

**USULAN PERBAIKAN HOTEL BENTANI UNTUK
MENINGKATKAN KEPUASAN BERDASARKAN
*IMPROVEMENT GAP ANALYSIS***

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Natasha Elberta

NPM : 2013610068



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2017**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Natasha Elberta
NPM : 2013610068
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : USULAN PERBAIKAN HOTEL BENTANI UNTUK
MENINGKATKAN KEPUASAN BERDASARKAN
IMPROVEMENT GAP ANALYSIS

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2017

Ketua Program Studi Teknik Industri

(Dr. Carles Sitompul, S.T., M.T., MIM)

Pembimbing Pertama

(Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M.)

Pembimbing Kedua

(Paulina Kus Ariningsih, S.T., M.Sc.)



Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan



Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Natasha Elberta

NPM : 2013610068

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul :

“USULAN PERBAIKAN HOTEL BENTANI UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN BERDASARKAN *IMPROVEMENT GAP ANALYSIS*”

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 24 Juli 2017

Natasha Elberta
NPM : 2013610068

ABSTRAK

Semakin lama para wisatawan yang berwisata di Cirebon semakin banyak. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai tempat wisata, seperti wisata kuliner, wisata ziarah, wisata budaya, dan wisata belanja yang dimiliki Cirebon saat ini. Oleh sebab itu, banyak hotel yang dibangun di Cirebon. Sebagai salah satu hotel tertua di Cirebon, Hotel Bentani memiliki tantangan dalam mempertahankan tamu serta mendapatkan tamu baru. Saat ini Hotel Bentani mengalami kesulitan dalam mencapai persentase target okupansi hotel. Selain itu, menurut pihak Hotel Bentani, mereka masih memiliki kekurangan dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat juga beberapa tamu yang mengeluh terhadap pelayanan Hotel Bentani. Oleh sebab itu, Hotel Bentani harus segera melakukan perbaikan agar kepuasan tamu meningkat.

Untuk mengukur kepuasan tamu selama menginap di Hotel Bentani, digunakan sebanyak 22 atribut. Semua atribut tersebut didapatkan melalui studi literatur dan wawancara. Setelah itu, kuesioner dirancang lalu disebarkan kepada tamu yang menginap di Hotel Bentani. Melalui penyebaran kuesioner tersebut, didapatkan sebanyak 166 responden. Dari 166 data, terdapat 127 data yang dapat diolah dengan menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) agar dapat diketahui atribut yang perlu diperbaiki berdasarkan prioritasnya.

Berdasarkan matriks IGA, terdapat 5 atribut yang menjadi prioritas utama untuk segera diperbaiki, seperti kebersihan hotel secara keseluruhan, kenyamanan kamar hotel, keterbaruan (*up to date*), kualitas, dan kelengkapan fasilitas kamar hotel, variasi, kualitas, dan cita rasa makanan dan minuman di hotel, dan kepekaan staf hotel terhadap kebutuhan tamu. Usulan perbaikan kualitas jasa di Hotel Bentani untuk meningkatkan kepuasan tamu dilakukan terhadap jadwal kerja, pengelolaan staf hotel, program kerja, dan fasilitas hotel. Di antara usulan perbaikan tersebut terdapat 17 usulan perbaikan yang disetujui untuk diimplementasikan dan 3 usulan perbaikan yang masih berada dalam tahap pertimbangan untuk diimplementasikan di kemudian hari.

ABSTRACT

As time flies, the amount of people who travel in Cirebon are getting higher. This is caused by various tourist attractions, such as culinary, pilgrimage tours, cultural tourism, and shopping destination in Cirebon today. Therefore, many hotels are built in Cirebon. As one of the oldest hotels in Cirebon, Bentani Hotel has a challenge of maintaining guests as well as getting new guests. Currently Bentani Hotel has difficulty in reaching the percentage of hotel occupancy target. In addition, according to Bentani Hotel, they still have shortcomings in providing services to guests. Based on the result of interviews, there are also some guests who complain about the service of Bentani Hotel. Therefore, Bentani Hotel must immediately make improvements to increase guest satisfaction.

To measure guest satisfaction during stay at Bentani Hotel, used as many as 22 attributes. All the attributes are obtained through literature studies and interviews. After that, the questionnaire was designed and then distributed to guests who have stayed at Bentani Hotel. Through the distribution of the questionnaire, there're 166 respondents who filled the questionnaire. From 166 data, there are 127 data that can be processed by using Improvement Gap Analysis (IGA) method to know which attributes need to be improved based on its priority.

Based on IGA matrix, there are 5 attributes that are the top priority for immediate repair, such as overall hotel cleanliness, hotel room comfort, up to date, quality, and complete hotel room amenities, variety, quality and taste of food and beverages in the hotel, and sensitivity of the hotel staff to guests' needs. Proposed improvement of service quality at Bentani Hotel to improve guest satisfaction is made to work schedule, management of hotel staff, work program, and hotel facilities. Among the proposed improvements there are 17 improvements which have been agreed by hotel management to be implemented and 3 proposed improvements which are under consideration for future implementation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah-Nya, penulis dapat menyusun skripsi yang berjudul “Usulan Perbaikan Hotel Bentani untuk Meningkatkan Kepuasan Berdasarkan *Improvement Gap Analysis*”. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri.

