

**USULAN STRATEGI PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN
UNTUK MENEKAN KETIDAKPUASAN PELANGGAN
(STUDI KASUS DI HOTEL X)**

**SERVICE QUALITY IMPROVEMENT STRATEGY
RECOMMENDATIONS TO DECREASE CUSTOMER'S
UNSATISFACTION
(THE CASE STUDY OF X HOTEL)**

Mita Fitriawati ¹, Hendra Kusuma ²

ABSTRAK

Hotel X adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan yang terletak di sekitar jalan Sumatera, Bandung. Pada akhir-akhir ini terdapat pesaing yang muncul di sekitar hotel tersebut, manajemen hotel khawatir pelanggan-pelanggannya akan beralih ke hotel lain. Tujuan yang akan dicapai ialah ingin mendapatkan strategi perbaikan pelayanan untuk menekan ketidakpuasan pengunjung.

Model yang digunakan untuk memecahkan masalah ini adalah model Servqual, model Importance Performance Analysis, Uji hipotesis ketidakpuasan, dan penyebab-penyebab ketidakpuasan. Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei.

Analisis menunjukkan walaupun kinerja Hotel X cukup baik, tetapi masih belum dapat memenuhi harapan pengunjung secara signifikan sehingga dapat disimpulkan terjadi ketidakpuasan. Penyebab ketidakpuasan diketahui bahwa layanan yang diberikan Hotel X tidak sesuai dengan janji yang diberikan travel biro, ketidaktahuan manajemen pusat (Jakarta) mengenai penginap di Bandung, dan penetapan standar yang salah karena manajemen pusat tidak langsung berhubungan dengan penginap di Bandung.

Kata Kunci : Pengunjung, ketidakpuasan, peningkatan strategi

ABSTRACT

X Hotel is a company which operate in the hotel business and locate around Sumatra Street Bandung. At this moment, around Hotel X location emerge several hotels; so the management worried that it's customers would move to another hotels. The objective of this research is to obtain service improvement strategy to reduce customer's unsatisfaction.

Model used to solve this problem were sevqua, Importance Performance Analysis, unsatisfaction hypothesis, and unsatisfaction antecedents analysis. Research Methodology of this research is survey research method.

The analysis showed that even though the performance of Hotel X was good, but still it cannot fulfill the consumers expectation. It could be concluded that unsatisfaction was occurred. The antecedents of these were: (1)Hotel X services were below travel agents promises, (2) the unawareness of headquarters office about customers expectation in Bandung; and (3) the wrong standards application that influenced by headquarters office, lack of knowledge on Bandung consumers

Key Words : consumers, unsatisfaction, improvement strategy, .

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

1.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Hotel X adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan. Jasa yang diberikan oleh hotel pun amat beragam. Berbagai fasilitas yang terdapat di hotel adalah kolam renang, *fitness centre*, *sauna*, *spa*, salon, *coffee bar* dan restoran. Hotel X didirikan di Bandung. Letak hotel cukup strategis yaitu dekat pusat kota yaitu disekitar Jalan Sumatera, Bandung. Penginap dari hotel ini amat beragam, mulai dari wisatawan asing sampai wisatawan domestik.

Pada awal berdiri, hotel ini merupakan salah satu hotel dengan fasilitas terlengkap di Bandung. Nama Grahawita X diambil dari bahasa Sansekerta yang artinya Rumah yang Sentosa. PT Grahawita X memulai usaha dengan mengambil alih dan merombak hotel-hotel kecil, dengan tekad membangun rangkaian hotel terkuat di Indonesia. Pemasaran utama Hotel X adalah melalui biro perjalanan. Walaupun sampai saat ini pengunjung hotel terbilang cukup banyak terutama di akhir pekan, tetapi pada saat ini banyak sekali hotel –hotel lain bermunculan, nama hotel lain banyak bermunculan dalam brosur –brostur travel biro. Ini berarti penginap mempunyai lebih banyak variasi memilih hotel.

1.2 Identifikasi Masalah

Hingga saat ini penginap yang mendatangi hotel masih cukup banyak. Tetapi, terdapat kekhawatiran yang dirasakan manajemen hotel ini. Berdasarkan riset ekuitas merek yang dilakukan terhadap 30 pengunjung Hotel X pada bulan Agustus 2007 menunjukkan bahwa:

1. *Brand equity* Hotel X sebagai hotel berbintang tiga di Bandung terbilang baik dibandingkan dengan hotel berbintang tiga lainnya. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1 atas jumlah perhitungan no. 1 bahwa perbedaan angka yang tipis membuktikan bahwa Hotel Mitra mulai banyak dikenal. Manajemen Hotel X takut penginap akan berpindah ke hotel lain.

