP/CSA	CZOT	CZSQ	d
AT1	-0,17	-0,54	0,08	-6,75	-6,58
AT2	-0,20	-0,55	0,09	-6,06	-5,87
AT3	-0,28	-0,64	0,06	-10,73	-10,45
AT4	-0,28	-0,66	0,02	-33,15	-32,87
AT5	-0,18	-0,55	0,04	-12,17	-11,98
AT6	-0,13	-0,51	0,08	-6,48	-6,35
AT7	-0,07	-0,51	0,01	0,00	0,07
AT8	-0,36	-1,47	0,12	-12,22	-11,87
AT9	-0,50	-1,44	0,39	-3,70	-3,20
PS1	-0,18	-0,53	0,05	-10,66	-10,48
PS2	-0,14	-0,42	0,00	0,00	0,14
PS3	-0,15	-0,47	0,14	-3,32	-3,17
PS4	-0,12	-0,41	0,06	-6,89	-6,76
PS5	-0,10	-0,42	0,00	0,00	0,10
PS6	-0,07	-0,34	0,16	-2,17	-2,10
PS7	-0,12	-0,40	0,03	-11,61	-11,49
E1	-0,36	-1,31	0,03	-43,83	-43,47
E2	-0,21	-1,14	0,06	-18,02	-17,81
E3	-0,17	-0,74	0,11	-6,92	-6,75
E4	-0,13	-0,72	0,23	-3,20	-3,07
E5	-0,11	-0,48	0,14	-3,45	-3,34
E6	-0,16	-0,37	0,16	-2,35	-2,19
I1	-0,27	-0,48	0,19	-2,60	-2,33
I2	-0,18	-0,57	0,06	-10,32	-10,14
I3	-0,40	-1,05	0,21	-4,99	-4,59

Pada Tabel 3 dapat diidentifikasi bahwa hampir keseluruhan variabel memiliki nilai CZSQ yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa maskapai X kalah atas maskapai Y atas variabel-variabel tersebut. Kemudian hasil dari perhitungan tersebut akan diplotkan ke dalam matrix CZIPA pada Gambar 4.

Tabel 4. Perhitungan CZIPA Maskapai Y

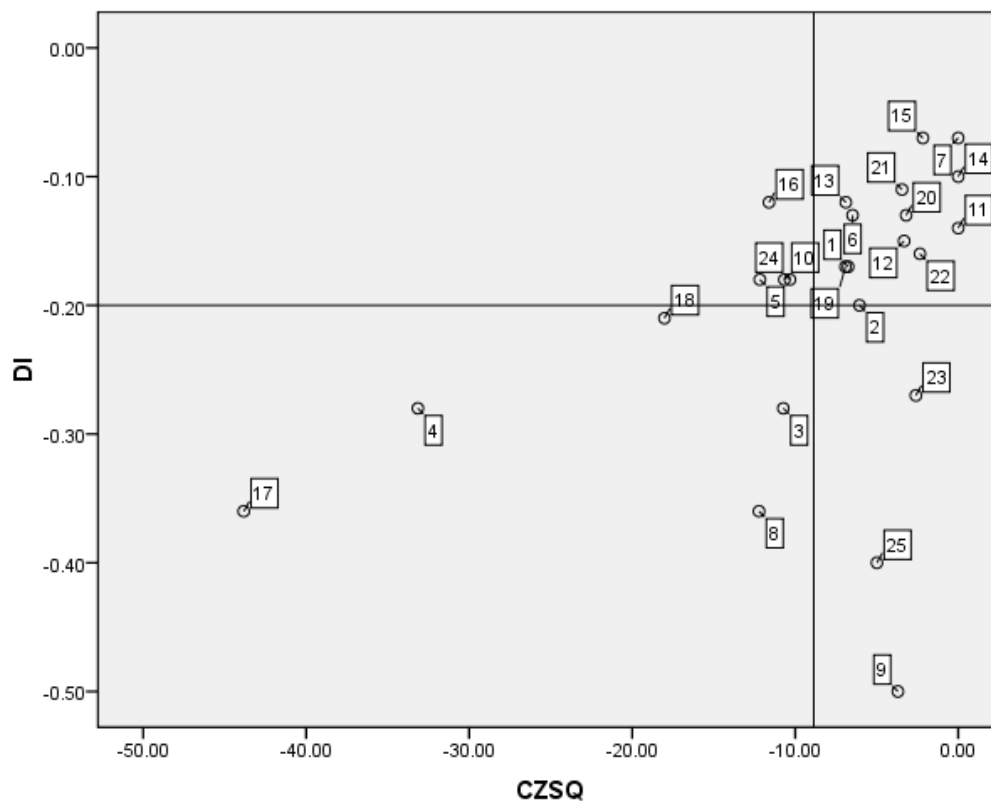
Indikator	DI	DP/CSA	CZOT	CZSQ	d
AT1	0,17	0,54	0,78	0,68	0,52
AT2	0,20	0,55	0,65	0,84	0,64
AT3	0,28	0,64	0,86	0,75	0,47
AT4	0,28	0,66	0,92	0,72	0,44
AT5	0,18	0,55	0,78	0,70	0,52
AT6	0,13	0,51	0,72	0,70	0,57
AT7	0,08	0,51	0,58	0,88	0,80
AT8	0,36	1,47	1,70	0,86	0,50
AT9	0,50	1,44	1,55	0,93	0,43
PS1	0,18	0,53	0,67	0,80	0,62
PS2	0,14	0,42	0,56	0,76	0,62
PS3	0,15	0,47	0,76	0,62	0,47
PS4	0,12	0,41	0,59	0,69	0,57
PS5	0,10	0,42	0,52	0,80	0,69