Dalam penyusunan skripsi ini, banyak kendala yang dialami penulis baik datang dari dalam maupun dari luar diri penulis. Akan tetapi, penulis mendapatkan saran, semangat, doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak secara langsung atau tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin sangat berterima kasih kepada:

1. Ibu Hotna Marina Rosaly Sitorus, S.T., M.M. dan Ibu Paulina Kus Ariningsih, S.T., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang memberikan bimbingan penyusunan skripsi ini dengan sabar. Penulis memohon maaf atas segala kesalahan yang penulis perbuat baik disengaja maupun tidak disengaja.
2. Ibu Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. dan Ibu Cindy Marika Amalia Wibowo, S.T., M.T., selaku dosen penguji dalam sidang skripsi yang telah memberikan kritik dan saran sehingga skripsi dapat disusun dengan baik.
3. Bapak Yogi Yusuf Wibisono, S.T., M.T. dan Ibu Cindy Marika Amalia Wibowo, S.T., M.T., selaku dosen penguji dalam sidang proposal yang telah memberikan kritik dan saran sehingga proposal skripsi dapat disusun dengan baik baik.
4. Pihak Hotel Bentani yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian, seperti Ibu Linda selaku pemilik, Bapak Diding selaku Manajer Personalia, Bapak Adit selaku Manajer *Sales and Marketing*, Bapak Sukana selaku Manajer *House Keeping*, Bapak Martin selaku Manajer F&B, serta staf Hotel Bentani yang lainnya yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu. Selain itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak Hotel Bentani yang telah memberikan data yang

mendukung penyusunan skripsi ini serta bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi narasumber dalam penyusunan skripsi ini.

5. Orang tua penulis yaitu Drs. Entang Suwandi dan Dra. Natalia Liliana Sutanto, Akt. yang selalu memberi saran, semangat, doa, dan dukungan, serta membantu penulis dalam proses penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.
6. Anastasia Helena, S.T., Sevira Arthy, S.T., Janice Chandra, S.T., Lidya Kurniawati, Lia Stephani C., Daniella, S.T., Felicia, S.T., Evelyn Irawati, S.T., dan Chrisensia Meliana yang selalu menguatkan, memberikan saran, semangat, doa, dan dukungan, serta membantu penulis dalam proses penelitian ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu. Penulis memohon maaf apabila penulis mengganggu pekerjaan Bapak atau Ibu selama penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, besar harapan peneliti agar penelitian ini bermanfaat bagi Hotel Bentani dalam meningkatkan pelayanannya sehingga kepuasan tamu dapat meningkat. Ibarat pepatah mengatakan, "Tidak ada gading yang tak retak", penulis menyadari skripsi yang disusun ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti menerima kritik dan saran yang membangun dari para pembaca agar penelitian yang akan datang dapat dilakukan lebih baik lagi.

Bandung, 20 Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	I-4
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian	I-9
I.4 Tujuan Penelitian.....	I-9
I.5 Manfaat Penelitian.....	I-9
I.6 Metodologi Penelitian	I-10
I.7 Sistematika Penulisan	I-13
BAB II KERANGKA TEORETIS	II-1
II.1 Definisi Jasa	II-1
II.2 Karakteristik Jasa	II-1
II.3 Definisi Kualitas Jasa	II-2
II.4 Prinsip-prinsip Kualitas Jasa	II-4
II.5 Kepuasan Pelanggan	II-5
II.6 Kepuasan Pelanggan Versus Kualitas Jasa.....	II-7
II.7 Skala	II-8
II.8 <i>Rating Scale</i>	II-8
II.9 Teknik <i>Sampling</i>	II-9
II.10 Uji Reliabilitas	II-11
II.11 Uji Validitas.....	II-12
II.12 <i>Improvement Gap Analysis (IGA)</i>	II-12
BAB III PROSES PENGUKURAN KEPUASAN TAMU HOTEL BENTANI.....	III-1

III.1 Penentuan Atribut	III-1
III.2 Perancangan Kuesioner	III-4
III.3 Penentuan Jumlah Sampel dan Penyebaran Kuesioner	III-7
III.4 Uji Reliabilitas	III-8
III.5 Uji Validitas	III-8
III.6 Profil Responden	III-10
III.7 Pengolahan Hasil Kuesioner dengan Menggunakan Metode IGA.....	III-17
BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN HOTEL BENTANI.....	IV-1
IV.1 Analisis Atribut.....	IV-1
IV.2 Analisis Keterkaitan Profil Responden dengan Usulan Perbaikan.....	IV-8
IV.3 Analisis Kepuasan Tamu Saat ini terhadap Hotel Bentani dengan Menggunakan Metode IGA.....	IV-10
IV.4 Usulan Perbaikan terhadap Pelayanan Hotel Bentani	IV-17
IV.4.1 Usulan Perbaikan terhadap Kebersihan Hotel Bentani secara Keseluruhan (Atribut ke-14)	IV-17
IV.4.2 Usulan Perbaikan terhadap Kenyamanan Kamar (Atribut ke-15)	IV-20
IV.4.3 Usulan Perbaikan terhadap Keterbaruan (<i>Up to Date</i>), Kualitas, dan Kelengkapan Fasilitas Kamar Hotel Bentani (Atribut ke-11).....	IV-22
IV.4.4 Usulan Perbaikan terhadap Makanan dan Minuman di Hotel Bentani tidak Bervariasi, Berkualitas, dan Bercita Rasa Baik (Atribut ke-21).....	IV-23
IV.4.5 Usulan Perbaikan terhadap Kepekaan Staf Hotel Bentani (Atribut ke-9).....	IV-26
IV.4.6 Usulan Perbaikan terhadap Fasilitas Umum Hotel Bentani tidak <i>Up-to-Date</i> (Terbaru), Berkualitas, dan Lengkap (Atribut ke-12)	IV-27
IV.4.7 Usulan Perbaikan terhadap Tampilan Hotel Bentani secara Keseluruhan (Atribut ke-13)	IV-29
IV.4.8 Usulan Perbaikan terhadap Kemampuan Staf Hotel Bentani Memenuhi Permintaan Khusus Tamu (Atribut	

ke-6)	IV-30
IV.5 Rekapitulasi Usulan Perbaikan	IV-32
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	V-1
V.1 Kesimpulan.....	V-1
V.2 Saran.....	V-2

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Rekapitulasi Keluhan Tamu Hotel Bentani di Situs OTA.....	I-1
Tabel I.2 Rekapitulasi Keluhan Tamu Hotel Bentani Melalui Wawancara.....	I-6
Tabel III.1 Atribut	III-3
Tabel III.2 Contoh Penyusunan Pertanyaan Fungsional dan Disfungsional pada Kuesioner	III-5
Tabel III.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner.....	III-9
Tabel III.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Menggunakan Metode IGA.....	III-19
Tabel III.5 Rekapitulasi Pemetaan Atribut ke Dalam Matriks IGA	III-21
Tabel IV.1 Rekapitulasi Usulan Perbaikan	IV-33

