

AUDIT OPERASIONAL DALAM PENILAIAN KINERJA FUNGSI PELAYANAN PADA TICKETING PT SRIWIJAYA AIR

Cindi Claudya Kumalayanti
cindii.claudyaa@gmail.com
Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purposes of this research i.e.: (1) to understand the role of operational audit in improving the service functions effectively and efficiency of service and (2) to analyze some factors which have caused the effectiveness and the efficiency of performance in service department. The data analysis technique has been done by using descriptive analysis and the qualitative analysis approach by collecting the required data which is related to the operational audit of the service function in Sriwijaya Air Distrik Surabaya. The result of the research shows that the problems that have been encountered by Sriwijaya Air Distrik Surabaya is the performance and the attitude as the ticketing officer cannot besaid to be very good because to behave and to deal with prospective passengers the ticketing officer does not implement the principle of respect and joke in front of the passengers can make bad image to the company. But, in general, the implementation of the service activities in Sriwijaya Air Distrik Surabaya have been running effectively and efficiently and have met the standard service procedures of Sriwijaya Air which have becomes the guide lines of the company.

Keywords: Operational Audit, Service Function, Effectiveness and Efficiency.

INTISARI

Penelitian bertujuan (1) Untuk memahami peran audit operasional fungsi pelayanan dalam meningkatkan efektif dan efisiensi pelayanan dan (2) Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan efektif dan efisiensi kinerja bagian pelayanan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan yang berhubungan dengan audit operasional fungsi pelayanan pada Sriwijaya Air Distrik Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi Sriwijaya Air Distrik Surabaya adalah *performance* dan *attitude* sebagai *ticketing officer* belum bisa dikatakan sangat baik karena dalam bersikap dan dalam menghadapi calon penumpang tidak menerapkan prinsip menghargai dan bergurau didepan calon penumpang yang dapat mengakibatkan image buruk terhadap perusahaan. Tetapi, secara keseluruhan penerapan kegiatan pelayanan Sriwijaya Air Distrik Surabaya telah berjalan dengan efektif dan efisien serta memenuhi standar prosedur pelayanan Sriwijaya Air yang menjadi pedoman perusahaan.

Kata-kata kunci: Audit operasional, fungsi pelayanan, efektivitas dan efisiensi

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini dunia usaha menjadi ajang persaingan yang sangat tajam. Tetapi semua perusahaan mempunyai tujuan usaha yang sama yaitu mendapatkan laba, mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan berkembang. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Kualitas pelayanan merupakan salah satu kunci sukses agar dapat bertahan pada kondisi persaingan yang semakin ketat. Sehingga suatu perusahaan diharap mampu mempertahankan dan menarik konsumen atau pelanggan serta mempunyai nilai lebih dari pesaing-pesaingnya. Suatu penanganan yang optimal oleh fungsi pelayanan dengan melaksanakan audit operasional terhadap fungsi pelayanan ini sangat diperlukan karena, pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu

perusahaan. Hal ini dilakukan agar fungsi pelayanan yang mempunyai tugas dan tanggungjawab mengelola SDM dapat melaksanakannya dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang semakin tinggi.

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Sriwijaya Air Distrik Surabaya yaitu yang bergerak dalam bidang jasa penerbangan yang berada di Jalan Kombes Pol. M. Duriyat Nomor 41 Kavling 8 sebagai *Town Ticketing Office* (TTO). Audit operasional akan sangat bermanfaat bagi perusahaan ini untuk meningkatkan kinerja fungsi pelayanannya, sehingga diharapkan perusahaan semakin kompetitif dan berkembang. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membantu perusahaan khususnya pihak manajemen untuk meningkatkan efektif dan efisiensi operasional pada *ticketing* PT Sriwijaya Air.

Masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas adalah: (1) Apakah peran audit operasional dapat sebagai alat bantu untuk meningkatkan efektif dan efisiensi terhadap fungsi pelayanan? (2) Apakah audit operasional dapat mengukur efektif dan efisiensi nilai fungsi pelayanan?. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk memahami peran audit operasional fungsi pelayanan dalam meningkatkan efektif dan efisiensi pelayanan (2) Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan efektif dan efisiensi kinerja bagian pelayanan.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Konsep Dasar Audit Operasional

Pengertian Audit Operasional dan Tujuan Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008:2) menyatakan bahwa audit operasional adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan, manajemen meliputi seluruh operasional internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi. Menurut Agoes (2012:11) menyatakan bahwa audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Dari definisi tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa audit operasional merupakan suatu alat pengendalian yang berperan dalam mengevaluasi setiap kegiatan operasi perusahaan apakah telah dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan ekonomis, serta melaporkan hasilnya pada pihak yang tepat untuk diikuti dengan saran-saran perbaikan untuk pihak manajemen.

Tunggal (2012:40) menggolongkan tujuan audit operasional sebagai berikut: (a) Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan (b) Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien (c) Untuk menyusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien (d) Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan (e) Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen (f) Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung-jawab mereka.

Tahapan Pelaksanaan Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008:9-10) menjelaskan bahwa ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit operasional. Tahapan tersebut dikelompokkan menjadi lima tahapan sebagai berikut: (a) Audit Pendahuluan (b) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen (c) Audit Terinci (d) Pelaporan (e) Tindak Lanjut.

