

# **PENYEBAB KETERLAMBATAN PELAYANAN PENUMPANG *WHEELCHAIR* MASKAPAI SAUDI ARABIAN AIRLINES RUTE JEDDAH-JAKARTA**

**M. ZAINI**

STMT Trisakti  
Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan  
Jakarta Timur  
E-mail:[stmt@indosat.net.id](mailto:stmt@indosat.net.id)

**NOVIANTI**

STMT Trisakti  
Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan  
Jakarta Timur  
E-mail:[stmt@indosat.net.id](mailto:stmt@indosat.net.id)

## ***ABSTRACT***

*Delay is supposedly not to be a usual thing. The researchers, using the field research and literature method and fishbone analysis, found five factors: first, the obstacles in processing wheelchair for passenger arrivals with percentage at 86.8%; second, no wheelchair for passenger from the employees with a percentage of 81.6%; third, insufficient time to process the services with a percentage of 78.9%; fourth, the inadequate number of wheelchair with a percentage of 60.5%; the last, wheelchair passengers had to wait to use the lift with a percentage of 63.16%. To overcome these, the management should add the employees number and the overtime hours, re-set the absent matches with airline flight schedule, provide employees training, increase the number of wheelchair, repair the broken wheelchair, and convey complaints from passengers using wheelchair to Angkasa Pura II to increase the number of existing lifts.*

**Keywords:** *Wheelchair service, delay factors*

## **Pendahuluan**

Kemajuan dalam bisnis penerbangan tidak lepas dari campur tangan pihak-pihak terkait yang membantu terlaksananya kegiatan, baik saat proses keberangkatan maupun proses kedatangan. Dalam hal ini, salah satu pihak yang terkait dengan hal tersebut di atas adalah *ground handling*. Karena melakukan kegiatan sebelum penerbangan (*pre-flight*) dan setelah penerbangan (*post-flight*), pada dasarnya, *ground handling*, *ground service* dan *ground operation*

atau *airport service* memiliki maksud dan pengertian yang sama; yaitu suatu aktivitas perusahaan penerbangan ketika akan berangkat (*departure*) atau datang (*arrival*) yang berkaitan dengan pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat serta pesawat itu sendiri selama berada di bandar udara. Secara operasional ada empat unit kerja utama yang menunjang bisnis angkutan udara dapat terlaksana, antara lain *passenger handling*, *aircraft handling*, *inflight services* dan *cargo handling*. Sementara, JAS service adalah pelayanan yang disediakan oleh PT Jasa Angkasa Semesta untuk melayani penumpang yang membutuhkan pelayanan khusus, seperti *wheelchair*, *unaccompanied minor*, *access crew*, dan lain-lain. Walau begitu, masih terdapat masalah dalam proses memberikan pelayanan, antara lain; adanya hambatan dalam proses pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair*, banyaknya penumpang *wheelchair* tidak terlayani, waktu yang diberikan untuk proses pelayanan belum cukup, jumlah *wheelchair* tidak mencukupi, penumpang *wheelchair* menunggu lama untuk menggunakan *lift*. Untuk mencari akar permasalahan keterlambatan pelayanan penumpang *wheelchair* saat kedatangan maskapai Saudi Arabian Airlines pada PT JAS, maka, penulis menggunakan metode penelitian lapangan dan pustaka (Hassan 2002) dan alat analisis diagram sebab akibat atau fishbone. Menurut Vincent Gasperz (1998) “diagram sebab akibat adalah suatu diagram yang menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat”. Dalam hal ini, populasinya adalah para penumpang *wheelchair* maskapai Saudi Arabian Airlines rute Jeddah – Jakarta pada divisi terminal PT Jasa Angkasa Semesta bandara Internasional Soekarno Hatta. Rata-rata dalam satu minggu, jumlah penumpang yang membutuhkan *wheelchair* adalah sebanyak 60 orang.

$$\text{Rumus : } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Ukuran sampel.

N = Ukuran populasi.

Ne = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 10%.

$$n = \frac{60}{1 + 60(0.1)^2}$$

$$n = \frac{60}{1.60} = 37,5 \text{ dibulatkan menjadi } 38.$$

Sehingga dapat disimpulkan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 38 responden.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil pengamatan langsung di area operasional dan penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 38 penumpang *wheelchair* maskapai Saudi Arabian airlines.

Tabel 1 :Jumlah Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|---------------|--------------------------|----------------|
| Pria          | 25                       | 65.8%          |
| Wanita        | 13                       | 34.2%          |
| <b>Total</b>  | 38                       | 100%           |

Sumber : Diolah Penulis

Jenjang usia responden sebagaimana Tabel 2

Tabel 2 : Usia Responden

| Usia (Tahun) | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|--------------------------|----------------|
| <20          | 0                        | 0              |
| 20-29        | 0                        | 0              |
| 30-39        | 2                        | 5.3            |
| 40-49        | 16                       | 42.1           |
| >50          | 20                       | 52.6           |
| <b>Total</b> | 38                       | 100%           |

Sumber : Diolah Penulis

Berdasarkan data di atas, maka, dapat diketahui bahwa responden yang berusia <20 tahun adalah 0 responden atau 0%, usia 20-29 tahun adalah 0 responden atau 0%, usia 30-39 tahun adalah 2 responden atau 5.3% , usia 40-49 tahun adalah 16 responden atau 42.1%, usia >50 tahun adalah 20 responden atau 52.6% dari total responden.

