

**USULAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN UNTUK
MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA
HOTEL X MENGGUNAKAN HOLSERV DAN
*IMPROVEMENT GAP ANALYSIS***

SKRIPSI

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

Disusun oleh :

Nama : Yohana Tania Swisto

NPM : 2015610043



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2019**

ABSTRAK

Kota Bandung merupakan salah satu kota destinasi wisata yang paling sering dikunjungi oleh wisatawan. Jumlah wisatawan pun selalu meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun begitu, jumlah hotel berbintang, maupun non-bintang mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Laju pertumbuhan hotel tidak berbanding lurus dengan jumlah wisatawan yang mengunjungi Bandung. Maka dari itu, seharusnya setiap hotel di Bandung mengalami peningkatan okupansi dari tahun ke tahun, tetapi, hal tersebut tidak dialami oleh Hotel X. Hotel X merupakan hotel berbintang tiga yang telah berdiri sejak tahun 2012. Hotel X justru mengalami penurunan okupansi dari tahun 2016 hingga 2018 sehingga tidak dapat memenuhi target. Penurunan okupansi pun diiringi dengan banyaknya keluhan mengenai ketidakpuasan dari pelanggan. Oleh sebab itu, Hotel X harus segera melakukan perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan Hotel X dilakukan menggunakan 27 atribut penelitian yang berasal dari studi literatur HOLSERV. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online*, maupun *offline* kepada pelanggan Hotel X. Sebanyak 123 data dari 142 data responden kemudian diolah menggunakan metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) untuk mengidentifikasi atribut prioritas yang harus diperbaiki.

Berdasarkan hasil pengukuran, nilai kepuasan pelanggan terhadap Hotel X adalah 4,8422 dari skala 7 yang berarti pelanggan merasa cukup puas. Berdasarkan matriks IGA, terdapat 8 atribut yang menjadi prioritas, yaitu kemampuan untuk memberikan perhatian kepada pelanggan secara individu, kemampuan untuk mengerti kebutuhan spesifik tamu, peralatan, dan furnitur kamar/lobby yang memiliki fitur dan tampilan yang modern, fasilitas kamar/lobby yang menarik secara visual, furnitur pada kamar/lobby yang nyaman digunakan, perlengkapan dan fasilitas kamar hotel yang bersih secara umum, dan variasi menu sarapan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada seluruh atribut tersebut kemudian didapatkan 17 usulan perbaikan yang meliputi perbaikan terhadap karakter karyawan, fasilitas lobby, dan fasilitas kamar Hotel X.

ABSTRACT

Bandung is traveller's one of the most visited city. Number of visits always increase every year. However, star hotels, as well as non-star hotels have decreasing number over years. The hotel growth rate is not directly proportional to the Bandung's number of visits. Therefore, every hotel in Bandung should've had increasing occupancy rate over years, but X Hotel have different stories. X Hotel is a 3-star hotel established since 2012. X Hotel have decreasing number of occupancy rate during 2016 to 2018 which leads to inability to achieve targeted occupancy rate. Besides that, there are also many complaints from unsatisfied customers. Therefore, X Hotel have to improve immediately to increase customer's satisfaction.

Measurement of customer satisfaction in X Hotel apply 27 attributes of HOLSERV. Data is collected using either online or offline questionnaire. 123 of 142 data are processed using Improvement Gap Analysis (IGA) method to identify priority of attributes need to be improved.

Based on the measurement, current customer satisfaction of X Hotel is 4,8422 of 7 which is customer has adequate satisfaction. there are 8 prioritized attributes to be improved. Based on IGA matrix, the prioritized attributes are ability to give guest individual attention, ability to identify guests' specific needs, equipment, and furniture in hotel's room/lobby have modern looking, and feature, hotel's room/lobby are visually appealing, materials are visually appealing, furniture in hotel's room/lobby are comfortable, equipment, and facilities in hotel's room/lobby are generally clean, and variety of breakfast menu meet guests' needs. Based on the attributes, there are 17 proposed improvements for X Hotel's employee, lobby facility, and room facility.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah-Nya, penulis dapat menyusun skripsi yang berjudul “Usulan Perbaikan Kualitas Layanan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan pada Hotel X Menggunakan HOLSERV dan *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 Dr. Hotna Marina Rosaly Sitorus, selaku dosen pembimbing yang memberikan bimbingan penyusunan skripsi ini dengan sabar, dan penuh dukungan.
2. Bapak Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A., dan Ibu Loren Pratiwi, S.T., M.T., selaku dosen penguji dalam sidang proposal yang telah memberikan kritik dan saran sehingga proposal skripsi dapat disusun dengan baik.
3. Ibu Loren Pratiwi, S.T., M.T., dan Ibu Clara Theresia, S.T., M.T., selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga skripsi ini dapat disusun dengan baik.
4. Pihak Hotel X yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian. Selain itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak Hotel X 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 Thomas Swisto, dan Tati Haryani yang selalu memberi saran, semangat, doa, dan dukungan, serta membantu penulis dalam proses penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik.

