

# ATRIBUT-ATRIBUT YANG MENJADI PRIORITAS UNTUK PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN

ARIES SUSANTY,<sup>1</sup> DAN ARIEF CHANDRA PUTRA BUANA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Teknik Industri, <sup>2</sup>Universitas Diponegoro-Semarang

E-mail: ariessusanty@yahoo.com

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas layanan di Hotel Patra Semarang Convention dengan menggunakan Service Quality (SERVQUAL) dan Importance Performance Matrix, dan memberikan usulan perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan pada beberapa atribut prioritas dengan menggunakan Quality Function Deployment (QFD) untuk mengklarifikasi tindak lanjut yang harus dilakukan untuk menutup kesenjangan yang terjadi antara pelayanan yang diterima dan apa yang diharapkan oleh pelanggan. Dalam tulisan ini, evaluasi kualitas layanan dinilai melalui lima kesenjangan (gap kesenjangan 1 sampai 5) yang terjadi. Evaluasi ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan (110 responden) dan untuk karyawan (85 responden). Kemudian, hasil evaluasi ini ditempatkan di kuadran yang terdapat pada Importance Performance Matrix (IPM) (dipetakan) untuk menangkap atribut yang terlalu penting untuk kepuasan pelanggan tetapi kinerjanya masih sangat rendah (negatif). Hasil pemetaan menunjukkan bahwa Semarang Patra Convention Hotel harus fokus kualitas layanan atas lima atribut penting, yaitu: kemudahan untuk mengakses informasi dari internet, kejelasan penyampaian informasi baru dengan karyawan, kebersihan hotel, area parkir yang memadai, dan kecepatan karyawan dalam merespon keluhan konsumen. Semua atribut penting ini akan menjadi prioritas dalam perencanaan produk untuk perbaikan kualitas layanan yang diberikan.

**Kata kunci:** Patra Semarang Convention Hotel, Kualitas Pelayanan, SERVQUAL, Importance Performance Matrix, Quality Function Deployment (QFD)

## ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the quality of services at Patra Semarang Convention Hotel by using the Service Quality (SERVQUAL) and Importance Performance Matrix, and provide corrective suggestions for improving service quality on some priority attribute by using Quality Function Deployment (QFD) in order to close the gap that happened between acceptable services and what are expected by the customer. In this paper, evaluation of service quality is assessed through five gaps (gap 1 until gap 5) that occurred. This evaluation is done by distributing questionnaires to customers (110 respondents) and to the employee (85 respondents). Then, the results of these evaluation are placed in the quadrants contained on Importance Performance Matrix (IPM) (mapped) in order to capture the attributes that really matter to the satisfaction of the customers but their performance is still very low (negative). Result of this mapping shows that the Patra Semarang Convention Hotel should focus its quality improvement services to the five important attributes, i.e: easiness to access the information from internet, clarity of delivery of new information by employee, cleanliness of the hotel, availability of adequate parking area, and speed of employees in responding to the consumer complaints. All this important attributes will be a priority in product planning for improving the quality of services provided.

**Keywords:** Patra Semarang Convention Hotel, Service Quality, Servqual, Importance Performance Matrix, Quality Function Deployment (QFD)

## PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas merupakan salah satu strategi bisnis yang ditekankan pada pemenuhan keinginan konsumen. Setiap konsumen selalu mengharapkan untuk mendapatkan layanan yang optimal serta memperoleh barang atau jasa seperti yang mereka inginkan. Hal semacam ini, bila tidak direspon dengan cepat dan baik oleh penyedia pelayanan akan berakibat turunnya minat dari

konsumen untuk datang dan menggunakan jasa serta pelayanan yang mereka sediakan. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan dilihat dari persepsi penyedia jasa, melainkan dilihat dari persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa (Utami, 2006). Seperti

halnya pada jasa perhotelan, konsumen akan banyak berkunjung ke suatu hotel apabila hotel tersebut mampu menawarkan sejumlah jasa layanan penting lebih baik dibandingkan dengan hotel lainnya, seperti: keramahan pelayanan, kelengkapan layanan, rasa aman dan nyaman saat menginap, harga kamar yang bervariasi, sehingga mampu dijangkau untuk sejumlah kalangan serta hal-hal lain yang menjadi pertimbangan bagi seseorang untuk datang dan menginap. Hal-hal semacam ini merupakan atribut layanan yang menjadi prioritas dan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak pengelola, karena dapat membawa dampak yang besar bagi keberlangsungan bisnis perusahaan.