### A. Analisis proses pelayanan penumpang *wheelchair* saat kedatangan maskapai Saudi Arabian Airlines pada PT JAS

Berikut adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan karyawan PT JAS divisi terminal Bandara Internasional Soekarno Hatta

## *Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....*

dalam menjalankan kegiatan operasionalnya yang penulis dapatkan selama berada di lokasi penelitian:

1. Pembagian tugas, *desk development* memberikan tugas kepada karyawan untuk penjemputan penumpang *wheelchair* saat kedatangan maskapai Saudi Arabian Airlines dan memberikan informasi tentang total *wheelchair*, jenis *wheelchair*, nama penumpang *wheelchair* serta informasi *gate* pesawat *landing*.
2. Karyawan menuju *boarding gate* dengan membawa *wheelchair* dan menunggu pesawat merapat pada garbarata. Dalam proses ini sering terjadi *miss communication*. Di antaranya, pesawat yang semula diinformasikan *landing* di gate D5, ternyata, *landing* pada gate E2. Akibatnya, karyawan *service* terlambat menjemput penumpang *wheelchair* pada garbarata.
3. Setelah keluar pesawat, semua penumpang dikumpulkan di *boarding gate* untuk di cek nama, jenis *wheelchair* dan total *wheelchair*. Dalam proses ini seringkali banyak penumpang membutuhkan *wheelchair* namun belum tercatat oleh petugas reservasi, sehingga, banyak penumpang *wheelchair* yang tidak terlayani.
4. Penumpang diantar menuju tempat imigrasi untuk cap paspor. Dalam proses ini banyak penumpang *wheelchair* komplain kepada karyawan *services* karena tidak merasa nyaman saat menggunakan lift yang hanya berkapasitas 3 orang, sehingga mereka harus mengantri jika akan menggunakan *wheelchair*.
5. Penumpang diantar ke *conveyor* untuk pengambilan bagasi. Dalam proses ini penumpang seringkali kehilangan bagasi atau tertukar sehingga karyawan *service* harus mengurusnya di bagian *lost and found*.
6. Bagasi yang telah dibawa kemudian di *x-ray* oleh petugas bea cukai.
7. Penumpang diantar hingga keluar.

### **B. Analisis perkembangan tingkat keterlambatan pelayanan penumpang *wheelchair* saat kedatangan maskapai Saudi Arabian Airlines pada PT JAS**

Untuk memberikan pemahaman lebih lanjut, berikut adalah jumlah keterlambatan penumpang *wheelchair* dalam perbulan:

Tabel 3: Jumlah penumpang *wheelchair* dan keterlambatan pada PT. JAS

| No | Bulan    | Jumlah Penumpang<br><i>wheelchair</i> | Jumlah Keterlambatan | Presentase<br>Keterlambatan |
|----|----------|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
|    | 1        | 2                                     | 3                    | $4 = 3/2 * 100\%$           |
| 1  | Januari  | 169                                   | 31                   | 18.4%                       |
| 2  | Februari | 128                                   | 14                   | 10.9%                       |
| 3  | Maret    | 131                                   | 16                   | 12.2%                       |
| 4  | April    | 109                                   | 12                   | 11.1%                       |
| 5  | Mei      | 187                                   | 24                   | 18.9%                       |
| 6  | Juni     | 159                                   | 37                   | 23.3%                       |
| 7  | Juli     | 126                                   | 32                   | 25.4%                       |
|    | Jumlah   | 1009                                  | 166                  | 16.5%                       |

Sumber: PT JAS

Data di atas menunjukkan, jumlah penumpang *wheelchair* mengalami penurunan pada Februari dan meningkat pada Mei hingga Juli. Jumlah penumpang *wheelchair* dan tingkat keterlambatan terbesar terjadi pada Juni; dengan jumlah 159 dan 37 penumpang *wheelchair* yang terlambat dengan persentase keterlambatan 23.3%. Selanjutnya, jumlah penumpang *wheelchair* dan tingkat keterlambatan terkecil terjadi pada April, dengan jumlah 109 penumpang *wheelchair* dan 12 penumpang yang terlambat dengan persentase keterlambatan 11.1%. Secara umum, tingkat keterlambatan keseluruhan dari Januari hingga Juli adalah 16.5%. Berikut adalah diagram yang menunjukkan tingkat perkembangan jumlah penumpang *wheelchair* dan jumlah keterlambatan kedatangan penumpang *wheelchair*, dengan jumlah *wheelchair* yang tersedia sebanyak 30 buah dan 5 buah rusak.

*Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....*

Berikut adalah hasil kuesioner yang diperoleh dari 38 responden.

Tabel 4: Format Penentuan Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab yang Bermasalah