6. Angelica Purna W., Claudia Margaretha, Desmonda, Leila Gunawan, Marcella Putri W., Sherry Aprilia A., dan Peter Dipamenggala yang selalu menguatkan, memberikan saran, semangat, doa, dan dukungan, serta membantu penulis dalam proses penelitian ini sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik.

Akhir kata, besar harapan peneliti agar penelitian ini bermanfaat bagi Hotel X 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, 25 Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| ABSTRAK..... | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| I.1 Latar Belakang Masalah..... | I-1 |
| I.2 Identifikasi dan Rumusal Masalah | I-3 |
| I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian..... | I-7 |
| I.4 Tujuan Penelitian | I-7 |
| I.5 Manfaat Penelitian..... | I-7 |
| I.6 Metodologi Penelitian | I-8 |
| I.7 Sistematika Penulisan | I-10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| II.1 Jasa | II-1 |
| II.2 Kualitas Jasa..... | II-2 |
| II.3 Kepuasan Pelanggan | II-3 |
| II.4 HOLSERV | II-4 |
| II.5 Skala Pengukuran..... | II-6 |
| II.6 Teknik Sampling..... | II-6 |
| II.7 Uji Validitas | II-8 |
| II.8 Uji Reliabilitas..... | II-9 |
| II.9 <i>Improvement Gap Analysis</i> (IGA) | II-10 |
| BAB III PENGUKURAN KEPUASAN PELANGGAN HOTEL X | |
| III.1 Penentuan Atribut | III-1 |
| III.2 Penyusunan Kuesioner | III-3 |
| III.3 Penentuan Jumlah Sampel dan Penyebaran Kuesioner..... | III-7 |
| III.4 Rekapitulasi Profil Responden | III-8 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|
| III.5 Pengujian Reliabilitas dan Validitas | III-11 |
| III.5.1 Uji Reliabilitas | III-11 |
| III.5.2 Uji Validitas..... | III-11 |
| III.6 Pembuatan Matriks IGA | III-12 |
| BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN | |
| IV.1 Analisis Atribut Penelitian | IV-1 |
| IV.2 Analisis Profil Responden | IV-7 |
| IV.3 Analisis Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Matriks IGA | IV-11 |
| IV.3.1 Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Atribut pada Kuadran I | IV-11 |
| IV.3.2 Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Atribut pada Kuadran II | IV-13 |
| IV.3.3 Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Atribut pada Kuadran III | IV-20 |
| IV.3.4 Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Atribut pada Kuadran IV | IV-23 |
| IV.4 Usulan Perbaikan untuk Atribut Kuadran I dan Kuadran IV | IV-24 |
| IV.4.1 Usulan Perbaikan Atribut EMP1 | IV-25 |
| IV.4.2 Usulan Perbaikan Atribut EMP4 | IV-26 |
| IV.4.3 Usulan Perbaikan Atribut TAN1..... | IV-29 |
| IV.4.4 Usulan Perbaikan Atribut TAN2..... | IV-25 |
| IV.4.5 Usulan Perbaikan Atribut TAN4..... | IV-30 |
| IV.4.6 Usulan Perbaikan Atribut TAN5..... | IV-31 |
| IV.4.7 Usulan Perbaikan Atribut TAN7..... | IV-32 |
| IV.4.8 Usulan Perbaikan Atribut TAN8..... | IV-35 |
| IV.4.9 Usulan Perbaikan Atribut REL1 | IV-36 |
| IV.4.10 Usulan Perbaikan Atribut RES4 | IV-37 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| V.1 Kesimpulan | V-1 |
| V.2 Saran..... | V-2 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| Tabel I.1 | Keluhan Pelanggan Hotel X..... | I-4 |
| Tabel I.2 | Keluhan Pelanggan dari Situs <i>Online Travel Agent</i> | I-4 |
| Tabel II.1 | Atribut HOLSERV | II-5 |
| Tabel II.2 | Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan Warna pada <i>Display</i> | II-14 |
| Tabel III.1 | Hasil Atribut HOLSERV yang Telah Dimodifikasi..... | III-2 |
| Tabel III.2 | Contoh Peletakkan Bulatan pada Skala Penilaian | III-5 |
| Tabel III.3 | <i>Feedback</i> Responden pada <i>Pre-test</i> Kuesioner Tahap 1..... | III-6 |
| Tabel III.4 | Hasil Uji Reliabilitas | III-11 |
| Tabel III.5 | Hasil Uji Validitas | III-12 |
| Tabel III.6 | Hasil Perhitungan ACS, AESFQ, AESDQ, dan IG | III-13 |
| Tabel III.7 | Hasil Perhitungan Std. IG dan Std. AESDQ..... | III-14 |
| Tabel III.8 | Rekapitulasi Matriks IGA | III-15 |
| Tabel IV.1 | Ukuran Tulisan untuk <i>Visual Display</i> di Area <i>Laundry</i> | IV-32 |
| Tabel IV.2 | Shift Pembersihan Kamar Hotel X | IV-34 |
| Tabel IV.3 | Rekapitulasi Usulan Perbaikan | IV-38 |
| Tabel IV.4 | Pengelompokan Usulan Perbaikan..... | IV-40 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Gambar I.1 | Persentase Okupansi Hotel X Tahun 2016 sampai 2018 | I-2 |
| Gambar I.2 | Okupansi dan Target Okupansi Hotel X dari Bulan Januari 2018 hingga Desember 2018 | I-3 |
| Gambar II.1 | Matriks <i>Improvement Gap Analysis</i> | II-12 |
| Gambar II.2 | Contoh Huruf | II-15 |
| Gambar III.1 | Persentase Usia Responden..... | III-8 |
| Gambar III.2 | Persentase Jenis Kelamin Responden..... | III-8 |
| Gambar III.3 | Persentase Provinsi Asal Responden | III-9 |
| Gambar III.4 | Sumber Informasi Responden Mengenai Hotel X..... | III-9 |
| Gambar III.5 | Persentase Frekuensi Menginap Responden..... | III-10 |
| Gambar III.6 | Persentase Keperluan Responden Menginap di Hotel X..... | III-10 |
| Gambar III.7 | Matriks IGA Hotel X | III-15 |
| Gambar IV.8 | <i>Visual Display</i> di Area <i>Laundry</i> | IV-33 |
| Gambar IV.9 | Penempatan <i>Visual Display</i> | IV-34 |