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Grafik Persentase Okupansi Hotel Bentani dari Bulan Januari 2014 sampai dengan Desember 2016	I-3
Gambar I.2	Grafik Persentase Okupansi dan Target Okupansi Hotel Bentani dari Bulan Januari 2016 sampai dengan Desember 2016	I-4
Gambar I.3	Metodologi Penelitian di Hotel Bentani.....	I-12
Gambar II.1	Matriks IGA.....	II-14
Gambar III.1	Jenis Kelamin Responden.....	III-11
Gambar III.2	Umur Responden	III-11
Gambar III.3	Kota Asal Responden.....	III-12
Gambar III.4	Waktu Responden Menginap di Hotel Bentani.....	III-13
Gambar III.5	Waktu Terakhir Kali Responden Menginap di Hotel Bentani....	III-13
Gambar III.6	Dengan Siapa Responden Menginap di Hotel Bentani	III-14
Gambar III.7	Responden yang Membawa Anak-anak atau Tidak.....	III-14
Gambar III.8	Tujuan Responden Menginap di Hotel Bentani.....	III-15
Gambar III.9	Cara Responden Memesan Kamar di Hotel Bentani.....	III-15
Gambar III.10	Kendaraan yang Digunakan Selama Menginap di Hotel Bentani	III-16
Gambar III.11	Area yang Sering Dikunjungi oleh Responden Selama Menginap di Hotel Bentani	III-16
Gambar III.12	Alasan Responden Menginap di Hotel Bentani	III-17
Gambar III.13	Pemetaan Atribut ke Dalam Matriks IGA.....	III-20
Gambar IV.1	<i>Fishbone</i> Kebersihan Hotel secara Keseluruhan.....	IV-18
Gambar IV.2	<i>Fishbone</i> Kenyamanan Kamar.....	IV-20
Gambar IV.3	<i>Fishbone</i> Keterbaruan (<i>Up to Date</i>), Kualitas, dan Kelengkapan Fasilitas Kamar Hotel Bentani	IV-22
Gambar IV.4	<i>Fishbone</i> Makanan dan Minuman di Hotel Bentani tidak Bervariasi, Berkualitas, dan Bercita Rasa Baik	IV-24
Gambar IV.5	<i>Fishbone</i> Kepekaan Staf Hotel Bentani	IV-26
Gambar IV.6	<i>Fishbone</i> Keterbaruan (<i>Up to Date</i>), Kualitas, dan	

Kelengkapan Fasilitas Umum Hotel Bentani	IV-28
Gambar IV.7 <i>Fishbone</i> Tampilan Hotel Bentani secara Keseluruhan	IV-30
Gambar IV.8 <i>Fishbone</i> Kemampuan Staf Hotel Bentani Memenuhi Kebutuhan Tamu	IV-31

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A PENYARINGAN ATRIBUT DARI PENELITIAN TERDAHULU YANG VALID	A-1
LAMPIRAN B PENYARINGAN ATRIBUT DENGAN PARA AHLI	B-1
LAMPIRAN C KUESIONER	C-1
LAMPIRAN D REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN I.....	D-1
LAMPIRAN E REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN II.....	E-1
LAMPIRAN F REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN III	F-1
LAMPIRAN G REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN IV	G-1
LAMPIRAN H USULAN SOP	H-1
LAMPIRAN I USULAN DESAIN PAGAR SENG.....	I-1

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I berisi pendahuluan. Bab ini dibagi ke dalam beberapa subbab. Subbab-subbab tersebut terdiri dari latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metodologi penelitian.

I.1 Latar Belakang Masalah

Sejak dibukanya Tol Cipali pada pertengahan tahun 2015, jumlah wisatawan yang berwisata ke Cirebon semakin meningkat (Imam, 2016). Dengan adanya Tol Cipali, perjalanan dari Bandung atau Jakarta ke Cirebon hanya menghabiskan waktu sebesar 2-3 jam (Harry, 2015). Di samping itu, menurut Priherdityo (2016), pembangunan Bandara Internasional Kertajati atau yang juga dikenal dengan nama Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) diperkirakan akan selesai pada tahun 2018 serta Tol Cisumdawu diperkirakan akan selesai pada tahun 2019 sehingga jumlah wisatawan yang berwisata ke Cirebon akan semakin meningkat. Hal tersebut disebabkan oleh para wisatawan sengaja berwisata di berbagai tempat wisata yang dimiliki oleh Cirebon, seperti wisata kuliner, wisata ziarah, wisata budaya, dan wisata belanja saat ini (<http://www.kabar-cirebon.com/read/2016/12/sadar-wisata-belum-membumi-di-kota-cirebon/>).

Berdasarkan data dari Dinas Pemuda Olahraga Budaya dan Pariwisata (Disporbudpar) Kota Cirebon, selama tahun 2015 terdapat 481.223 wisatawan domestik yang berwisata ke Kota Cirebon. Selain itu, wisatawan asing yang mengunjungi Kota Cirebon pada tahun 2015 sebanyak 6.831 orang, sedangkan pada tahun 2014 wisatawan asing yang mengunjungi Kota Cirebon hanya sebanyak 1.710 orang. Menurut Kepala Disbudparpora Kota Cirebon, Dana Kartiman, secara keseluruhan tingkat kunjungan wisata wisatawan domestik dan asing mengalami kenaikan sebesar 15% (Imam, 2016).