Pelaksanaan Audit Operasional

Keberhasilan pelaksanaan audit sangat ditentukan oleh mantapnya pengambilan langkah-langkah yang dikemukakan oleh Siagian (2008:25-29) seperti: (a) Penentuan cakupan kegiatan audit. (b) Perencanaan kegiatan audit. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan, yaitu: 1) Identifikasi komponen perusahaan yang akan menjadi sumber data, 2) Jangka waktu pelaksanaan audit, 3) Pengorganisasian kegiatan audit, 4) Penentuan instrumen penentuan data, 5) Teknik analisis yang akan digunakan. (c) Pengumpulan data. Beberapa teknik yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan antara lain: 1) Mempelajari dokumen resmi perusahaan tentang bidang fungsional atau komponen yang diaudit, 2) Melakukan wawancara dengan manajemen dan para karyawan yang menangani bidang fungsional atau satuan kerja tertentu, 3) Menyusun dan menyebarluaskan kuesioner kepada pihak-pihak tertentu, 4) Melakukan survei langsung di lapangan. (d) Analisis data. Hal-hal yang harus ada dalam melakukan analisis data, yaitu: 1) Harus ada jaminan bahwa dalam proses analisis tidak terjadi manipulasi atau rekayasa, 2) Informasi yang dihasilkan harus mengungkap berbagai alternatif yang mungkin ditempuh oleh manajemen puncak, 3) Terlihat dengan jelas keunggulan dan kelemahan setiap alternatif. (e) Penyusunan laporan. Suatu laporan audit dapat dikatakan baik apabila: 1) Memuat *resume* tentang kegiatan yang telah diselenggarakan, yang juga dikenal dengan istilah ringkasan eksekutif yang berarti bahwa dengan hanya membaca ringkasan itu saja manajemen puncak sudah mempunyai gambaran menyeluruh tentang isi laporan, 2) Terdapat uraian tentang cakupan kegiatan audit yang mencerminkan adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan pelaksana audit, 3) Batang tubuh laporan mengandung uraian yang rinci tentang temuan-temuan dalam melaksanakan audit, 4) Pembahasan yang sistematis tentang berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dengan menunjukkan keunggulan dan atau kelemahan setiap alternatif, termasuk penghematan yang dapat diwujudkan apabila alternatif tertentu dianggap lebih unggul dibandingkan dengan alternatif lain, 5) Laporan bersifat faktual dan obyektif.

Konsep Dasar Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Bagian Pelayanan Pergertian dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Pelayanan Jasa

Mulyadi (2009) mendefinisikan bahwa penilaian kinerja adalah penentu secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Umam (2010:190) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu atau karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu organisasi atau entitas melalui peningkatan kinerja dari SDM. Mangkunegara (2011) menggolongkan tujuan-tujuan dari penilaian kinerja, yaitu: (a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa. (b) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya. (c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di perusahaan. Hasibuan (2012) menggolongkan tujuan-tujuan dari penilaian kinerja, sebagai berikut: (a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja. (b) Mencatat

dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu. (c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang. (d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya. (e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Pengertian Efektif, Efisiensi Pelayanan Jasa

Efektif dan efisiensi pelayanan dikenal sebagai pelayanan yang berkonsentrasi pada efektif dan efisiensi suatu organisasi atau perusahaan. Efektif mengukur seberapa berhasil suatu organisasi atau perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan efisiensi mengukur seberapa baik suatu organisasi atau perusahaan menggunakan sumber dayanya dalam mencapai tujuannya. Agoes (2013:178) menjelaskan pengertian efektif dan efisiensi. Dijabarkan sebagai berikut: (a) Efektif adalah suatu program yang dapat tercapai dalam batas waktu yang telah ditentukan, tanpa melihat besarnya biaya yang dikeluarkan (b) Efisiensi adalah jika dengan biaya (*input*) yang sama, bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar. Bayangkara (2008:13-14) menjelaskan pengertian efektif dan efisiensi, seperti: (a) Efektif merupakan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (b) Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan.

Penilaian Kepuasan Pelanggan

Menurut Almasdi dan Suit (2012:88) untuk melayani pelanggan secara prima kita diwajibkan untuk memberikan layanan yang pasti handal, cepat serta lengkap dengan tambahan empati dan penampilan yang menarik. Sedangkan Tjiptono (2008:99) menjelaskan ada beberapa cara yang harus dilakukan untuk mewujudkan layanan yang prima, seperti: (1) Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Jasa (2) Mengelola Ekspektasi Pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan adalah penilaian subyektif dari pelayanan yang didapat. Salah satu penyebab timbulnya ketidakpuasan pelanggan adalah tidak mengetahui apa yang diharapkan pelanggan sehingga mengakibatkan adanya keluhan pelanggan.

Penelitian Terdahulu

Sujana dan Zebua (2011) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa kondisi kualitas pelayanan yang telah dilakukan perusahaan dinyatakan baik. Dan dengan adanya strategi-strategi yang menunjang pelayanan yang dibuat oleh perusahaan, maka akan mengakibatkan adanya peningkatan volume penjualan yang cukup signifikan. Astarsari (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa divisi pengawasan bank melakukan tahap persiapan audit, penyusunan program audit, pelaksanaan penugasan audit, tahap pelaporan hasil audit, tahap pengawasan tindak lanjut. Menurut peneliti audit operasionalnya telah memadai dimana audit operasional telah dilakukan dengan proses yang sistematis yang mengacu pada standar pelaksanaan fungsi audit intern bank.

Divianto (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa kurangnya pemahaman para auditor operasional rumah sakit terhadap fungsinya dalam organisasi, sehingga pelayanan kepada pasien kurang memuaskan. Chaniago (2013) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa perusahaan belum melakukan *service improvement*. Transformasi yang dilakukan seluruhnya belum memenuhi standar yang menjadi pedoman perusahaan. *Training* yang diberikan

perusahaan untuk bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik, belum sepenuhnya di realisasikan. Dalam praktek operasional dilapangan, pelayanan *ticketing* yang diberikan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan baik dari sisi kuantitatif maupun kualitatif.