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A: KUESIONER *OFFLINE*

LAMPIRAN B: KUESIONER *ONLINE*

LAMPIRAN C: REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN I

LAMPIRAN D: REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN II

LAMPIRAN E: REKAPITULASI HASIL KUESIONER BAGIAN III

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai apa yang melatarbelakangi penelitian, identifikasi, dan perumusan masalah. Kemudian, akan dijelaskan juga mengenai tujuan, dan manfaat penelitian. Selain itu, bab ini juga berisi mengenai asumsi, batasan penelitian, dan metodologi penelitian.

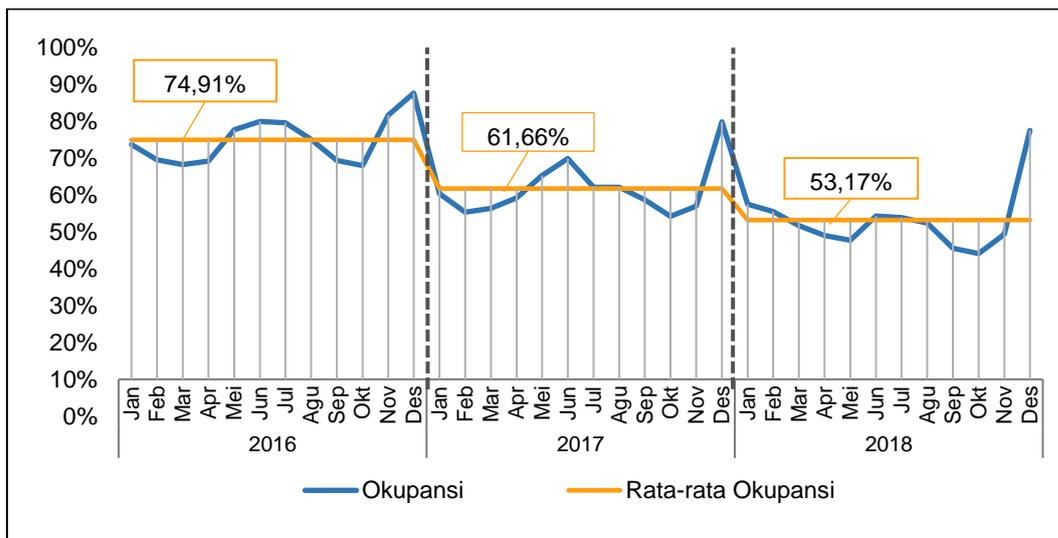
I.1 Latar Belakang Masalah

Kota Bandung merupakan ibukota provinsi Jawa Barat yang sejak beberapa tahun terakhir menjadi salah satu kota destinasi wisata yang paling sering dikunjungi oleh wisatawan asing maupun lokal di Indonesia. Dilansir dari laman CNN Indonesia (<http://cnnindonesia.com>), Kota Bandung berhasil terpilih sebagai salah satu destinasi wisata favorit di kawasan Asia, dan bahkan menempati posisi ke-4 setelah Bangkok, Seoul, dan Mumbai. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan oleh *Frontier Consulting Group*, dan *Tempo Media Group*, indeks pariwisata kota Bandung menjadi salah satu yang tertinggi di Indonesia, yakni mencapai 95,30 atau lebih tinggi dari Kota Denpasar dengan indeks pariwisata 87,65 dan Kota Yogyakarta dengan indeks pariwisata 85.68.

