

**USULAN PENINGKATAN KEPUASAN PELANGGAN
DI HOTEL P BANDUNG BERDASARKAN METODE
*IMPROVEMENT GAP ANALYSIS***

SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Nama : Muhammad Reza Arfandi

NPM : 2014610181



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2018**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Muhammad Reza Arfandi
NPM : 2014610181
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : USULAN PENINGKATAN KEPUASAN
PELANGGAN DI HOTEL P BANDUNG
BERDASARKAN METODE *IMPROVEMENT*
GAP ANALYSIS

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Agustus 2018

Ketua Program Studi Teknik Industri

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

Dosen Pembimbing I

(Yogi Yusuf Wibisono, S.T., M.T.)

Dosen Pembimbing II

(Cindy Marika Amalia Wibowo, S.T., M.T.)



Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan

Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Muhammad Reza Arfandi

NPM : 2014610181

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul :

" Usulan Peningkatan Kepuasan Pelanggan di Hotel P Bandung Berdasarkan Metode *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, 2 Agustus 2018

Muhammad Reza Arfandi

NPM : 2014610181

ABSTRAK

Kota Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang menjadi tujuan para wisatawan dengan banyaknya pilihan wisata yang ditawarkan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Bandung, dari tahun ke tahun terjadi peningkatan jumlah wisatawan yang datang ke Kota Bandung. Hal ini juga diikuti dengan peningkatan jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke tempat akomodasi. Meningkatnya kedua hal tersebut menyebabkan semakin banyaknya hotel-hotel yang ada dan semakin sengitnya persaingan antarhotel di Kota Bandung. Hotel P merupakan salah satu hotel bintang 3 di Kota Bandung. Masalah yang terdapat di Hotel P adalah turunnya tingkat okupansi dari tahun ke tahun. Penurunan ini disebabkan persaingan antarhotel dan tidak terpenuhinya kepuasan dari para pengunjung yang menginap di Hotel P. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan kepuasan pelanggan melalui perbaikan kualitas jasa yang dimiliki oleh Hotel P.

Penentuan atribut dilakukan menggunakan studi literatur LODGSERV dan HOLSERV. Kemudian dilakukan penyebaran kuesioner kepada pengunjung Hotel P untuk menilai atribut-atribut tersebut. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) yang merupakan analisis kuadran yang membandingkan ketidakpuasan pelanggan apabila suatu atribut memiliki performansi yang buruk dengan kepuasan pelanggan bila suatu atribut memiliki performansi yang baik. Dengan menggunakan IGA ini maka dapat ditentukan atribut-atribut mana saja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pengunjung Hotel P.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan IGA didapatkan terdapat 8 buah atribut yang perlu diperbaiki, yaitu kelengkapan peralatan hotel (A3), kenyamanan Hotel (A14), kualitas makanan dan minuman (A15), kebersihan hotel (A17), karyawan yang selalu ada saat dibutuhkan (A24), hotel yang melayani permintaan khusus (A10), karyawan yang cepat dalam melakukan tugasnya (A12), dan menyediakan *complimentary services* (A26). Didapatkan 21 usulan untuk mengatasi akar masalah yang ada dari setiap atribut, diantaranya berupa pembuatan urutan pengerjaan, penambahan alat bantu, penggunaan *casual employee*, dan pemilihan *employee of the month*.

ABSTRACT

Bandung is one of the cities in Indonesia which become the destination of tourists with its many choices of tourism activities. Based on data from Badan Pusat Statistik Kota Bandung, from year to year there is an increase in the number of tourists that come to Bandung. This is followed by increase in the number of tourist who come to the accomodation. The increase of both of those things are causing more and more hotels and the more intense the competition between hotels in Bandung. Hotel P is one of the 3 star hotel in Bandung. The problem in Hotel P is the declining in occupancy rate from year to year. The decline occurs because of the competition between hotels and the failure to meet the Hotel P's customer satisfaction. Therefore, the need to increase customer satisfaction need to be done by improving the service quality in Hotel P.

To define the attributes it is done using the literature of LODGSERV and HOLSERV. Then the questionnaire is distributed to Hotel P's guest to rate those attributes. The data is processed by using Improvement Gap Analysis (IGA) which is a quadrant analysis that compares customer dissatisfaction when an attribute has poor performance with customer satisfaction when an attribute has good performance. By using this IGA it can be determined which attributes that need to be improved to increase the Hotel P's guest satisfaction.

Based on the data processing using IGA, there are 8 attributes that need to be improved, those attributes are completeness of hotel equipment (A3), hotel's comfortness (A14), quality of food and beverage (A15), hotel's cleanliness (A17), employee that always available when needed (A24), hotel that cater to special requests (A10), employee who fast at performing their job (A12), and provide complimentary services (A26). 21 proposal to fix the root cause of the attributes were given, such as the making the working sequences, the addition of tools, hire a casual employee, and the selection of employee of the month.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan hidayah-Nya tim penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi dengan judul “Usulan Peningkatan Kepuasan Pelanggan di Hotel P Bandung Berdasarkan Metode *Improvement Gap Analysis*”. Tentunya laporan ini tidak dapat selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan kali ini penulis secara khusus ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Yogi Yusuf Wibisono, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing I dan Ibu Cindy Marika Amalia Wibowo, S.T., M.T. yang telah membimbing dan memberikan saran-saran selama pembuatan laporan ini.
2. Ibu Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. dan Bapak Fransiscus Rian Praktikto, S.T., M.T., M.S. sebagai dosen penguji proposal yang sudah memberikan masukan dalam identifikasi masalah untuk laporan.
3. Bapak Fransiscus Rian Praktikto, S.T. dan Ibu Titi Iswari, S.T., M.Sc., M.B.A. sebagai dosen penguji siding yang sudah memberikan komentar dan masukan terhadap hasil laporan sehingga dapat laporan yang dibuat dapat lebih baik dan lengkap.
4. Bapak Iman Santoso selaku *Front Office Manager* beserta para karyawan di Hotel P yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan meluangkan waktunya untuk membantu dalam pembuatan laporan ini.
5. Orang tua dan kakak-kakak dari penulis yang telah memberikan doa dan motivasi dalam menyelesaikan laporan ini.
6. Teman-teman grup “Support System”, Ferdi Kristian, Melisa Christina, Monika Pangestu, Stephen Sanjaya Budi, dan William Husni yang sudah banyak membantu dalam memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Teman-teman grup “Penjahat Kemarin”, Adrian Riachta, Alfred Gani, Andreas Variandy, Arkan Shafi Ramadhan, Cornelius Henri, Eldrige Vincent, Riki Widjaya, dan Stephanus Dimas yang sudah banyak