| NO                      | Item Pertanyaan Tipe Faktor Penyebab                                     | Jawaban Responden |       | % Jawaban |       | KE T |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|-----------|-------|------|
|                         |                                                                          | YA                | TIDAK | YA        | TIDAK |      |
| Manpower (Tenaga Kerja) |                                                                          |                   |       |           |       |      |
| 1a                      | Penumpang <i>wheelchair</i> dilayani oleh karyawan services.             | 7                 | 31    | 18.4%     | 81.6% | B    |
| 1b                      | Komunikasi antar karyawan services terjalin dengan baik.                 | 30                | 8     | 78.9%     | 21.1% | TB   |
| 1c                      | Tidak ada hambatan dalam proses pelayanan penumpang <i>wheelchair</i> .  | 5                 | 33    | 13.2%     | 86.8% | B    |
| Methods (Metode)        |                                                                          |                   |       |           |       |      |
| 2a                      | Metode pelayanan penumpang sudah baik.                                   | 35                | 3     | 92.1%     | 7.9%  | TB   |
| 2b                      | Waktu yang diberikan untuk proses pelayanan sudah cukup.                 | 8                 | 30    | 21.1%     | 78.9% | B    |
| 2c                      | Proses dokumentasi berjalan lancar.                                      | 38                | 0     | 100%      | 0%    | TB   |
| Motivation (Motivasi)   |                                                                          |                   |       |           |       |      |
| 3                       | Adanya penghargaan dalam proses pelayanan penumpang.                     | 35                | 3     | 92.1%     | 7.9%  | TB   |
| Materials (Material)    |                                                                          |                   |       |           |       |      |
| 4a                      | Material yang diperlukan dalam proses pelayanan penumpang sudah memadai. | 22                | 16    | 57.9%     | 42.1% | TB   |
| 4b                      | Jumlah <i>wheelchair</i> yang diperlukan sudah mencukupi.                | 15                | 23    | 39.5%     | 60.5% | B    |
| Media                   |                                                                          |                   |       |           |       |      |
| 5                       | Penumpang <i>wheelchair</i> tidak menunggu untuk menggunakan lift.       | 14                | 24    | 36.8%     | 63.2% | B    |

Sumber: Diolah Penulis

Keterangan :

B = Bermasalah.

TB = Tidak Bermasalah.

$$\begin{aligned}\text{Mean} &= \sum \frac{x_i}{n} \\ &= \frac{81.6\% + 21.1\% + 86.8\% + 7.9\% + 78.9\% + 0\% + 7.9\% + 42.1\% + 60.5\% + 63.16\%}{10} \\ &= \frac{449.96\%}{10} \\ &= 44.99\%\end{aligned}$$

Hasil dari perhitungan mean di atas adalah 44.99%, angka ini menunjukkan jika angka persentase lebih dari 44.99%, maka, dikatakan bermasalah (B). Selanjutnya, jika angka persentase kurang dari 44.99%, maka, dikatakan tidak bermasalah (TB).

Setelah diketemukannya 5 faktor penyebab masalah, maka, langkah selanjutnya adalah mengurutkan permasalahan dari masing-masing tipe faktor penyebab dengan menggunakan metode pemeringkatan faktor dengan memberikan bobot untuk masing-masing tipe penyebab.

Tabel 5: Pembobotan untuk Menetapkan Rangking Tipe Kategori Utama

| NO           | Item Pernyataan Tipe Faktor Penyebab                                                   | Bermasalah |           | Pembobotan & Rangking |                         |                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|
|              |                                                                                        | %          | Urutan    | Urutan Kebalikan      | Nilai bobot $=5/\sum 4$ | Rangking Tipe Kategori Utama |
| 1a           | (Man Power)<br>Penumpang <i>wheelchair</i> dilayani oleh karyawan <i>services</i>      | 81.6%      | 2         | 4                     | 0.27                    | Jumlah karyawan (2)          |
| 1c           | (Man Power)<br>Tidak ada hambatan dalam proses pelayanan penumpang <i>wheelchair</i> . | 86.8%      | 1         | 5                     | 0.33                    | Keterampilan (1)             |
| 2b           | (Methods)<br>Waktu yang diberikan untuk proses pelayanan sudah cukup                   | 78.9%      | 3         | 3                     | 0.2                     | Waktu (3)                    |
| 4b           | (Material)<br>Jumlah <i>wheelchair</i> yang diperlukan sudah memadai                   | 60.5%      | 5         | 1                     | 0.07                    | Jumlah <i>wheelchair</i> (5) |
| 5            | (Media)<br>Penumpang <i>wheelchair</i> tidak menunggu untuk menggunakan <i>lift</i> .  | 63.6%      | 4         | 2                     | 0.13                    | Tempat (4)                   |
| <b>Total</b> |                                                                                        |            | <b>15</b> |                       | <b>1.00</b>             |                              |

Sumber : Diolah Penulis

Faktor yang bermasalah tersebut telah ditetapkan ranking tipe kategori utamanya, berikut pembahasannya:

- Man Power*, dalam hal ini terletak pada adanya hambatan dalam proses pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair* menduduki peringkat pertama dengan urutan kebalikan dari ranking 5 dan memiliki bobot sebesar 0.33 dengan tipe kategori utama; keterampilan karyawan.
- Man Power*, dalam hal ini terletak pada masalah banyaknya penumpang *wheelchair* yang tidak terlayani oleh karyawan *services* menduduki peringkat kedua dengan urutan kebalikan dari ranking 4 dan memiliki bobot sebesar 0.27 dengan tipe kategori utama; jumlah karyawan.
- Methods*, dalam hal ini terletak pada masalah waktu yang diberikan untuk proses pelayanan penumpang *wheelchair* tidak cukup menduduki peringkat ketiga dengan urutan kebalikan dari ranking 3 dan memiliki bobot sebesar 0.2 dengan tipe kategori utama; waktu.

- d. *Material*, dalam hal ini terletak pada masalah jumlah *wheelchair* yang kurang memadai menduduki peringkat keempat dengan urutan kebalikan pada ranking 2 dan memiliki bobot sebesar 0.13 dengan tipe kategori utama; jumlah *wheelchair*.
- e. *Media*, dalam hal ini terletak pada masalah penumpang *wheelchair* yang menunggu lama untuk menggunakan *lift* menduduki peringkat kelima dengan urutan kebalikan pada ranking 1 dan memiliki bobot sebesar 0.07 dengan tipe kategori utama; tempat pelayanan.