Menurut Kepala Disbudpar Kota Bandung, Dewi Kaniyasi, jumlah wisatawan Kota Bandung mengalami peningkatan dari tahun 2016 hingga 2017. Pada tahun 2017 jumlah wisatawan mencapai sekitar 6,9 juta, sedangkan tahun 2016, berdasarkan data yang tersedia di Badan Pusat Statistik Kota Bandung, jumlahnya hanya mencapai sekitar 5 juta wisatawan. Namun sebaliknya, berdasarkan data yang diperoleh dari data.bandung.go.id, jumlah hotel berbintang 1 hingga 4 mengalami stagnan pada tahun 2016 hingga tahun 2017. Pada tahun 2016 hingga tahun 2017, yaitu sejumlah 109 hotel, dengan 9040 buah kamar yang tersedia. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa laju peningkatan jumlah wisatawan tidak berbanding lurus dengan laju pertumbuhan jumlah hotel. Maka dari itu, seharusnya hotel-hotel di Bandung memiliki peluang yang lebih tinggi untuk meningkatkan tingkat okupansi, namun dengan begitu persaingan antar hotel pun akan semakin meningkat..

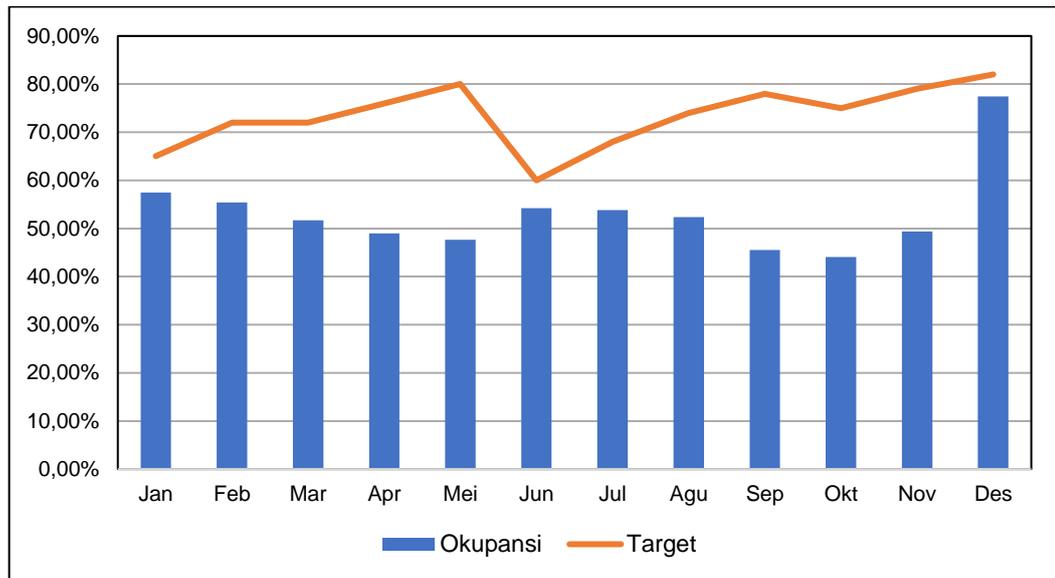
Hotel X merupakan hotel bintang tiga yang telah berdiri sejak tahun 2012, dan berlokasi di Kota Bandung. Hotel X berjarak 3 km dari alun-alun Bandung. Hotel X memiliki kapasitas sebanyak 34 kamar, yakni 3 diantaranya merupakan *superior room/suite room*, 4 *deluxe room*, dan 27 *standard room*. Fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel X diantaranya adalah air panas, layanan kamar, layanan resepsionis 24 jam, restaurant, kolam renang, sauna dan bar dengan *rate* sekitar Rp. 600.000,- hingga Rp. 1.200.000,-.