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

2. Mayoritas pengunjung datang karena promosi yang ditawarkan oleh biro perjalanan penginap. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1 atas jumlah perhitungan no 3. Jadi, penginap sebenarnya tidak begitu mengenal Hotel X yang berada di Kota Bandung.
3. Sebenarnya pertimbangan mayoritas orang yang mencari sebuah penginapan adalah kebersihan kamar. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1 atas jumlah perhitungan no 4. Hotel X terletak di pusat kota Bandung yang strategis, memiliki kamar yang memiliki standar kebersihan yang baik. Tetapi, dengan banyaknya pesaing yang muncul untuk wilayah tersebut, maka penginap cenderung memilih hotel dengan nama yang lebih *familiar*.
4. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.1 atas jumlah perhitungan no 5. Dapat dilihat bahwa cukup banyak responden yang tidak puas dengan pelayanan dan fasilitas yang diberikan Hotel X.
5. Kemampuan untuk mengikat pengunjung menjadi penginap (*customer loyalty*) yang diberikan Hotel X baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1 atas jumlah perhitungan no 6, cukup banyak orang yang bersedia untuk datang mengunjungi Hotel X kembali.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah yang dilakukan dalam pembuatan laporan ini adalah sebagai berikut:

- Dilakukan Hotel X yang beralamat disekitar jalan Sumatera, Bandung.
- Dilakukan untuk Hotel X (Cabang Bandung) saja.
- Masalah yang akan diangkat adalah bagaimana cara meningkatkan *customer satisfaction* dengan meningkatkan kualitas pelayanan.

Mengingat keterbatasan waktu penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada proses yang dialami oleh penginap Hotel X dan upaya yang

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

dilakukan untuk mempertahankan penginap Hotel X dengan cara meningkatkan kepuasan pelayanan yang diberikan.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dilakukan, maka masalah di dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah harapan dan keinginan penginap pada hotel berbintang tiga?
2. Bagaimanakah tingkat ketidakpuasan penginap pada Hotel X sekarang ini?
3. Apa saja faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan penginap Hotel X tersebut?
4. Apakah prioritas perbaikan berkualitas yang dapat dilakukan oleh Hotel X untuk menurunkan tingkat ketidakpuasan tersebut?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui harapan dan keinginan penginap pada suatu hotel berbintang tiga.
2. Untuk mengetahui bagaimana tingkat ketidakpuasan penginap pada Hotel X sekarang.
3. Untuk mengetahui apa saja faktor penyebab ketidakpuasan penginap pada Hotel X.
4. Untuk mengetahui bagaimana tingkat perbaikan kualitas yang dapat dilakukan Hotel X untuk menurunkan tingkat ketidakpuasan penginap.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan *Service Quality* yang

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

telah dipakai beserta ukuran-ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam mengukur serta meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagi masyarakat dan rekan-rekan mahasiswa

Dengan adanya penelitian mengenai kepuasan penginap ini diharapkan masyarakat dan rekan-rekan mahasiswa dapat menyadari manfaat dan pentingnya penerapan kepuasan penginap dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi contoh bagi masyarakat yang ingin mengutamakan kepuasan penginap.

Bagi rekan-rekan mahasiswa, penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan atau pembandingan bagi studi-studi berikutnya yang berkaitan dengan *service quality*.

3. Bagi penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan penulis dapat mengetahui cara penerapan dan kendala-kendala yang timbul dari penerapan teori mengenai *service quality* ke perusahaan nyata. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan pengetahuan penulis serta dapat memenuhi salah satu dari syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik.

1.7 Sistematika Penulisan

Setelah Bab 1 ini yang membahas tentang Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian, bab-bab selanjutnya dibagi menjadi bab-bab sebagai berikut:

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi dasar-dasar pertimbangan laporan ini.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat langkah-langkah kerja mulai dari awal pengamatan, pengumpulan data pengamatan, pengolahan

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

data hasil pengamatan, menganalisis data hasil pengamatan, memberikan usulan pada perusahaan sampai pada pembuatan kesimpulan yang merupakan tahap akhir dalam penyusunan laporan.

BAB 4 PENGUMPULAN DATA

Bab ini berisi data yang diperlukan dalam melakukan penulisan laporan ini. Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisa untuk mengetahui penerapannya.

BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

Pada bab ini, data yang telah dikumpulkan pada bab 4 diolah sehingga hasilnya dapat dianalisa. Bab ini pun akan memuat penjelasan secara lengkap pengolahan data yang didapat.

BAB 6 PENUTUP

Berisi kesimpulan hasil pengamatan yang didapat dari awal sampai akhir pengamatan dan dilengkapi dengan jawaban dari perumusan masalah.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir. Penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif sering tidak merumuskan hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan.

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif, tidak dirumuskan hipotesis, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis.

Dalam hal ini perlu dibedakan pengertian hipotesis penelitian dan hipotesis statistik. Jika penelitian tidak menggunakan sampel, maka tidak ada hipotesis statistik. Dalam suatu penelitian, dapat terjadi ada hipotesis

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

penelitian, tetapi tidak ada hipotesis statistik. Penelitian yang dilakukan pada seluruh populasi mungkin akan terdapat hipotesis penelitian tetapi tidak ada hipotesis statistik. Ingat bahwa hipotesis itu berupa jawaban sementara terhadap rumusan masalah dan hipotesis yang akan diuji dinamakan hipotesis kerja. Sebagai lawannya adalah hipotesis nol (nihil). Hipotesis kerja disusun berdasarkan atas teori yang dipandang handal, sedangkan hipotesis nol dirumuskan karena teori yang digunakan masih diragukan keandalannya.