Setelah mendapatkan ranking tipe kategori utama penyebab keterlambatan pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair*, kemudian, penulis akan membuat diagram pareto agar dapat lebih menggambarkan secara jelas masalah yang paling sering terjadi sampai masalah yang paling sedikit terjadi, sehingga perusahaan dapat fokus dalam menangani pelbagai isu yang kritis.

Tabel 6 :Faktor Penyebab Keterlambatan Pelayanan Kedatangan Penumpang *Wheelchair* Maskapai Saudi Arabian Airlines

| <b>Faktor Penyebab Keterlambatan Pelayanan Kedatangan Penumpang Wheelchair</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase dari Total (%)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|
| Jumlah Karyawan                                                                | 2                | 13                               |
| Keterampilan                                                                   | 1                | 7                                |
| Waktu                                                                          | 3                | 20                               |
| Jumlah                                                                         | 5                | 33                               |
| Tempat                                                                         | 4                | 27                               |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>15</b>        | <b>100</b>                       |

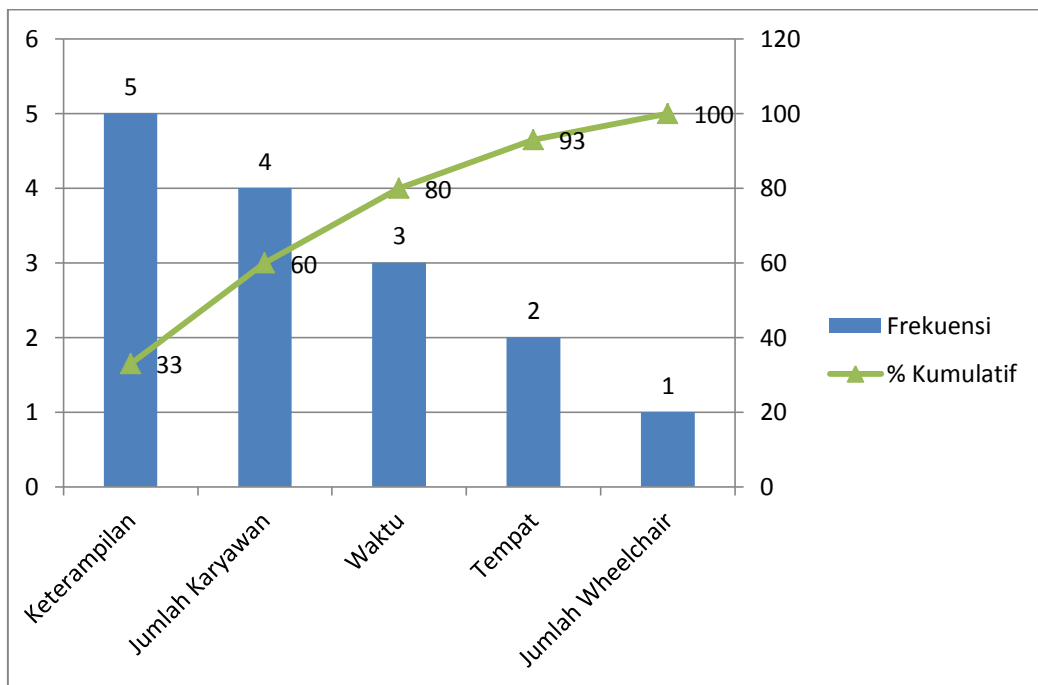
Sumber: Diolah Penulis

Tabel 7 :Lembar Data Untuk Pembuatan Diagram Pareto

| <b>Faktor Penyebab Keterlambatan Pelayanan Kedatangan Penumpang Wheelchair</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Frekuensi kumulatif</b> | <b>Persentase dari Total (%)</b> | <b>Persentase Kumulatif (%)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Keterampilan                                                                   | 5                | 5                          | 33                               | 33                              |
| Jumlah Karyawan                                                                | 4                | 9                          | 27                               | 60                              |
| Waktu                                                                          | 3                | 12                         | 20                               | 80                              |
| Tempat                                                                         | 2                | 14                         | 13                               | 93                              |
| Jumlah                                                                         | 1                | 15                         | 7                                | 100                             |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>15</b>        |                            | <b>100</b>                       |                                 |

Sumber: Diolah Penulis

## Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....



Gambar 1 :  
Diagram Pareto Faktor Penyebab Keterlambatan Pelayanan Kedatangan Penumpang  
*Wheelchair* Maskapai Saudi Arabian Airlines pada PT JAS Divisi Terminal Bandara  
Internasional Soekarno-Hatta pada tahun 2013  
Sumber : diolah Penulis

### C. Analisis Akar Permasalahan Utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Kedatangan Penumpang *Wheelchair*

Hambatan Dalam Proses Pelayanan Kedatangan Penumpang *Wheelchair*

Pada tabel 8.