Laju peningkatan wisatawan dan laju pertumbuhan jumlah hotel yang tidak berbanding lurus tersebut ternyata tidak berlaku pada Hotel X. Hotel X justru mengalami penurunan tingkat okupansi sejak tahun 2016 hingga 2018 bahkan rata-rata okupansi Hotel X terus menurun sejak tahun 2016 hingga tahun 2018. Persentase okupansi Hotel X tahun 2016 hingga 2018 dapat dilihat pada Gambar I.1. T



Gambar I.1 Persentase Okupansi Hotel X Tahun 2016 sampai 2018

Kemudian, okupansi yang terus menurun dari tahun ke tahunnya pun membuat Hotel X tidak dapat mencapai target okupansi pada tahun 2018. Target okupansi Hotel X dan tingkat okupansi Hotel X pada tahun 2018 dapat dilihat pada Gambar I.2. Garis oranye merupakan target okupansi Hotel X setiap bulannya, dan garis biru merupakan tingkat okupansi pada tiap bulan di tahun 2018.



Gambar I.2 Okupansi dan Target Okupansi Hotel X dari Bulan Januari 2018 hingga Desember 2018

Selain itu, pihak manajemen pun mengakui bahwa saat ini pihak manajemen mengalami kesulitan dalam menangani keluhan pelanggan yang semakin sering disampaikan oleh pelanggan. Menurut pihak manajemen, keluhan-keluhan tersebut tentunya tidak hanya disampaikan kepada pihak internal hotel, tetapi disampaikan juga kepada kerabat-kerabat/sanak saudara maupun melalui situs *review online* sehingga mencerminkan kepuasan pelanggan yang buruk terhadap Hotel X.

I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah perlu dilakukan untuk mencari tahu permasalahan apa saja yang menjadi kendala bagi Hotel X. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel X, kendala yang sedang dialami saat ini adalah terjadinya penurunan tingkat okupansi hotel sejak tahun 2016 hingga 2018, dan banyaknya keluhan yang sama dan berulang setiap harinya hingga berujung pada penuntutan biaya kompensasi oleh pelanggan.

Wawancara pun dilakukan terhadap 50 pelanggan yang minimal telah menginap selama 1 malam di Hotel X. Berdasarkan hasil wawancara tersebut 31 dari 50 pelanggan tidak mau menginap kembali di Hotel X jika menemukan hotel

lain dengan *rate* yang sebanding. Keluhan dari 50 pelanggan Hotel X yang menginap selama periode Desember 2018 dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Keluhan Pelanggan Hotel X

| Keluhan | | Frekuensi | Total |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Kamar | Pendingin ruangan tidak berfungsi | 26 | 78 |
| | Kasur berdebu | 22 | |
| | Lantai kotor | 15 | |
| | Kasur rusak | 12 | |
| | Lampu mati | 3 | |
| Kamar mandi | Handuk bau | 40 | 56 |
| | <i>Water heater</i> tidak berfungsi | 7 | |
| | Washtafel tersumbat | 4 | |
| | Handuk kotor | 3 | |
| | Tidak tersedia keset | 1 | |
| | Lampu tidak nyala | 1 | |
| Sarapan | Menu tidak variatif | 22 | 25 |
| | Menu terlalu sederhana | 3 | |
| Lobby | Tidak pernah ganti desain | 15 | 24 |
| | Sofa lobby tampak kotor dan berdebu | 9 | |
| Pelayan | Pelayan kurang ramah | 10 | 20 |
| | Meja respsionis kosong | 6 | |
| | Tidak menawarkan fasilitas-fasilitas lain yang disediakan oleh hotel | 4 | |

Selain dilakukan wawancara terhadap pelanggan hotel, dilakukan juga pencarian keluhan melalui *review* pelanggan mengenai Hotel X di situs *online travel*. Situs *online travel* yang diakses diantaranya adalah Agoda, Traveloka, dan TripAdvisor.. Pada situs *online travel* Agoda, hingga Januari 2019 Hotel X memperoleh *rating* sebesar 7,3 dari 10, kemudian nilai 8,4 dari 10 pada situs Traveloka, setelah itu nilai 3,54 dari 5 pada situs TripAdvisor. Keluhan didapat dari *review* pelanggan selama periode Juni 2018 hingga Januari 2019. Berdasarkan pencarian keluhan selama periode tersebut diperoleh *review* dari 98 orang pelanggan. Keluhan yang didapat dari situs *online travel* tersebut dapat dilihat pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Keluhan Pelanggan dari Situs *Online Travel Agent*

| Keluhan | | Frekuensi | Total |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Kamar | Pendingin ruangan tidak dingin | 15 | 41 |
| | Pendingin ruangan tidak punya sensor suhu sehingga suhu kamar terlalu dingin pada dini hari | 11 | |
| | Ketika saya datang, kamar belum dipersiapkan dengan baik, masih berantakan | 2 | |

(lanjut)