Pentingnya pemenuhan sejumlah atribut layanan yang menjadi prioritas bagi konsumen dirasakan pula oleh Patra Semarang Convention Hotel yang merupakan salah satu hotel berbintang 4 yang berada di Semarang. Patra Semarang Convention Hotel memiliki 146 kamar yang terdiri dari 121 kamar hotel dengan tipe *Deluxe*, *Deluxe Balcony*, *Junior Suite*, dan *Executive Suite*, serta 25 Villa dengan tipe *Deluxe*, *Junior Villa*, *Executive Villa*, dan *President Suite Villa*. Menurut pengakuan dari pihak Manajemen Hotel, Patra Semarang Convention Hotel pernah menjadi hotel dengan predikat bintang 5. Namun demikian, saat ini predikat tersebut tidak lagi disandang oleh Patra Semarang Convention Hotel karena ketidakmampuan pihak manajemen hotel dalam mempertahankan kualitas layanan pada sejumlah atribut layanan yang menjadi prioritas. Ketidakmampuan tersebut telah menyebabkan munculnya berbagai keluhan dari pelanggan hotel sehingga, pada saat dilakukan sertifikasi ulang Patra Semarang Convention Hotel dinyatakan sudah tidak lagi memenuhi kriteria untuk menjadi hotel bintang 5 dan hanya memenuhi kriteria sebagai hotel bintang 4.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi, maka perlu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi kualitas layanan jasa pada Patra Semarang Convention Hotel dengan menggunakan metode Service Quality (SERVQUAL) dan Importance Performance Matrix (IPM), dan memberikan usulan untuk meningkatkan kualitas atas pelayanan jasa pada sejumlah atribut layanan yang menjadi prioritas dengan menggunakan metode Quality Function Deployment (QFD). Pengukuran kualitas layanan dengan metode SERVQUAL seharusnya diikuti dengan pengaplikasian QFD dalam rangka memperjelas tindak lanjut yang harus dilakukan untuk menutup gap yang terjadi antara apa yang diterima dan apa yang diharapkan oleh pelanggan (Tan dan Pawitra, 2001). Hubungan antara metode SERVQUAL dan QFD dapat diuraikan bahwa QFD memanfaatkan gap antara persepsi dan harapan yang diperoleh dari hasil

pengukuran SERVQUAL sebagai *level of importance* pada *House of Quality* (Fardiana dan Suwignjo, 2006). Dalam penelitian ini, pengaplikasian QFD dilakukan setelah hasil pengukuran SERVQUAL terhadap sejumlah atribut layanan disaring melalui IPM dalam rangka mendapat sejumlah atribut layanan penting yang menjadi prioritas. Hal ini disebabkan karena QFD tidak dapat membedakan mana diantara atribut-atribut layanan tersebut yang penting yang menjadi prioritas dan mana yang kurang penting bagi pelanggan dibandingkan atribut-atribut layanan lainnya. Dalam pandangan QFD, kepuasan konsumen berhubungan secara linier dengan kinerja atribut; sedangkan dalam pandangan IPM setiap atribut layanan mempunyai implikasi yang berbeda terhadap kepuasan konsumen tergantung pada tingkat kepentingan dari atribut tersebut. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa berdasarkan hasil evaluasi terhadap kualitas layanan dengan menggunakan metode SERVQUAL dan pemetaan masing-masing atribut layanan dalam IPM akan dihasilkan sejumlah atribut layanan penting yang menjadi prioritas. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengaplikasian QFD pada sejumlah atribut layanan penting yang menjadi prioritas tersebut dapat disimpulkan sejumlah usulan untuk peningkatan kualitas layanan di Patra Semarang Convention Hotel.

## METODE

Secara garis besar, langkah-langkah dalam melakukan penelitian tentang atribut-atribut yang menjadi prioritas untuk peningkatan kualitas layanan di Patra Semarang Convention Hotel dapat diuraikan sebagai berikut: (1) **Studi pendahuluan terhadap objek yang dikaji** dimaksudkan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Pada studi pendahuluan ini, penulis mengumpulkan data masa lalu tentang Patra Semarang Convention Hotel dan tingkat layanan yang menjadi standar dari hotel tersebut dibandingkan dengan hotel-hotel lainnya yang memiliki kriteria yang sama dengan Patra Semarang Convention Hotel. Berdasarkan hal ini, dapat dirumuskan permasalahan yang sedang dihadapi oleh Patra Semarang Convention Hotel dan tujuan dari dilakukannya penelitian di Patra Semarang Convention Hotel. (2) **Merumuskan permasalahan dan tujuan penelitian**, langkah selanjutnya adalah melakukan studi pustaka dan studi lapangan.

Studi pustaka dimaksudkan untuk mendapatkan teori dan konsep yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji, sedangkan studi lapangan dimaksudkan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang dapat dijadikan sebagai sampel dalam pengumpulan data. (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Terdapat tiga teori dan konsep penting yang terkait dengan permasalahan yang dikaji, yaitu teori dan konsep tentang SERVQUAL. Metode SERVQUAL merupakan metoda yang cukup populer dan hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran. Metode ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988). Metode ini menegaskan bahwa kualitas layanan dianggap meningkat apabila kinerja pada suatu atribut (*attribute performance*) meningkat lebih besar daripada harapan (*expectation*) atas atribut yang bersangkutan, dan jika sebaliknya, maka kualitas pelayanan dianggap mengalami penurunan. Pada metode SERVQUAL, kualitas pelayanan akan diukur dalam lima dimensi berikut: (i) kehandalan (*reliability*), (ii) daya tanggap (*responsiveness*), (iii) jaminan (*assurance*), (iv) empati (*empathy*), serta (v) bukti langsung (*tangibles*). Pada setiap dimensi tersebut, perbedaan antara persepsi pelanggan atas layanan yang nyata yang mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan (*expected service*) akan menimbulkan kesenjangan atau gap.