Tabel 8 : *Five Why Keys*

(Adanya Hambatan Dalam Proses Pelayanan Kedatangan Penumpang *Wheelchair*)

| Rangking utama masalah kategori utama (Faktor/Penyebab) | Tipe kategori utama (Faktor/Penyebab) | 5 Why Keys                                                                                       | Jawaban Akar Penyebab Masalah                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Tulang Besar)                                          | (tulang Sedang)                       |                                                                                                  | (Tulang Kecil)                                                                                                                                 |
| 1<br><i>Man Power</i>                                   | 1c<br>Keterampilan                    | Mengapa ada hambatan dalam proses pelayanan kedatangan penumpang <i>wheelchair</i> ?             | Sebab proses pelayanan kedatangan penumpang <i>wheelchair</i> tidak dilakukan dengan terampil.<br><b>(Akar Permasalahan 1)</b>                 |
|                                                         |                                       | Mengapa proses pelayanan kedatangan penumpang <i>wheelchair</i> tidak dilakukan dengan terampil? | Sebab karyawan tidak memahami SOP.<br><b>(Akar Permasalahan 2)</b>                                                                             |
|                                                         |                                       | Mengapa karyawan tidak memahami SOP?                                                             | Sebab karyawan belum mendapat pelatihan kerja.<br><b>(Akar Permasalahan 3)</b>                                                                 |
|                                                         |                                       | Mengapa karyawan belum mendapat pelatihan kerja?                                                 | Sebab manajemen tidak ada program pelatihan kerja.<br><b>(Akar Permasalahan 4)</b>                                                             |
|                                                         |                                       | Mengapa manajemen tidak ada program pelatihan kerja?                                             | Sebab manajemen menganggap karyawan yang ada sudah dapat bekerja dengan baik tanpa diberi pelatihan kerja.<br><b>(Akar Permasalahan Utama)</b> |

Sumber: Diolah Penulis

*Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....*

Tabel 9. Banyaknya Penumpang *Wheelchair* tidak terlayani oleh Karyawan

| Rangking utama masalah kategori utama (Faktor/Penyebab) | Tipe kategori utama (Faktor/Penyebab) | 5 Why Keys                                                                          | Jawaban Akar Penyebab Masalah                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Tulang Besar)                                          | (tulang Sedang)                       |                                                                                     | (Tulang Kecil)                                                                                                       |
| 2<br><i>Man Power</i>                                   | 1a<br>Jumlah Karyawan                 | Mengapa banyak penumpang <i>wheelchair</i> tidak terlayani?                         | Sebab karyawan di bagian services masih kurang.<br><b>(Akar Permasalahan 1)</b>                                      |
|                                                         |                                       | Mengapa karyawan di bagian services masih kurang?                                   | Sebab belum adanya penambahan karyawan baru.<br><b>(Akar Permasalahan 2)</b>                                         |
|                                                         |                                       | Mengapa belum adanya penambahan karyawan baru?                                      | Sebab banyak hambatan dalam merekrut karyawan baru.<br><b>(Akar Permasalahan 3)</b>                                  |
|                                                         |                                       | Mengapa banyak hambatan dalam merekrut karyawan baru?                               | Sebab banyak hambatan untuk menemukan karyawan yang memenuhi kriteria perusahaan<br><b>(Akar Permasalahan 4)</b>     |
|                                                         |                                       | Mengapa banyak hambatan untuk menemukan karyawan yang memenuhi kriteria perusahaan? | Sebab calon karyawan yang diseleksi tidak memenuhi syarat untuk tugas pekerjaan.<br><b>(Akar Permasalahan Utama)</b> |

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 10. Tidak cukupnya waktu yang diberikan untuk proses pelayanan

| Rangking utama masalah kategori utama (Faktor/Penyebab) | Tipe kategori utama (Faktor/Penyebab) | 5 Why Keys                                                                              | Jawaban Akar Penyebab Masalah                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Tulang Besar)                                          | (tulang Sedang)                       |                                                                                         | (Tulang Kecil)                                                                                                     |
| 3<br><i>Methods</i>                                     | 2b<br>waktu                           | Mengapa waktu yang diberikan untuk proses pelayanan belum cukup?                        | Sebab waktu yang diberikan terbatas tidak sesuai dengan jumlah permintaan wheelchair. <b>(Akar Permasalahan 1)</b> |
|                                                         |                                       | Mengapa waktu yang diberikan terbatas tidak sesuai dengan jumlah permintaan wheelchair? | Sebab karyawan tidak bisa menyelesaikan pelayanan dengan waktu yang terbatas. <b>(Akar Permasalahan 2)</b>         |
|                                                         |                                       | Mengapa karyawan tidak bisa menyelesaikan pelayanan dengan waktu yang terbatas?         | Sebab pelayanan penumpang membutuhkan waktu yang lebih lama <b>(Akar Permasalahan 3)</b>                           |
|                                                         |                                       | Mengapa pelayanan penumpang membutuhkan waktu yang lebih lama?                          | Sebab karyawan harus melayani penumpang <i>wheelchair schedule</i> berikutnya. <b>(Akar Permasalahan 4)</b>        |
|                                                         |                                       | Mengapa karyawan harus melayani penumpang <i>wheelchair schedule</i> berikutnya?        | Sebab permintaan <i>wheelchair</i> meningkat namun jumlah karyawan tetap. <b>(Akar Permasalahan Utama)</b>         |