Tabel I.2 Keluhan Pelanggan dari Situs *Online Travel Agent* (lanjutan)

| Keluhan | | Frekuensi | Total |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Sarapan | Kurang variatif | 17 | 28 |
| | Makanan dingin | 10 | |
| | Tidak tersedia minuman dingin | 1 | |
| Kamar mandi | Lantai kotor | 7 | 28 |
| | Handuk bau | 5 | |
| | Handuk kotor | 4 | |
| | Air panas tidak tersedia | 4 | |
| | Tidak tersedia handuk | 2 | |
| | Tidak tersedia keset | 2 | |
| | <i>Washtafel</i> tersumbat | 2 | |
| | Dinding kamar mandi berjamur | 1 | |
| | <i>Shower curtain</i> berlumut dan bau | 1 | |
| Lobby | Furnitur terlihat sudah lama | 13 | 26 |
| | Tidak pernah ganti desain | 8 | |
| | Tidak bisa diakses dari dalam kamar | 5 | |
| Pelayan | Enggan diajak <i>ngobrol</i> | 11 | 21 |
| | Tidak menawarkan fasilitas-fasilitas lain yang disediakan oleh hotel | 10 | |
| Administrasi | Proses <i>check-in</i> lama | 4 | 4 |

Berdasarkan penuturan pihak manajemen, keluhan-keluhan tersebut mungkin disebabkan oleh performa staf yang memang kurang baik akibat terpengaruh oleh masalah pribadi masing-masing, kualitas peralatan/fasilitas hotel yang memburuk seiring berjalannya waktu, dan adanya hotel-hotel pesaing yang memiliki layanan/fasilitas lebih baik dengan harga yang lebih murah. Pihak hotel sempat melakukan usaha perbaikan dengan melakukan renovasi menyeluruh pada tahun 2015. Renovasi dilakukan pada *layout* hotel, dan peremajaan interior *lobby*, dan kamar. Selain renovasi, dilakukan juga penggantian tipe pendingin ruangan menjadi tipe yang lebih canggih, serta penggantian kasur, dan ranjang. Namun, sejak tahun 2015 hingga saat ini belum dilakukan renovasi kembali maupun penggantian furnitur.

Industri perhotelan merupakan industri yang bergerak dalam bidang jasa sehingga mengandalkan kualitas layanan untuk meningkatkan daya tarik pelanggan. Mmutle, dan Shonhe (2017) menyatakan dalam artikelnya, bahwa hotel harus berusaha untuk memenuhi setiap kebutuhan, dan bahkan melampaui ekspektasi konsumen untuk dapat mempertahankan reputasinya. Persaingan yang kian ketat antara hotel-hotel yang berada di Kota Bandung menuntut setiap

hotel untuk dapat memiliki nilai lebih, yakni kualitas layanan yang lebih baik dari setiap pesaingnya untuk tetap mempertahankan reputasi hotel yang baik..

Keluhan merupakan salah satu ekspresi dari ketidakpuasan pelanggan karena layanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Maka dari itu, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, diperlukan adanya perbaikan kualitas layanan. Pelanggan yang puas akan memberikan rekomendasi yang baik kepada kerabatnya mengenai hotel, dan tidak akan menuntut ganti rugi kepada pihak hotel. Maka dari itu, jika kepuasan pelanggan ditingkatkan diharapkan mampu meningkatkan tingkat okupansi, dan mengurangi pemakaian *budget* kompensasi.

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, maka tindakan perbaikan harus dilakukan sesegera mungkin. Tetapi, sebelum perbaikan dilakukan, perlu dilakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan Hotel X. Pengukuran kepuasan pelanggan tersebut dilakukan menggunakan HOLSERV. HOLSERV diciptakan oleh Mei, Dean, dan White (1999), dan dibuat khusus untuk mengukur perbedaan/*gap* antara persepsi dan ekspektasi pelanggan terhadap layanan pada hotel berbintang 3 hingga 5. Maka dari itu, HOLSERV cocok digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan Hotel X yang berbintang 3. Setelah itu, berdasarkan pengukuran tersebut dibuatlah rencana perbaikan untuk memperbaiki kualitas layanan.

Biaya yang terbatas menyebabkan munculnya kekhawatiran jika perbaikan kualitas yang dilakukan tidak akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang diiringi peningkatan okupansi secara signifikan sehingga pembuatan prioritas perbaikan perlu dilakukan supaya perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara efektif, dan efisien yang harapannya akan meningkatkan tingkat okupansi Hotel X. Maka dari itu, digunakan metode *Improvement Gap Analysis* (IGA) yang memberikan prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan mengukur celah antara ketidakpuasan pelanggan jika performansi atribut rendah dengan kepuasan pelanggan jika performansi atribut ditingkatkan (Tontini & Picollo, 2010). Rumusan masalah dari penelitian ini adalah

1. Bagaimana kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan Hotel X saat ini berdasarkan HOLSERV?

2. Apa yang menjadi atribut prioritas untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berdasarkan IGA?
3. Bagaimana usulan perbaikan yang dapat diberikan pada Hotel X agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Pada saat melakukan penelitian akan dilakukan pembatasan masalah dan asumsi. Pembatasan masalah dan asumsi bertujuan agar penelitian yang dilakukan dapat sesuai dengan tujuan penelitian. Batasan masalah pada penelitian ini adalah

1. Usulan tidak sampai tahap implementasi
2. Fasilitas kolam renang, dan sauna yang terdapat pada Hotel X tidak menjadi objek penelitian.