Dalam statistik juga terdapat dua macam hipotesis yaitu hipotesis kerja dan hipotesis alternatif. Dalam kegiatan penelitian, yang diuji terlebih dahulu adalah hipotesis penelitian terutama pada hipotesis kerjanya.

Dalam hipotesis statistik, yang diuji adalah hipotesis nol, hipotesis yang menyatakan tidak ada perbedaan antara data sampel dan data populasi. Yang diuji adalah hipotesis nol karena peneliti tidak berharap ada perbedaan antara sampel dan populasi atau statistik dan parameter. Parameter adalah ukuran yang berkenaan dengan populasi, dan statistik di sini diartikan sebagai ukuran-ukuran yang berkenaan dengan sampel.

2.2 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda – benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek/subjek itu.

2.3 Teknik dan Metode Pengumpulan Data

Terdapat berbagai teknik pengumpulan data menurut Sugiyono yaitu: kuesioner (angket), wawancara (*interview*), observasi (pengamatan), dan penggabungan dari ketiga cara tersebut.

2.4 Sampel

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dimana sampel tersebut dijadikan contoh (*monster*) dari populasi yang diambil menggunakan cara-cara tertentu. Sampel merupakan bagian dari populasi, apa yang diperoleh dari sampel akan diberlakukan juga untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representatif* (mewakili). (Sugiyono, 2002)

2.5 Penentuan Ukuran Sampel

Ukuran sampel adalah jumlah anggota sampel. Jumlah sampel yang 100% mewakili populasi adalah sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri. Jadi bila populasi 1000 dan hasil penelitian itu akan diberlakukan untuk 1000 orang tersebut tanpa kesalahan, maka jumlah sampel yang diambil harus sama dengan jumlah populasi yaitu 1000 orang. Makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka makin besar kesalahan generalisasi. (Sugiyono, 2002)

Karena itu informasi mengenai populasi harus diperoleh sebanyak mungkin. Penetapan jumlah sampel yang terlalu banyak selalu lebih baik daripada jumlah sampel yang kurang (*oversampling is always better than undersampling*). Dalam penetapan sampel tidak ada suatu ketetapan yang mutlak, artinya tidak ada suatu ketentuan berapa persen suatu sampel harus diambil. Suatu hal yang perlu diperhatikan adalah homogenitas dan heterogenitas populasi. Jika keberadaan populasi homogen, jumlah sampel hampir – hampir tidak menjadi persoalan, sebaliknya, jika keadaan populasi heterogen, maka pertimbangan pengambilan sampel harus memperhatikan beberapa hal, yaitu:

1. Harus diselidiki kategori –kategori heterogenitas
2. Besarnya populasi dalam tiap kategori

Cara mendapatkan jumlah sampel minimal dapat digunakan rumus (Margono, 2003):

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

$$n \geq \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{b} \right)^2$$

Ketrangan:

n= Jumlah sampel

p= Proporsi populasi persentase kelompok pertama

q= Proporsi sisa dalam populasi

Z $\alpha/2$ = Derajat koefisien konfidensi pada 95%

B= Persentase perkiraan kemungkinan membuat kekeliruan dalam menentukan ukuran sampel.

Jika proporsi populasi yang ada tidak diketahui maka variasi p dan q diganti dengan harga maksimum, yakni $0.5 \times 0.5 = 0.25$. Untuk menentukan ukuran sampel dengan tingkat kesalahan 5 % dan besarnya populasi tidak diketahui, maka jumlah data yang perlu didapatkan adalah 96 data.

2.6 Model kualitas jasa

Penyebab kegagalan penyampaian jasa menurut Leonard I Berry, A Pasuruman dan Valerie A Zeithmal adalah karena adanya 5 gap yaitu:

1. Gap 1

Gap 1 adalah hubungan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Pada kehidupan yang sebenarnya, terkadang manajemen tidak dapat menangkap apakah kebutuhan konsumen yang sebenarnya. Sehingga manajemen tidak dapat mengetahui secara jelas bagaimana kriteria produk jasa yang dibutuhkan sebenarnya oleh para konsumennya. Tiga faktor yang menyebabkan gap 1 ini adalah:

1. Kurangnya orientasi penelitian pasar, yaitu:

- Kurang melakukan penelitian pasar
- Hasil penelitian tidak tepat dalam penggunaannya

2. Komunikasi antara manajemen atas dan karyawan bawah yang kurang baik

3. Terlalu banyaknya lapisan manajemen

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

2. Gap 2

Gap 2 yaitu hubungan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.