Menurut Harry (2015), dahulu Cirebon merupakan Kota Bisnis sehingga hanya dipadati pengunjung saat hari kerja. Meningkatnya sektor pariwisata di Cirebon saat ini membuat para pengusaha membangun hotel baru di Cirebon

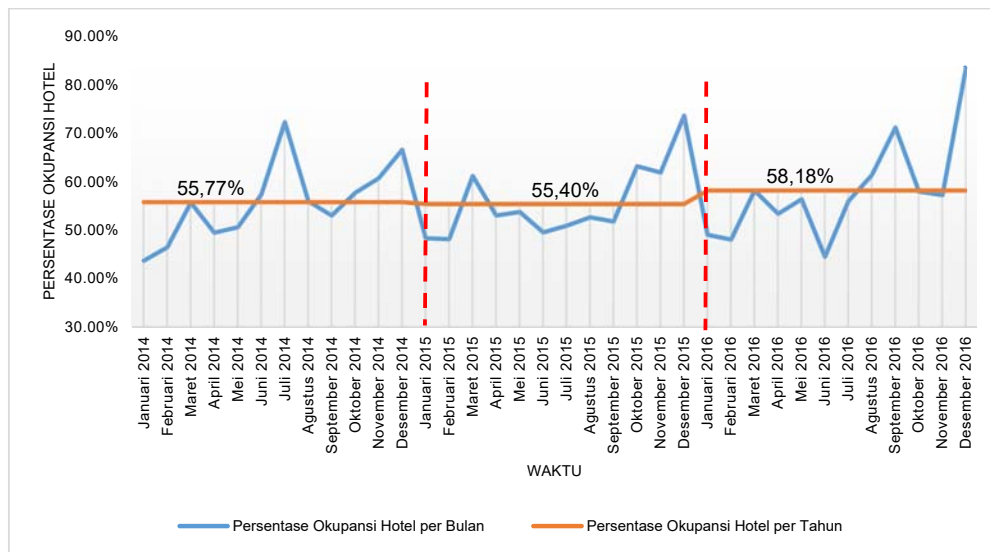
(<http://www.jdlines.com/2016/05/tol-cipali-membuat-pembangunan-hotel-di.html>).

Hotel-hotel tersebut dikelola oleh manajemen hotel baik dalam maupun luar negeri. Hotel yang dibangun di Cirebon pun cukup beragam, seperti hotel melati, bintang 1, bintang 2, bintang 3, dan bintang 4 (Arif, 2016).

Dari tahun ke tahun hotel-hotel baru bermunculan di Cirebon. Menurut data BPS dalam Alexander (2014), hingga Oktober 2013 pertumbuhan sektor perhotelan di Kota Cirebon sebesar 22,2%. Menurut Abdurahman (2015), Pemerintah Kota Cirebon merilis pembangunan hotel oleh investor pada tahun 2015 sekitar 15 - 20 hotel, sedangkan tahun sebelumnya telah berdiri 10 hotel baru di Kota Cirebon. Selain itu, Kepala Dinas Kebudayaan Pariwisata dan Olahraga (Disporabudpar) Kota Cirebon, Dana Kartiman, mengatakan bahwa pada tahun 2016 akan berdiri 8 hotel baru di Kota Cirebon (Ani, 2016).

Hotel Bentani merupakan salah satu hotel tertua di Cirebon yang didirikan pada tahun 1989. Hotel yang berbintang 3 ini memiliki luas bangunan kurang lebih sebesar 7.300 m² dan luas tanah kurang lebih sebesar 10.500 m². Hotel Bentani berlokasi di Kota Cirebon. Hotel tersebut berada pada lokasi yang strategis. Hotel Bentani hanya berjarak 500 m dari Stasiun Kereta Api Cirebon. Selain itu, dari hotel tersebut para tamu hanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk mencapai ke kantor pemerintahan, pusat perbelanjaan, kawasan komersial utama, dan kawasan hiburan. Hotel Bentani menyediakan 94 kamar yang terdiri dari 20 *standard room*, 54 *superior room*, 2 *junior suite*, 6 *suite room*, 1 *premier suite room*, 9 Bentani *Suite Apartement 1* (BSA 1) atau apartemen satu kamar, dan 2 Bentani *Suite Apartement 2* (BSA 2) atau apartemen dua kamar. Selain itu, Hotel Bentani menyediakan tempat spa, kolam renang, tempat *fitness*, lapangan tenis, toko *souvenir*, dan *rental car*. Di samping itu, di Hotel Bentani terdapat beberapa restoran dan bar.

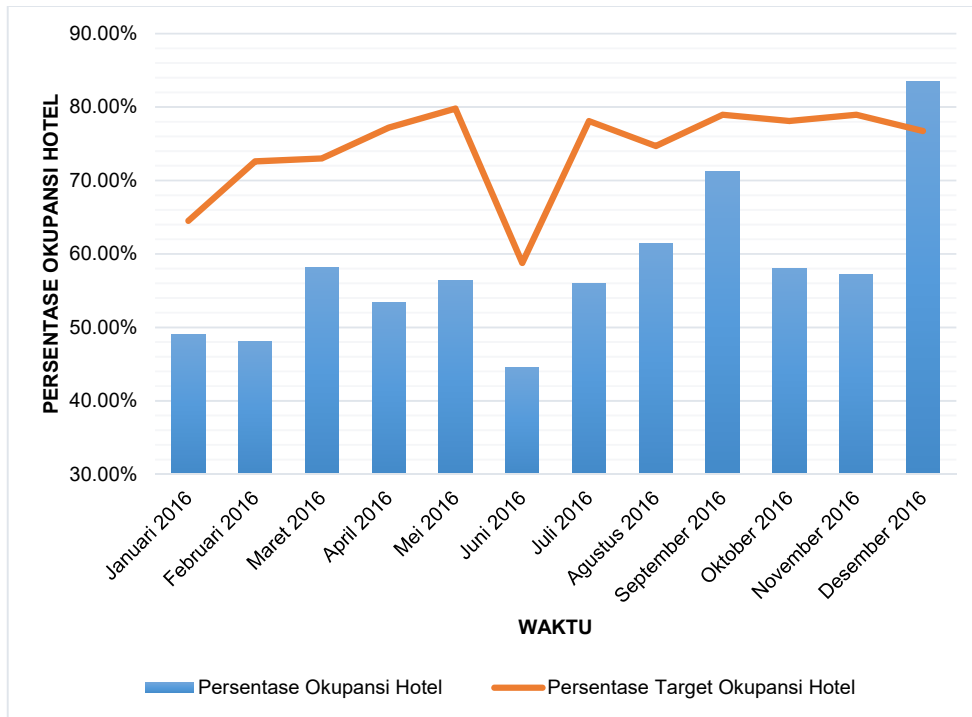
Hotel Bentani mengalami kesulitan dalam mencapai persentase target okupansi hotel saat ini. Persentase okupansi hotel merupakan persentase jumlah kamar yang terjual dari sejumlah kamar yang tersedia dalam kurun waktu tertentu. Grafik persentase okupansi hotel per tahun dan per bulan dari bulan Januari 2014 sampai dengan Desember 2016 dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Grafik Persentase Okupansi Hotel Bentani dari Bulan Januari 2014 sampai dengan Desember 2016