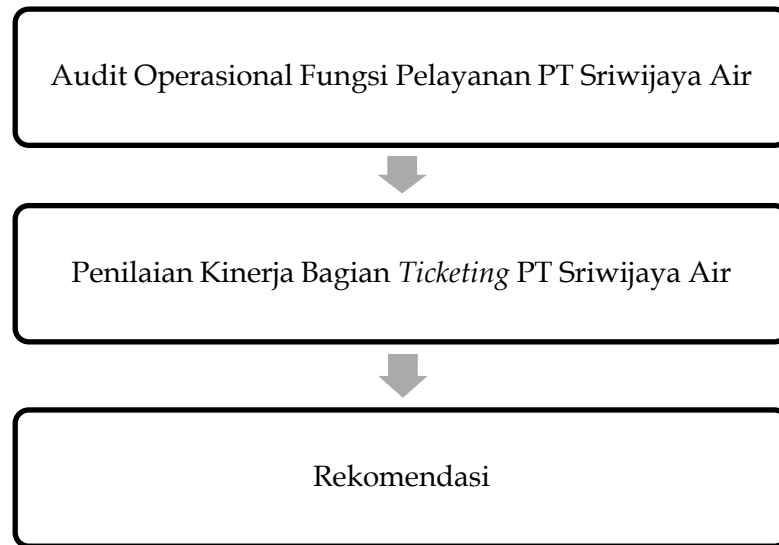
Sismawati (2013) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa pelaksanaan audit mutu pada unit pelayanan perusahaan telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan berjalan cukup baik dan efektif. Pelanggan perusahaan sebagian besar puas terhadap pelayanan yang diberikan dengan alasan petugas pelayanan selalu membantu keluhan-keluhan yang dialami oleh pelanggan, serta cepat dan tanggap dalam mengatasinya. Sari (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa berdasarkan perhitungan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dapat dikatakan kinerja unit pelayanan perusahaan adalah baik. Tingkat kepuasan responden meliputi persyaratan pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kewajaran biaya pelayanan, kepastian biaya pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, dan keamanan lingkungan yang dikatakan baik.

Peneliti menggunakan perbandingan penelitian terdahulu dimaksudkan untuk dijadikan bahan perbandingan karena adanya beberapa persamaan di dalam penelitian dan mempelajari metode yang digunakan serta membandingkan hasil penelitian yang telah peneliti terdahulu lakukan. Namun disini objek yang diteliti berbeda, dimana objek yang dijadikan penelitian oleh peneliti adalah audit operasional fungsi pelayanan pada *ticketing* PT Sriwijaya Air, sedangkan objek dari penelitian terdahulu adalah audit operasional pada bank, rumah sakit, dan perusahaan yang berbeda. Dan tidak hanya menilai kinerja para karyawan atau pegawainya saja, melainkan sistem dan prosedur pelayanan, serta audit operasional sumber daya manusianya juga.

Rerangka Pemikiran

Audit operasional diterapkan untuk menilai efektif dan efisiensi fungsi pelayanan pada *ticketing* PT Sriwijaya Air. Audit operasional pada fungsi pelayanan merupakan suatu metode pengevaluasian untuk mengetahui apakah sumber daya manusia yang terlibat didalamnya telah melaksanakan kewajibannya sesuai dengan prosedur yang diterapkan dan telah memanfaatkan segala sumber daya yang ada sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dari pelaksanaan pelayanan tersebut, dapat diketahui apakah fungsi pelayanan pada *ticketing* PT Sriwijaya Air telah terpenuhi secara efektif dan efisien, maka dengan penerapan audit operasional fungsi pelayanan dapat memberikan suatu hasil dalam bentuk rekomendasi yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disusun rerangka penelitian pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian merupakan jawaban sementara atas masalah yang dikemukakan di dalam penelitian. Namun, proposisi tersebut dapat berubah sejalan dengan proses penelitian yang tergantung pada temuan penelitian. Adapun proposisi dalam penelitian ini, sebagai berikut: (1) Audit operasional akan mengemukakan hasil temuan-temuan pelayanan perusahaan (2) Audit operasional dapat menilai kinerja fungsi pelayanan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Moleong (2010:6) bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara *holistic* dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Indranata (2008:7) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data yang diukur secara tidak langsung, seperti aktivitas, sikap, kalimat, kata, gambar, dan sebagainya. Objek dalam penelitian ini terkait dengan audit operasional dalam penilaian kinerja fungsi pelayanan pada *ticketing* PT Sriwijaya Air, meliputi dokumen mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan, target dan realisasi penjualan tiket, serta *Standar Operating Procedure* yang ada.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Observasi. Peneliti melakukan kunjungan ke PT Sriwijaya Air Distrik Surabaya untuk mengetahui gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti (2) Wawancara. Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab langsung dengan karyawan *ticketing* PT Sriwijaya Air Distrik Surabaya mengenai peran audit operasional dalam penilaian kinerja fungsi pelayanan serta bagian-bagian yang terkait (3) Dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di perusahaan berupa keterangan, formulir dan buku referensi perusahaan.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan peneliti dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Data Primer. Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung yang bersumber dari wawancara yang dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait di PT Sriwijaya Air Distrik Surabaya (2) Data Sekunder. Sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara seperti internet atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain. Data ini digunakan untuk mendukung data primer yang telah dikumpulkan sebelumnya.