Sedangkan, asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Tidak ada perubahan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen Hotel X selama penelitian dilakukan
2. Lokasi, tingkat okupansi, jumlah karyawan, cara pelayanan, dan fasilitas Hotel X tidak berubah selama penelitian dilakukan.

I.4 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian pada Hotel X memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan tersebut meliputi:

1. Mengetahui kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan Hotel X saat ini berdasarkan atribut HOLSERV.
2. Menentukan atribut yang menjadi prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berdasarkan metode IGA.
3. Memberikan usulan perbaikan agar Hotel X dapat meningkatkan kepuasan pelanggan..

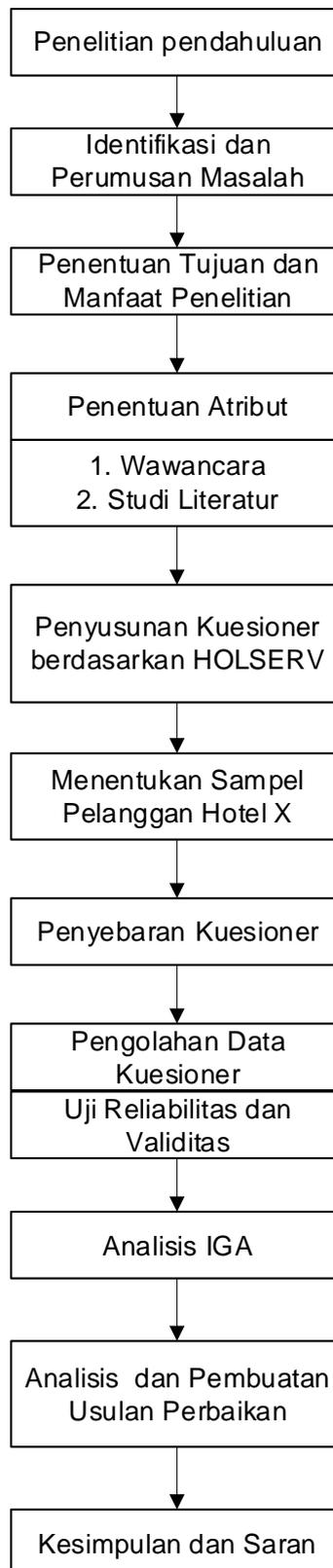
I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan pada Hotel X diharapkan mampu memberi manfaat kepada pihak-pihak lain, baik pihak eksternal (pembaca), maupun pihak internal (pemilik perusahaan). Manfaat yang didapatkan oleh Hotel X adalah

1. Memperoleh hasil evaluasi kualitas layanan pada Hotel X yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan.
2. Memperoleh masukan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
Manfaat bagi pengembangan keilmuan adalah
1. Pembaca dapat memperluas pengetahuan mengenai metode perbaikan kualitas layanan.
2. Pembaca dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang.

I.6 Metodologi Penelitian

1. Penelitian pendahuluan
Langkah awal penelitian adalah dengan melakukan penelitian pendahuluan. Penelitian pendahuluan dilakukan dengan studi literatur, observasi, dan wawancara. Penelitian pendahuluan yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan gambaran awal mengenai objek penelitian.
2. Identifikasi dan perumusan masalah
Mengidentifikasi dan merumuskan masalah dapat membantu dalam mengetahui masalah yang sedang dialami oleh pemilik masalah (*problem owner*). Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data awal yang berkaitan dengan masalah yang sedang dialami.
3. Penentuan tujuan dan manfaat penelitian
Tujuan dari suatu penelitian adalah menyelesaikan masalah yang sedang terjadi pada objek penelitian. Maka dari itu, tujuan yang dibuat disesuaikan dengan rumusan masalah yang ditemukan pada tahap sebelumnya. Selain itu, penelitian yang dilakukan pun harus memiliki manfaat baik bagi pihak perusahaan, maupun bagi penelitian selanjutnya.
4. Penentuan atribut
Penentuan atribut diawali dengan melakukan wawancara terhadap pelanggan Hotel X, setelah itu dilanjutkan dengan studi literatur untuk menentukan instrumen yang cocok untuk menilai kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan saat ini.