Secara keseluruhan, terdapat lima buah gap yang diukur dalam metode SERVQUAL, yaitu: (i) gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan (*knowledge gap*); (ii) gap antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa yang diberikan (*standard gap*); (iii) gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*delivery gap*); (iv) gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communication gap*); dan (v) gap antara pelayanan jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan dan jasa yang diharapkan pelanggan (Parasuraman, dkk., 1988). IPM diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) untuk riset pemasaran dalam rangka memahami kepuasan pelanggan sebagai fungsi dari ekspektasi dan penilaian pelanggan terhadap suatu atribut yang penting. Dalam IPM, dilakukan perbandingan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja dari suatu atribut, di mana, tingkat kepentingan dari suatu atribut akan membentuk sumbu y dan tingkat kinerja dari suatu atribut akan membentuk sumbu X. Masing-masing sumbu akan dibagi dua sehingga secara keseluruhan akan terdapat empat buah kuadran sebagai tempat untuk memetakan atribut-atribut yang dinilai, yaitu kuadran satu (atribut penting, kinerja rendah), kuadran dua (atribut penting, kinerja tinggi), kuadran tiga (atribut kurang penting, kinerja rendah), dan kuadran empat (atribut kurang penting, kinerja tinggi).

Metode QFD berasal dari Jepang. Pada prinsipnya metode QFD adalah usaha yang dilakukan untuk menterjemahkan keinginan pelanggan menjadi

apa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses QFD menggunakan beberapa tahapan, yaitu perencanaan produk (*product planning*), perancangan produk (*product design*), perencanaan proses (*process planning*) dan pengontrolan proses (*process control*) (Paendong, 2006). Pada penelitian ini, proses QFD yang dilakukan hanya sampai pada perencanaan produk saja dengan menggunakan suatu matriks yang disebut rumah kualitas atau *house of quality (HoQ)* yaitu gambar grafis dari hasil proses perencanaan.

### Penyusunan kuesioner

Item-item pernyataan yang terdapat pada Tabel 1 akan dikembangkan menjadi kuesioner untuk mengevaluasi kualitas layanan. Terdapat enam jenis kuesioner yang dikembangkan dalam studi ini. Lima jenis kuesioner dikembangkan untuk mengukur gap 1 sampai dengan gap 5, dan satu jenis kuesioner dikembangkan untuk mengukur tingkat kepentingan dari setiap atribut pelayanan. Kuesioner-kuesioner tersebut merupakan kuesioner tertutup dengan Skala Likert (1 sampai dengan 5).

### Sampel untuk pengumpulan data

Sampel yang digunakan dalam pengumpulan data dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sampel yang berasal dari penyedia jasa atau pihak hotel dan sampel yang berasal dari pengguna jasa atau pelanggan hotel. Jumlah sampel yang berasal dari pihak hotel ditentukan dengan menggunakan persamaan dari Yamane. Berdasarkan persamaan tersebut, untuk jumlah populasi sebesar 530 orang (total jumlah pegawai dan karyawan hotel), diperlukan jumlah sampel sebesar 84,12 responden atau dibulatkan menjadi 85 responden. Selanjutnya, jumlah sampel yang berasal dari kelompok kedua (pelanggan hotel) ditentukan dengan menggunakan pendekatan dari Maholtra, 1999 karena jumlah populasi untuk pelanggan hotel tidak diketahui (Oetomo, 2006). Berdasarkan pendekatan tersebut, syarat jumlah sampel yang diambil untuk pengumpulan data harus memiliki kriteria minimal 5 kali jumlah variabel atau atribut yang ditetapkan. Dengan demikian, jumlah sampel yang diambil untuk pelanggan hotel adalah 110 responden karena terdapat 22 variabel atau atribut yang digunakan dalam rangka menjelaskan kualitas layanan di Patra Convention Hotel Semarang.

### Pengolahan data

Kuesioner yang telah disusun disebarkan kepada kepada penyedia jasa (pegawai dan karyawan hotel) dan pengguna jasa. Penyebaran kuesioner dilakukan