Pada kasus ini manajemen dapat menangkap secara tepat apa yang diinginkan oleh konsumen tetapi pada praktek produksinya mereka tidak dapat membuat suatu standar kerja yang jelas bagi pekerjanya sehingga kualitas dari produk ini dapat menurun. Faktor yang dapat menimbulkan gap ini adalah:

1. Kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa
2. Tanggapan terhadap jasa yang tidak mungkin diterapkan
3. Tidak ada standarisasi tugas
4. Tidak terdapatnya tujuan yang jelas

3. Gap 3

Gap 3 yaitu hubungan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Penyebab terjadinya hal ini adalah karyawan yang ditetapkan tidak mengerti secara jelas tugasnya, beban kerja yang melampaui batas dan tidak adanya standar kerja yang jelas. Terkadang ada berbagai standar yang tugasnya dapat saling bertentangan sehingga dapat menbingungkan pekerja. 7 faktor penyebab gap 3 adalah: Adanya tugas ganda, Pertentangan antar tugas, Pekerjaan karyawan tidak tepat, Penerapan teknologi kurang tepat, Sistem kontrol supervisor tidak tepat, Kurangnya pengendalian terhadap tanggapan, Kurangnya kelompok kerja.

4. Gap 4

Gap 4 yaitu hubungan antara penyampaian jasa dan komunikasi internal. Hal ini berarti harapan pelanggan dipengaruhi oleh iklan atau janji yang dibuat perusahaan. Adapun resiko yang dihadapi perusahaan yaitu apabila janji tidak dapat ditepati maka akan timbul anggapan yang kurang baik mengenai produk tersebut. Penyebab terjadinya gap 4 ini adalah:

1. Kurangnya komunikasi horizontal
 - Kurang komunikasi antara periklanan dan operasional
 - Kurang komunikasi antara pelayan toko dengan operasional

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

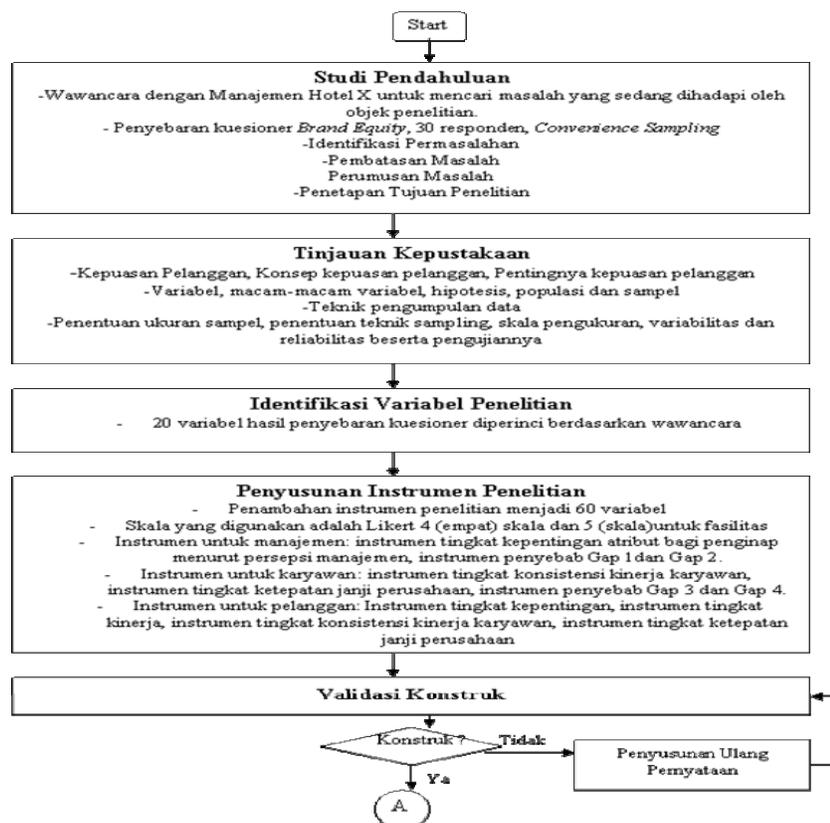
- Kurang komunikasi antara pelayan toko, SDM dan operasional.
- Perbedaan prosedur antar cabang

2. Adanya kecenderungan memberi janji berlebihan

5. Gap 5

Gap 5 yaitu hubungan antara jasa yang didapat dan jasa yang diharapkan. Hal ini terjadi karena pelanggan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda atau kekeliruan dalam mempersepsikan kualitas dari produk tersebut.