membantu dalam memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

8. Serta teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis ketahui dan sadari bahwa dalam penulisan laporan ini masih terdapat kesalahan ataupun kekurangan. Namun penulis berharap semoga laporan yang dibuat ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Bandung, 6 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	I-3
I.3 Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian.....	I-10
I.4 Tujuan Penelitian	I-10
I.5 Manfaat Penelitian	I-10
I.6 Metodologi Penelitian.....	I-11
I.7 Sistematika Penulisan	I-14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1 Jasa	II-1
II.2 Kepuasan Pelanggan	II-2
II.3 Studi Literatur Atribut Jasa Penginapan	II-7
II.4 <i>Improvement Gap Analysis</i>	II-9
II.5 Metode Pengumpulan Data.....	II-12
II.6 <i>Sampling</i> dan Jumlah Sampel.....	II-13
II.7 Skala.....	II-16
II.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	II-17
BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
III.1 Identifikasi Atribut.....	III-1
III.2 Penyusunan Kuesioner	III-6
III.3 Penentuan Jumlah Sampel, Teknik <i>Sampling</i> , dan Penyebaran Kuesioner.....	III-8
III.4 Data Profil Responden	III-9

III.5 Pengujian Kuesioner	III-14
III.6 Penentuan Prioritas Perbaikan Berdasarkan IGA.....	III-16
BAB IV ANALISIS DAN USULAN	
IV.1 Analisis Atribut Penelitian.....	IV-1
IV.2 Analisis Profil Responden	IV-11
IV.3 Analisis <i>Improvement Gap Analysis</i>	IV-13
IV.3.1 Analisis Kuadran I	IV-15
IV.3.2 Analisis Kuadran II	IV-17
IV.3.3 Analisis Kuadran III	IV-19
IV.3.4 Analisis Kuadran IV.....	IV-21
IV.4 Usulan Perbaikan.....	IV-22
IV.4.1 Usulan Perbaikan Kelengkapan Peralatan Hotel (A3)	IV-23
IV.4.2 Usulan Perbaikan Kenyamanan Hotel (A14)	IV-28
IV.4.3 Usulan Perbaikan Kualitas Makanan dan Minuman (A15)..	IV-32
IV.4.4 Usulan Perbaikan Kebersihan Hotel (A17)	IV-34
IV.4.5 Usulan Perbaikan Karyawan yang Selalu Ada Saat Dibutuhkan (A24)	IV-38
IV.4.6 Usulan Perbaikan Hotel yang Melayani Permintaan Khusus (A10).....	IV-41
IV.4.7 Usulan Perbaikan Karyawan yang Cepat dalam Melakukan Tugasnya (A12).....	IV-42
IV.4.8 Usulan Perbaikan Menyediakan <i>Complimentary</i> <i>Services</i> (A26).....	IV-44
IV.5 Rekapitulasi Usulan Perbaikan	IV-46
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
V.1 Kesimpulan.....	V-1
V.2 Saran.....	V-3
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Rekapitulasi Keluhan dari <i>Website</i> Selama Tahun 2017	I-6
Tabel I.2 Rekapitulasi Keluhan dari Wawancara.....	I-7
Tabel II.1 Atribut LODGSERV.....	II-7
Tabel II.2 Atribut HOLSERV	II-8
Tabel III.1 Penentuan Atribut	III-2
Tabel III.2 Atribut Final.....	III-4
Tabel III.3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas	III-15
Tabel III.4 Nilai AESFQ, AESDQ, ACS, dan IG.....	III-18
Tabel III.5 Nilai StIG dan StAESDQ	III-19
Tabel III.6 Prioritas Perbaikan Berdasarkan IGA.....	III-21
Tabel IV.1 SOP Pembersihan Kamar dan Penggantian <i>Guest Amenities</i>	IV-27
Tabel IV.2 Rekapitulasi Usulan Perbaikan	IV-47

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Tingkat Okupansi Hotel P Tahun 2016-2017	I-4
Gambar I.2 Metodologi Penelitian	I-13
Gambar II.1 Model Kualitas Jasa dan Kepuasan Pelanggan	II-4
Gambar II.2 6 <i>Gap Model</i>	II-6
Gambar II.3 Matriks IGA	II-11
Gambar III.1 Jenis Kelamin.....	III-10
Gambar III.2 Usia.....	III-10
Gambar III.3 Pekerjaan.....	III-11
Gambar III.4 Kota Asal.....	III-11
Gambar III.5 Sudah Pernah Menginap.....	III-12
Gambar III.6 Tujuan Menginap	III-12
Gambar III.7 Menginap Bersama	III-13
Gambar III.8 Lama Menginap	III-13
Gambar III.9 Sumber Informasi Hotel.....	III-14
Gambar III.10 Matriks IGA	III-20
Gambar IV.1 Akar Masalah Kelengkapan Peralatan Hotel.....	IV-25
Gambar IV.2 Kereta Dorong Hotel	IV-26
Gambar IV.3 Akar Masalah Kenyamanan Hotel.....	IV-30
Gambar IV.4 Usulan Posisi Tempat Duduk Area <i>Playground</i>	IV-31
Gambar IV.5 Akar Masalah Kualitas Makanan dan Minuman	IV-33
Gambar IV.6 Akar Masalah Kebersihan Hotel.....	IV-36
Gambar IV.7 Akar Masalah Karyawan yang Selalu Ada Saat Dibutuhkan	IV-39
Gambar IV.8 Akar Masalah Hotel yang Melayani Permintaan Khusus	IV-42
Gambar IV.9 Akar Masalah Karyawan yang Cepat Dalam Melakukan Tugasnya	IV-44
Gambar IV.10 Akar Masalah Menyediakan <i>Complimentary Services</i>	IV-45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian

Lampiran B Data Lengkap Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan rumusan masalah. Bab ini juga menguraikan batasan masalah dan asumsi-asumsi yang digunakan selama penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Penjelasan lain yang dibahas pada bab ini adalah metodologi penelitian dan sistematika penulisan dari penelitian yang akan dilakukan.

I.1 Latar Belakang Masalah

Kota Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang menjadi tujuan para wisatawan, baik lokal maupun mancanegara. Kota Bandung memiliki beberapa julukan, di antaranya adalah Kota Kembang dan Paris Van Java. Dua julukan tersebut diberikan karena keindahan yang dimiliki oleh Kota Bandung dari zaman dahulu dengan banyaknya pepohonan dan tanaman di sepanjang jalan. Sampai saat ini pun keindahan dari Kota Bandung masih tetap dipertahankan dengan dilakukan perbaikan dan pembangunan taman-taman kota dan trotoar di sepanjang jalan. Letak Kota Bandung dikelilingi pegunungan juga membantu memberikan suasana serta hawa yang sejuk bagi para wisatawan.

Hal tersebut menjadikan Kota Bandung memiliki banyak tempat-tempat wisata alam yang unik dan indah yang menjadi salah satu tujuan para wisatawan yang datang ke Kota Bandung. Selain wisata alamnya, Kota Bandung sendiri terkenal sebagai kota belanja dan kuliner dengan banyaknya tempat-tempat belanja, seperti *mall* dan *factory outlet*, serta pilihan-pilihan tempat makan enak, mulai dari jajanan pasar hingga restoran yang menawarkan menu makanan mewah. Perpaduan dari tempat-tempat wisata alam, belanja, dan kuliner ini tentunya menjadi daya tarik utama bagi para wisatawan untuk datang ke Kota Bandung.

Berdasarkan data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung, pada tahun 2014 terdapat 5.807.564 wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung, pada tahun 2015 terdapat 6.061.094 wisatawan yang berkunjung

ke Kota Bandung, pada tahun 2016 terdapat 5.000.625 wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung, dan Kadisbudpar Kota Bandung mengatakan bahwa pada tahun 2017 terdapat 6,96 juta wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung mayoritas mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut juga diperkirakan akan berlanjut pada tahun 2018 dengan berhasilnya Kota Bandung meraih penghargaan kategori ASEAN *Clean Tourist City Standard Award* dalam ASEAN *Tourism Award* 2018 yang tentunya akan menjadikan Kota Bandung semakin banyak diketahui oleh wisatawan ASEAN.

Meningkatnya jumlah wisatawan ke Kota Bandung tentunya akan memberikan dampak positif kepada beberapa pihak, baik yang menawarkan produk maupun jasa. Salah satunya adalah pada jasa penginapan atau perhotelan. Hal tersebut diakibatkan mayoritas wisatawan akan menghabiskan waktu lebih dari satu hari untuk melakukan wisata, sehingga wisatawan akan membutuhkan tempat untuk menginap. Sama halnya dengan jumlah wisatawan yang datang ke Kota Bandung, jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi juga meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2015 jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi adalah sebanyak 4.042.258 orang, berdasarkan Jawa Barat Dalam Angka 2016, jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi di Kota Bandung adalah sebanyak 4.418.781 orang, dan berdasarkan Jawa Barat Dalam Angka 2017, jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi di Kota Bandung adalah sebanyak 4.801.108 orang.

Meningkatnya wisatawan dan kebutuhan akan tempat penginapan tersebut menjadi kesempatan bagi kebanyakan orang untuk ikut membuka hotel-hotel baru di Kota Bandung. Semakin banyaknya hotel-hotel yang tersedia di Kota Bandung menyebabkan sengitnya persaingan antarhotel dalam menarik pengunjung untuk menginap di hotel tersebut. Apabila suatu hotel tidak dapat bersaing dengan hotel-hotel lainnya maka tentu jumlah orang yang menginap di hotel tersebut akan menurun. Jumlah pengunjung hotel biasanya dapat digambarkan berdasarkan tingkat okupansi hotel tersebut, yang menandakan jumlah kamar terpakai selama suatu periode tertentu. Hal ini menjadi tantangan, terutama bagi hotel-hotel yang telah berdiri lama untuk terus meningkatkan kualitas hotel mereka dengan semakin banyaknya hotel-hotel baru yang

bermunculan, dengan mayoritas memberikan fasilitas yang lebih baru dan lebih baik dari hotel-hotel lama.

Langkah yang dapat dilakukan oleh pihak hotel untuk meningkatkan daya saing mereka adalah dengan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan. Kualitas jasa yang bagus memungkinkan sebuah perusahaan untuk membedakan dirinya dari kompetitornya, mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan efisiensi (Mei, Dean, dan White, 1999). Ketiga hal tersebut dapat terjadi dikarenakan kualitas jasa yang baik akan memberikan keuntungan-keuntungan kepada perusahaan seperti meningkatnya kepuasan pelanggan, omongan dari mulut ke mulut yang positif mengenai perusahaan, dan meningkatnya pendapatan.