Satuan Kajian

Dalam satuan kajian mengungkapkan hal-hal yang akan dibahas dalam suatu penelitian sehingga akan mengarahkan perhatian peneliti terhadap suatu masalah yang akan diteliti. Objek penelitian adalah peran audit operasional dalam penilaian kinerja fungsi pelayanan pada *ticketing* PT Sriwijaya Air Distrik Surabaya sehingga satuan kajian pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Audit operasional (2) Penilaian kinerja pelayanan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipakai dalam menganalisis data adalah analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif yang mengacu pada rumusan masalah yang berusaha menjawab pertanyaan yaitu apakah peran audit operasional dapat sebagai alat bantu untuk meningkatkan efektif dan efisiensi terhadap fungsi pelayanan, dan apakah audit operasional dapat mengukur efektif dan efisiensi nilai fungsi pelayanan. Pada tahap analisis, setelah penelitian berhasil mengumpulkan data, maka penelitian melakukan pendokumentasian. Dokumen-dokumen yang telah diperoleh seperti yang terdapat pada teknik pengumpulan data akan dilihat apakah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan.

Analisis deskriptif kualitatif dilakukan dengan tahap-tahap berikut: (1) Dengan membandingkan fakta yang ada. Dengan landasan teori untuk menilai fungsi pelayanan secara umum (2) Melakukan prosedur audit operasional yang telah dilakukan, serta membandingkan dengan pedoman landasan teori yang ada (3) Membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai dari pelaksanaan audit operasional atas fungsi pelayanan (4) Mengevaluasi hasil laporan audit operasional yang telah dilakukan dan tindak lanjut dalam rangka perbaikan untuk peningkatan kinerja fungsi pelayanan (5) Membuat kesimpulan dan saran secara menyeluruh dari audit operasional yang telah dilakukan atas fungsi pelayanan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Target dan Realisasi Penjualan Tiket

Target penjualan tiket Sriwijaya Air Distrik Surabaya *Ticketing Town Office* (TTO) ditentukan sebesar Rp 900.000.000,00 setiap bulannya. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Bapak Irwan Ruswandono (*Sales Manager* Sriwijaya Air Distrik Surabaya):

“Sriwijaya Air mempunyai target penjualan tiket Rp 30.000.000.000,00 setiap bulannya. Penjualan tiket Sriwijaya Air berasal dari *Airport Ticketing Office* (ATO), *Ticketing Town Office* (TTO), *Travel Agent* yang terdiri kurang lebih 300 *agent*, dan *Corporate*. Tetapi, untuk *Ticketing Town Office* (TTO) rata-rata penjualan tiket setiap bulan yang harus dicapai adalah 3% dari target penjualan tiket keseluruhan yaitu Rp 900.000.000,00 setiap bulannya”.

Data penjualan tiket Sriwijaya Air Distrik Surabaya *Ticketing Town Office* (TTO) selama tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Target dan Realisasi Penjualan Tiket Tahun 2014

Bulan Ke-	Target	Realisasi	Selisih Lebih (Kurang)
1	Rp900.000.000,00	Rp1.106.000.000,00	Rp 206.000.000,00
2	Rp900.000.000,00	Rp 760.000.000,00	(Rp 140.000.000,00)
3	Rp900.000.000,00	Rp 786.000.000,00	(Rp 114.000.000,00)
4	Rp900.000.000,00	Rp 789.000.000,00	(Rp 111.000.000,00)
5	Rp900.000.000,00	Rp1.103.000.000,00	Rp 203.000.000,00
6	Rp900.000.000,00	Rp1.260.000.000,00	Rp 360.000.000,00
7	Rp900.000.000,00	Rp1.044.000.000,00	Rp 144.000.000,00
8	Rp900.000.000,00	Rp1.215.000.000,00	Rp 315.000.000,00
9	Rp900.000.000,00	Rp1.127.000.000,00	Rp 227.000.000,00
10	Rp 900.000.000,00	Rp 764.000.000,00	(Rp 136.000.000,00)
11	Rp 900.000.000,00	Rp 591.000.000,00	(Rp 309.000.000,00)
12	Rp 900.000.000,00	Rp1.096.000.000,00	Rp 196.000.000,00
Total	Rp 10.800.000.000,00	Rp 11.641.000.000,00	Rp 841.000.000,00

Sumber: Data Penjualan Tiket PT Sriwijaya Air (2014)

Berdasarkan Tabel 1 diatas pada bulan Januari ada peningkatan penjualan sebesar Rp 260.000.000,00, Mei ada peningkatan penjualan sebesar Rp 203.000.000,00, Juni ada peningkatan penjualan sebesar Rp 360.000.000,00, Juli ada peningkatan penjualan sebesar Rp 144.000.000,00, Agustus ada peningkatan penjualan sebesar Rp 315.000.000,00, September ada peningkatan penjualan sebesar Rp 227.000.000,00 dan Desember ada peningkatan penjualan sebesar Rp 196.000.000,00, penjualan tiket pada bulan-bulan tersebut diatas target rata-rata penjualan tiap bulannya dikarenakan pada bulan-bulan tersebut termasuk *Peak Season* bagi Sriwijaya Air. Sedangkan, untuk bulan Februari mengalami penurunan penjualan sebesar Rp 140.000.000,00, Maret mengalami penurunan penjualan sebesar Rp 114.000.000,00, April mengalami penurunan penjualan sebesar Rp 111.000.000,00, Oktober mengalami penurunan penjualan sebesar Rp 136.000.000,00 dan November mengalami penurunan penjualan sebesar Rp 309.000.000,00, penjualan tiket pada bulan-bulan tersebut tidak mencapai target rata-rata penjualan tiap bulan dikarenakan pada bulan-bulan tersebut termasuk *Low Season* bagi Sriwijaya Air.

Low season terjadi karena adanya fluktuasi kurs dollar dan harga avtur, intensitas persaingan antar sesama *airlane* baik *airlane* nasional maupun internasional, serta faktor lain yang sulit diprediksi seperti gempa bumi, gunung meletus, cuaca ekstrim, ancaman teroris, dan timbulnya penyakit *epidemic* (wabah flu burung, MERS, dan lain-lain) yang mengakibatkan menurunnya minat seseorang untuk berpergian menggunakan jasa penerbangan dan dapat tidak beroperasinya maskapai penerbangan. Sedangkan *Peak Season* terjadi pada saat menjelang liburan, menjelang ramadhan, menjelang Hari Raya Idul Fitri, dan menjelang Natal hingga beberapa hari setelahnya.