Gambar I.2 menunjukkan grafik persentase okupansi dan persentase target okupansi hotel dari bulan Januari 2016 sampai dengan Desember 2016. Grafik warna oranye menunjukkan persentase target okupansi hotel per bulan, sedangkan grafik warna biru menunjukkan persentase okupansi hotel per bulan. Dari Gambar I.2 dapat diketahui bahwa dari bulan Januari sampai dengan Desember 2016 grafik berwarna biru berpotongan dengan grafik berwarna oranye. Hal tersebut berarti persentase target okupansi hotel yang terpenuhi hanya pada bulan Desember 2016. Pada bulan Desember 2016 persentase target okupansi hotel yang ditetapkan oleh pihak manajemen Hotel Bentani adalah 76,74%. Persentase okupansi hotel yang dicapai pada bulan tersebut telah melampaui persentase target okupansi hotelnya yaitu 83,50%. Hal tersebut disebabkan oleh pada bulan tersebut, terdapat *long stay guest* dari luar negeri yang menginap di Hotel Bentani karena saat itu mereka sedang mengerjakan proyek PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap) di Cirebon. *Long stay guest* merupakan tamu yang menginap di hotel dalam jangka waktu yang lama yaitu sekitar 2 minggu. Selain itu, biasanya 1 *long stay guest* menginap sendiri di 1 kamar. Di luar bulan Desember 2016 persentase okupansi hotel berada di bawah persentase target okupansi hotelnya padahal jumlah wisatawan yang berwisata di Kota Cirebon

semakin meningkat. Oleh sebab itu, diperlukan suatu langkah perbaikan supaya persentase target okupansi hotel dapat dicapai oleh pihak hotel.



Gambar 1.2 Grafik Persentase Okupansi dan Target Okupansi Hotel Bentani dari Bulan Januari 2016 sampai dengan Desember 2016

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer *Sales and Marketing* serta *Public Relation* (PR) dapat diketahui bahwa Hotel Bentani belum dapat memenuhi kebutuhan tamu sepenuhnya. Beberapa hal yang belum dipenuhi oleh Hotel Bentani adalah menyediakan peralatan *fitness* yang memadai dan kolam renang yang luas. Selain itu, munculnya hotel baru menyebabkan persaingan bisnis di sektor ini pun kian ketat dari waktu ke waktu. Baik para tamu lama maupun para wisatawan ingin mencoba fasilitas dan pelayanan di hotel baru. Akibatnya, Hotel Bentani sebagai salah satu hotel terlama yang telah berdiri di Cirebon harus mampu bersaing meningkatkan persentase okupansi hotelnya. Munculnya hotel-hotel baru hendaknya bukan menjadi ancaman bagi Hotel Bentani, melainkan pemacu dalam peningkatan kualitas pelayanan. Dengan demikian, apabila pihak

hotel meningkatkan kualitas pelayanan yang ditawarkan, maka persentase okupansi hotel pasti akan meningkat.

Untuk memahami permasalahan yang menyebabkan tidak terpenuhinya persentase target okupansi di Hotel Bentani, dilakukan penelusuran keluhan para tamu yang diperoleh dari berbagai situs *Online Travel Agent* (OTA), seperti www.agoda.com, www.traveloka.com, dan www.tripadvisor.com. Keluhan tersebut disampaikan oleh para tamu berdasarkan pengalamannya ketika menginap di hotel itu. Keluhan yang dikemukakan oleh para tamu melalui OTA dari bulan Januari sampai dengan Desember 2016 dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Rekapitulasi Keluhan Tamu Hotel Bentani di Situs OTA

No.	Keluhan	Frekuensi Berdasarkan OTA			
		Agoda	Traveloka	Tripadvisor	Total
1	<i>Breakfast</i> kurang berasa, segar, dan bervariasi	2	11	-	13
2	Penampakan bangunan tidak modern	3	1	1	5
3	Fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar kurang baik	1	11	7	19
4	Kamar kurang nyaman	-	2	2	4
5	Pelayanan staf hotel lambat	2	5	1	8
6	Koordinasi antardepartemen kurang <i>solid</i>	-	3	3	6
7	Kurangnya fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar	1	3	-	4
8	Lahan parkir terbatas	-	1	-	1
9	Pelayanan kepada tamu terlewatkan oleh staf hotel	-	1	-	1
10	Kamar kurang bersih	-	4	-	4
11	Kurangnya fasilitas hotel	-	5	1	6
12	Fasilitas hotel kurang bersih	-	2	1	3
13	Fasilitas hotel tidak berfungsi dengan baik	-	-	1	1
14	<i>Check-in</i> terlambat	-	-	1	1

Setelah itu, untuk mengetahui lebih dalam lagi permasalahan yang terjadi di Hotel Bentani Cirebon, 17 tamu di hotel tersebut diwawancarai. Wawancara ini

dilakukan dari bulan November 2016 sampai dengan Januari 2017. Keluhan-keluhan yang didapatkan dari hasil wawancara tamu Hotel Bentani selama menginap di hotel tersebut dapat dilihat pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Rekapitulasi Keluhan Tamu Hotel Bentani Melalui Wawancara