Terpenuhinya kepuasan pelanggan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tjiptono dan Diana (2002), mengatakan bahwa kepuasan pelanggan akan memberikan keuntungan di antaranya berupa memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, dan reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan. Maka dari itu, kualitas jasa dan kepuasan pelanggan merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan-perusahaan penyedia jasa dalam berlomba-lomba memberikan jasa yang lebih baik dari para kompetitornya.

I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

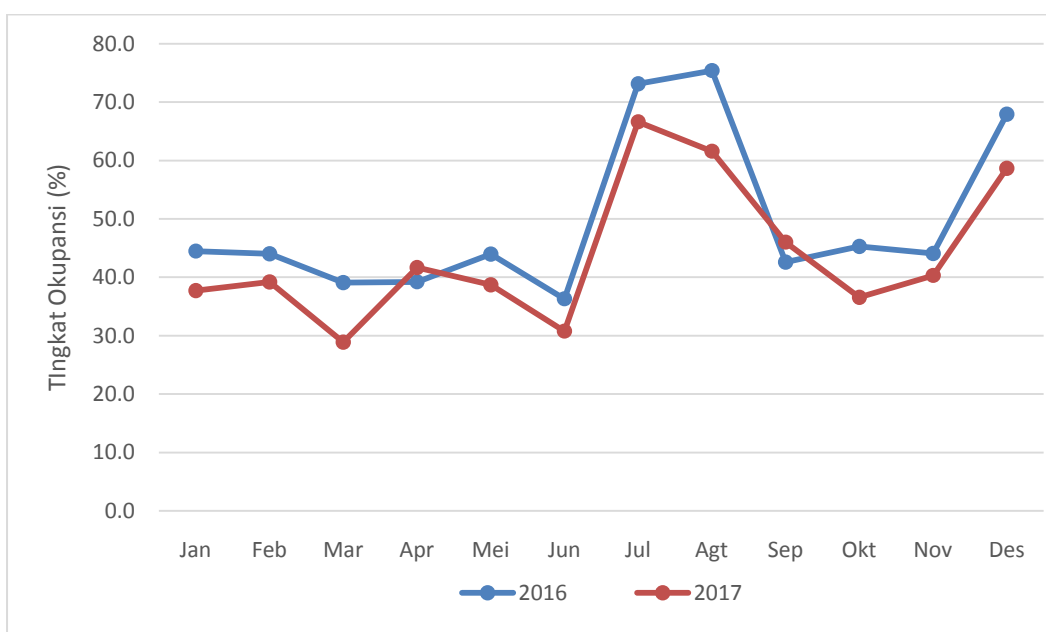
Hotel P merupakan salah satu hotel di daerah Setiabudhi Bandung yang telah berdiri sejak tahun 1996. Sejak tahun 1996, Hotel P telah beberapa kali mengalami renovasi. Untuk renovasi secara besar-besaran seperti perubahan interior kamar diakui manajemen sudah cukup lama tidak dilakukan karena dapat mengganggu ketersediaan kamar yang ditawarkan oleh Hotel P, namun pergantian-pergantian kecil seperti pembaruan TV, kulkas, dan penambahan *safety box* sudah mulai dilakukan secara bertahap dari beberapa tahun lalu.

Hotel P merupakan hotel bintang 3 yang menawarkan jenis penginapan berupa *residence*, sehingga bentuk penginapan yang ditawarkan bukan hanya berupa kamar, melainkan berupa rumah lengkap dengan ruang tamu dan dapur. Hotel P memiliki 43 buah penginapan atau rumah terpisah yang dirancang untuk memberikan kesan yang santai, tenang, dan *private* bagi pengunjung. Hotel P disebut sebagai *residence hotel*, namun secara jasa, Hotel P menawarkan

layanan dan fasilitas yang sama dengan hotel-hotel lainnya. Yang berbeda hanyalah karena bentuk penginapan yang ditawarkan berupa rumah, maka pengunjung yang menginap di Hotel P kebanyakan adalah pengunjung bertipe *leisure traveler* atau keluarga. Terkadang ada juga pengunjung bertipe *business traveler* atau perorangan, namun jumlahnya sedikit dibandingkan tipe *leisure traveler*.

Letak Hotel P yang berada di Setiabudhi memberikan pilihan wisata yang beragam bagi pengunjung yang menginap disana. Bila mencari tempat wisata alam, pengunjung dapat pergi ke daerah atas menuju Lembang dan bila mencari wisata belanja dan kuliner pengunjung dapat pergi ke arah bawah menuju daerah kota. Hal ini menyebabkan Hotel P memiliki lokasi yang strategis bagi para wisatawan yang datang ke Kota Bandung. Sementara fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel P adalah sama seperti mayoritas hotel lain, seperti AC, wifi gratis, kolam renang, dan sarapan.

Keuntungan bertambahnya jumlah wisatawan ke Kota Bandung dan bertambahnya jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi tidak dirasakan oleh Hotel P. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa Hotel P mengalami penurunan jumlah pengunjung dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari tingkat okupansi yang dimiliki Hotel P pada tahun 2016 dan tahun 2017. Tingkat okupansi Hotel P tahun 2016 dan tahun 2017 dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I.1. Tingkat Okupansi Hotel P Tahun 2016-2017

Hal ini menjadi masalah bagi pihak hotel, dimana disaat rata-rata tingkat okupansi hotel berbintang di Kota Bandung mengalami kenaikan, berdasarkan data BPS yaitu 49,83% pada tahun 2016 menjadi 50,71% di tahun 2017, rata-rata tingkat okupansi yang dimiliki Hotel P justru mengalami penurunan, yaitu 49,625% di tahun 2016 menjadi 43,9% di tahun 2017. Selain itu, rata-rata tingkat okupansi yang dimiliki Hotel P juga masih berada di bawah rata-rata tingkat okupansi yang seharusnya dapat dimiliki oleh hotel-hotel yang berada di daerah strategis seperti Setiabudhi, dimana seharusnya rata-rata okupansi hotel bisa sampai ke angka 60%.