Meskipun dengan adanya bulan-bulan tertentu yang tidak mencapai target, dalam Tahun 2014 Realisasi > Target. Terdapat selisih lebih dalam penjualan tiket Tahun 2014 yaitu sebesar Rp 841.000.000,00. Sehingga, penjualan tiket pada Tahun 2014 dapat dikatakan berhasil dalam mencapai target dan fungsi pelayanan dapat dikatakan efektif dan efisien.

Temuan-Temuan Selama Penelitian

Ticketing Town Office (TTO) Sriwijaya Air Distrik Surabaya yang berada di Jalan Kombes Pol. M. Duriyat Nomor 41 Kavling 8 adalah TTO jam operasionalnya 13 jam. Dibuka mulai pukul 08.00-21.00, dimana *ticketing officer* terdapat 3 shift. Shift pertama pukul 08.00-16.00, shift kedua pukul 10.00-18.00, dan shift ketiga pukul 13.00-21.00.

Standar penggunaan seragam dan *performance* untuk *ticketing* TTO, sebagai berikut:

1. Karyawan Wanita

- (a) Penggunaan seragam kerja batik dengan penggunaan celana merah lengkap dengan belt untuk hari Senin sampai dengan Minggu (Hari libur tetap menggunakan seragam)
- (b) Wajib menggunakan sepatu pantofel warna hitam dengan minimal hak 3cm dan sepatu tidak berornamen
- (c) Wajib menggunakan *stocking* warna kulit, tidak boleh warna yang lain
- (d) Wajib menggunakan ID Card Sriwijaya Air
- (e) Khusus karyawan wanita yang menggunakan jilbab, jilbab harus berwarna merah
- (f) Menggunakan pin 3S (Senyum, Salam, Sapa) Sriwijaya Air.

Performance:

- (a) Bagi yang rambut panjang diwajibkan dengan model *french toast/croissant* (tidak diijinkan untuk menggunakan poni depan)
- (b) Bagi yang rambut pendek harus diatas bahu, rapi dan tidak boleh menutupi pandangan mata (tidak diijinkan untuk menggunakan poni depan) dan *frontliner* tidak boleh *crew cut* (potongan rambut dengan kulit kepala terlihat)
- (c) Menggunakan *makeup* yang terang dan cerah (tidak boleh natural)
- (d) Warna rambut disesuaikan dengan warna kulit agar terlihat cerah (tidak boleh berwarna terang dan mencolok)
- (e) Aksesoris rambut seperti jepitan harus berwarna gelap dan tidak boleh berlebihan
- (f) Khusus karyawan wanita yang menggunakan jilbab, posisi jilbab harus dimasukkan kedalam baju.

2. Karyawan Pria

- (a) Penggunaan seragam kerja kemeja berwarna krem dan celana panjang abu-abu untuk hari Senin sampai dengan Minggu (hari libur tetap menggunakan seragam)
- (b) Seragam lengan panjang tidak boleh dilipat/digulung
- (c) Menggunakan sepatu pantofel warna hitam dan tidak berornamen serta menggunakan kaos kaki berwarna gelap
- (d) Wajib menggunakan dasi Sriwijaya Air
- (e) Wajib menggunakan ID Card Sriwijaya Air
- (f) Wajib menggunakan ikat pinggang berwarna hitam tanpa ada ornamen metal.

Performance:

- (a) Rambut harus rapi, satu warna gelap dan panjang rambut tidak menyentuh kerah kemeja dan daun telinga
- (b) Tidak diperbolehkan mempunyai kumis dan jenggot pada saat bertugas.

Dalam praktek di lapangan ditinjau dari pemakaian seragam dan performance para *ticketing officer* Sriwijaya Air sudah memenuhi standar sehingga dapat dikatakan baik.

Kemudian ada sikap dan penampilan yang harus dilaksanakan petugas *ticketing*, antara lain: (a) petugas harus berpenampilan rapi, menggunakan seragam lengkap selama bertugas (b) Identitas karyawan atau kartu pegawai dan atau papan nama harus jelas terlihat dan terbaca oleh calon pelanggan (c) Petugas harus tersenyum, bersikap hormat, ramah, dan sopan (d) Saat berbicara harus selalu melakukan kontak mata dengan lawan bicara (e) Berbicara dengan tegas dan jelas (f) Sigap dan berinisiatif memberikan bantuan kepada tamu yang memerlukannya (g) Selama bertugas, harus menjaga kebersihan lingkungan, sarana dan prasarana kerja (h) Selama bertugas, tidak diperkenankan untuk melakukan kegiatan diluar pekerjaannya seperti makan, menggunakan *handphone*, membaca surat kabar, mengakses internet, dan bergurau.

Faktanya sikap dan penampilan petugas *ticketing* pada saat bertugas ada beberapa yang sudah memenuhstandar. Dan ada beberapa petugas *ticketing* yang tidak memperhatikan sikapnya, seperti saat bertugas kurang memperhatikan posisi ID Card sehingga ID Card dengan posisi terbalik, menguap tanpa menutup mulut didepan calon penumpang, mencetuk-cetuk jari didepan calon penumpang, dan petugas *ticketing* 1 sedang melayani calon penumpang sedangkan petugas *ticketing* 2 mengobrol dan bergurau dengan karyawan lain.