3. METODOLOGI PENELITIAN

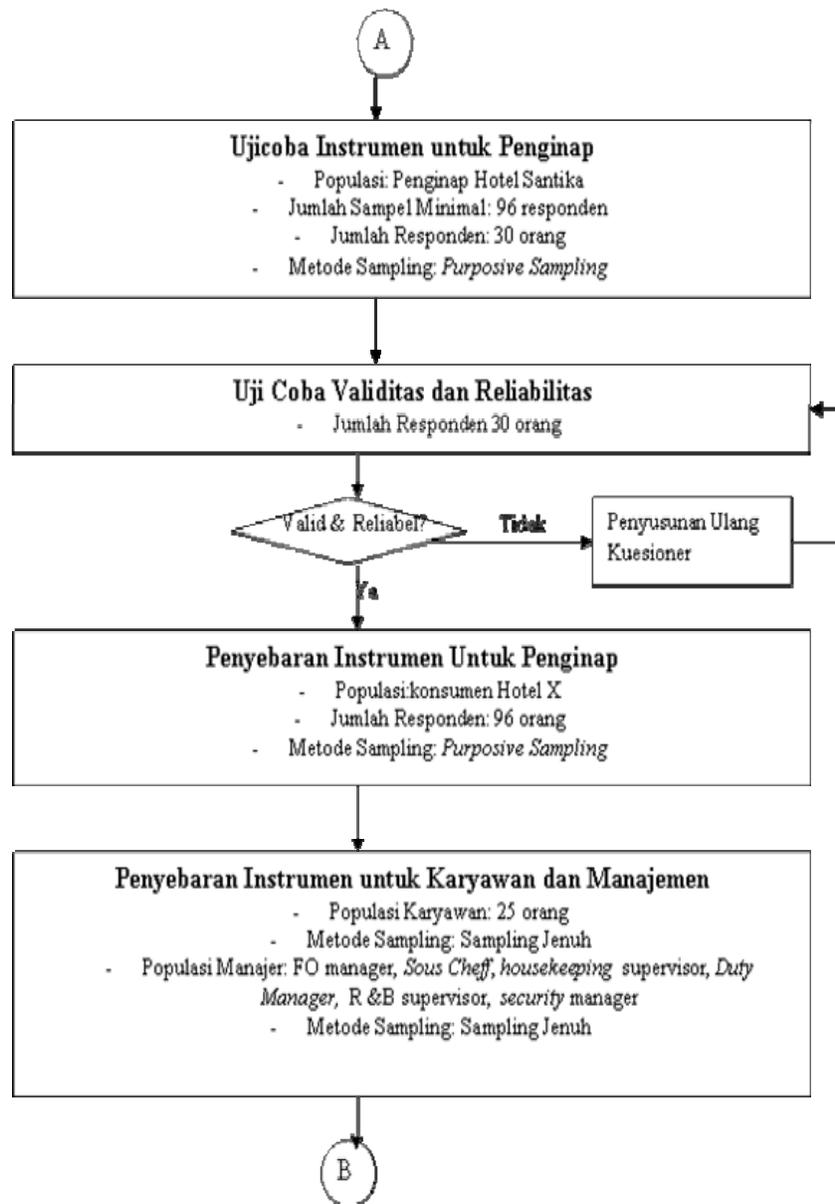


(dilanjutkan ke halaman berikut)

Gambar 3.1
Sistematika Penelitian

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

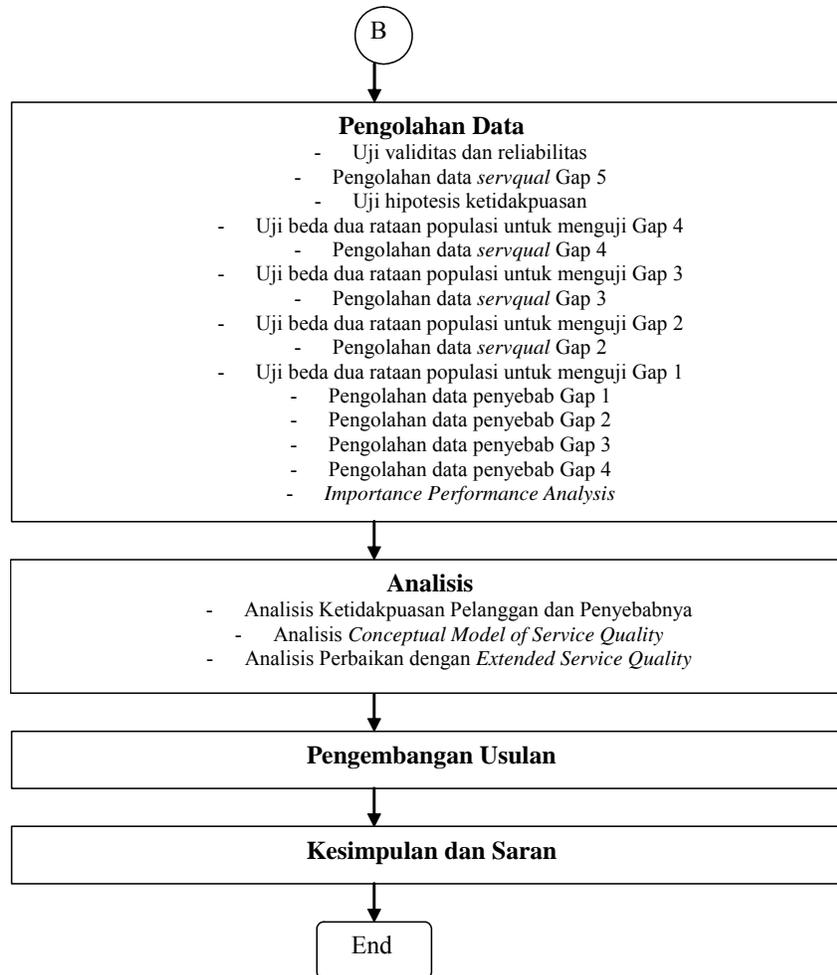


(dilanjutkan ke halaman berikut)