PS6	0,07	0,34	0,57	0,60	0,52
PS7	0,12	0,40	0,56	0,72	0,59
E1	0,36	1,31	1,64	0,80	0,45
E2	0,21	1,14	1,41	0,81	0,60
E3	0,17	0,74	1,01	0,73	0,56
E4	0,13	0,72	1,08	0,67	0,53
E5	0,11	0,48	0,73	0,65	0,54
E6	0,16	0,37	0,69	0,54	0,38
I1	0,27	0,48	0,93	0,52	0,25
I2	0,18	0,57	0,81	0,71	0,53
I3	0,40	1,05	1,23	0,85	0,46

Pada Tabel 9 dapat diidentifikasi bahwa hampir keseluruhan variabel memiliki nilai CZSQ yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa maskapai Y unggul terhadap semua variabel tersebut atas maskapai X. Kemudian hasil dari perhitungan tersebut akan diplotkan ke dalam matrix CZIPA pada Gambar 6.

3. Matrix Competitive Zone of Tolerance Based Importance Performance Analysis (CZIPA)

Dari matrix CZIPA maskapai X pada gambar 5 dapat diidentifikasi empat variabel yang masuk ke dalam kuadran A yaitu item nomor 5 (AT5), 10 (PS1), 16 (E1) dan 24 (I2). Kuadran A pada matrix CZIPA merupakan kuadran



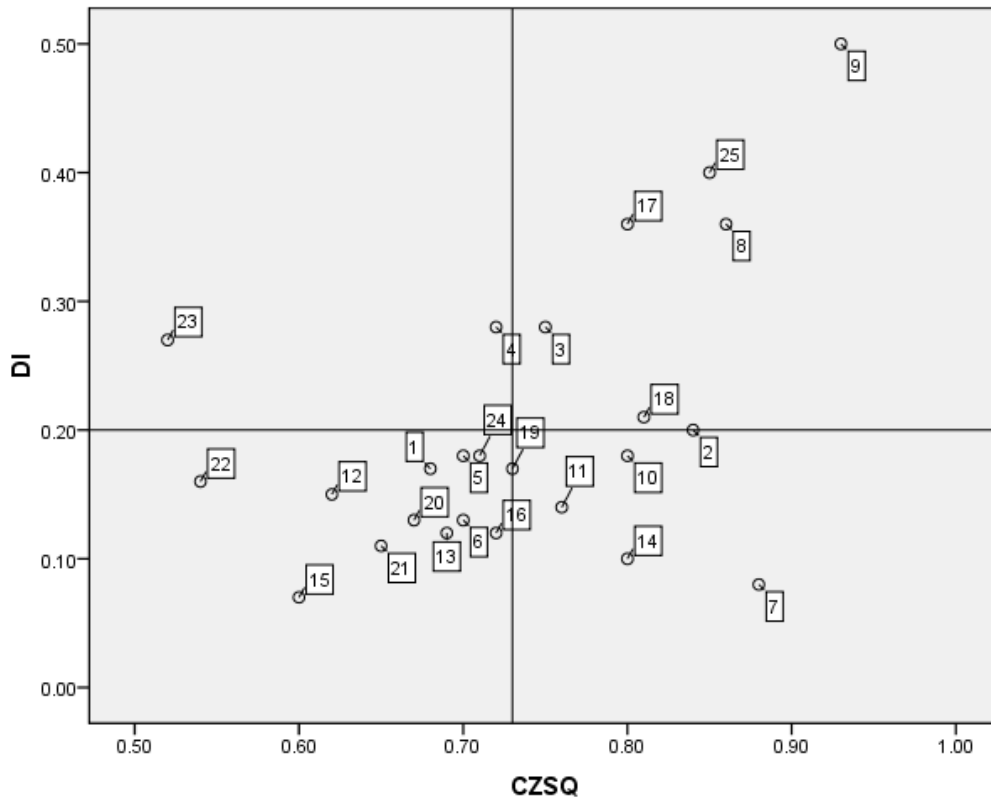
Variabel-variabel yang diprioritaskan untuk melakukan perbaikan agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing.