Dalam melakukan pelayanan *ticketing* harus dilaksanakan standar kegiatan atau prosedur pelayanan *ticketing* sebagai berikut:

a) Ucapan salam:

“SELAMAT PAGI/SIANG/SORE/MALAM BAPAK/IBU, SILAHKAN DUDUK”

“GOOD MORNING/AFTERNOON/EVENING SIR/MADAM, HAVE A SEAT, PLEASE”

sambil menunjukkan tempat duduk dengan menggunakan tangan kanan, telapak terbuka, jari rapat dan melakukan kontak mata.

b) Tanyakan maksud calon penumpang dengan suara ramah dan sopan dengan mengucapkan:

“ADA YANG BISA DIBANTU, BAPAK/IBU?”

“MAY I HELP YOU, SIR/MADAM?”

c) Petugas menanyakan terlebih dahulu apakah calon penumpang sudah melakukan pembukuan, jika belum, petugas harus melakukan reservasi kembali.

d) Jika calon penumpang sudah melakukan pembukuan, petugas harus menanyakan kode pembukuan atau *booking code*. Jika pembukuan calon penumpang tersebut telah dibatalkan, maka petugas harus melakukan reservasi kembali.e) Petugas harus memberikan informasi tentang status tiket dan kondisi tiket (masa berlaku tiket, tiket identitas, *one way ticket*, *return ticket*, *non refund*, *non reroute*, *non endorse*) yang akan dibeli calon penumpang.

- f) Petugas menanyakan perihal kondisi kesehatan atau permintaan khusus dari calon penumpang yang akan berangkat dengan ucapan:
“APAKAH BAPAK/IBU YANG AKAN BERANGKAT MEMERLUKAN PELAYANAN KHUSUS?”
“DO YOU NEED EXTRA SERVICES IN YOUR TRIP, SIR/MADAM?”
Pelayanan khusus yang dimaksud antara lain permintaan kursi roda, informasi pembuatan surat keterangan dokter (sakit, hamil) dan special request lainnya.
- g) Petugas memasukkan informasi permintaan ke dalam sistem (OSI dan atau SSR)
- h) Sebelum petugas mengeluarkan (*issue*) tiket sesuai prosedur yang berlaku, tanyakan terlebih dahulu cara pembayarannya dengan ucapan:
“BAPAK/IBU AKAN MEMBAYAR DENGAN TUNAI ATAU LAINNYA?”
“WOULD YOU LIKE TO PAY IN CASH OR OTHER PAYMENT PREFERENCES, SIR/MADAM?”
- i) Petugas harus menginformasikan kepada calon penumpang harga yang harus dibayar dan memberikan kuitansi yang telah diisi kemudian arahkan ke kasir untuk proses pembayarannya dengan mengucapkan:
“SILAHKAN BAPAK/IBU BAYAR DI KASIR”
“YOU MAY PROCEED THE PAYMENT TO CASHIER, SIR/MADAM”
- j) Tiket akan diserahkan kepada calon penumpang setelah petugas *ticketing* menerima kuitansi bertanda lunas dari kasir.
- k) Pada saat menyerahkan tiket petugas harus menunjukkan serta menjelaskan isi tiket
- l) Petugas menyerahkan tiket yang telah dibayar kepada calon penumpang dan mengucapkan:
“TERIMAKASIH BAPAK/IBU”
“THANK YOU, SIR/MADAM”

Dalam praktek lapangan, standar pelayanan *ticketing* dari poin (a) sampai dengan poin (l) telah dilakukan dengan sangat baik oleh *ticketing officer*, hanya saja pada poin (f) tidak dilakukan. Poin (f) merupakan salah satu prosedur pelayanan yang terdapat pada standar pelayanan Sriwijaya Air perihal menanyakan kondisi kesehatan pasien apakah meminta pelayanan khusus untuk calon penumpang yang kurang sehat atau sakit. Prosedur tersebut kurang etis untuk dilakukan oleh *ticketing officer* dikarenakan tidak sopan menanyakan hal tersebut tanpa diminta oleh calon penumpang sendiri.

Pembahasan Permasalahan

Setelah melakukan beberapa tahap penulis menemukan permasalahan yang dihadapi oleh Sriwijaya Air Distrik Surabaya yang tidak diketahui oleh penilai penilaian *frontliner* yang dapat memperburuk kinerja pelayanan dan menjadikan ketidakefektif dan efisien proses pelayanan *ticketing*. Berikut adalah masalah-masalah yang ditemukan peneliti: (1) Dalam pengamatan peneliti, penggunaan ID Card Sriwijaya Air oleh *ticketing officer* sering kali terbalik dalam penggunaannya sehingga ID Card tersebut tidak terbaca oleh calon penumpang dan terkesan tidak rapi dalam berpenampilan (2) Pada saat melayani calon penumpang, *ticketing officer* menguap tanpa menutup mulut dan mencetuk-cetuk jari didepan calon penumpang (3) Saat melayani calon penumpang, sering terjadi kegaduhan

seperti petugas *ticketing* 1 sedang melayani calon penumpang sedangkan petugas *ticketing* 2 mengobrol dan bergurau dengan karyawan lain.