Menurut pihak manajemen Hotel P menurunnya tingkat okupansi tersebut dapat disebabkan oleh beberapa hal, yang pertama tentunya akibat semakin besarnya persaingan antarhotel dan kedua akibat kurang terpenuhinya kepuasan dari pengunjung. Untuk mengatasi penyebab yang pertama, Hotel P sendiri telah melakukan aktivitas-aktivitas pemasaran untuk lebih memperkenalkan Hotel P dan mendapatkan pengunjung-pengunjung baru, seperti iklan di radio-radio, menawarkan paket-paket promo, dan bekerja sama dengan *website-website* pemesanan hotel. Sementara untuk penyebab kedua, Hotel P belum banyak melakukan tindakan perbaikan terhadap keluhan-keluhan yang disampaikan pengunjung.

Perlu diketahui bahwa pengunjung dari Hotel P terbagi menjadi dua, yaitu pengunjung yang baru pertama kali menginap di Hotel P dan pengunjung yang sudah pernah menginap di Hotel P sebelumnya. Maka untuk meningkatkan jumlah pengunjung Hotel P, tidak cukup dengan hanya berfokus pada pemasaran kepada pengunjung baru saja, namun juga dalam mempertahankan pengunjung lama. Keinginan untuk kembali menggunakan jasa dan/atau merekomendasikan jasa kepada orang lain adalah beberapa manfaat yang didapatkan perusahaan dari terpenuhinya kepuasan dari pelanggan seperti yang dikatakan oleh Tjiptono dan Diana (2002).

Belum terpenuhinya kepuasan pelanggan adalah salah satu penyebab dari menurunnya jumlah pengunjung di Hotel P. Hal tersebut diakui oleh pihak manajemen dengan adanya beberapa keluhan yang sering diberikan oleh pengunjung secara langsung kepada pihak manajemen hotel. Selain itu kurang

puasnya pengalaman yang dirasakan pengunjung selama menginap di Hotel P dapat dilihat dari keluhan-keluhan yang mereka sampaikan di kolom *review* Hotel P di beberapa situs pemesanan hotel, seperti www.traveloka.com, www.agoda.com, dan www.tripadvisor.com. Tabel I.1 merupakan beberapa keluhan yang terdapat pada kolom *review* Hotel P selama tahun 2017.

Tabel I.1. Rekapitulasi Keluhan dari *Website* Selama Tahun 2017

Keluhan	Jumlah
Kualitas menu sarapan (rasa, variasi, kecepatan pengisian makanan)	28
Kualitas fasilitas kamar (kasur dan bantal keras, <i>water heater</i> bermasalah, wastafel bocor, dll)	18
Kualitas fasilitas hotel (parkiran sempit, wifi lambat, banyak serangga, dll)	18
Kebersihan fasilitas kamar (kamar kurang bersih, selimut kotor, bau asap rokok, dll)	15
Kelengkapan perlengkapan kamar (peralatan masak kurang, tidak ada <i>slipper</i> , tidak ada <i>toiletries</i> , dll)	12
Karyawan dan pelayanan (<i>house keeping</i> susah ditelpon, kurang ramah, dll)	3

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada Tabel I.1 tersebut, terdapat beberapa hal yang banyak dikeluhkan oleh para pengunjung Hotel P mengenai kualitas menu sarapan, kualitas fasilitas kamar, kualitas fasilitas hotel, kebersihan fasilitas kamar, kelengkapan perlengkapan kamar, dan karyawan dan pelayanan. Terlepas dari jumlah keluhan yang ada, Tabel I.1 menggambarkan bahwa sebenarnya masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selain berdasarkan data keluhan yang ada di kolom *review* tersebut, dilakukan pula wawancara secara langsung dengan pengunjung Hotel P mengenai pengalaman mereka selama menginap di Hotel P. Hal ini dilakukan untuk menambah data bila memang masih terdapat keluhan yang dirasakan oleh pengunjung, karena tidak semua pengunjung akan menuliskan keluhannya di kolom *review* atau menyampaikan langsung keluhannya ke pihak manajemen Hotel P.

Wawancara dilakukan terhadap 23 orang pengunjung yang baru saja selesai menginap di Hotel P. Kepada 23 orang pengunjung ini ditanyakan sudah berapa kali menginap di Hotel P, puas atau tidak dengan layanan yang diberikan oleh Hotel P, dan apakah pengunjung tersebut akan kembali menginap di Hotel P. Hal-hal tersebut ditanyakan untuk mendapatkan data lebih mengenai perasaan pengunjung terhadap Hotel P dan bagaimana akibatnya terhadap kemungkinan pengunjung untuk kembali menginap di Hotel P.

Berdasarkan 23 orang yang telah diwawancara, 17 orang baru pertama kali menginap di Hotel P dan 6 orang sudah pernah menginap di Hotel P sebelumnya. Dari 17 orang yang baru pertama kali menginap di Hotel P, 7 orang merasa puas dan 10 orang lagi merasa tidak puas dengan fasilitas dan layanan yang diberikan oleh Hotel P. Dari 7 orang yang merasa puas 6 orang mungkin akan kembali menginap di Hotel P, sementara 1 orang menjawab tidak karena ingin mencoba-coba hotel lain juga bila kembali ke Bandung. Sementara dari 10 orang yang merasa tidak puas, semuanya menyatakan tidak akan kembali menginap di Hotel P dan akan memilih hotel lain.