Gambar 4. Matrix CZIPA Maskapai X

Kemudian dilakukan perhitungan nilai d untuk prioritas perbaikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Prioritas Perbaikan Maskapai X

No. Item	Atribut	Kuadran	CZSQ	d
5	Kebersihan Toilet Pesawat Terpelihara Dengan Baik	A	-12,17	-11,98
16	Petugas Maskapai Bersedia Memberikan Bantuan Mereka untuk Semua Orang di Pesawat	A	-11,61	-11,49
10	Petugas Maskapai Berpakaian Baik	A	-10,66	-10,48
24	Harga Tiket yang Bernilai Layanan yang Saya Terima	A	-10,32	-10,14



Gambar 5. Matrix CZIPA Naskapai Y

Dari matrix CZIPA maskapai Y pada gambar 6 dapat diidentifikasi dua variabel yang masuk ke dalam kuadran A yaitu item nomor 4 (AT4) dan 23 (I1). Kuadran A pada matrix CZIPA merupakan kuadran yang diprioritaskan untuk melakukan perbaikan agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. Kemudian dilakukan perhitungan nilai d untuk prioritas perbaikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Prioritas Perbaikan Maskapai Y

No. Item	Atribut	Kuadran	CZSQ	d
23	Ketersediaan Kursi dan Pemberian Promosi Sangat Banyak yang Menarik Bagi Saya	A	0,52	0,25
4	Kursi yang Bersih Dan Nyaman	A	0,72	0,44

Usulan perbaikan memiliki tiga kriteria utama yaitu berada pada kuadran A, memiliki nilai performansi yang lebih buruk jika dibandingkan dengan pesaing (nilai CZSQ negatif), serta memiliki nilai gap atau “d” terkecil seperti terlihat pada Tabel 5 dan Tabel 6. Pada Tabel 5 diketahui urutan prioritas perbaikan untuk kualitas pelayanan maskapai X adalah kebersihan toilet pesawat terpelihara dengan baik (item no. 5), petugas maskapai bersedia memberikan bantuan mereka untuk semua orang di pesawat (item no. 16), petugas maskapai berpakaian baik (item no. 10) dan harga tiket yang bernilai layanan yang diterima (item no 24). Sedangkan maskapai Y pada Tabel 6 mendapatkan nilai CZQ dan d yang positif. Hal ini menandakan bahwa maskapai Y tetap mengungguli maskapai X pada atribut yang masuk ke dalam kuadran A.

Usulan perbaikan yang diberikan kepada maskapai maskapai X terkait empat indikator utama yang menjadi prioritas perbaikan adalah:

- a. Indikator pertama yang menjadi prioritas perbaikan adalah kebersihan toilet pesawat terpelihara dengan baik. Dalam hal ini, petugas maskapai X disarankan untuk mereview kembali kebijakan manajemen maskapai terkait kebersihan toilet. Maskapai X juga disarankan agar memperhatikan keterbaruan teknologi untuk kebersihan toilet pesawat serta senantiasa untuk mengevaluasi SOP kebersihan toilet yang ada.
- b. Indikator kedua yang menjadi prioritas perbaikan adalah petugas maskapai bersedia memberikan bantuan mereka untuk semua orang di pesawat. Dalam hal ini, petugas maskapai hendaknya terlatih untuk memberikan pelayanan yang sama kepada semua penumpang. Maskapai X harus menerapkan standarisasi pelayanan secara umum dan memberikan pelatihan kepada petugas maskapainya agar dapat bersikap profesional kepada semua maskapai X. Indikator ketiga yang menjadi prioritas perbaikan adalah petugas maskapai berpakaian baik. Dalam hal ini, manajemen maskapai X disarankan untuk melakukan survey ulang terhadap pakaian yang dapat diterima oleh penumpang maskapai X ataupun masyarakat Indonesia secara umum agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan performa perusahaan.
- c. Indikator keempat yang menjadi prioritas perbaikan adalah harga tiket yang bernilai sama dengan layanan yang diterima. Dalam hal ini, penumpang masih merasakan kualitas layanan yang belum sebanding dengan harga tiket pesawat yang dikeluarkan. Maskapai X disarankan untuk mengevaluasi kembali harga tiket serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para penumpang.