Sebab/Akibat Masalah

Sebab Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti pada Sriwijaya Air Distrik Surabaya, masalah muncul dikarenakan adanya sebab yang menjadi titik timbulnya permasalahan. Peneliti menunjukkan sebab dari masalah yang timbul pada Sriwijaya Air Distrik Surabaya dalam peran audit operasional fungsi pelayanan, yaitu: (1) Penggunaan ID Card Sriwijaya Air oleh *ticketing officer* sering kali terbalik dalam penggunaannya, hal ini disebabkan karena ketidaksengajaan dan ketidaktahuan *ticketing officer* kalau ID Card Sriwijaya Air terbalik dan tidak ada pengecekan ulang atas posisi ID Card tersebut untuk masing-masing *ticketing officer* (2) Pada saat melayani calon penumpang, *ticketing officer* menguap tanpa menutup mulut dan mencetuk-cetuk jari didepan calon penumpang, hal ini disebabkan karena rasa kantuk pada saat melayani dan kebiasaan mencetuk-cetuk jari (3) Saat melayani calon penumpang, sering terjadi kegaduhan seperti petugas *ticketing* 1 sedang melayani calon penumpang sedangkan petugas *ticketing* 2 mengobrol dan bergurau dengan karyawan lain, hal ini disebabkan oleh ruang *ticketing* berdempetan dengan ruang karyawan lain yang bisa melakukan akses pembicaraan atau mengobrol serta bergurau sesama karyawan saat ada calon penumpang.

Akibat Masalah

Masalah timbul karena adanya sebab dan akibat. Setelah peneliti menjelaskan tentang penyebab permasalahan di Sriwijaya Air Distrik Surabaya, maka selanjutnya perlu diketahui akibat dari masalah di Sriwijaya Air Distrik Surabaya.

Akibat yang ditimbulkan dengan adanya masalah yang dihadapi oleh Sriwijaya Air Distrik Surabaya, yaitu: (1) Penggunaan tanda pengenal Sriwijaya Air oleh *ticketing officer* sering kali terbalik dalam penggunaannya, hal ini mengakibatkan penampilan *ticketing officer* tidak rapi dalam penggunaan seragam hanya karena masalah tanda pengenal karyawan, sehingga menimbulkan *image* kurang baik mengenai penampilan *ticketing officer* Sriwijaya Air Distrik Surabaya (2) Pada saat melayani calon penumpang, *ticketing officer* menguap tanpa menutup mulut dan mencetuk-cetuk jari didepan calon penumpang, hal ini menyebabkan calon penumpang merasa tidak dihargai jika orang yang melayaninya menguap dan mencetuk-cetuk ibu jari didepannya tanpa berpikir kalau perbuatannya dapat mengganggu penglihatan yang kurang pantas dipandang (3) Saat melayani calon penumpang, sering terjadi kegaduhan seperti petugas *ticketing* 1 sedang melayani calon penumpang sedangkan petugas *ticketing* 2 mengobrol dan bergurau dengan karyawan lain, hal ini mengakibatkan dalam sudut pandang calon penumpang adalah calon penumpang merasa terganggu dengan ketidaknyamanan dalam reservasi ataupun pembelian tiket jika *ticketing officernya* bergurau dengan karyawan lain sehingga calon penumpang tidak sepenuhnya konsentrasi dengan pelayanan yang diberikan salah satu *ticketing officer* yang sedang melayaninya.

Analisis Masalah

Berikut adalah analisis lebih lanjut menurut peneliti terhadap permasalahan yang dihadapi bagian *ticketing* Sriwijaya Air Distrik Surabaya, yaitu: (1) Penampilan *ticketing officer* tidak sesuai dengan aturan sikap dan penampilan Sriwijaya Air pada poin (b) yaitu identitas karyawan atau kartu pegawai dan atau papan nama harus jelas terlihat dan terbaca oleh calon pelanggan. Hal ini dilihat dari *ticketing officer* yang menggunakan tanda pengenal Sriwijaya Air sering kali terbalik dalam penggunaannya (2) Pada saat melayani calon

penumpang, *ticketing officer* menguap tanpa menutup mulut dan mencetuk-cetuk jari didepan calon penumpang. Hal tersebut termasuk tindakan yang kurang sopan dan tidak sesuai dengan aturan sikap dan penampilan Sriwijaya Air poin (c) yaitu petugas harus bersikap hormat, ramah, dan sopan (3) Adanya akses untuk mengobrol dan bergurau yang mengakibatkan terjadi kegaduhan di Sriwijaya Air Distrik Surabaya. Hal ini terjadi saat melayani calon penumpang, seperti petugas *ticketing* 1 sedang melayani calon penumpang sedangkan petugas *ticketing* 2 mengobrol dan bergurau dengan karyawan lain. Hal tersebut tidak sesuai dengan aturan sikap dan penampilan Sriwijaya Air poin (h) yaitu selama bertugas, tidak diperkenankan untuk melakukan kegiatan diluar pekerjaannya seperti makan, menggunakan *handphone*, membaca surat kabar, mengakses internet, dan bergurau.

Pemecahan Masalah

Dengan adanya permasalahan yang dihadapi oleh TTO Sriwijaya Air Distrik Surabaya, sebab-sebab masalah, serta akibat yang ditimbulkan karena adanya masalah tersebut, maka peneliti berusaha untuk memberikan pemecahan masalah. Pemecahan masalah ini diharapkan akan mampu member solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh TTO Sriwijaya Air Distrik Surabaya.