Sumber: Diolah Penulis

*Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....*

Tabel 11. Penumpang *Wheelchair* Menunggu untuk Mennggunakan *Lift*

| Rangking utama masalah kategori utama (Faktor/Penyebab) | Tipe kategori utama (Faktor/Penyebab) | 5 Why Keys                                                                              | Jawaban Akar Penyebab Masalah                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Tulang Besar)                                          | (tulang Sedang)                       |                                                                                         | (Tulang Kecil)                                                                                                        |
| 4<br>Media                                              | 5<br>Tempat                           | Mengapa penumpang <i>wheelchair</i> menunggu lama untuk menggunakan <i>lift</i> ?       | Sebab <i>lift</i> khusus untuk penumpang <i>wheelchair</i> masih kurang.<br><b>(Akar Permasalahan 1)</b>              |
|                                                         |                                       | Mengapa <i>lift</i> khusus untuk penumpang <i>wheelchair</i> masih kurang?              | Sebab hanya tersedia 1 <i>lift</i> disetiap terminal.<br><b>(Akar Permasalahan 2)</b>                                 |
|                                                         |                                       | Mengapa hanya tersedia 1 <i>lift</i> disetiap terminal?                                 | Sebab <i>complain</i> dari penumpang <i>wheelchair</i> tidak ditanggapi dengan benar.<br><b>(Akar Permasalahan 3)</b> |
|                                                         |                                       | Mengapa <i>complain</i> dari penumpang <i>wheelchair</i> tidak ditanggapi dengan benar? | Sebab tidak ada tindakan untuk solusi dari <i>complain</i> penumpang.<br><b>(Akar Permasalahan 4)</b>                 |
|                                                         |                                       | Mengapa tidak ada tindakan nyata untuk solusi dari <i>complain</i> penumpang.           | Sebab rata-rata jumlah penumpang <i>wheelchair</i> tidak tetap/fluktuatif.<br><b>(Akar Permasalahan Utama)</b>        |

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 12. Tidak cukupnya jumlah *wheelchair*

| Rangking utama masalah kategori utama (Faktor/Penyebab) | Tipe kategori utama (Faktor/Penyebab) | 5 Why Keys                                                                 | Jawaban Akar Penyebab Masalah                                                                    |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Tulang Besar)                                          | (tulang Sedang)                       |                                                                            | (Tulang Kecil)                                                                                   |
| 5<br>Material                                           | 4b<br>Jumlah<br>Wheelchair            | Mengapa jumlah <i>wheelchair</i> tidak mencukupi?                          | Sebab perusahaan hanya tersedia 30 <i>wheelchair</i> .<br><b>(Akar Permasalahan 1)</b>           |
|                                                         |                                       | Mengapa perusahaan hanya tersedia 30 <i>wheelchair</i> ?                   | Sebab banyak <i>wheelchair</i> yang rusak tidak diperbaiki.<br><b>(Akar Permasalahan 2)</b>      |
|                                                         |                                       | Mengapa banyak <i>wheelchair</i> yang rusak tidak diperbaiki?              | Sebab belum ada anggaran belanja perusahaan.<br><b>(Akar Permasalahan 3)</b>                     |
|                                                         |                                       | Mengapa belum ada anggaran belanja perusahaan?                             | Sebab perusahaan belum ada program perbaikan <i>wheelchair</i> .<br><b>(Akar Permasalahan 4)</b> |
|                                                         |                                       | Mengapa perusahaan belum ada program untuk memperbaiki <i>wheelchair</i> ? | Sebab manajemen memprioritaskan program lain.<br><b>(Akar Permasalahan Utama)</b>                |

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel *five why keys* di atas, maka, penulis menyimpulkan akar permasalahan utama dari masing-masing faktor penyebab keterlambatan pelayanan *wheelchair*. Dan berikut penjabarannya:

Tabel 13. Akar Permasalahan utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang *Wheelchair*

| Kategori Utama   | Tipe Kategori Utama                                                             | Akar Permasalahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Akar Permasalahan Utama                                                                              |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Man Power</i> | Adanya hambatan dalam proses pelayanan kedatangan penumpang <i>wheelchair</i> . | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses pelayanan kedatangan penumpang <i>wheelchair</i> tidak dilakukan dengan terampil.</li> <li>2. Karyawan tidak memahami SOP</li> <li>3. Karyawan belum mendapat pelatihan kerja.</li> <li>4. Manajemen tidak ada program pelatihan kerja</li> <li>5. Manajemen menganggap karyawan yang ada sudah dapat bekerja dengan baik tanpa diberi pelatihan kerja.</li> </ol> | Manajemen menganggap karyawan yang sudah ada dapat bekerja dengan baik tanpa diberi pelatihan kerja. |

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 14. Akar Permasalahan utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang *Wheelchair*

| Kategori Utama   | Tipe Kategori Utama        | Akar Permasalahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Akar Permasalahan Utama                                                    |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <i>Man Power</i> | Kurangnya jumlah karyawan. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan di bagian services masih kurang.</li> <li>2. Belum adanya penambahan karyawan baru.</li> <li>3. Banyak hambatan dalam merekrut karyawan baru.</li> <li>4. Banyak hambatan dalam menemukan karyawan yang memenuhi kriteria perusahaan.</li> <li>5. Calon karyawan yang diseleksi tidak memenuhi syarat untuk tugas pekerjaan.</li> </ol> | Calon karyawan yang diseleksi tidak memenuhi syarat untuk tugas pekerjaan. |

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 15. Akar Permasalahan utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang *Wheelchair*

| Kategori Utama | Tipe Kategori Utama                                      | Akar Permasalahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Akar Permasalahan Utama                                             |
|----------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <i>Methods</i> | Waktu yang diberikan untuk proses pelayanan tidak cukup. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu yang diberikan terbatas tidak sesuai dengan jumlah permintaan wheelchair.</li> <li>2. Karyawantidak bisa menyelesaikan pelayanan dengan waktu yang terbatas.</li> <li>3. Pelayanan penumpang membutuhkan waktu yang lebih lama.</li> <li>4. Karyawan harus melayani penumpang wheelchair schedule berikutnya.</li> <li>5. Jumlah permintaan wheelchair meningkat namun jumlah karyawan tetap.</li> </ol> | Jumlah permintaan wheelchair meningkat namun jumlah karyawan tetap. |