**Tabel 1.** Identifikasi Variabel

Dimensi	Elemen	Pernyataan
<b>Tangibles:</b> kondisi alat komunikasi, fasilitas dan peralatan fisik serta kondisi pegawai dan karyawan (Parasuraman, 1990; Japariato, Laksmono, Khomariyah, 2007; Andreani, 2007).	Kondisi fasilitas dan peralatan fisik (A.2)	A.2.1. Hotel bersih dan nyaman
		A.2.2. Lapangan parkir yang memadai
		A.2.3. Ketersediaan sarana dan prasarana club kebugaran ( <i>fitnes centre</i> ) dan sauna yang memadai
		A.2.4. Ketersediaan sarana dan prasarana ruang serbaguna yang memadai
		A.2.5. Ketersediaan sarana dan prasarana <i>night club</i> yang memadai
		A.2.6. Ketersediaan layanan cuci ( <i>laundry</i> ) dan <i>dry cleaning</i>
		A.2.7. Ketersediaan air bersih yang memadai
<b>Reliability:</b> kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan (Parasuraman, 1990; Japariato, Laksmono, Khomariyah, 2007; Andreani, 2007).	Kondisi karyawan dan pegawai (A.3)	A.3.1. Pakaian pegawai dan karyawan hotel rapi A.3.2. Penampilan pegawai dan karyawan hotel menarik
	Ketepatan dan dapat dipercaya (B.1)	B.1.1. Pelayanan informasi melalui internet mudah di akses B.1.2. Ketepatan pegawai dan karyawan daalam memberikan informasi terbaru
<b>Responsiveness:</b> kemauan pegawai dan karyawan untuk membantu dan memberikan informasi yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas (Parasuraman, 1990; Japariato, Laksmono, Khomariyah, 2007; Andreani, 2007).	Cepat dan tanggap (C.1)	C.1.1. Kecepatan pegawai dan karyawan dalam menanggapi keluhan tamu hotel
		C.1.2. Kecepatan petugas kamar melayani kebutuhan tamu hotel
<b>Assurance:</b> kesopansantunan, kemampuan para karyawan dan pegawai hotel sehingga menumbuhkan rasa percaya dan aman para pelanggan kepada hotel (Parasuraman, 1990; Japariato, Laksmono, Khomariyah, 2007; Andreani, 2007).	Kesopanan (D.1)	D.1.1. Pegawai dan karyawan hotel dapat melayani tamu-tamu hotel dengan sopan D.1.2. Pegawai dan karyawan hotel dapat menegur kesalahan yang diperbuat oleh tamu hotel dengan sopan
	Keamanan (D.2)	D.2.1. Tamu hotel merasakan aman pada saat mereka meninggalkan barang-barangnya di kamar
		D.2.2. Tamu hotel merasakan aman pada saat mereka meninggalkan kendaraan mereka bawa ditempat yang telah disediakan
	<b>Empathy:</b> kepedulian dan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para tamu hotel dengan berupaya memahami keinginan mereka (Parasuraman, 1990; Japariato, Laksmono, Khomariyah, 2007; Andreani, 2007).	Mengerti konsumen (E.1)
E.1.2. Pegawai dan karyawan hotel mampu melayani tamu hotel secara individual sehingga para tamu merasakan bahwa biaya yang mereka keluarkan sepadan dengan kualitas layanan yang mereka terima.		

dengan dua tahap. Penyebaran kuesioner tahap pertama bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibuat telah valid dan reliabel. Jika belum valid dan reliabel, item-item pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner akan terus diperbaiki sampai kuesioner tersebut dapat dianggap valid dan reliabel. Setelah kuesioner tersebut dianggap valid dan reliabel, dilakukan penyebaran kuesioner tahap kedua. Hasil penyebaran kuesioner tahap kedua ini akan diolah sehingga diperoleh nilai rata-rata gap 1 sampai dengan gap 5, posisi atribut-atribut pelayanan pada kuadran-kuadran yang bersesuaian di IPM, serta respon teknis yang diperlukan untuk atribut-atribut pelayanan yang termasuk termasuk dalam *True Customer Needs* (atribut-atribut pelayanan yang memiliki gap negatif dan termasuk dalam kuadran 1)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Validitas dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara skor hasil tes/pengukuran terhadap kualitas yang diyakini dimiliki oleh apa yang diukur (*agreement between a test score or measure and the quality it is believed to measure*). Salah satu cara untuk menguji validitas adalah menghitung nilai korelasi antara setiap item pernyataan dengan skor totalnya dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* ( $r_{hitung}$ ); dan selanjutnya, nilai  $r_{hitung}$  yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritis (nilai  $r_{kritis}$ ) tertentu. Apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $r_{kritis}$  maka item pernyataan dianggap valid dan apabila sebaliknya,

item pernyataan dianggap tidak valid dan harus diperbaiki. Berdasarkan Tabel *r Product Moment*, nilai  $r_{kritis}$  untuk jumlah data sebanyak 30 buah dengan tingkat kepercayaan sebesar 95%, adalah 0,361. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa tidak ada item pernyataan yang mempunyai nilai  $r_{hitung}$  di bawah nilai  $r_{kritis}$ . Dengan kata lain, tidak ada item pernyataan yang tidak valid dan harus dikeluarkan dari kuesioner yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan.