Sementara dari 6 orang yang sudah pernah menginap di Hotel P, 5 orang merasa puas dan 1 orang lagi merasa tidak puas dengan fasilitas dan layanan yang diberikan oleh Hotel P. Dari 5 orang yang merasa puas 3 orang mungkin akan kembali menginap di Hotel P, sementara 2 orang menjawab tidak karena sudah beberapa kali menginap di Hotel P dan ingin mencoba hotel lain. Sementara dari 1 orang yang merasa tidak puas, menyatakan tidak akan kembali menginap di Hotel P karena tidak sesuai dengan pengalaman sebelumnya saat menginap di Hotel P juga.

Dari 11 orang yang merasa tidak puas dengan fasilitas dan layanan di Hotel P tersebut, kemudian ditanyakan alasan kenapa mereka merasa tidak puas. Tabel 1.2 merupakan keluhan-keluhan yang diberikan dari hasil wawancara.

Tabel 1.2. Rekapitulasi Keluhan dari Wawancara

Keluhan	Jumlah
Kualitas menu sarapan (rasa, variasi, kecepatan pengisian makanan)	14
Kebersihan fasilitas kamar (kamar kurang bersih, selimut kotor, bau asap rokok, dll)	11

Kondisi fasilitas kamar (kasur dan bantal keras, <i>water heater</i> bermasalah, wastafel bocor, dll)	10
Kualitas fasilitas hotel (parkiran sempit, wifi lambat, banyak serangga, dll)	6
Karyawan dan pelayanan (<i>house keeping</i> susah ditelpon, kurang ramah, dll)	6

(lanjut)

Tabel I.2. Rekapitulasi Keluhan dari Wawancara (lanjutan)

Keluhan	Jumlah
Kelengkapan perlengkapan kamar (peralatan masak kurang, tidak ada <i>slipper</i> , tidak ada <i>toiletries</i> , dll)	5

Berdasarkan keluhan-keluhan yang ada pada Tabel I.2 menandakan memang masih terdapat beberapa keluhan dari pengunjung terhadap fasilitas dan layanan yang diberikan oleh Hotel P. Keluhan-keluhan yang dirasakan para pengunjung ini menyebabkan tidak terpaukannya 47,8% dari pengunjung yang diwawancarai, dimana semua pengunjung yang tidak puas menyatakan tidak akan kembali menggunakan Hotel P. Persentase tersebut dirasa cukup besar, ditambah lagi pengunjung yang merasa puas saja tidak semuanya memilih untuk menggunakan kembali Hotel P. Maka dari itu, kepuasan pengunjung akan sangat berpengaruh terhadap jumlah pengunjung yang menggunakan Hotel P.

Bagi Hotel P, kepuasan dari pengunjung selama menginap di hotel sangatlah penting dalam membangun hubungan antara hotel dan pengunjung. Mengenai kualitas fasilitas (kondisi ruangan, kasur, peralatan di kamar, dan lain-lain) yang dimiliki Hotel P, pihak manajemen menyadari karena umur hotel yang sudah lama, dalam hal tersebut hotel-hotel yang baru pastinya memiliki fasilitas dengan kondisi yang jauh lebih bagus. Namun, pihak manajemen percaya apabila pengunjung merasa dilayani dan diperhatikan selama menginap di Hotel P, pengunjung akan lebih memilih Hotel P dibandingkan hotel lainnya meskipun hotel lain memiliki fasilitas yang lebih baru.

Meski begitu, memang masih banyak terdapat keluhan-keluhan yang disampaikan oleh pengunjung selama menginap disana dan pihak manajemen telah menyadari hal tersebut. Keluhan-keluhan tersebut perlu dikelola atau

diatasi oleh pihak manajemen sehingga keluhan yang sama tidak dirasakan juga oleh pengunjung lainnya dan bahkan diketahui oleh calon pengunjung, karena hal tersebut bukan tidak mungkin dapat menyebabkan calon pengunjung untuk tidak memilih Hotel P untuk menginap dan lebih memilih hotel lain.

Untuk mengatasi hal tersebut, selama ini pihak hotel baru melakukan perbaikan apabila ada keluhan yang disampaikan oleh pengunjung, misalnya seperti *water heater* yang bermasalah atau AC yang kurang dingin, apabila ada pengunjung yang mengeluh mengenai hal tersebut barulah pihak hotel akan mengecek dan memperbaiki. Namun, bila tidak ada keluhan atas kondisi-kondisi dari fasilitas hotel, pihak manajemen tidak melakukan pengecekan secara rutin. Belakangan ini dari pihak hotel sendiri sudah mulai bereaksi dengan menyediakan *guest comment* kepada para pengunjung yang sudah selesai menginap. Penyediaan *guest comment* ini baru mulai dilakukan pada awal tahun 2017 dengan adanya pergantian pada bagian *Front Office Manager*. Penyediaan *guest comment* ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas dan layanan yang diberikan oleh Hotel P saat ini. Barulah dari hasil *guest comment* tersebut pihak manajemen akan melakukan perbaikan pada bagian yang bermasalah.

Namun, dari berbagai keluhan yang telah didapatkan baik melalui *guest comment* ataupun yang dilaporkan langsung kepada karyawan hotel, pihak manajemen belum mengetahui bagaimana data tersebut akan diolah. Hal ini menyebabkan pihak manajemen belum dapat menentukan secara pasti dari keluhan-keluhan yang ada tersebut, keluhan mana yang sebenarnya perlu untuk diperbaiki yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan selama menginap di Hotel P.