Sumber: Diolah Penulis

Tabel 16. Akar Permasalahan utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang *Wheelchair*

| Kategori Utama   | Tipe Kategori Utama                                     | Akar Permasalahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Akar Permasalahan Utama                      |
|------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <i>Materials</i> | Jumlah <i>wheelchair</i> yang diperlukan belum memadai. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan hanya mempunyai 30 <i>wheelchair</i>.</li> <li>2. Banyak <i>wheelchair</i> yang rusak tidak diperbaiki.</li> <li>3. Belum ada anggaran belanja perusahaan.</li> <li>4. Perusahaan belum ada program untuk memperbaiki <i>wheelchair</i>.</li> <li>5. Manajemen memprioritaskan program yang lain.</li> </ol> | Manajemen memprioritaskan program yang lain. |

Sumber: Diolah Penulis

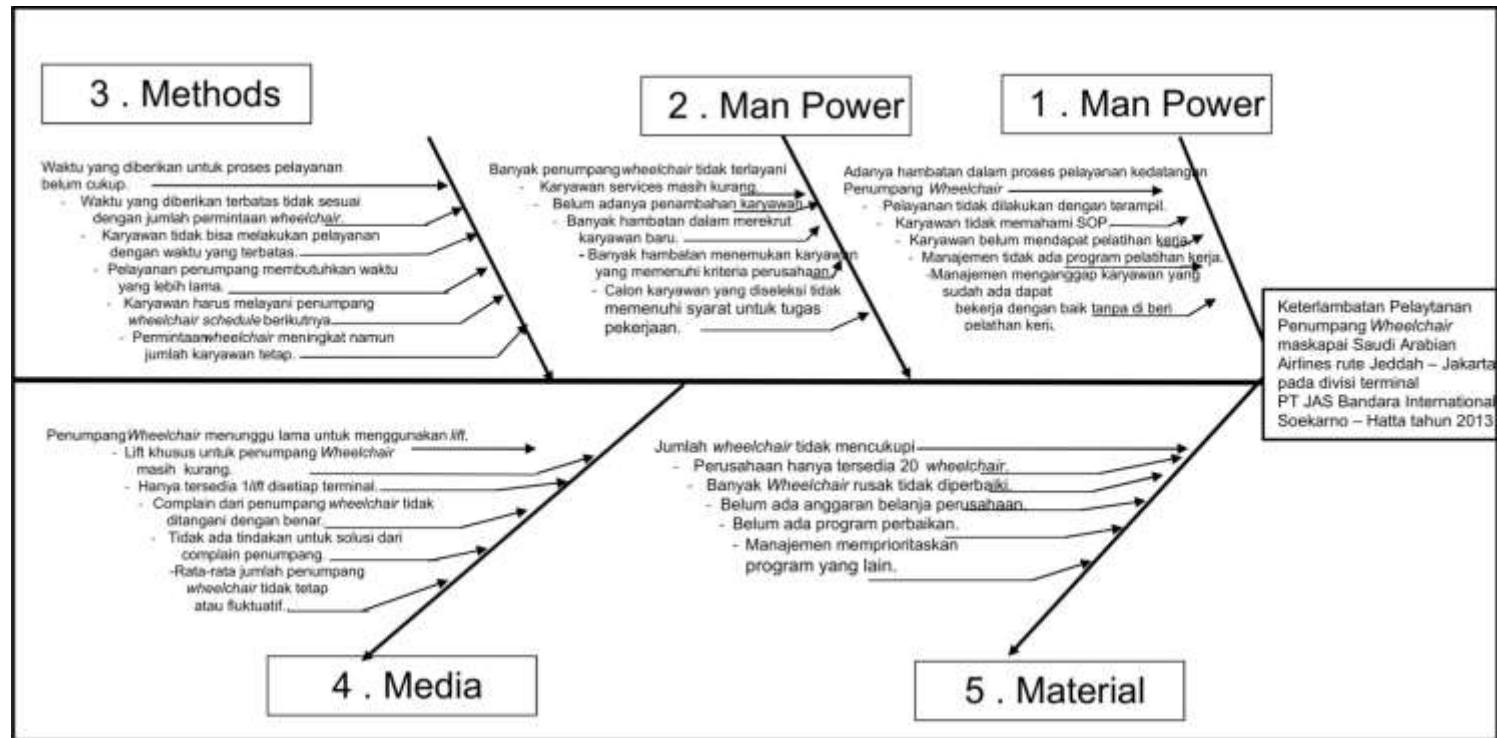
Tabel 17. Akar Permasalahan utama Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang *Wheelchair*

| Kategori Utama | Tipe Kategori Utama                                                     | Akar Permasalahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Akar Permasalahan Utama                                              |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Media          | Penumpang <i>wheelchair</i> menunggu lama untuk menggunakan <i>lift</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lift khusus untuk penumpang <i>wheelchair</i> masih kurang.</li> <li>2. Hanya tersedia 1 lift di setiap terminal.</li> <li>3. <i>Complain</i> dari penumpang <i>wheelchair</i> tidak ditanggapi dengan benar.</li> <li>4. Tidak ada tindakan untuk solusi dari <i>complain</i> penumpang.</li> <li>5. Rata-rata jumlah penumpang <i>wheelchair</i> tidak tetap/fluktuatif.</li> </ol> | Rata-rata jumlah penumpang <i>wheelchair</i> tidak tetap/fluktuatif. |

Sumber: Diolah Penulis

Setelah menemukan akar permasalahan utama dari tiap faktor penyebab yang bermasalah, kemudian, penulis membuat diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Diagram tulang ikan tersebut penulis buat berdasarkan data dari tabel-tabel akar permasalahan utama terlambatnya pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair*, berikut diagram tulang ikan tersebut.

## Diagram Sebab Akibat ( Fishbone Diagram ) Faktor Pelayanan Penumpang Wheelchair



**Tindakan efektif/solusi terhadap akar masalah penyebab keterlambatan pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair***

Setelah diketemukannya akar permasalahan utama dari tipe faktor penyebab yang bermasalah, maka, penulis mencoba mencari tindakan efektif berupa solusi terhadap akar permasalahan utama penyebab keterlambatan pelayanan kedatangan penumpang *wheelchair* maskapai Saudi Arabian divisi operasional Terminal 2 Bandara Internasional Soetta. Berikut tindakan efektif yang dimuat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 18. Tindakan Efektif / Solusi Terhadap Akar Permasalahan Utama**

| <b>Kategori Utama</b> | <b>Tipe Kategori Utama</b> | <b>Akar Permasalahan Utama</b>                                                                       | <b>Tindakan Efektif/Solusi</b>                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Man Power</i>      | Keterampilan               | Manajemen menganggap karyawan yang sudah ada dapat bekerja dengan baik tanpa diberi pelatihan kerja. | 1. Manajemen memberikan pelatihan kepada karyawan.<br>2. Memberikan penghargaan.                                                                                                                                                             |
|                       | Jumlah Karyawan            | Calon karyawan yang diseleksi tidak memenuhi syarat untuk tugas pekerjaan.                           | 1. Manajemen memperkerjakan karyawan outsourcing pada saat waktu-waktu tertentu.<br>2. Manajemen menambah jam lembur karyawan.                                                                                                               |
| <i>Methods</i>        | Waktu                      | Permintaan <i>wheelchair</i> meningkat namun jumlah karyawan tetap/fluktuatif.                       | 1. Manajemen menambah karyawan baru.<br>2. Manajemen menambah jam lembur karyawan.                                                                                                                                                           |
| Media                 | Tempat                     | Rata-rata jumlah penumpang <i>wheelchair</i> tidak tetap / fluktuatif.                               | 1. PT JAS menyampaikan complain dari penumpang <i>wheelchair</i> kepada Angkasa Pura II untuk menambah jumlah lift khusus untuk penumpang <i>wheelchair</i> .<br>2. Angkasa Pura II menambah jumlah lift untuk penumpang <i>wheelchair</i> . |
| <i>Materials</i>      | Jumlah <i>Wheelchair</i>   | Manajemen memprioritaskan program yang lain.                                                         | 1. Manajemen menambah jumlah <i>wheelchair</i> .<br>2. Manajemen memperbaiki <i>wheelchair</i> yang rusak.                                                                                                                                   |

Sumber: Diolah Penulis

### **Simpulan**

Akar permasalahan utama yang dihadapi oleh JAS service, yakni pelayanan yang disediakan oleh PT Jasa Angkasa Semesta untuk melayani penumpang yang membutuhkan pelayanan khusus, antara lain adalah: calon karyawan yang diseleksi tidak memenuhi syarat, manajemen beranggapan, walau tanpa pelatihan, namun, karyawan yang ada sudah mampu bekerja dengan baik. Selanjutnya, permintaan akan *wheelchair* meningkat pada bulan-bulan tertentu, sementara, jumlah karyawan tetap --- dalam hal ini, karena rata-rata jumlah penumpang *wheelchair* tidak tetap/fluktuatif, maka, manajemen pun memprioritaskan program yang lain.

Solusi yang paling tepat dalam menghadapi hal tersebut adalah: memberikan pelatihan dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi serta mempekerjakan karyawan outsourcing pada saat waktu-waktu tertentu. Selain itu, sudah saatnya manajemen menambah jam lembur serta jumlah karyawan baru dan menyampaikan komplain dari penumpang *wheelchair* kepada Angkasa Pura II untuk menambah jumlah *lift* khusus, serta menambah jumlah *wheelchair* dan memperbaiki *wheelchair* yang rusak.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbas Salim; *Manajemen Transportasi*, PT RajaGrasindo Persada, Jakarta, 2006
- Agus Irianto; *Managing Airline Reservation System*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2010
- Garry Dessler; *Human Resource Manajement (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi kesembilan jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta, 2005
- Daft, Richard; *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2009
- Eddy Herjanto; *Manajemen Produksi dan Operasi*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2001
- Hassan, M. Iqbal. Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian, Jakarta : Ghalia, 2002
- Hasibuan, S.P., Malayu; *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi revisi, Cetakan keempat, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2007
- Ismail Solihin; *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2007
- Manulang; *Dasar-Dasar Manajemen*, Gajahmada University perss, Yogyakarta, 2005

*Penyebab Keterlambatan Pelayanan Penumpang Wheelchair Maskapai.....*

- Riduan; ***Pengantar Statistika Sosial***, Cetakan ketiga, Alfabeta, Bandung, 2012
- Sofjan Assauri; ***Manajemen Produksi dan Operasi***, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2008
- Suharto Abdul Majid; ***Customer Service Dalam Bisnis Jasa Transportasi***, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2011
- Suharto Abdul Majid dan Eko Probo D Warpani; ***Groundhandling Manajemen Pelayanan Darat Perusahaan Penerbangan***, PT Rajawali Pers, Jakarta, 2010
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009, CV. Mitra Abadi, Jakarta, 2009
- Vincent Gasperz; ***Manajemen Produktivitas Total Strategi Peningkatan Bisnis Global***, PT Gramedia Pustaka, Jakarta, 1998
- ***Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Sig Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan***, PT Gramedia Pustaka, Jakarta, 2006