### Uji Reliabilitas

Setelah validitas tercapai maka tahap selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat pengukur tersebut handal. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Tes yang paling populer untuk menguji reliabilitas konsistensi antar item dengan skala jamak (*multipoint-scaled items*) adalah koefisien alpha Cronbach (*Cronbach's alpha*) dari Cronbach pada tahun 1946 (Sekaran, 2003). Secara ringkas, nilai alpha Cronbach yang merupakan hasil uji reliabilitas dari masing-masing dimensi yang digunakan untuk mengukur gap satu sampai dengan gap lima berkisar antara 0,905 sampai dengan 0,958. Berdasarkan kriteria Guilford (1979), dapat dikatakan bahwa alat ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan di Patra Semarang Convention Hotel mempunyai reliabilitas yang tinggi.

### Hasil SERVQUAL

Pada SERVQUAL, gap 1 menunjukkan perbedaan yang terjadi antara harapan pengguna jasa (pelanggan hotel) dengan persepsi penyedia jasa (pegawai dan karyawan hotel) atas harapan pengguna jasa. Dalam kenyataannya, penyedia jasa tidak selalu tepat dalam menginterpretasikan harapan pengguna jasa sehingga nilai *gap* ini dapat bernilai positif maupun negatif. Nilai gap 1 untuk setiap elemen/atribut dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa pihak Patra Semarang Convention Hotel belum dapat memenuhi harapan pelanggan dengan baik dalam hal: (i) akses pelayanan informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) kebersihan hotel (A.2.1); (iv) ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2.); (v) ketersediaan

sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna yang memadai (A.2.3), serta (vi) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1). Kecuali dalam lima hal tersebut, pihak Patra Semarang Convention Hotel sudah dapat menginterpretasikan harapan pengguna jasa dengan baik dan hal ini tampak dari nilai rata-rata untuk gap 1 yang bernilai positif 0,080.

Perhitungan gap 2 menunjukkan suatu bentuk kesenjangan yang terjadi antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan standar kualitas jasa yang diberikan. Dalam kenyataannya, persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dapat sudah sesuai atau belum dengan standar pelayanan yang diberikan sehingga nilai gap ini dapat bernilai positif maupun negatif. Nilai gap 2 untuk setiap elemen/atribut dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa standar pelayanan yang diberikan oleh pihak Patra Semarang Convention Hotel yang masih lebih rendah dibandingkan dengan harapan pelanggan (dalam persepsi manajemen) yaitu: (i) akses pelayanan informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) kebersihan hotel (A.2.1); serta (iv) ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2.). Di masa yang akan datang agar dapat memenuhi tuntutan dari pelanggan, pihak hotel harus meningkatkan standar atas keempat hal tersebut. Namun demikian, secara keseluruhan standar yang ditetapkan oleh pihak Patra Semarang Convention Hotel sudah dapat memenuhi harapan dari pelanggan dan hal ini tampak dari nilai rata-rata untuk gap 2 yang bernilai positif 0,030.

Perhitungan gap 3 menunjukkan suatu bentuk kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Dalam kenyataannya, penyampaian suatu jasa dapat sudah sesuai atau belum dengan standar pelayanan yang ditetapkan sehingga nilai gap ini dapat bernilai positif maupun negatif. Nilai gap 3 untuk setiap elemen/atribut dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa penyampaian jasa yang lebih rendah dibandingkan dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh pihak hotel, yaitu: (i) akses pelayanan informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) ketersediaan sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna yang memadai (A.2.3), serta (vi) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1). Akses pelayanan informasi melalui internet masih belum sesuai dengan standar yang

dibuat manajemen, karena sering terjadi gangguan pada teknologi jaringan yang saat ini digunakan oleh pihak hotel. Ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel juga belum sesuai dengan standar karena *team work* belum berjalan dengan baik dan sebagian besar pegawai dan karyawan kurang peduli untuk mematuhi tata cara penyampaian informasi yang telah ditentukan. Ketersediaan sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna dirasa belum sesuai dengan standar karena beberapa peralatan yang terdapat di *club* kebugaran dan sauna sudah tidak dapat berfungsi dengan baik. Hal ini merupakan dampak dari ketidakcermatan pegawai hotel dalam menggunakan peralatan tersebut. Selanjutnya, kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan dari pelanggan belum berjalan sesuai dengan standar karena adanya *ambiguitas* dan konflik peran serta *team work* yang belum berjalan dengan baik. Namun demikian, secara keseluruhan standar yang ditetapkan oleh pihak Patra Semarang Convention Hotel sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan hal ini tampak dari nilai rata-rata untuk gap 3 yang bernilai positif 0,020.

Perhitungan gap 4 menunjukkan kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (promosi). Dalam kenyataannya, penyampaian suatu jasa dapat sudah sesuai atau belum dengan promosi yang dilakukan oleh pihak hotel sehingga nilai gap ini dapat bernilai positif maupun negatif. Nilai gap 4 untuk setiap elemen/atribut dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa penyampaian jasa yang tidak sesuai dengan apa yang dipromosikan kepada pihak luar, yaitu: (i) akses pelayanan informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2.); (iv) ketersediaan sarana dan prasarana club kebugaran dan sauna yang memadai (A.2.3), serta (v) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1). Namun demikian, secara keseluruhan, pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel sudah sesuai dengan promosi yang dijanjikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk gap 4 yang bernilai positif 0,060.

**Tabel 2.** Hasil Perhitungan SERVQUAL untuk gap 1 sampai dengan gap 3

Var.	Nilai SERVQUAL untuk gap 1			Nilai SERVQUAL untuk gap 2			Nilai SERVQUAL untuk gap 3		
	Rata-rata persepsi pegawai dan karyawan ( $Pm_i$ )	Rata-rata ekspektasi pelanggan ( $Ep_i$ )	Nilai Gap	Rata-rata standar pelayanan yang ada ( $St_i$ )	Rata-rata persepsi manajemen ( $Pm_i$ )	Nilai GAP	Rata-rata pelaksanaan standar ( $Ps_i$ )	Rata-rata standar yang dibuat ( $St_i$ )	Nilai GAP
A.1.1	4,350	4,222	0,128	4,440	4,350	0,090	4,540	4,440	0,100
A.1.2	<b>4,259</b>	<b>4,289</b>	<b>-0,030</b>	4,180	4,260	-0,080	4,120	4,180	-0,060
A.1.3	<b>4,210</b>	<b>4,222</b>	<b>-0,010</b>	4,180	4,210	-0,030	4,130	4,180	-0,050
A.2.1	<b>4,250</b>	<b>4,267</b>	<b>-0,020</b>	<b>4,240</b>	<b>4,250</b>	<b>-0,010</b>	4,250	4,240	0,010
A.2.2	<b>4,220</b>	<b>4,244</b>	<b>-0,020</b>	<b>4,160</b>	<b>4,220</b>	<b>-0,060</b>	4,160	4,160	0,000
A.2.3	<b>4,150</b>	<b>4,156</b>	<b>-0,010</b>	4,160	4,150	0,010	<b>4,080</b>	<b>4,160</b>	<b>-0,080</b>
A.2.4	4,353	4,167	0,186	4,410	4,350	0,060	4,420	4,410	0,010
A.2.5	4,376	4,233	0,143	4,420	4,380	0,040	4,450	4,420	0,030
A.2.6	4,360	4,311	0,049	4,440	4,360	0,080	4,460	4,440	0,020
A.2.7	4,290	4,256	0,034	4,390	4,290	0,100	4,450	4,390	0,060
A.3.1	4,280	4,233	0,047	4,380	4,280	0,100	4,400	4,380	0,020
A.3.2	4,341	4,211	0,130	4,400	4,340	0,060	4,480	4,400	0,080
B.1.1	4,412	4,233	0,178	4,420	4,410	0,010	4,520	4,420	0,100
B.1.2	4,388	4,167	0,222	4,420	4,390	0,030	4,420	4,420	0,000
C.1.1	<b>4,280</b>	<b>4,300</b>	<b>-0,020</b>	4,290	4,280	0,010	<b>4,260</b>	<b>4,290</b>	<b>-0,030</b>
C.1.2	4,329	4,322	0,007	4,350	4,330	0,020	4,360	4,350	0,010
D.1.1	4,365	4,156	0,209	4,390	4,360	0,030	4,400	4,390	0,010
D.1.2	4,376	4,311	0,065	4,400	4,380	0,020	4,480	4,400	0,080
D.2.1	4,376	4,311	0,065	4,440	4,380	0,060	4,460	4,440	0,020
D.2.2	4,306	4,289	0,017	4,360	4,310	0,050	4,440	4,360	0,080
E.1.1	4,390	4,233	0,157	4,400	4,390	0,010	4,460	4,400	0,060
E.1.2	4,365	4,211	0,154	4,440	4,360	0,080	4,450	4,440	0,010
Rata-Rata			0,080			0,030			0,020

Perhitungan gap 5 menunjukkan kesenjangan antara pelayanan jasa yang dipersepsikan atau dirasakan oleh pelanggan dan pelayanan jasa yang diharapkan pelanggan. Dalam kenyataannya, penyampaian suatu jasa dapat sudah sesuai atau belum dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan sehingga nilai gap ini dapat bernilai positif maupun negatif. Nilai gap 5 untuk setiap elemen/atribut dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa penyampaian jasa yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan, yaitu: (i) akses penyampaian informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2.); (iv) ketersediaan sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna yang memadai (A.2.3), serta (v) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1). Namun demikian, secara keseluruhan, pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk gap 5 yang bernilai positif 0,030.

### Hasil Penempatan Atribut-atribut Pelayanan pada IPM

Untuk memastikan bahwa usulan perbaikan yang dilakukan adalah benar-benar ditujukan pada elemen-elemen/atribut-atribut pelayanan yang dianggap penting oleh pelanggan namun kinerjanya masih sangat rendah (negatif), maka langkah selanjutnya adalah menempatkan seluruh atribut-atribut pelayanan tersebut pada kuadran-kuadran yang bersesuaian di IPM. Berdasarkan penempatan tersebut, terdapat sembilan buah atribut yang perlu mendapat prioritas yaitu atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran satu yaitu A.1.2, A.1.3, A.2.1, A.2.2, A.2.7, A.3.1, C.1.1, C.1.2, dan D.2.2. Atribut-atribut pada kuadran satu adalah atribut-atribut yang penting, tetapi performansinya rendah sehingga diperlukan tindakan segera untuk memperbaiki sistem yang ada. Jika dibandingkan dengan hasil dari SERVQUAL, terdapat satu atribut yang memiliki gap negatif, tetapi tidak termasuk dalam kuadran satu dan terdapat empat atribut yang tidak memiliki gap negatif, tetapi termasuk dalam kuadran satu.

**Tabel 3.** Hasil Perhitungan SERVQUAL untuk gap 4 dan gap 5

Var.	Nilai SERVQUAL untuk gap 4			Nilai SERVQUAL untuk gap 5		
	Rata-rata pelaksanaan standar pelayanan yang ada ( $P_s$ )	Rata-rata janji pemasaran ( $J_p$ )	Nilai GAP	Rata-rata persepsi pelanggan ( $P_p$ )	Rata-rata ekspektasi pelanggan ( $E_p$ )	Nilai GAP
A.1.1	4,540	-	-	4,280	4,220	0,060
A.1.2	4,120	4,250	-0,130	4,270	4,290	-0,020
A.1.3	4,220	4,360	-0,140	4,190	4,220	-0,030
A.2.1	4,250	4,224	0,030	4,270	4,270	0,000
A.2.2	4,160	4,350	-0,190	4,200	4,240	-0,040
A.2.3	4,080	4,282	-0,20	4,130	4,160	-0,020
A.2.4	4,420	4,247	0,170	4,270	4,170	0,100
A.2.5	4,450	4,271	0,180	4,270	4,230	0,030
A.2.6	4,460	4,329	0,130	4,420	4,310	0,110
A.2.7	4,450	4,282	0,170	4,270	4,260	0,010
A.3.1	4,400	4,282	0,120	4,260	4,230	0,030
A.3.2	4,480	-	-	4,260	4,210	0,050
B.1.1	4,520	4,259	0,260	4,270	4,230	0,030
B.1.2	4,420	-	-	4,200	4,170	0,030
C.1.1	4,260	4,280	-0,020	4,210	4,300	-0,090
C.1.2	4,360	4,290	0,070	4,370	4,320	0,050
D.1.1	4,400	4,280	0,120	4,200	4,160	0,040
D.1.2	4,480	-	-	4,330	4,310	0,020
D.2.1	4,460	4,330	0,130	4,340	4,310	0,030
D.2.2	4,440	4,220	0,220	4,330	4,290	0,040
E.1.1	4,460	-	-	4,380	4,230	0,140
E.1.2	4,450	4,390	0,060	4,260	4,210	0,040
Rata-Rata			0,060			0,030

Atribut yang memiliki gap negatif tetapi tidak termasuk dalam kuadran satu adalah ketersediaan sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna yang memadai (atribut A.2.3). Ini artinya, ketersediaan sarana dan prasarana *club* kebugaran dan sauna bukan sesuatu yang penting menurut sebagian besar konsumen sehingga ketersediaan sarana dan prasarana tersebut tidak menjadi prioritas dalam perbaikan kualitas layanan. Atribut yang tidak memiliki gap negatif tetapi termasuk dalam kuadran satu adalah ketersediaan air bersih yang memadai (atribut A.2.7), kerapian pakaian pegawai dan karyawan hotel (atribut A.3.1), kecepatan petugas kamar dalam melayani kebutuhan tamu hotel (atribut C.1.2) dan kesopanan pegawai dan karyawan hotel dapat menegur kesalahan yang diperbuat oleh tamu hotel (atribut D.2.2). Keempat atribut ini akan dikeluarkan dari prioritas perbaikan kualitas layanan karena dianggap sudah dapat memenuhi harapan dari pelanggan walaupun, bagi sebagian besar pelanggan, kinerjanya masih dianggap rendah. Dengan demikian berdasarkan hasil dari SERVQUAL dan pemetaan dalam IPM, perbaikan kualitas layanan hanya akan diprioritaskan hanya untuk lima buah atribut berikut: (i) akses penyampaian informasi melalui internet (A.1.2); (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3); (iii) kebersihan hotel (A.2.1); (iv) ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2.); serta (v) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1).

### Hasil QFD

Langkah awal dari penerapan QFD adalah menentukan item-item yang termasuk dalam *True Customer Needs* untuk dijadikan sebagai *whats* dalam *House of Quality* (HOQ). Item-item yang termasuk dalam *True Customer Needs* adalah atribut

yang memiliki gap negatif dari hasil perhitungan SERVQUAL dan termasuk dalam kuadran 1 dalam IPM. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, atribut-atribut yang termasuk dalam kriteria tersebut adalah atribut A.1.2, A.1.3, A.2.1, A.2.2 dan C1.1. Secara ringkas, sejumlah item yang termasuk dalam *True Customer Needs* dan respon teknis yang terkait dapat dilihat pada Tabel 4.

Respon teknis dari atribut akses penyampaian informasi melalui internet adalah mengganti provider dari jaringan internet yang digunakannya saat ini dan membesar *bandwidth* sehingga sistem informasi melalui internet dapat diakses selama 24 jam tanpa terputus-putus. Atribut ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel mempunyai respon teknis membangun sistem informasi internal yang lebih baik sehingga setiap pegawai dan karyawan hotel dapat menyampaikan dengan tepat informasi-informasi terbaru kepada pelanggan. Respon teknis dari atribut kebersihan hotel adalah membuat *checklist* kebersihan sebagai kartu kontrol untuk melakukan pengecekan apakah suatu tempat telah dibersihkan sesuai dengan jadwal atau belum. Atribut ketersediaan lahan parkir yang memadai mempunyai respon teknis adalah menambah luas lahan parkir dengan cara membangun tempat parkir secara bertingkat. Sedangkan respon teknis untuk atribut kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan adalah memperbanyak pelatihan kepada pegawai dan karyawan hotel tentang tata cara menangani keluhan yang disampaikan oleh pelanggan hotel secara sopan dan bertanggung jawab.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap kualitas layanan jasa pada Patra Semarang Covention

**Tabel 4.** Atribut dan Respon Teknis

Atribut	Respon teknis
Akses penyampaian informasi melalui internet (A.1.2)	Mengganti provider dari jaringan internet yang digunakannya saat ini dan membesar <i>bandwidth</i> sehingga sistem informasi melalui internet dapat diakses selama 24 jam tanpa terputus-putus
Ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel (A.1.3)	Membangun sistem informasi internal yang lebih baik sehingga setiap pegawai dan karyawan hotel dapat menyampaikan dengan tepat informasi-informasi terbaru kepada pelanggan
Kebersihan hotel (A.2.1)	Membuat <i>checklist</i> kebersihan sebagai kartu kontrol untuk melakukan pengecekan apakah suatu tempat telah dibersihkan sesuai dengan jadwal atau belum
Ketersediaan lahan parkir yang memadai (A.2.2)	Menambah luas lahan parkir dengan cara membangun tempat parkir secara bertingkat
Kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan (C.1.1)	Memperbanyak pelatihan kepada pegawai dan karyawan hotel tentang tata cara menangani keluhan yang disampaikan oleh pelanggan hotel secara sopan dan bertanggung jawab.

Hotel dengan menggunakan metode SERVQUAL dan pemetaan masing-masing atribut layanan dalam IPM, terdapat lima buah atribut layanan penting yang menjadi prioritas yaitu: (i) akses penyampaian informasi melalui internet; (ii) ketepatan penyampaian informasi yang terbaru oleh pegawai dan karyawan hotel; (iii) kebersihan hotel; (iv) ketersediaan lahan parkir yang memadai; serta (v) kecepatan pegawai dan karyawan hotel dalam menanggapi keluhan pelanggan. Kelima atribut layanan tersebut dianggap memiliki kepentingan yang tinggi oleh sebagian besar pelanggan namun kinerjanya masih sangat rendah. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengaplikasian QFD pada kelima atribut penting yang menjadi prioritas tersebut, dapat disimpulkan sejumlah usulan untuk peningkatan kualitas layanan di Patra Convention Semarang Hotel. Patra Convention Semarang Hotel dianjurkan untuk mengganti *provider* dari jaringan internet yang digunakannya saat ini dan memperbesar *bandwidth*, membangun sistem informasi internal yang lebih baik, membuat *checklist* kebersihan sebagai kartu kontrol, membangun tempat parkir secara bertingkat, dan memperbanyak pelatihan kepada pegawai dan karyawan hotel tentang tata cara menangani keluhan yang disampaikan oleh pelanggan hotel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Guilford, J.P., 1979. *Psychometric Methods*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Martilla, J.A., James, J.C., 1977. Importance-Performance Analysis. *J. of Marketing*, 41: 77–79.
- Oetomo, HN., 2006. Analisa Faktor Hutan yang Berpengaruh terhadap Nilai Tanah Perkotaan. *J. Ekonomi Pembangunan*, 11: 227–247.
- Paendong, M.S., 2006. Metode Quality Function Deployment (QFD) dalam Penentuan Prioritas Pelayanan pada Perusahaan Asuransi. Laporan Penelitian. Institut Pertanian Bogor.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., Berry L., 1988. SERVQUAL: A Multiple itemScale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *J. of Retailing*, 64: 12–40.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business: A Skills Building Approach*. 4<sup>th</sup> Ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Singarimbun, M., Effendi, S., 1989. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LB3ES.
- Tan, K.C., Pawitra T.A., 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality*, 11: 418–430.
- Utami, C.W., 2006. Relationship Effort dan Kualitas Layanan sebagai Strategi Penguat Relationship Outcomes (Sebuah Tinjauan Konseptual dalam Bisnis Ritel Modern di Indonesia). *J. Manajemen Pemasaran*, 1: 22–34.