5. Penyusunan kuesioner berdasarkan HOLSERV
Penyusunan kuesioner dilakukan dengan mengajukan dua macam pertanyaan, yaitu pertanyaan fungsional, dan pertanyaan disfungsional sesuai dengan atribut-atribut HOLSERV untuk menilai perbedaan antara persepsi dan ekspektasi pelanggan.
6. Penentuan sampel pelanggan Hotel X
Penentuan sampel harus dilakukan secara tepat. Jumlah minimum, dan kriteria sampel harus ditentukan agar sampel tersebut sesuai, dan/atau mewakili kondisi yang sebenarnya. Sampel harus terdiri dari pelanggan yang pernah menginap selama minimal 1 malam di Hotel X.
7. Penyebaran kuesioner
Penyebaran kuesioner dilakukan langsung kepada pelanggan. Penyebaran kuesioner akan terus dilakukan hingga jumlah sampel minimum tercapai.
8. Pengolahan data kuesioner
Pada tahap pengolahan data awal, data awal yang dimaksud merupakan input jawaban yang diberikan oleh pelanggan saat pengisian kuesioner. Setelah data awal terkumpul, dilakukan uji reliabilitas, dan uji validitas.
9. Pengolahan Data IGA
Data kuesioner yang sudah terbukti reliabel, dan valid akan diolah hasilnya menggunakan persamaan pada metode IGA. Setelah itu, dilakukan pemetaan terhadap hasil perhitungan tersebut menggunakan matriks IGA.
10. Analisis dan pembuatan usulan perbaikan.
Tahap analisis yang dilakukan selama penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi masalah, dan akar masalah yang dimiliki oleh *problem owner*. Setelah analisis dilakukan, dibuat perancangan usulan. Perancangan usulan dibuat bersama dengan *problem owner* melalui proses wawancara, dan diskusi.
11. Kesimpulan dan saran
Kesimpulan merupakan intisari dari seluruh proses penelitian yang telah dilakukan. Setelah itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diberikan saran yang diharapkan dapat berguna bagi *problem owner*, maupun bagi penelitian yang akan datang.

I.7 Sistematika Penulisan

Suatu penelitian yang baik membutuhkan suatu sistematika penulisan laporan yang baik agar penelitian dapat dipahami. Penulisan mengenai penelitian ini digunakan sistematika penulisan seperti berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan mengenai latar belakang pemilihan kepuasan pelanggan sebagai topik permasalahan yang terdapat pada Hotel X. Kemudian, berdasarkan latar belakang dijelaskan mengenai tahap identifikasi masalah untuk mendapatkan rumusan masalah serta tujuan penelitian. Agar penelitian tetap berfokus pada topik permasalahan yang diteliti, pada bab ini ditentukan batasan dan asumsi yang digunakan pada penelitian. Setelah itu, metodologi yang sistematis dalam penelitian serta sistematika penulisan laporan penelitian disajikan pada bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua menjelaskan mengenai tinjauan pustaka yang digunakan selama proses penelitian. Tinjauan pustaka dalam hal ini berperan sebagai literatur yang digunakan oleh peneliti saat melakukan penelitian terkait topik permasalahan yang dipilih. Adapun topik-topik terkait yang menjadi tinjauan pustaka peneliti yaitu mengenai kepuasan pelanggan, kualitas layanan dan aspek-aspek pendukungnya seperti pengukuran statistika serta teori-teori yang terkait dengan usulan perbaikan terhadap akar masalah yang terjadi. Tinjauan pustaka yang digunakan juga dapat berfungsi sebagai dasar-dasar yang menguatkan pengolahan data yang dilakukan.

BAB III PENGUKURAN KEPUASAN TAMU HOTEL X

Bab ketiga dalam laporan ini menyajikan seluruh data yang telah dikumpulkan selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang didapat dari pengumpulan kuesioner ditentukan validitas dan reliabilitasnya untuk diuji lebih lanjut. Data-data tersebut kemudian diolah dengan metode IGA untuk menentukan kondisi terkini dari performansi dan tingkat kepuasan pelanggan untuk mengidentifikasi atribut-atribut yang menjadi prioritas perbaikan

BAB IV ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN LAYANAN

Bab keempat membahas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan. Penyajian data pada bab ketiga dan langkah-langkah pengolahan data yang dilakukan akan dianalisis pada bab ini. Analisis tersebut akan menghasilkan usulan perbaikan bagi atribut-atribut prioritas.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan diberikan agar dapat mempermudah pembaca saat membaca hasil penelitian secara singkat. Kesimpulan menjawab pertanyaan yang diajukan saat perumusan masalah dilakukan. Sementara saran yang diberikan adalah saran untuk pihak manajemen Hotel X, maupun bagi penelitian selanjutnya.