Gambar 3.1 (Lanjutan)
Sistematika Penelitian

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung



(Sumber: Pengolahan data penulis, 2007)

Gambar 3.1 (Lanjutan)
Sistematika Penelitian

4. PENGUMPULAN DATA

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Kelompok Kompas Gramedia (Sekarang: Gramedia Multi Utama) pada tanggal 22 Agustus 1981 mendirikan anak usaha baru yang bernama PT Grahawita X. Badan Usaha ini bergerak di bidang industri perhotelan. Adapun maksud didirikannya Industri perhotelan ini adalah karena di samping resikonya tidak terlalu besar juga diusahakan banyak menyerap tenaga kerja guna mengurangi pengangguran.

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

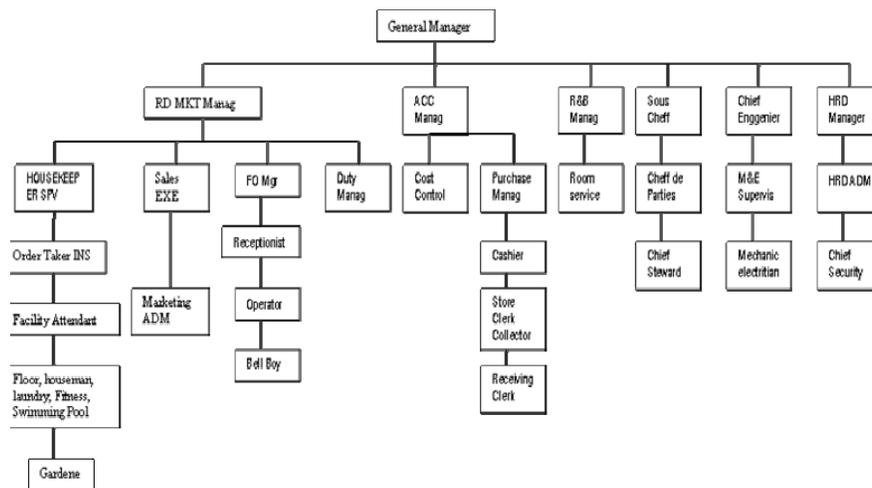
Pendirian PT Grahawita X sebenarnya telah dirintis ketika almarhum Bpk Ojong menugaskan Bpk Binawarman Sardjan dan Bpk Kurnia Munaba untuk meninjau Hotel Charano di Padang yang terbengkalai pembuatannya dan akan dijual oleh pemiliknya. Mereka ditugaskan untuk melihat keadaan Hotel Charano yang tidak jadi dilaksanakan, akan tetapi mereka mempunyai niat yang kuat maka tekad untuk membangun dan mengembangkan usaha perhotelan terus dilanjutkan.

4.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan di Perusahaan

4.2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibuat untuk menunjukkan garis wewenang dan kewajiban dari *level* atas sampai *level* bawah. Struktur organisasi perlu dibuat dalam suatu perusahaan untuk mempresentasikan struktur organisasi dalam bentuk gambar sehingga garis wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas. Struktur organisasi dapat menunjukkan secara spesifik area tugas dan tanggung jawab pekerja, memperjelas dan meningkatkan saluran komunikasi antar pekerja, dan membantu dalam perencanaan dan pengendalian.

Struktur organisasi yang dimiliki oleh Hotel X pada saat ini dapat dilihat pada gambar berikut.



¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

4.4 Data Isian Kuesioner Penelitian

4.4.1 Hasil Isian Kuesioner Atribut Harapan Pelanggan

Setelah pengelompokan variabel-variabel hasil jawaban pertanyaan, maka akan terbentuk 7 (tujuh) variabel laten, kemudian dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner terbuka untuk mendapatkan variabel-variabel manifes yang dapat mencerminkan ketujuh variabel laten di atas.