Berikut adalah pemecahan masalah yang diberikan peneliti dapat dilakukan dengan cara: (1) Agar tidak terjadi perspektif calon penumpang bahwa *ticketing officer* tidak rapi dalam penggunaan seragam hanya karena masalah ID Card, manajemen memerlukan pembenahan atas pembuatan ID Card tersebut, misalnya dengan mengubah ID card *ticketing officer* yang awalnya cara pemakaiannya dengan mengalungkan ID Card menjadi ID Card yang menempel di saku baju seperti ID Card yang digunakan atasan seperti yang digunakan *Sales Manager*. ID Card memang terlihat sepele, tetapi jika benar-benar diterapkan dengan baik akan berdampak luar biasa terhadap lingkungan kerja (2) Agar tidak terjadi calon penumpang merasa tidak dihargai jika orang yang melayaninya menguap dan mencetuk-cetuk ibu jari didepannya tanpa berpikir kalau perbuatannya dapat mengganggu penglihatan yang kurang pantas dipandang, maka manajemen harus melakukan perbaikan mutu pelayanan terhadap SDMnya dengan meningkatkan prinsip menghargai sehingga calon penumpang akan merasa puas dan dihargai bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan (3) Agar tidak terjadi dalam sudut pandang calon penumpang adalah calon penumpang merasa terganggu dengan ketidaknyamanan dalam reservasi ataupun pembelian tiket jika *ticketing officernya* bergurau dengan karyawan lain sehingga calon penumpang tidak sepenuhnya konsentrasi dengan pelayanan yang diberikan salah satu *ticketing officer* yang sedang melayaninya, maka manajemen harus melakukan teguran dan perbaikan atas kinerja SDMnya dengan mendisiplinkan karyawannya dalam bersikap.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan peneliti pada Sriwijaya Air Distrik Surabaya, dapat disimpulkan bahwa audit operasional dalam penilaian kinerja fungsi pelayanan sangat diperlukan. Hal ini bertujuan untuk mendukung sistem penilaian kinerja dan identifikasi pelayanan yang diperlukan perusahaan. Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Sriwijaya Air Distrik Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penerbangan yang berada di Jalan Kombes Pol. M. Duriyat Nomor 41 Kavling 8 sebagai *Town Ticketing Office* (TTO) (3) Target penjualan tiket Sriwijaya Air Distrik Surabaya TTO pada bulan-bulan Februari, Maret, April,

Oktober, dan November tidak tercapai. Hal ini disebabkan faktor eksternal perusahaan karena termasuk *Low Season* bagi Sriwijaya Air. Tetapi Realisasi > Target pada Tahun 2014 sehingga terdapat selisih lebih penjualan tiket sebesar Rp 841.000.000,00. Sehingga, penjualan tiket pada Tahun 2014 dapat dikatakan berhasil dalam mencapai target dan fungsi pelayanan dapat dikatakan efektif dan efisien (3) Secara keseluruhan pelayanan yang di berikan Sriwijaya Air Distrik Surabaya yang berada di Jalan Kombes Pol. M. Duriyat Nomor 41 Kavling 8 sebagai *Town Ticketing Office* (TTO) telah berjalan dengan efektif dan efisien serta memenuhi standar prosedur pelayanan Sriwijaya Air yang menjadi pedoman perusahaan. *Performance* dan *attitude* sebagai *ticketing officer* belum bisa dikatakan sangat baik karena dalam bersikap dan dalam menghadapi calon penumpang tidak menerapkan prinsip menghargai dan bergurau didepan calon penumpang.

Saran

Dalam hal ini peneliti memberikan beberapa saran yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh Sriwijaya Air Distrik Surabaya, untuk membantu masalah yang dihadapi, seperti: (1) Sebaiknya audit operasional perlu dilakukan secara rutin untuk menilai fungsi pelayanan. Dengan pelaksanaan audit operasional yang secara rutin ini, dapat menjamin pelaksanaan aktivitas operasional sesuai dengan prosedur dan dapat memberikan rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan selama dilaksanakannya audit tersebut (2) Diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu menganalisis dan mengambil keputusan-keputusan kearah perbaikan sehingga audit operasional fungsi pelayanan dapat dijadikan alat pengendalian pada bagian pelayanan *ticketing* sehingga tercapai efektif dan efesiensi fungsi pelayanan (3) Sebaiknya memahami kebutuhan calon penumpang serta menghargai calon penumpang. Pelayanan adalah memahami kebutuhan calon penumpang dan memberikan solusi terbaik hingga calon penumpang merasa puas. Melayani calon penumpang tidak hanya memberikan layanan sesuai dengan standar operasional prosedur tetapi sebagai *ticketing officer* jugamelayani dengan tulus dan sepenuh hati mulai dengan mendengarkan apa yang diinginkan calon penumpang sehingga terciptanya kepuasan pelanggan. Peneliti berharap dengan adanya saran yang diberikan dapat menjadi masukan yang berarti bagi Sriwijaya Air Distrik Surabaya, sehingga dikemudian hari Sriwijaya Air Distrik Surabaya ini dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2012. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2013. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntansi Oleh Akuntan Publik*. Edisi Keempat. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Almasdi, dan J. Suit. 2012. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Syiar Media. Jakarta.
- Astasari, V. 2011. Peranan Audit Operasional dalam Meningkatkan Efektivitas Kegiatan Perkreditan (Studi Kasus pada Bank Nagari Cabang Utama Padang). *Skripsi*. Universitas Andalas. Padang.
- Bayangkara. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Chaniago, B. A. 2013. Audit Operasional Kinerja Fungsi Pelayanan Tiketing PT Garuda Indonesia di Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 2(1).
- Divianto. 2012. Peranan Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bunda Palembang). *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi* 2(2). Politeknik Negeri Sriwijaya Palembang.

- Hasibuan, S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenambelas. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif Untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi Pertama. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2009. *Auditing*. Buku Satu. Edisi Enam. Salemba Empat. Jakarta.
- Sari, P. M. 2014. Peranan Audit Operasional Dalam Meningkatkan Jasa Pelayanan Pada PT KAI PERSERO. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 3(9).
- Siagian, P. S. 2008. *Audit Operasional*. PT BumiAksara. Jakarta.
- Sismawati, N. 2013. Audit Mutu Pada Pelayanan *Customer* Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan PT Pos Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 2(6).
- Sujana dan A. Zebua. 2011. Pengaruh Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Ranggagading* 11(1):41-48.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Bisnis Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. 2012. *Pedoman Pokok Operasional Auditing*. Edisi Revisi. Harvarindo. Jakarta.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. CV Pustaka Setia. Bandung.