No.	Keluhan	Frekuensi
1	<i>Breakfast</i> kurang berasa, segar, dan bervariasi	5
2	Penampakan bangunan tidak modern	6
3	Fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar kurang baik	11
4	Kamar kurang bersih	1
5	<i>Lobby</i> kurang nyaman	7
6	Lahan parkir terbatas	6
7	Fasilitas hotel kurang bersih	3
8	Kurangnya fasilitas hotel	1
9	Fasilitas hotel tidak berfungsi dengan baik	2
10	Kurangnya fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar	2
11	Kamar kurang nyaman	2
12	Pelayanan staf hotel lambat	1

Berdasarkan Tabel I.1 dan I.2, dapat diketahui bahwa 11 keluhan sama-sama diberikan baik oleh para tamu yang diwawancarai, maupun para tamu membagikan pengalaman selama mereka menginap di Hotel Bentani dalam situs OTA. Sebelas keluhan yang dimaksud adalah *breakfast* kurang berasa, segar, dan bervariasi, penampakan bangunan tidak modern, fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar kurang baik, kamar kurang bersih, lahan parkir terbatas, fasilitas hotel kurang bersih, kurangnya fasilitas hotel, fasilitas hotel tidak berfungsi dengan baik, kurangnya fasilitas dan perlengkapan tambahan kamar, kamar kurang nyaman, serta pelayanan staf lambat. Selain itu, terdapat 4 keluhan yang berbeda, seperti *lobby* kurang nyaman, koordinasi antardepartemen kurang *solid*, pelayanan kepada tamu terlewatkan oleh staf hotel, dan *check-in* terlambat. Dengan demikian, terdapat 15 keluhan yang terima Hotel Bentani dari bulan Januari 2016 sampai dengan Januari 2017 dari para tamu.

Untuk mendapatkan masukan dari para tamu berkenaan dengan kualitas pelayanan yang ditawarkan, Hotel Bentani telah menyebarkan *guest comment* di setiap kamar guna mendapatkan kritik dan saran dari para tamu. *Guest comment* yang telah diisi oleh tamu akan diambil oleh *room boy*. Setelah mengambil *guest comment* tersebut, *room boy* langsung memberitahukannya kepada *supervisor* departemen yang bersangkutan agar permasalahan segera ditangani. Akan tetapi, banyak tamu yang tidak mengisi *guest comment* tersebut. Selain itu, Hotel Bentani

telah bermitra dengan TripAdvisor untuk mengetahui ulasan para tamu mengenai pengalamannya menginap di hotel tersebut. Sayangnya, para tamu juga jarang yang mengisi *review* pada situs TripAdvisor. Setiap hari bagian PR akan membaca *review* yang diberikan oleh tamu lalu membalasnya. Apabila terdapat tamu yang menyampaikan pengalamannya yang kurang mengenakkan selama menginap di hotel tersebut, maka bagian PR akan langsung memberitahukannya ke *supervisor* departemen yang bersangkutan agar dapat segera diselesaikan masalahnya.

Setelah mendengar masukan dari para tamu terhadap kualitas pelayanan yang ditawarkan, Hotel Bentani langsung menanggapi. Hal tersebut bertujuan agar baik tamu baru maupun tamu lama akan menginap kembali di masa yang akan datang karena merasa puas terhadap pelayanan Hotel Bentani seperti fasilitas dan perlengkapan tambahan yang diberikan oleh hotel tersebut sehingga persentase okupansi hotel akan meningkat. Sebagai contoh, bila ada tamu yang mengeluh mengenai AC yang kurang dingin dalam *review* hotel di OTA, maka pihak hotel akan langsung memanggil teknisi lalu teknisi akan memperbaiki AC di kamar yang bersangkutan agar tamu selanjutnya tidak mengeluhkan hal yang sama. Selain itu, setelah mendengar masukan dari tamu berkenaan dengan kualitas pelayanan di hotel itu, pihak hotel merenovasi hotel agar persentase target okupansi dapat tercapai. Menurut pemilik dan manajer *sales and marketing* Hotel Bentani, untuk meningkatkan persentase okupansi, hingga saat ini pihak manajemen Hotel Bentani selalu melakukan inovasi dan pengembangan pada hotel secara kontinu. Inovasi dan pengembangan pada hotel dilakukan oleh pihak hotel berdasarkan masukan dari *room boy*, kebutuhan tamu yang dipelajari, serta pertumbuhan dan perkembangan ekonomi mikro dan makro di Cirebon tanpa menunggu keluhan dari para tamu. Sebagai contoh, Hotel Bentani meng-*upgrade* fasilitas kamar dan merenovasi hotel, dan melaksanakan 3S (Senyum, Salam, dan Sapa).

Menurut Yoeti (2004), hotel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Jasa merupakan suatu produk yang tidak nyata (*intangible*) yang dihasilkan dari kegiatan timbal balik antara pemberi jasa (*producer*) dan penerima jasa (*customer*) melalui suatu atau beberapa aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Yoeti, 2004). Menurut Tontini dan Picolo (2010), hal yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan jasa dalam persaingan adalah pemenuhan kebutuhan konsumen karena konsumen yang

puas akan kembali mengonsumsi jasa yang ditawarkan perusahaan tersebut. Selain itu, konsumen tidak sensitif terhadap harga jasa yang ditawarkan (Tontini & Picolo, 2010). Pemenuhan kebutuhan konsumen bergantung pada pemenuhan jasa dalam setiap atribut. Dengan demikian, identifikasi hubungan antara performansi atribut dan kepuasan konsumen menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Menurut Tontini dan Picolo (2010), karena evaluasi kualitas jasa sangat bergantung pada persepsi konsumen, metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) cocok digunakan dalam industri perhotelan.

Tontini dan Picolo (2010) mengatakan bahwa metode IGA merupakan analisis kuadran. Metode IGA membandingkan antara ketidakpuasan pelanggan yang diharapkan jika atribut memiliki kinerja rendah dan dampak yang diharapkan pada kepuasan pelanggan jika atribut ditingkatkan atau ditawarkan. Menurut mereka, pada dasarnya konsumen akan merespon kepuasan dan ketidakpuasan yang diharapkan dalam setiap atribut dengan menggunakan dua pertanyaan hipotetis yaitu pertanyaan fungsional atau *Expected Satisfaction with Functional Question* (ESFQ) yakni atribut yang memiliki performansi tinggi dan pertanyaan disfungsional atau *Expected Dissatisfaction with Disfunctional Question* (ESDQ) yakni atribut yang memiliki performansi rendah (Tontini & Picolo, 2010).