Tabel 4.10
Variabel-Variabel Manifes yang Terkumpul dari Hasil Penyebaran Kuesioner Tahap Dua

Variabel Laten	Pernyataan
Reservasi	Ketersediaan berbagai alternatif untuk pemesanan
	Kecepatan informasi ketersediaan kamar
	Kecepatan informasi harga kamar
	Kejelasan jenis kamar
	Kecepatan pengertian karyawan tentang keinginan konsumen
	Kecepatan reservasi kamar
	Kejelasan informasi paket promo hotel
	Keramahan karyawan di telepon
Check-in	Ketersediaan <i>vallet parking</i>
	Kemudahan parkir
	Keamanan kendaraan saat parkir
	Kecepatan <i>bellboy</i> saat <i>check in</i>
	Kemudahan <i>check in</i>
	Ketersediaan alternatif cara pembayaran
	Kemudahan cara pembayaran
	Kapasitas lift dalam mengangkut barang dan orang
	Kenyamanan lift
	Kebersihan lift
	Kebersihan lobi
	Kenyamanan lobi
	Kebersihan gang hotel
Karyawan	Kerapihan seragam karyawan
	Ketanggapan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan konsumen selama di hotel
	Kebersihan seragam karyawan
	Pengetahuan karyawan dalam menjawab pertanyaan konsumen
	Keramahan karyawan dalam melayani konsumen
	Kemudahan pemilihan alat transportasi umum di dekat hotel
Kamar	Keamanan barang konsumen saat meninggalkan kamar
	Ketenangan suasana kamar
	Kebersihan kamar
	Kecerahan pencahayaan kamar
	Kenyamanan tempat tidur
	Kebersihan kamar mandi
	Kenyamanan sirkulasi udara kamar
	Keindahan pemandangan dari kamar
	Kelengkapan <i>mini bar</i>

(Dilanjutkan ke halaman berikut)

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

Tabel 4.10 (Lanjutan)
Variabel-Variabel Manifes yang Terkumpul dari Hasil Penyebaran
Kuesioner Tahap Dua

Variabel Laten	Pernyataan
	Kelengkapan peralatan mandi
	Kelengkapan fasilitas kamar
	Kenyamanan <i>bed cover</i>
	Kemudahan penggunaan <i>intra call</i>
	<i>Furniture</i> kamar
Sarapan	Kenyamanan restoran
	Kebersihan restoran
	Kebersihan makanan yang disajikan
	Kekhasan rasa makanan
	Ketersediaan berbagai variasi makanan
Check-out	Cara penyajian makanan
	Kecepatan pengantaran koper saat <i>check-out</i> sampai kendaraan
	Kecepatan pengecekan <i>mini bar</i>
	Kemudahan pelunasan pembayaran kamar (<i>check-out</i>)
	Keramahan karyawan saat <i>check-out</i>
Fasilitas	Kecepatan <i>vallet parking</i> saat <i>check-out</i>
	Kebersihan kolam renang
	Keamanan <i>locker</i> kolam renang
	Kebersihan tempat <i>fitness</i>
	keamanan <i>locker</i> di tempat <i>fitness</i>
	Kecanggihan peralatan <i>fitness</i>
	Kemudahan mendapat instruktur saat olahraga
	Kebersihan tempat sauna
Keamanan <i>locker</i> tempat sauna	

Sumber : Data penulis, 2007

5. PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1 Analisis Penyebab Ketidakpuasan

Zeithaml et.al (1990) menyebutkan bahwa ketidakpuasan pelanggan (Gap 5) disebabkan oleh ketidaktahuan manajemen mengenai harapan pelanggan (Gap 1), penetapan standar layanan yang kurang tepat (Gap 2), Ketidakmampuan karyawan untuk menepati standar yang telah ditetapkan (Gap 3), serta kurangnya kesediaan karyawan untuk menepati janji perusahaan (Gap 4).

Pelayanan yang baik adalah di mana janji perusahaan yang dikomunikasikan sesuai dengan hasil yang didapatkan oleh pengunjung. Kaitan antara Gap 4 dan Gap 5 adalah Gap 4 menyebabkan Gap 5 yaitu bahwa kepuasan pelanggan didapat dari janji perusahaan yang ditepati.

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

Analisis Gap 4 digunakan agar dapat mengetahui kesenjangan yang terjadi diantara kerja karyawan hotel dengan janji yang diberikan pada penginap.

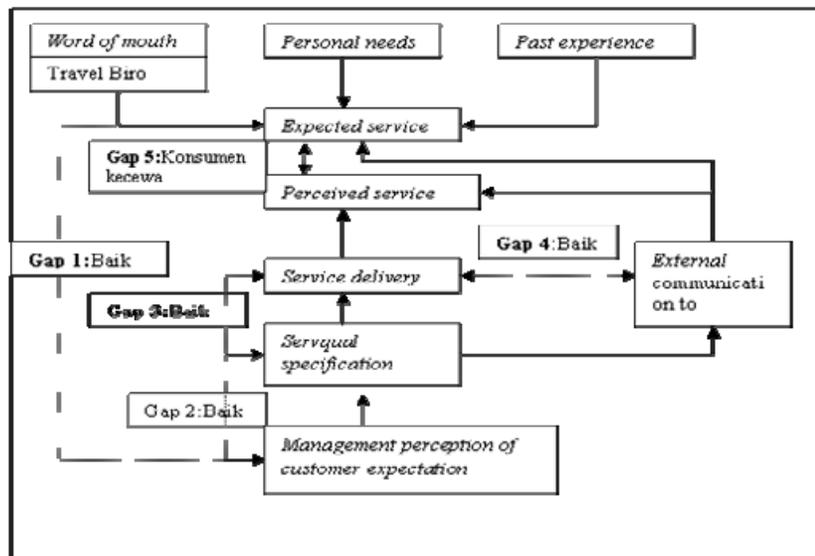
Tabel 5.21
Rangkuman Hasil Pengujian Gap 1 s.d Gap 5