Sedangkan untuk maskapai maskapai Y, dua indikator yang masuk ke dalam kuadran A Matrix CZIPA sama-sama memiliki nilai CZSQ yang positif dan nilai d yang positif. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut tetap lebih unggul dari maskapai X. Untuk meningkatkan performanya dan mengungguli lebih jauh maskapai X, maskapai Y disarankan untuk melakukan peningkatan performa terhadap dua indikator yang masuk ke dalam kuadran A.

Usulan perbaikan yang diberikan kepada maskapai maskapai Y terkait dua indikator utama yang menjadi prioritas perbaikan adalah:

- a. Indikator pertama yang menjadi prioritas perbaikan adalah ketersediaan kursi dan pemberian promosi sangat banyak yang menarik bagi penumpang. Dalam hal ini, maskapai Y disarankan untuk menambahkan jumlah penerbangan atau ketersediaan jumlah kursi yang ditawarkan serta maskapai Y harus mempertimbangkan lagi untuk memberikan promosi-promosi penjualan yang lebih banyak agar dapat meningkatkan *image* dan penjualan perusahaan.
- b. Indikator kedua yang menjadi prioritas perbaikan adalah kursi yang bersih dan nyaman. Maskapai Y disarankan agar senantiasa melakukan evaluasi terhadap standarisasi kebersihan kursi pesawat.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator AIRQUAL yang menjadi urutan prioritas perbaikan bagi maskapai maskapai X dengan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) adalah rencana penurunan atau kompensasi bahaya dikomunikasikan dengan jelas dan bagasi penumpang ditangani sangat hati-hati (dimensi *emphaty*). Indikator AIRQUAL yang menjadi urutan prioritas perbaikan bagi maskapai Y dengan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) adalah “rencana penurunan atau kompensasi bahaya dikomunikasikan dengan jelas, petugas maskapai bagian tiket sangat sopan, jumlah penerbangan yang cukup untuk memuaskan kebutuhan penumpang”. Indikator AIRQUAL yang menjadi urutan prioritas perbaikan bagi maskapai X dengan metode *competitive zone of tolerance based on importance-performance analysis* (CZIPA) adalah “kebersihan toilet pesawat terpelihara dengan baik (dimensi *airline tangible*), petugas maskapai bersedia memberikan bantuan mereka

untuk semua orang di pesawat (dimensi *personal service*), petugas maskapai berpakaian baik (dimensi *emphaty*) dan harga tiket yang bernilai sama dengan layanan yang diterima (dimensi *image*)”.

Maskapai Y mendapatkan nilai CZSQ dan d yang positif. Hal ini menandakan bahwa maskapai Y tetap mengungguli maskapai X pada atribut yang masuk ke dalam kuadran A dalam matrix CZIPA. Adapun indikator AIRQUAL yang masuk ke dalam kuadran A tersebut adalah “ketersediaan kursi dan pemberian promosi sangat banyak yang menarik bagi penumpang (dimensi *image*) dan kursi yang bersih dan nyaman (dimensi *airline tangible*)”.

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan urutan prioritas perbaikan pelayanan kualitas yang ada sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dari pesaing dan sesuai keinginan konsumen. Bagi peneliti selanjutnya, dengan penelitian ini diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih lanjut berkaitan dengan AIRQUAL dan CZIPA dengan ruang lingkup yang lebih luas.

Referensi

- Ali, F., Dey, B. L., & Filieri, R. (2015). An assessment of service quality and resulting customer satisfaction in Pakistan international airlines: Findings from foreigners and overseas Pakistani customers. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Ansah, E. E. (2008). Investigating the role of service interactions in perceptions of service quality: The case of the Ghanaian public sector. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (2012). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4135/9781452229102.n3>
- Boetsch, T., Bieger, T., & Wittmer, A. (2011). A customer-value framework for analyzing Airline Services. *Transportation Journal*.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*.
- Brown, S. W., Gummesson, E., Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (1991). Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives. In *Issues in Organization and Management Series*.
- Chang, H. C., Liang, G. S., Chu, C. W., & Chou, C. H. (2012). Prioritizing service attributes for improvement using fuzzy zone of tolerance. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 8(1 A), 75–89.
- Chen, K. Y. (2014). Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*, 40, 260–272.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Martínez, L. (2019). Analysis of balanced scorecard-based SERVQUAL criteria based on hesitant decision-making approaches. *Computers and Industrial Engineering*, 131(February), 1–12.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (1993). *How to Design and Evaluate Research Education* (S. Kiefen (ed.); 45th ed.). McGraw-Hill.
- Hawari, F. (2018). Evaluasi AIRQUAL (Airline Quality) Pada Maskapai Penerbangan Lion Air. *World Development*, 1(1), 1–15.
- Hirsch, B. T., & Booth, A. L. (1996). The Economics of the Trade Union. *Industrial and Labor Relations Review*. <https://doi.org/10.2307/2524520>
- Hussain, R., Al Nasser, A., & Hussain, Y. K. (2015). Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. *Journal of Air Transport Management*, 42, 167–175.
- Izogo, E. E., & Ogba, I. E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Juran, J. M. (1993). Juran's quality handbook. In *Training for Quality*.

- Kansra, P., & Jha, A. K. (2016). Measuring service quality in Indian hospitals: An analysis of SERVQUAL model. *International Journal of Services and Operations Management*.
- Kos Koklic, M., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017a). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*.
- Kos Koklic, M., Kukar-Kinney, M., & Vegelj, S. (2017b). An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *Journal of Business Research*, 80(November 2016), 188–196.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (1997). Marketing Management, 15th Edition. In *Pearson Education Limited*.
- Lewis, B. R. (1989). Quality in the service sector: A review. *International Journal of Bank Marketing*.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*.
- Miller, W. J. (1996). A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management*.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. H., & Erdoğan, Ş. (2008a). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *TQM Journal*.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. H., & Erdoğan, Ş. (2008b). An investigation on the factors influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *TQM Journal*, 20(3), 265–280.
- Namukasa, J. (2013). The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty the case of Uganda airline industry. *TQM Journal*.
- Parasuraman, a, Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.
- Park, J. W., Robertson, R., & Wu, C. L. (2004). The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: A Korean case study. *Journal of Air Transport Management*.
- Paulus, M. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49.
- Pujotomo, D., & Sari, R. (2017). Analisis Perbandingan Kualitas Layanan Bengkel Ahass Di Semarang Menggunakan Metode Competitive Zone of Tolerance Based Importance-Performance Analysis (Czipa) (Studi Kasus: Bengkel Ahass Sahabat Sejati Dan Ahass Naga Sakti Di Semarang). *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, 6(2), 8–9.
- Rezaei, J., Kothadiya, O., Tavasszy, L., & Kroesen, M. (2018). Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. *Tourism Management*, 66, 85–93.
- Rokonuzzaman, M., Harun, A., Al-Emran, M., & Prybutok, V. R. (2020). An investigation into the link between consumer's product involvement and store loyalty: The roles of shopping value goals and information search as the mediating factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(June 2019), 101933.
- Saunders, E. S. (2007). The LibQUAL+ phenomenon who judges quality? *Reference and User Services Quarterly*. <https://doi.org/10.5860/rusq.47n1.21>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research method for business. In *John Wiley & Sons, Ltd*.
- Shoaib, M., Salam, M., Fayolle, A., & Jaafar, N. (2018). Journal of Air Transport Management Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, 67(December 2017), 169–180. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.12.008>
- sugiyono. (2014). Metode penelitian. *Metode Penelitian*.
- Suki, N. M. (2014). Passenger satisfaction with airline service quality in Malaysia: A structural equation modeling approach. *Research in Transportation Business and Management*, 10, 26–32.

- Taplin, R. H. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *Tourism Management*, 33(1), 29–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.020>
- Tjiptono, F. (2010). Manajemen Jasa. In *Andi, Yogyakarta*.
- Venetucci, R. (1992). Benchmarking. A reality check for strategy and performance objectives. *Production and Inventory Management Journal*.
- Veronica, F., & Bakhtiar, A. (2017). Perbandingan Kualitas Layanan Transportasi Online Menggunakan Competitive Zone Of Tolerance Based Importance Performance Analysis (Studi Pada Pelayanan Ojek Motor X dan Y di Semarang). *Industrial Enginerering Online Journal*, 7, 4.