Metode IGA mempertimbangkan keberadaan *basic, performance, excitement, dan neutral attributes* (Tontini & Picolo 2010). Menurut Tontini dan Picolo (2010), metode IGA dapat mengevaluasi dampak perbaikan terhadap atribut yang sudah memiliki performansi yang baik. Selain itu, dalam metode IGA informasi mengenai kompetitor tidak dibutuhkan dalam analisis sehingga metode tersebut sangat sesuai digunakan jika informasi tersebut tidak ada atau sulit diperoleh. Metode IGA merupakan metode yang dapat digunakan dalam membuat keputusan perbaikan secara langsung (Tontini & Picolo, 2010).

Berdasarkan masalah-masalah yang telah diidentifikasi, dapat masalah-masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa saja atribut yang digunakan untuk menganalisis permasalahan mengenai kepuasan tamu Hotel Bentani?
2. Bagaimana kepuasan tamu Hotel Bentani saat ini?
3. Apa usulan dan prioritas perbaikan yang diberikan kepada pihak manajemen Hotel Bentani untuk meningkatkan kepuasan tamu dengan menggunakan metode IGA?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Dalam menyederhanakan ruang lingkup permasalahan yang diteliti, maka terdapat batasan yang digunakan yaitu penelitian ini hanya dilakukan sampai dengan tahap pemberian usulan dan usulan yang diberikan kepada pihak hotel belum diimplementasikan.

Terdapat beberapa asumsi yang menjadi dasar berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian. Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kondisi Hotel Bentani tidak berubah secara drastis.
2. Kondisi Cirebon tidak mengalami perubahan yang signifikan.

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, berikut merupakan tujuan penelitian yang dimiliki:

1. Mengetahui atribut yang digunakan untuk menganalisis permasalahan mengenai kepuasan tamu Hotel Bentani.
2. Mengetahui kepuasan tamu Hotel Bentani saat ini.
3. Menentukan usulan dan prioritas perbaikan yang diberikan kepada pihak manajemen Hotel Bentani untuk meningkatkan kepuasan tamu dengan menggunakan metode IGA.

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki manfaat tertentu bagi peneliti, perusahaan, dan pembaca. Manfaat penelitian bagi peneliti sebagai berikut:

1. Membuka pemikiran peneliti mengenai sebuah perusahaan jasa yang menyediakan pelayanan yang berkualitas baik.
2. Membantu peneliti dalam menerapkan ilmu yang telah didapatkan pada masa perkuliahan berkaitan dengan penyelesaian masalah dalam bidang jasa.
3. Menambah wawasan peneliti mengenai dunia kerja perusahaan jasa.

Selain itu, penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi Hotel Bentani yaitu menjadikannya sebagai referensi dalam menyelesaikan permasalahan kualitas pelayanan yang sedang terjadi di Hotel Bentani.

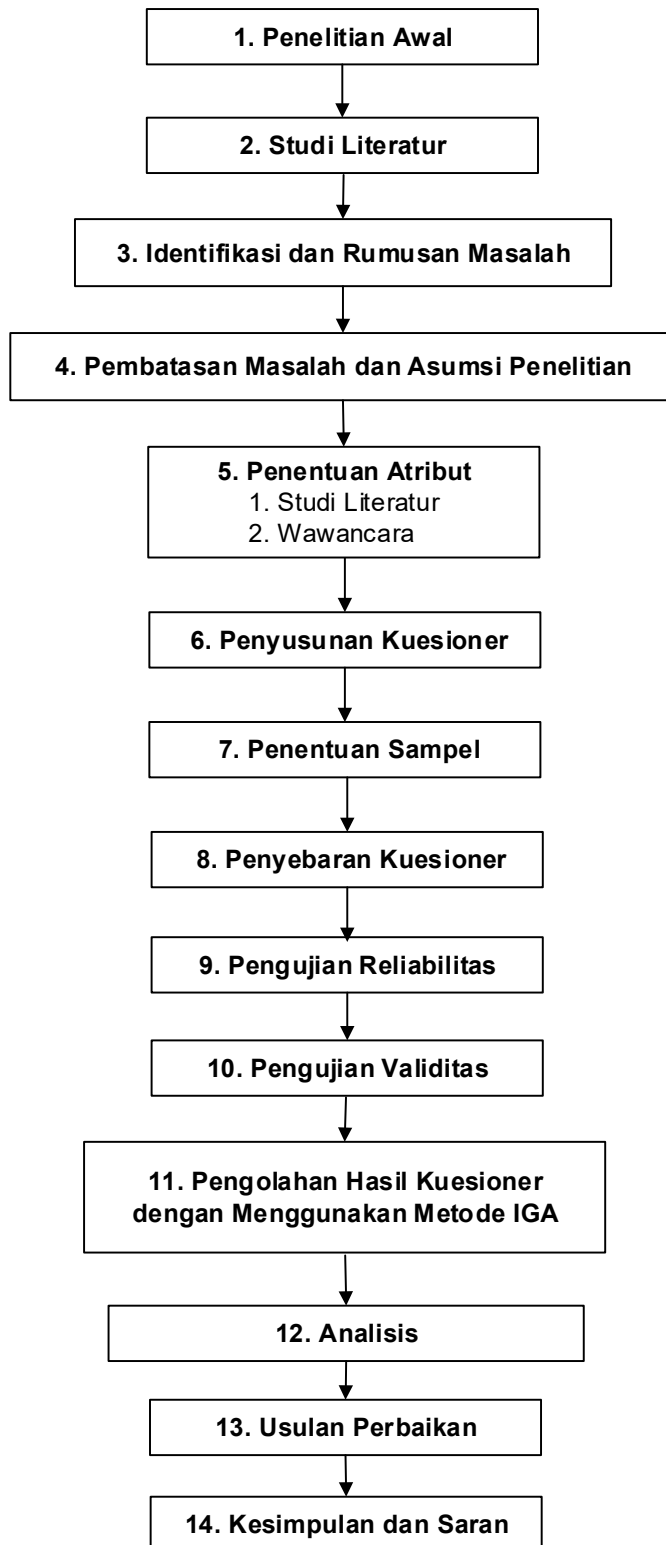
Terdapat beberapa manfaat yang diberikan oleh penelitian ini kepada pembaca juga. Beberapa manfaat penelitian ini bagi pembaca adalah:

1. Menjadi referensi bagi penelitian lain yang memiliki topik serupa.
2. Menambah wawasan dalam bidang kualitas jasa.

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian merupakan proses atau cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data yang akan digunakan dalam penelitian. Metodologi penelitian akan direpresentasikan dalam bentuk diagram alir (*flow chart diagram*) yang dapat dilihat pada Gambar I.3. Secara umum, metodologi penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Penelitian awal
Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan penelitian awal. Dalam penelitian awal ini dilakukan pengumpulan data awal, observasi di Hotel Bentani, serta wawancara terhadap pihak dan tamu Hotel Bentani Cirebon. Penelitian awal dapat menggambarkan garis besar situasi dan kondisi terdapat Hotel Bentani.
2. Studi literatur
Selanjutnya, studi literatur dilakukan. Studi literatur merupakan pembelajaran teori-teori yang dapat berguna dalam proses penelitian. Studi literatur diperoleh dari jurnal, buku referensi, penelitian terdahulu, atau situs internet yang dapat dipercaya.
3. Identifikasi dan perumusan masalah
Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi masalah berdasarkan latar belakang masalah yang ada. Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, masalah akan dirumuskan ke dalam beberapa poin. Rumusan masalah dapat menuntun langkah-langkah penelitian yang harus dilakukan berikutnya. Dengan adanya rumusan masalah, tujuan penelitian adalah memberi jawaban terhadap permasalahan yang ada.
4. Pembatasan masalah dan asumsi penelitian
Permasalahan harus dibatasi agar masalah yang dibahas tidak terlalu luas. Di samping itu, penelitian harus diasumsikan agar terdapat hal yang dapat dijadikan sebagai pijakan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian.



Gambar I.3 Metodologi Penelitian di Hotel Bentani

5. Penentuan atribut

Sebelum kuesioner dibuat, atribut-atribut yang terkait dalam penelitian ditentukan. Penentuan atribut tersebut dilakukan dengan menggunakan studi literatur dan wawancara.

6. Penyusunan kuesioner

Setelah memperoleh atribut apa saja yang berpengaruh, kuesioner dirancang. Hal tersebut bertujuan agar dapat diketahui bagaimana profil tamu di Hotel Bentani, seberapa puas tamu ketika atribut di suatu hotel memiliki performansi yang baik atau buruk, seberapa puas tamu terhadap performansi atribut Hotel Bentani saat ini, dan seberapa puas tamu terhadap pelayanan Hotel Bentani secara keseluruhan.

7. Penentuan sampel

Sebelum kuesioner disebar, teknik *sampling* yang digunakan dan jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini ditentukan agar responden yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi Hotel Bentani yang sebenarnya.

8. Penyebaran kuesioner

Kuesioner yang telah dirancang disebar ke tamu Hotel Bentani hingga jumlah sampel yang didapatkan sudah memenuhi jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

9. Uji reliabilitas

Pada tahap ini hasil kuesioner yang telah disebar kepada tamu Hotel Bentani, diuji reliabilitasnya. Reliabilitas menyatakan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat mengukur sesuatu tanpa bias atau tanpa kesalahan (Sekaran, 2000). Apabila hasil kuesioner tidak *reliable*, maka peneliti perlu menyebarkan kuesioner kembali.

10. Uji validitas

Selanjutnya, validitas semua atribut diuji. Menurut Sekaran (2000), uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat mengukur sesuatu yang ingin diukur. Apabila atribut tidak valid, maka atribut tersebut dibuang.

11. Pengolahan hasil kuesioner dengan menggunakan metode IGA

Apabila hasil kuesioner yang disebar sudah *reliable* dan valid, maka data tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode IGA. Setelah

itu, atribut-atribut dapat dipetakan dalam matriks IGA berdasarkan hasil pengolahan data tersebut.

12. Analisis

Tahap ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan akan digunakan sebagai bahan untuk menentukan usulan perbaikan yang perlu dilakukan terhadap permasalahan yang ada.

13. Usulan perbaikan

Dalam tahap ini diberikan usulan perbaikan kualitas pelayanan Hotel Bentani. Dengan adanya usulan perbaikan kualitas pelayanan Hotel Bentani, diharapkan kepuasan pelanggan dapat meningkat.

14. Kesimpulan dan saran

Penelitian ini diakhiri oleh penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ini, beberapa saran yang akan diberikan oleh peneliti kepada pihak Hotel Bentani untuk meningkatkan kualitas pelayanan di hotel tersebut serta kepada peneliti selanjutnya agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

I.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab. Bab-bab beserta isi setiap babnya dijabarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan dalam penentuan sampel penelitian, penyusunan kuesioner, pengolahan data hasil penyebaran kuesioner, dan mencari akar permasalahan di Hotel Bentani yang berkaitan dengan kualitas jasa.

BAB III PROSES PENGUKURAN KEPUASAN TAMU HOTEL BENTANI

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengidentifikasian atribut yang akan digunakan untuk mengukur kepuasan tamu Hotel Bentani, penyusunan kuesioner, penyebaran sampel penelitian berdasarkan sampel dan jumlah sampel yang ditentukan, pengujian reliabilitas dan validitas terhadap hasil kuesioner, penyajian profil responden, serta pengolahan hasil kuesioner dengan menggunakan metode IGA.

BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN HOTEL BENTANI

Dalam Bab ini terdapat analisis pengolahan data pada Bab III dan usulan perbaikan terhadap pelayanan di Hotel Bentani beserta analisis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari proses dan hasil penelitian yang dilakukan. Selain itu, saran yang diberikan baik bagi pembaca maupun pihak Hotel Bentani.