Maka dari itu, penelitian kualitas jasa dengan menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* perlu untuk dilakukan di Hotel P. Metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) adalah analisis kuadran yang membandingkan ketidakpuasan pelanggan apabila suatu atribut memiliki performansi yang buruk dengan kepuasan pelanggan bila suatu atribut memiliki performansi yang baik (Tontini dan Picolo, 2010). Hasil dari IGA adalah matriks yang mengelompokkan atribut-atribut jasa berdasarkan performansi atribut saat ini dan peningkatan kepuasan pelanggan yang didapatkan apabila atribut tersebut diperbaiki atau ditingkatkan. Maka dari itu, dengan digunakannya metode IGA ini dapat

membantu pihak manajemen Hotel P dalam menentukan atribut mana yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pelanggan selama menginap di Hotel P. Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan tersebut, maka rumusan masalah yang akan diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Atribut-atribut apa saja yang perlu dinilai untuk mengetahui kepuasan pelanggan di Hotel P?
2. Atribut-atribut apa saja yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan di Hotel P?
3. Usulan apa yang dapat diberikan untuk mengatasi akar masalah dari atribut-atribut yang harus diperbaiki di Hotel P?

I.3 Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Dalam dilakukannya penelitian mengenai kepuasan pelanggan di Hotel P ini terdapat batasan masalah yang diberikan sehingga masalah yang diteliti dan usulan yang diberikan dapat lebih terfokus. Batasan masalah yang diberikan adalah penelitian tidak dilakukan hingga tahap implementasi.

Selain terdapat pemberian batasan masalah, digunakan pula beberapa asumsi dalam dilakukannya penelitian ini. Asumsi yang digunakan adalah tidak terdapat perubahan kondisi fasilitas dan pelayanan di Hotel P selama dilakukan penelitian.

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian kepuasan pelanggan di Hotel P, maka selanjutnya ditentukan tujuan dari dilakukannya penelitian ini. Tujuan dari penelitian terhadap kepuasan pelanggan di Hotel P adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui atribut-atribut apa saja yang perlu dinilai untuk mengetahui kepuasan pelanggan di Hotel P.
2. Mengetahui atribut-atribut apa saja yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan di Hotel P.
3. Mengetahui usulan untuk mengatasi akar masalah dari atribut-atribut yang harus diperbaiki di Hotel P.

I.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, tentunya diharapkan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berhubungan. Manfaat-manfaat yang diharapkan dapat didapatkan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hotel P dapat mengetahui atribut-atribut apa saja yang menjadi acuan dalam menilai kepuasan pelanggan di suatu hotel.
2. Hotel P dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang menginap di Hotel P berdasarkan usulan-usulan yang diberikan.
3. Hotel P atau/dan pembaca dapat mengetahui langkah-langkah dalam menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* dalam melakukan penelitian peningkatan kepuasan pelanggan.

I.6 Metodologi Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memberikan hasil dan usulan yang berguna bagi setiap pihak yang membutuhkan, terutama bagi Hotel P sebagai objek penelitian. Untuk dapat memberikan hasil yang baik maka penelitian harus dilakukan secara terurut dan sistematis. Urutan dilakukannya penelitian digambarkan melalui *flowchart* yang dapat dilihat pada Gambar I.2. Berikut ini adalah penjelasan dari setiap tahap yang dilakukan dalam penelitian ini.

1. **Studi Lapangan**

Pertama-tama dilakukan studi lapangan ke tempat dimana penelitian akan dilakukan. Pada tahap studi lapangan ini dilakukan wawancara dengan pihak Hotel P untuk mengetahui bagaimana keadaan bisnis Hotel P saat ini dan apakah terdapat masalah yang sedang dialami oleh Hotel P.
2. **Studi Pustaka**

Selanjutnya dilakukan tahap studi pustaka. Pada tahap ini dilakukan pencarian dan pemahaman terhadap teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang terdapat pada Hotel P. Dengan diketahuinya teori-teori tersebut maka diharapkan proses penelitian yang dilakukan dapat didukung dengan teori dan metode yang tepat sehingga dapat menghasilkan usulan yang benar-benar dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang ada.
3. **Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Tahap selanjutnya adalah dilakukannya identifikasi masalah dan perumusan masalah. Pada tahap ini, dilakukan pencarian akar masalah dari masalah yang terdapat di Hotel P. Dengan diketahuinya akar masalah maka dapat dilakukan pula penelitian yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Untuk masalah yang ada di Hotel P, identifikasi masalah dilakukan dengan wawancara kepada pihak manajemen Hotel P dan beberapa pengunjung Hotel P.

4. Pengumpulan Data Atribut

Setelah diketahui secara pasti akar masalah dari permasalahan yang ada serta dengan teori-teori yang telah didapatkan sebelumnya. Maka penelitian mengenai kepuasan pelanggan dapat dilakukan. Hal pertama yang perlu dilakukan adalah dengan mengumpulkan data atribut dari jasa penginapan. Data atribut dikumpulkan untuk mengetahui atribut-atribut apa yang akan dinilai oleh pengguna jasa untuk menilai kualitas jasa. Data atribut didapatkan dari studi literatur penelitian-penelitian mengenai kualitas jasa penginapan yang sudah sering digunakan.

5. Pembuatan dan Penyebaran Kuesioner

Setelah didapatkan atribut-atribut apa saja yang akan dianggap penting bagi jasa penginapan, maka atribut-atribut tersebut perlu dinilai oleh pengguna Hotel P. Untuk itu, dilakukan pembuatan kuesioner dengan poin-poin pertanyaan didasarkan pada metode yang digunakan. Kemudian dilakukan penyebaran kuesioner kepada pengguna Hotel P untuk mendapatkan nilai-nilai yang dibutuhkan untuk kemudian diolah.