Variabel	Uji hipotesis ketidakpuasan	Gap 4	Gap 3	Gap 2	Gap 1
Reservasi	Tolak Ho	Terima Ho	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Check-in	Tolak Ho	Terima Ho	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Karyawan	Tolak Ho	-	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Kamar	Tolak Ho	Terima Ho	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Sarapan	Tolak Ho	-	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Check-out	Tolak Ho	Tolak Ho	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho
Fasilitas	Tolak Ho	-	Tolak Ho	Lisan & dikomunikasikan	Terima Ho

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penulis, 2007

5.2.4 Analisis Ketidakpuasan

Setelah melakukan pengolahan data, hasil *conceptual model of service quality*, diperoleh gambar 5.7 di bawah ini.



Sumber: Hasil Pengolahan Data Penulis, 2007

Gambar 5.7
Hasil Pengolahan Data Conceptual Model of Service Quality

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa setiap variabel saling berhubungan dan saling mempengaruhi. *Perceived* penginap terbentuk oleh

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

Gap 1 sampai Gap 5. Dari gambar dapat dilihat bahwa Gap 1 sampai Gap 5 berasal dari *provider* (perusahaan). Tetapi, gap pun datang dari luar perusahaan dan dapat membentuk *expected service* penginap antara lain: *word of mouth*, *personal needs*, dan *Past experience*.

Faktor-faktor dari luar yang diduga berpengaruh adalah *word of mouth*, *personal needs* dan *Past experience*. Hal pertama yang akan dibahas adalah *word of mouth*. Uraian yang dapat didapatkan adalah:

1. Ada faktor-faktor yang tidak diketahui oleh manajemen tentang *expected service*. Maka kemungkinan hal ini bukan hanya berasal dari *external communication to customer*. Tetapi dari *word of mouth*, *personal needs*, dan *Past experience*.

Berdasarkan tabel 1.1, banyak penginap yang mengunjungi Hotel X karena rekomendasi dari travel biro. Maka, penyebab terjadinya ekspektasi berlebih dari penginap adalah:

- Travel biro terlalu banyak memberikan janji yang tidak sesuai dengan keadaan Hotel X sebenarnya. Sehingga, penginap sudah berharap banyak pada Hotel X.
 - Travel biro tidak mengetahui secara pasti keadaan fasilitas (kamar, restoran, dsb) hotel, sehingga sulit menerangkan pada penginap yang akhirnya akan memberikan keterangan yang salah.
2. Terdapat perbedaan antara manajemen Hotel X yang mengetahui harapan penginap dengan pihak manajemen Hotel X pusat yang menentukan kebijakan standar pelayanan.

6. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dalam upaya untuk menjaga tingkat kepuasan pelanggan agar mereka tidak beralih ke hotel lain berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis menunjukkan bahwa:

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

1. Hasil pengukuran ketidakpuasan menunjukkan bahwa kinerja Hotel X secara umum sudah baik walaupun belum dapat memenuhi harapan pelanggan secara signifikan.
2. Ketidakpuasan pelanggan terutama disebabkan oleh ketidaktahuan manajemen pusat mengenai harapan penginap yang sesungguhnya, serta penetapan standar yang tidak tepat.

6.2 Saran

6.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Adapun upaya-upaya yang dapat disarankan kepada Hotel X untuk mengurangi ketidakpuasan pelanggan, dirangkum sebagaimana dapat dilihat dari tabel 6.1 di halaman berikut.

6.2.2 Penelitian Lebih Lanjut

Untuk kepentingan upaya peningkatan ketidakpuasan pelanggan penelitian ini belum dapat menjawab permasalahan secara tuntas. Di masa yang akan datang dibutuhkan penelitian lebih lanjut dalam bidang:

1. Penelitian mengenai manajemen X yang berada di pusat agar lebih mengetahui Gap 2.
2. Pemberian evaluasi kerja lebih baik didasarkan pada penelitian sumber daya manusia.

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

7. DAFTAR PUSTAKA

1. Durianto, Darmadi; Sugiarto, Tony, Sitingjak., “*Strategi Menaklukan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
2. Parasuraman, A. Valarie, A. Zeithaml, Leonard L. Berry, “*Delivering Quality Service*”, The Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York, 1990.
3. Rangkuti, Freddy., “*The Power of Brands*”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.
4. Sugiyono; “*Metodologi Penelitian Administrasi*”, Bandung: Alfa Beta, 2004.
5. Tanubrata, Andry, “*Usulan Strategi Perbaikan Persepsi Kualitas Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*”, Tugas Akhir, Bandung, 2006.
6. Walpole, Ronald E; “*Pengantar Statistika*” Edisi ke-3, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1995.

¹ Mita Fitriawati, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

² Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung