

## **Perbandingan *critical success factor* terkait dengan kualitas layanan pada *full service hotel* dan *budget hotel***

Sherly Fransisca

Magister Manajemen/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Sh\_myphom\_Ly@yahoo.com

**Intisari** - Peningkatan jumlah persaingan yang terus meningkat tiap tahunnya menyebabkan semua badan usaha harus dapat meningkatkan kualitas operasional yang di miliki perusahaannya. Peningkatan kualitas operasional akan lebih efektif jika manajemen dapat menganalisis *critical success factor* yang dimiliki oleh badan usahanya. *Critical success factor* yang dimiliki oleh setiap badan usaha tidak dapat sama dengan badan usaha lainnya manajemen perlu melihat faktor – faktor apa saja yang menjadi penunjang pencapaian tujuan dari badan usahanya. Dengan melakukan analisis tersebut maka perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh badan usaha nya dan dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas operasional dari badan usaha yang dikelola.

Peningkatan kualitas operasional tidak hanya diperlukan oleh badan usaha yang menghasilkan produk saja namun juga sangat diperlukan untuk badan usaha yang bersifat jasa seperti perhotelan. Pada perhotelan, peningkatan kualitas operasional dapat dilakukan pada segi *quality of conformance* yakni dengan melihat dimensi kualitas layanan yang terdapat pada hotel tersebut. Peningkatan *quality of conformance* akan memberikan dampak bagi peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada tamu hotel dan jika tamu hotel merasa kualitas layanan yang diberikan memuaskan maka akan memungkinkan bila tamu hotel menggunakan kembali fasilitas yang ditawarkan oleh hotel tersebut. Saat ini perkembangan bidang perhotelan tidak hanya dikuasai oleh *full service hotel* melainkan juga mulai berkembang *budget hotel* yang memiliki segmen pasar tersendiri. Tiap segmen perhotelan yang berbeda akan memiliki *critical success factor* yang berbeda pula tergantung pada kondisi masing-masing hotel.

Kata kunci: *quality of conformance*, *critical success factor*, *gap*, hotel.

**Abstract** - *An increasing number of competition every year causing all business entities must be able to improve the operational quality of their company. Improvement of operational quality will be more effective if the management can analyze the critical success factors that are owned by the business entity . Critical success factor of every business entity can not be the same as other, management needs to look at the factors that will be supporting the achievement of the objectives of the business entity. By performing this analysis , the company can*

*identify the weaknesses and advantages their company and the sustainable improvements to improve the operational quality.*

*Operational quality improvement is not only required by the company who produce products but also very necessary for service company such as hospitality . In hospitality , improvement of operational quality can be done by looking at the dimensions of the quality of services available of the hotel . Improved quality of conformance will give effect to the improvement of the quality of services to hotel guests and if the hotel guests felt the quality of services satisfy them, they will use that hotel again. Now the development of the hospitality industry is not only controlled by full service hotel , but also begin to develop a budget hotel that has own market segment. Each segment hotel will have different critical success factors that are depending of the conditions of their hotel .*

*Keyword : quality of conformance, critical success factor, gap, hotel.*

## **PENDAHULUAN**

Hotel merupakan salah satu sarana yang ada di setiap daerah, berbagai fasilitas maupun service di tawarkan untuk menarik minat dan memanjakan konsumennya agar menggunakan hotel tersebut. Puluhan atau bahkan ratusan hotel – hotel telah berdiri baik di pusat kota maupun di daerah – daerah wisata, pesatnya pertumbuhan hotel ini tidak akan lepas dari permintaan (*demand*) yang terjadi. Saat ini, objek wisata yang ada di Indonesia mulai menarik minat dari wisatawan mancanegara. Hotel memiliki peranan penting dalam memberikan kepuasan karyawan dimana selain para wisatawan akan mengunjungi objek – objek wisata yang terdapat di daerah tersebut, wisatawan dapat menggunakan layanan yang terdapat di hotel.

Penelitian yang dilakukan oleh Kasimoglu (2003) mengatakan bahwa pendirian dari masing – masing hotel dibangun secara internal dan pada segmen yang berbeda – beda dari hotel lainnya sebagai respon dari tingginya tingkat persaingan. Tingkat persaingan bisnis perhotelan yang terjadi pada saat ini merubah tren pada perhotelan, sekarang hotel – hotel tidak hanya fokus pada fasilitas hotel yang sangat lengkap dan mewah namun lebih beralih ke hotel dengan fasilitas seadanya/ *budget hotel* dengan tujuan untuk menarik lebih banyak minat wisatawan dengan tarif kamar yang lebih murah/ *low budget*. Peningkatan pertumbuhan pendapatan masyarakat terutama untuk masyarakat kalangan

menengah ikut mendorong perkembangan dari *budget hotel*. Para investor kian tertarik untuk melirik *budget hotel* sebagai salah satu bisnis yang menjanjikan. Salah satu pengamat Property dari Indonesia Property Watch (IPW) Ali Tranghanda mengatakan bahwa sejumlah pengembang raksasa seperti Ciputra Group dan Intiland mulai membidik segmen hotel budget (bertarif murah), salah satu alasannya adalah karena break even point (BEP) dari hotel ini terbilang cukup cepat yakni berkisar 5-6 tahun.

Dari survey yang di lakukan oleh Li dkk (2007), hampir 90% industry perhotelan Cina merupakan *budget hotel* untuk menarik pembisnis dalam negeri maupun untuk wisatawan. Umumnya fasilitas yang di tawarkan oleh budget hotel lebih kepada kamar, fasilitas yang melengkapi kamar (tempat tidur, televisi dan lain – lain), tanpa pelayanan kamar, tanpa *breakfast*, ruang kamar yang terbatas dan biasanya tidak di lengkapi dengan sarana kolam renang. Hal ini tentu berbeda dibandingkan dengan *full service hotel* di mana ketika memasuki hotel akan langsung di berikan pelayanan (membukakan pintu/ disambut), adanya layanan kamar, sarana yang ada tidak hanya kolam renang bahkan beberapa hotel di lengkapi dengan tempat SPA dan lain sebagainya. Tiap kategori hotel tentunya menjalankan usaha memiliki permasalahan masing – masing, tidak ada satupun badan usaha yang menjalankan usaha mereka tanpa mengalami masalah begitu juga dengan *full service hotel* dan *budget hotel*. Umumnya persaingan untuk management hotel semakin meningkat sedangkan profesionalisme managerial yang kompeten dengan persaingan yang ada masih dalam jumlah yang minim dan berada di daerah kritis (Yu dan Huimin, 2005).

Penelitian ini menggunakan *full service hotel* dan *budget hotel* sebagai objek penelitian dimana bertujuan untuk menganalisis secara kritis antara faktor “supply” dan perspektif dari sisi “demand”nya. Penelitian terhadap budget hotel sendiri masih minim untuk di temukan di dalam literatur yang ada baik dalam *text book* maupun pada jurnal – jurnal yang ada. Penelitian ini membahas lebih lanjut penelitian yang di lakukan oleh Brotherton (2004) dimana penelitiannya

terbatas pada mengidentifikasi faktor – faktor kritical yang relevan untuk kesuksesan operasional *budget hotel*.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam tesis ini adalah tentang penelitian yang lebih spesifik untuk melihat perbandingan *critical success factor* pada bidang perhotelan yang memiliki segmen berbeda yaitu antara *full service hotel* dengan *budget hotel*. Brotherton (2004) mengatakan bahwa *critical success factor* merupakan faktor yang harus dicapai jika tujuan perusahaan secara keseluruhan ingin dicapai. Faktor – faktor ini dapat berasal dari fitur perusahaan khususnya untuk lingkungan internal baik berupa proses, produk, orang ataupun struktur yang merefleksikan kemampuan spesifik inti perusahaan dan faktor kritis yang penting untuk memiliki *competitive advantage*.

### ***Critical success factor***

Howell (2010) mendefinisikan *critical success factor* sebagai bagian dari proses perencanaan, sistem manajemen termasuk dalam program tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. CSF dapat digunakan untuk mengukur kinerja di dalam industri perhotelan dimana dapat membantu agar lebih memahami faktor penentu keberhasilan yang memiliki dampak terhadap kinerja potensial organisasi. Sedangkan *critical success factor* (CSF) menurut Botten (2009) adalah sebuah elemen pada kegiatan pengorganisasian dimana berpusat pada keberhasilan di masa mendatang. CSF dapat berubah dari waktu ke waktu dan meliputi banyak item antara lain kualitas dari produk/ layanan, perilaku karyawan dan *brand awareness*.

Menurut Horngren et al (2009) ada 4 kategori *critical success factor* yaitu:

#### ***a. Quality***

Kualitas merupakan suatu alat untuk bersaing sebagai bentuk total dan karakteristik produk atau jasa yang dibuat atau dibentuk dengan menyetujui spesifikasi untuk memuaskan pelanggan pada waktu membelinya dan selama menggunakannya.

Produk atau jasa yang berkualitas adalah :

- Produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen bukan hanya satu kali namun berulang kali.
- Memberikan kepuasan kepada pelanggan

Kualitas berfokus pada dua aspek utama kualitas, sebagai berikut :

- *Quality of design*  
*Quality of design* diartikan bagaimana karakteristik dari produk atau jasa tersebut memang sesuai dengan sesuatu yang dibutuhkan atau diinginkan oleh customernya. Semakin tinggi *quality of design* dari suatu produk semakin mencerminkan biaya produk yang tinggi yang berdampak pada tingginya harga jual.
- *Conformance quality*  
*Quality of conformance* diartikan sebagai daya guna dari produk atau jasa secara relatif dalam bentuk dan spesifikasi produk tersebut.

Dalam bentuk yang lebih simple, hasil dari kualitas layanan merupakan perbandingan antara yang diharapkan konsumen terhadap layanan tersebut dibandingkan dengan kinerja aktual yang benar-benar mereka laksanakan (*quality gap*) antara lain :

- *Knowledge gap* : *gap* antara harapan konsumen dan persepsi manajemen – timbul ketika manajemen atau layanan jasa tidak mengetahui dengan jelas apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan konsumen.
- *Standard gap* : *gap* antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas layanan timbul ketika manajemen atau layanan jasa menyediakan apa yang menjadi kebutuhan konsumen tetapi tidak sesuai dengan standard kinerja.
- *Delivery gap* : *gap* antara spesifikasi kualitas layanan dan penyampaian layanan timbul ketika terjadi kontak langsung dengan

konsumen yang kemungkinan dapat di timbulkan dari training yang kurang, ketidak mampuan atau ketidak tahuan tentang standard layanan.

- *Communication gap* : *gap* antara penyampaian layanan dan komunikasi eksternal harapan konsumen yang terlalu tinggi akibat pernyataan yang dibuat badan usaha dan iklan namun tidak dapat terpenuhi pada saat layanan tersebut diterima.
- *Service gap* : *gap* antara layanan yang di harapkan dengan layanan yang dirasakan.

*b. Time*

Komponen yang dimiliki waktu, meliputi waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan memasarkan produk/ jasa baru ke pasar, kecepatan badan usaha dalam merespon permintaan konsumen dan memenuhi target waktu pelayanan.

*c. Cost and efficiency*

Dalam menetapkan target pengurangan/ pengefisiensian biaya produk dan jasa yang dijual, manajer melakukan riset pasar untuk mengetahui harga yang diinginkan konsumen atas produk dan jasa yang dihasilkan.

*d. Innovation*

Suatu badan usaha dapat bertahan dan sukses jika selalu melakukan inovasi pada produk dan jasa.

***High quality dan low quality, poor quality dan good quality***

Menurut Tjiptono (2005) yang mengutip hasil riset yang dilakukan oleh Gronroos mengemukakan ada 6 kriteria kualitas layanan yang dipersepsikan baik, yaitu :

*a. Professionalism and skill*

Konsumen mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah secara professional (*out come related criteria*).

*b. Attitudes and Behavior*

Konsumen beranggapan bahwa karyawan memberikan perhatian besar kepada mereka dan berusaha membantu dan memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah (*process-related criteria*).

*c. Accessibility and flexibility*

Konsumen merasa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga konsumen dapat mengakses jasa tersebut dengan mudah. Selain itu, dirancang untuk menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara cepat (*process-related criteria*).

*d. Reliability and trustworthiness*

Konsumen memahamu bahwa apapun yang terjadi atau yang telah disepakati merka dapat mengandalkan penyedia jasa beserta segala sesuatu yang mengutamakan kepentingan pelanggan (*process related criteria*).

*e. Recovery*

Konsumen menyadari bahwa jika terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak dapat diprediksi, maka penyedia jasa mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat (*process related criteria*).

*f. Reputation and credibility*

Konsumen meyakini bahwa dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan (*image related criteria*).

**Hubungan antara *critical success factor* dan *quality of conformance* dalam perhotelan**

Dalam bidang usaha perhotelan yang tergolong badan usaha jasa sangat penting untuk memperhatikan aspek *quality of conformance* yang dimiliki oleh badan usahanya. Hal ini dapat dilihat dari kualitas layanan yang dimiliki oleh hotel tersebut. Suatu hotel harus dapat memberikan layanan yang maksimum bagi para tamu hotelnya sehingga tamu tersebut dapat merasa puas. Karena kepuasan konsumen bagi bisnis jasa merupakan hal penting, konsumen yang puas

berpotensi untuk menggunakan kembali layanan hotel tersebut sedangkan yang tidak puas akan cenderung enggan untuk menggunakan kembali layanan hotel tersebut dan dapat beralih menggunakan hotel lainnya.

Konsumen dapat menjadi alat promosi yang baik atau bahkan buruk terhadap *image* dari hotel tersebut. Konsumen yang puas secara tidak langsung dapat membantu promosi dengan memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada orang lain untuk menggunakan layanan dari badan usaha tersebut sedangkan yang tidak puas dapat memberikan informasi yang buruk bahkan seringkali cenderung untuk di lebih-lebihkan kepada orang lain agar tidak menggunakan layanan dari hotel tersebut. Kekuatan promosi yang positif maupun negatif dari mulut ke mulut dapat dikatakan lebih informatif dibandingkan sarana promosi lainnya seperti *billboard*, iklan di televisi maupun di surat kabar.

Disinilah peran penting dari *critical success factor* yakni dimana CSF memberikan dasar kepada manajemen untuk dapat melihat faktor – faktor kritikal pada masing – masing badan usaha. Dengan menelaah faktor tersebut maka manajemen hotel dapat melakukan penelusuran dan analisa lebih lanjut untuk menilai kinerja pada masing – masing bagian yang terkait sehingga dapat dilihat kelemahan maupun keunggulan yang dimiliki. Bagi perhotelan, *quality of conformance* tampak pada kualitas layanan yang dimiliki dimana hal tersebut dapat dilihat dari *professionalism* dan *skill*, *attitudes* dan *behavior*, *accessibility* dan *flexibility*, *realibility* dan *trustworthiness*, *recovery* serta *reputation* dan *credibility*. Peran dari CSF adalah melihat faktor – faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pembentukan *quality of conformance* yang dimiliki oleh hotel tersebut.

Secara teoritis perbedaan *critical success factor* pada *full service hotel* dengan *budget hotel* terletak pada kualitas dari karyawan dan fokus konsumen termasuk pengukuran kinerja karyawan dan kepuasan dari konsumen pada daerah/ dimensi tertentu sebagai salah satu fungsi dari pendirian hotel itu (Flanagan, 2005). Melalui perbandingan ini akan ditelusuri perbedaan *quality of conformance* yang dimiliki oleh masing-masing hotel untuk melihat perbandingan berdasarkan



faktor – faktor apa saja konsumen lebih memilih untuk menggunakan *full service hotel* atau *budget hotel*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory* karena bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang *critical success factor* yang diterapkan pada *full service hotel* dan *budget hotel*. Pendekatan yang di gunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan interpretif karena beranggapan bahwa pemahaman suatu fenomena sosial dapat diperoleh dengan mempelajari suatu teks secara medetail. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik hotel, manajemen, karyawan dan tamu *full service hotel* dan *budget hotel*. Proses pengambilan data dilakukan melalui wawancara, analisis dokumen dan observasi secara langsung di lapangan. Untuk meminimalkan bias di lakukan *triangulation of methods* dimana penulis melakukan perbandingan terhadap ketiga metode yang digunakan pada saat pengumpulan data.

## **HASIL PEMBAHASAN**

Identifikasi *critical success factor* pada *full service hotel* dan *budget hotel* dilakukan dengan melihat kondisi-kondisi yang terdapat pada kedua hotel terutama faktor pendukungnya. Pada *full service hotel* dan *budget hotel* perbedaan secara teoritis terdapat pada kualitas karyawan sehingga identifikasi *critical success factor* lebih dilakukan pada bagaimana proses pembentukan karyawan pada masing-masing hotel. Hal ini dilakukan mulai dari dari bagaimana cara manajemen hotel merekrut karyawan, peraturan karyawan, prosedur reservasi hingga *check out* dan perlu tidaknya melakukan perubahan terhadap operasional hotel. Dengan mengidentifikasi hal-hal tersebut akan terlihat bagaimana perbandingan kinerja operasional yang di jalankan dan bagaimana hal tersebut akan berdampak pada kualitas layanan yang dilakukan oleh karyawan kepada tamu hotelnya.

**Tabel 1**

**Identifikasi *critical success factor* pada *full service hotel* dan *budget hotel***

Faktor pendukung	<i>Full service hotel</i>	<i>Budget hotel</i>
<i>Selection and placement</i>	Karyawan yang direkrut memiliki kemampuan yang sesuai dan dapat diandalkan	Peran pemilik di dalam operasional hotel sangat besar.
Prosedur hotel	Data yang di dapatkan dari proses reservasi yang mendetail => data lebih dapat dipercaya (sistem informasi lebih akurat)	Proses reservasi lebih simple dan tidak membutuhkan banyak waktu
Inovasi	Memiliki kelengkapan yang dibutuhkan oleh tamu hotel	Adanya <i>differensiasi</i> yang dapat dirasakan oleh tamu hotel
Peraturan karyawan	Perilaku karyawan hotel lebih terkendali dan memiliki standard kualitas yang jelas.	Leadership pemilik di dalam menjalankan operasional&pengawasan karyawan

Sumber : wawancara dan analisis dokumen, diolah.

- *Selection and placement*

Pada *full service hotel*, proses *selection and placement* memegang peranan penting di dalam operasional hotelnya. Hal ini disebabkan proses yang sangat ketat yang harus diikuti oleh calon karyawan ketika berniat untuk masuk bekerja, dari proses yang ketat itu sendiri memberikan *critical success factor* pada *full service hotel* yakni karyawan yang direkrut memiliki kemampuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh hotel sedangkan pada *budget hotel* dimana pemilik memegang peranan penuh di dalam proses *selection and placement* dapat dikatakan keputusan operasional berada di tangan pemilik.

- Prosedur hotel

Dari prosedur reservasi *full service hotel* yang mendetail kepada tamu hotelnya memberikan keunggulan *critical success factor* yakni informasi yang di dapatkan oleh *full service hotel* lebih akurat dibandingkan yang diperoleh oleh *budget hotel*, namun keunggulan lain diperoleh *budget hotel* dengan proses reservasi yang singkat tidak membutuhkan banyak waktu bagi tamu hotel untuk melakukan reservasi pada *budget hotel* selain itu juga proses reservasi pada *budget hotel* dapat dilakukan dengan lebih mudah.

- Inovasi

*Full service hotel* yang memiliki segala kelengkapan yang dibutuhkan oleh tamu hotel mulai dari fasilitas yang tersedia seperti *GYM, restaurant, meeting room* yang dibutuhkan oleh tamu hotel tersedia sehingga tamu hotel dapat memenuhi segala kebutuhan yang diperlukan olehnya di satu tempat sedangkan pada *budget hotel* dimana inovasi yang diberikan kepada tamu hotel adalah adanya perbedaan yang dirasakan oleh tamu hotel. Hal ini dapat dilihat dari adanya “tawaran khusus” yang diberikan oleh hotel kepada tamu hotelnya seperti tamu dapat melayani kebutuhannya sendiri dan adanya spesialisasi khusus yang di tawarkan hotel kepada tamu hotel seperti pada hotel Maktal yang memberikan tawaran *coffee bar* yang menyediakan kopi khas Indonesia.

- Peraturan karyawan

Adanya aturan secara khusus yang diberlakukan oleh manajemen *full service hotel* kepada karyawannya mulai dari mengatur apa saja yang harus dilakukan oleh karyawannya hingga sanksi yang akan diterima bagi karyawan yang melakukan pelanggaran sehingga perilaku karyawan pada *full service hotel* lebih terkendali dan adanya standard kualitas yang jelas bagi karyawan. Pada *budget hotel* dimana tidak adanya aturan khusus yang diberlakukan oleh manajemen hotel sehingga adanya *leadership* dari pemilik hotel yang tegas di

dalam menjalankan operasional hotelnya dan untuk mengendalikan perilaku karyawan hotelnya.

Penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini di dasari dari penelitian yang dilakukan oleh Brotherton (2004) dimana penelitian yang dilakukan oleh Brotherton bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritikal yang relevan untuk pengembangan kesuksesan operasional dari *budget hotel* yaitu dengan mengeksplorasi literature pendukung yang ada dan menghubungkan sampai sejauh mana ketidakcocokkan antara harapan manajemen dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini diutarakan oleh Brotherton bahwa persepsi manajemen secara tidak langsung berhubungan dengan *critical success factor* yang terdapat pada hotel. Budget hotel sendiri dalam penelitiannya dianggap merupakan konsep baru pada bidang perhotelan dimana sangat bergantung pada 3 faktor yakni merek/ nama hotel, nilai uang dan konsistensi layanan.

Menurut Brotherton, konsistensi layanan dari suatu hotel dapat berpengaruh jangka panjang terhadap keberlangsungan dari hotel tersebut dibandingkan dengan “tambahan” fasilitas yang disediakan oleh hotel di karenakan fasilitas mudah ditiru oleh kompetitor lain sedangkan konsistensi layanan menimbulkan loyalitas dari tamu. Penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini dilakukan dengan meneliti perbandingan hubungan antara konsistensi layanan pada *budget hotel* dan *full service hotel* yang berada pada industri jasa yang sama dimana pada penelitian Brotherton objek yang diteliti hanya *budget hotel*. Disini penulis melakukan penelitian pada *full service hotel* dan *budget hotel* mengenai *critical success factor* apa saja yang terdapat pada masing-masing hotel dan perbedaan persepsi yang terjadi terutama dengan meneliti *quality of conformance* pada kedua hotel. Dimensi kualitas jasa yang digunakan untuk meneliti *critical success factor* pada suatu hotel dapat dilihat dari kriteria kualitas jasa yang terdapat pada hotel antara lain dari *professionalism and skill, attitudes and behavior, reliability and trustworthiness, recovery, reputation and credibility*. Dari hasil penelitian terlihat bahwa *critical success factor* pada *full service hotel* nampak pada beberapa hal berikut :

**Tabel 2**

**Peranan *quality of conformance* terhadap *critical success factor* dalam rangka meningkatkan daya saing *full service hotel* dan *budget hotel***

Dimensi kualitas jasa	<i>Full service hotel</i>	<i>Budget hotel</i>
<i>Professionalism and skil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas karyawan</li> <li>- Pelayanan kepada tamu hotel lebih professional dan memiliki standard kualitas yang jelas.</li> </ul>	Peran pemimpin yang kuat dan tegas dalam mengendalikan operasional hotel.
<i>Attitude and behavior</i>	Dengan pemberian tanda pengenal dan perbedaan desain seragam pada tiap bagian di hotel memudahkan tamu hotel untuk dapat meminta bantuan dengan segera ke karyawan yang ia butuhkan.	Penanganan komplain tamu hotel dapat di lakukan dengan lebih cepat.
<i>Accessibility and flexibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segala fasilitas yang dibutuhkan oleh konsumen tersedia lengkap.</li> <li>- Banyaknya jaringan kerja sama yang ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudah untuk diakses oleh konsumen di mana saja.</li> <li>- Proses reservasi yang simple.</li> </ul>
<i>Reliabilty and trustworthiness</i>	Keamanan tamu hotel dan barang yang dibawa oleh mereka terjaga dengan baik.	Tidak adanya sistem <i>downpayment</i> memberikan kemudahan bagi tamu hotel tidak perlu melalukan transfer dana ke pihak hotel.
<i>Recovery</i>	Penanganan komplain tamu hotel ditangani dengan formal dan karyawan yang mendapatkan komplain bertanggung jawab penuh untuk mengatasi masalah yang dibuatnya.	Peningkatan kepuasan pelanggan (salah satunya : pemilik yang langsung melayani komplain tamu hotel).
<i>Reputation and crediability</i>	Pelayanan dari karyawan sangat diperhatikan karena mencerminkan kualitas dan nama hotel itu sendiri.	Harga menjadi salah satu faktor penarik minat tamu hotel (harga hotel yang lebih murah)

**Sumber: wawancara, analisis dokuem dan observasi, diolah.**

- *Professionalism and skill*

*Full service hotel* : proses perekrutan karyawan yang ketat dan pemberlakuan training kepada karyawan hotel mengakibatkan karyawan yang bekerja pada *full service hotel* memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih di dalam melayani tamu hotel.

*Budget hotel* : Peran pemilik yang kuat dan tegas dalam mengendalikan perilaku karyawan dan operasional hotel.

- *Attitude and behavior*

*Full service hotel* : Setiap karyawan pada *full service hotel* diberikan tanda pengenal dan adanya perbedaan dalam pakaian dinas yang digunakan oleh karyawan membantu konsumen untuk dapat segera mengenali karyawan yang ia butuhkan.

*Budget hotel* : Penanganan komplain dari tamu hotel dapat dilakukan dengan lebih cepat.

- *Accessibility and flexibility*

*Full service hotel* : kelengkapan fasilitas yang tersedia pada *full service hotel* seperti SPA, GYM, restaurant, meeting room menjadi salah satu keunggulan di dalam menarik minat tamu hotel selain itu banyaknya jaringan kerja sama yang terdapat pada *full service hotel* membantu tamu hotel untuk mencari agent yang sesuai dengan kebutuhannya.

*Budget hotel* : proses reservasi pada *budget hotel* dapat diakses tidak hanya melalui telephone maupun datang langsung ke hotel namun dapat melalui jaringan internet sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan reservasi di mana saja.

- *Realibility and trustworthiness*

*Full service hotel* : Sanksi yang tegas kepada karyawan yang melanggar aturan menjadi salah satu alat pengendalian perilaku karyawan *full service hotel* selain itu juga keamanan pada *full service hotel* ditunjang juga dengan adanya bagian pengamanan (satpam) menunjang keamanan dari para pengguna tamu hotel. Selain itu, keamanan barang yang berada di

dalam hotel sangat di jaga oleh pihak hotel baik tamu tersebut masih berada di dalam hotel maupun tertinggal di hotel.

*Budget hotel* : Tanpa adanya *down payment* yang diharuskan oleh pihak hotel kepada calon tamu hotelnya memberikan kemudahan bagi tamu hotel dimana mereka tidak perlu repot untuk harus melakukan transfer dana terlebih dahulu.

- *Recovery*

*Full service hotel* : Karyawan yang melakukan kesalahan kepada tamu hotel harus bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikan masalah yang dibuat olehnya selain itu juga perlunya keputusan dari atasan karyawan yang bersangkutan untuk menyelesaikan masalah yang dibuat mengakibatkan pengawasan dari atasan dapat dilakukan dengan lebih baik.

*Budget hotel* : Penanganan komplain yang langsung ditangani oleh pemilik hotel memberikan kepuasan bagi tamu hotel dimana tamu hotel merasa dihargai disebabkan oleh pelayanan langsung dari tamu hotel selain itu juga proses penanganan komplain dapat diatasi dengan lebih cepat.

- *Reputation and credibility*

*Full service hotel* : dalam *full service hotel* kualitas tamu hotel menjadi faktor utama yang diperhatikan oleh tamu hotelnya sehingga kualitas sangat diperhatikan oleh manajemen hotel. Peningkatan kualitas layanan hotel memberikan dampak bagi peningkatan kepuasan pelanggan.

*Budget hotel* : harga *budget hotel* yang lebih murah dibandingkan dengan *full service hotel* menjadi salah satu daya saing bagi *budget hotel* untuk menarik konsumen menggunakan hotelnya.

*Critical success factor* menunjukkan faktor-faktor kritis yang perlu mendapatkan pemahaman dan perhatian dari manajemen. Selain itu juga melalui *critical success factor* dapat untuk meneliti permasalahan apa saja yang terdapat pada hotel (*gap-gap* yang terjadi) dan untuk dapat segera menindak lanjuti masalah yang ada sehingga tidak dibiarkan berlangsung terus menerus yang dapat merusak perkembangan hotel kedepannya. Perbaikan operasional dan layanan

yang diberikan dapat memberikan respon positif bagi peningkatan kepuasan pelanggan.

## **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN STUDI**

Perbandingan *critical success factor* pada *full service hotel* dan *budget hotel* nampak pada perbedaan kualitas karyawan yang dimiliki oleh kedua hotel dimana hal ini diketahui dengan menganalisis dimensi kualitas jasa pada masing-masing hotel. Dimensi kualitas jasa yang diteliti adalah pada *professionalism and skill, attitudes and behavior, reliability and trustworthiness, recovery, reputation and credibility*. Dari dimensi tersebut selain dilihat *critical success factor* yang ada juga dilihat *gap* apa saja yang terjadi pada kedua jenis hotel tersebut. *Gap* terjadi diakibatkan oleh perbedaan persepsi manajemen dengan kinerja aktual yang terjadi, perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa hal antara lain kondisi lingkungan kerja, kondisi karyawan dan beberapa hal lainnya baik yang di sengaja maupun tidak di sengaja. *Gap* dianalisis dengan menggunakan data yang didapatkan dari kedua jenis hotel baik melalui observasi, wawancara maupun analisis dokumen. Dengan melihat *critical success factor* dan *gap* pada masing-masing hotel manajemen memiliki arahan mengenai apa saja yang perlu dilakukan kedepannya sehingga pengembangan kualitas layanan yang berfokus kepada kepuasan konsumen dapat terus ditingkatkan.

Dalam penulisan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang diperoleh penulis antara lain:

- a. Penelitian ini dilakukan sebatas dengan meneliti *critical success factor* dihubungkan dengan *quality of conformance* yang terjadi pada hotel X sebagai *full service hotel* dan hotel Maktal sebagai *budget hotel* dimana kondisi yang terjadi pada masing-masing hotel memiliki kemungkinan tidak sama dengan hotel lainnya walaupun dalam kategori hotel yang sama.
- b. Keterbatasan yang terjadi di dalam penelitian ini adalah wawancara dilakukan dengan tidak menggunakan alat perekam (*tape recorder*) disebabkan wawancara lebih banyak dilakukan melalui telephone (kecuali wawancara



dengan karyawan dan tamu dilakukan wawancara langsung) karena lokasi objek yang cukup jauh dan beberapa narasumber tidak bersedia untuk direkam sehingga keterangan dari narasumber di tulis dengan menggunakan kutipan tidak langsung yang mungkin menyebabkan beberapa data dianggap bias dan tidak valid.

Bagi peneliti lain yang ingin menggunakan penelitian ini sebagai lanjutan penelitian lainnya mungkin dapat memberikan rekomendasi perbaikan berkelanjutan yang perlu dijalankan oleh badan usaha berbentuk perhotelan dan memperbanyak sample yang diteliti untuk masing-masing kategori hotel. *Quality of conformance* sendiri menjadi dasar yang sangat penting bagi penerapan kualitas layanan pada perhotelan yang harus diperhatikan oleh manajemen hotel. Jika memungkinkan rekomendasi yang dibuat dapat digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas layanan yang ada.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Brotherton, Bob. 2004. *Critical success factor in UK Budget Hotel Operations*. *Internasional Journal of Operations & Production Management*, Vol 24 No 9 : 944-969.
- Hayes, David K and Jack D. Ninemeier. 2004. *Hotel Operation Management*. New Jersey : Pearson education, Inc
- Horngren, Charles T. Datar, Srikant M. Foster, George. Rajan, Madav. Ittner, Christopher. 2009. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 13<sup>th</sup> edition. Prentice Hall International.
- Hoyle, David. 2007. *Quality Management Essentials*. USA : Elsevier Limited
- Jaw W. Spechler, 1999. *Managing quality in America's most admires company*. San Fransisco : Berrett-Koehler.
- Johnso, G. and Scholes, K. (2006) *Exploring Corporate Strategy* (4<sup>th</sup>) Hemel Hempstead : Prentice Hall, Vol 24 : 41-64
- Jones, Christine and Valerie Jowett. 1998. *Managing Facilities*. Woburn MA : Butterworth-Heinemann.
- Jones, Peter and Andrew Lockwood. *The Management of hotel operations*. London : Thomson.
- Kasimoglu, Murat. 2003. *Niche Overlap – Competition and Homogeneity in the Organizational Clusters of Hotel Population*. *Internasional Journal of Operations & Production Management*, Vol 26 : 60-75
- Kelemen, Mihaela. 2005. *Managing quality*. London : Sage Publication Ltd.
- Laurindo, Fernando Jose, Marly Monteiro de Carvalho and Tamio Shimizu. 2003 *Information strategy Alignment : Brazilian Case*. USA: IRM Press.
- Li, Lan, Eliza Ching-Yick Tse and Lishan Xie. 2007. *Hotel General Manager profile in China : a case of Guangdong Province*. *Internasional journal of Cotemporary Hospitally Management*, Vol 19 : 263-274
- Nykiel, Ronald A. 2005. *Hospitally Management Strategies*. New Jersey : Pearson education, Inc.

Ramathan, Usha and Ramakrishnan Ramathan. 2010. *Guest perceptions on factors influencing customer loyalty*. Internasional journal of Cotemporary Hospitaly Management, Vol 23 : 7-25

Tjiptono, Fandy.2005. *Pemasaran Jasa*. Malang, Indonesia : Bayumedia.

Verma, Harsh V., 2008. *Service Marketing*. Delhi : Dorling Kindersley

Xiao, Qu, John W. O'Neill and Anna S. Matilla. 2012. *The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance*. Internasional journal of Cotemporary Hospitaly Management, Vol. 24: 1-11.

Yu, L. and Huimin, G. (2005), *Hotel reform in China: a SWOT analysis*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46 No. 2: 153-169.

Zeglat, D. Lockwood, A., and Ekinci, Y. 2005. *An investigation of the relationship between service quality and profitability in the hotel industry*. EuroCHRIE Conference, October 26-28, Paris, France.

Zhang, Ziqiong, Qiang Ye and Rob Law. 2011. *Determinants of hotel room price. An exploration of travelers hierarchy of accommodation needs*. Internasional journal of Cotemporary Hospitaly Management, Vol 23: 972-981

<http://www.budpar.go.id/asp/detil.asp?c=110&id=1312> diakses pada tanggal

15 Mei 2013

[http://www.bps.go.id/brs\\_file/pariwisata\\_01feb13.pdf](http://www.bps.go.id/brs_file/pariwisata_01feb13.pdf) diakses pada tanggal

15 Mei 2013

<http://www.budpar.go.id/userfiles/image/grafik%20wisman.jpg> diakses pada tanggal 15 Mei 2013

<http://www.shannoncollege.com/wp-content/uploads/2009/12/Critical-Success-Factors-and-Performance-mgmt-D-Melia.pdf> diakses pada tanggal

22 November 2013