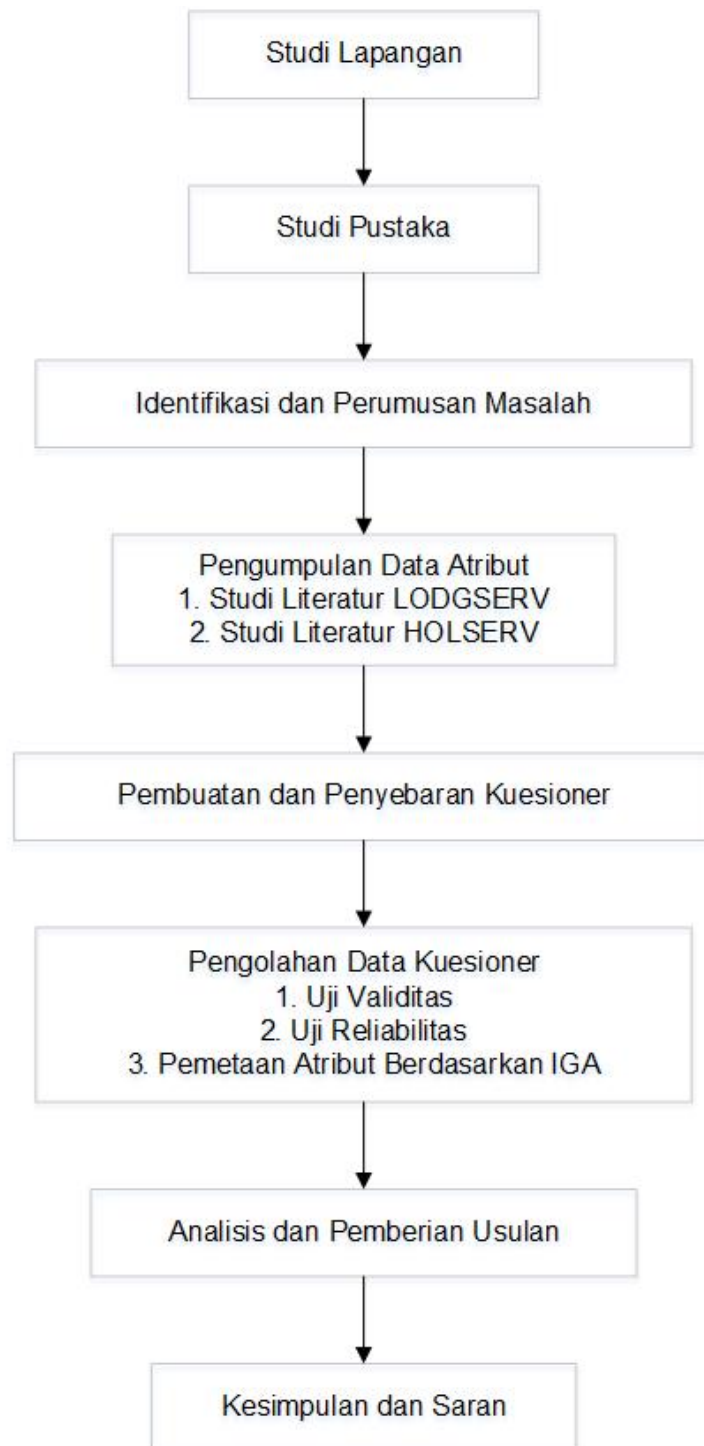
6. Pengolahan Data Hasil Kuesioner

Dengan telah didapatkan nilai-nilai yang dibutuhkan untuk melanjutkan penelitian, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan data hasil kuesioner. Tahap pengolahan data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji apakah hasil dari kuesioner sudah benar dan sesuai untuk mendapatkan jawaban yang dibutuhkan dalam penelitian kemudian dilakukan pengolahan data sesuai metode *Improvement Gap Analysis* untuk menentukan prioritas perbaikan atribut di Hotel P.

7. Analisis dan Pemberian Usulan

Setelah didapatkan prioritas perbaikan atribut maka telah diketahui atribut-atribut mana saja yang perlu difokuskan untuk diperbaiki yang

akan meningkatkan kepuasan pelanggan di Hotel P. Dari setiap atribut yang terdapat dalam prioritas perbaikan, masing-masing atribut dicari akar permasalahan yang menyebabkan atribut tersebut perlu diperbaiki. Kemudian dari setiap akar permasalahan yang ada, dicari usulan solusi yang tepat untuk meningkatkan kualitas jasa pada atribut tersebut.



Gambar I.2. Metodologi Penelitian

8. Kesimpulan dan Saran
- Terakhir, dengan sudah diketahuinya atribut yang perlu diperbaiki dan usulan solusi bagi atribut tersebut, dilakukan penarikan kesimpulan dari seluruh penelitian yang telah dilakukan. Penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab hal-hal yang ditanyakan pada rumusan masalah sehingga dapat memenuhi tujuan dari dilakukannya penelitian ini. Sementara saran diberikan kepada Hotel P agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dari Hotel P.

I.7 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi yang akan dilakukan, pengerjaan skripsi ini dibagi dalam lima bab yang saling berkaitan satu dengan yang lain, format tersebut dijelaskan dengan rinci sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab I skripsi ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II laporan skripsi ini diuraikan mengenai tinjauan pustaka yang berisi teori-teori dan pemikiran yang digunakan sebagai landasan dalam pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis untuk pemecahan masalah.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab III laporan skripsi ini diuraikan mengenai tahapan pengumpulan data, metode pengumpulan data yang digunakan, data-data yang diperlukan selama proses penelitian, dan pengolahan data yang dilakukan.

BAB IV USULAN DAN ANALISIS

Pada bab IV laporan skripsi ini diuraikan mengenai analisis selama proses pengumpulan data dan pengolahan data. Selain itu juga

diuraikan akar masalah dan usulan perbaikan terhadap akar masalah dari setiap atribut yang diprioritaskan untuk diperbaiki.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V laporan skripsi ini diuraikan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran-saran yang ditujukan bagi pihak perusahaan.