

PENINGKATAN KUALITAS JASA PERHOTELAN DENGAN METODE RETURN ON QUALITY (STUDI KASUS: HOTEL X, SURABAYA)

Moses L. Singgih

Jurusan Teknik Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Kampus ITS Sukolilo Surabaya 60111

E-mail: moses@ie.its.ac.id

Abstrak

Kepuasan pelanggan adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, jika pelanggan merasa tidak puas dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut maka pelanggan tersebut akan beralih ke perusahaan lain. Hotel X sebagai salah satu perusahaan yang lebih banyak menawarkan produk berupa jasa kepada pelanggannya harus selalu memperhatikan mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya. Sebelum merencanakan program peningkatan kualitas perusahaan harus mengetahui lebih dulu tingkat kepuasan konsumen terhadap jasa-jasa yang diberikan perusahaan. Dari suara pelanggan itulah perusahaan melakukan tindakan untuk meningkatkan kualitas jasa-jasanya. Program-program peningkatan kualitas yang direncanakan dalam penelitian ini adalah program peningkatan kualitas untuk dimensi kecepat tanggapan staf yaitu dengan cara memberikan pelatihan dan melakukan evaluasi secara berkala serta meningkatkan kerjasama antarstaf dan kedisiplinan staf. Program peningkatan kualitas yang lain adalah program peningkatan kualitas untuk dimensi jenis makanan yaitu menambah varian makanan baru yang disajikan di kafe dengan cara merekrut koki baru untuk membuat beragam jenis makanan yang belum pernah disajikan di kafe sebelumnya. Dengan analisa menggunakan metode Return On Quality kedua program peningkatan kualitas ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan secara finansial layak untuk diimplementasikan pada Hotel X.

Kata kunci: *kepuasan, retensi, pangsa pasar, Net Present Value (NPV), Return On Quality (ROQ).*

1. Pendahuluan.

Kepuasan pelanggan adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap jasa perhotelan dimana mereka dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik untuk pelanggan sesuai dengan keinginan pelanggan. Pelayanan yang baik dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap hotel tersebut sehingga mereka mempunyai kemauan untuk menggunakan kembali jasa hotel tersebut di lain waktu. Perusahaan harus dapat memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi untuk dapat mewujudkan kepuasan konsumen, mengingat kualitas mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan yang baik bukan berdasarkan sudut pandang penyedia jasa, tetapi berdasarkan sudut pandang pengguna jasa. Karena pelanggan yang menggunakan jasa maka pelanggan yang seharusnya menentukan kualitas pelayanan jasa.

Informasi tentang kualitas pelayanan jasa hotel yang diperoleh dari pelanggan selanjutnya perlu diolah oleh pihak penyedia jasa. Keputusan yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan

kualitas pelayanan yang diberikan tentu saja akan melibatkan biaya, baik itu biaya untuk memperbaiki fasilitas-fasilitas maupun aktivitas-aktivitas pendukungnya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan akan membuat perusahaan tersebut dapat mempertahankan pelanggannya atau bahkan memperoleh pelanggan baru yang berdampak pada meningkatnya keuntungan perusahaan.

Return On Quality (ROQ) merupakan metode yang dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam alokasi biaya untuk program peningkatan kualitas karena selain mencari alternatif-alternatif program peningkatan kualitas yang dapat dilakukan, analisa dengan metode ini juga mempertimbangkan faktor biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang diperoleh jika program-program peningkatan kualitas tersebut diaplikasikan pada perusahaan.

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan jasa perhotelan sehingga kemauan pelanggan untuk menggunakan kembali jasa perusahaan meningkat.

Tujuan dari penelitian ini antara lain memberikan informasi pada manajemen hotel tentang fasilitas dan pelayanan yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, menentukan nilai proyeksi pengeluaran dan pendapatan dari program peningkatan kualitas untuk kemudian menentukan nilai ROQ yang dapat dipakai manajemen perhotelan untuk membantu proses pengambilan keputusan.

Batasan yang digunakan adalah: penelitian dilakukan selama 4 bulan, pesaing yang diperhitungkan meliputi daerah Surabaya dan horizon perencanaan yang digunakan adalah selama 5 tahun. Sedangkan asumsi yang digunakan adalah tingkat suku bunga selama horizon perencanaan tetap yaitu sebesar 12,5% dan suara pelanggan selama horizon perencanaan tetap.

2. Metodologi Penelitian.

Berikut langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa:

1. Identifikasi masalah yaitu bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan jasa perhotelan sehingga kemauan pelanggan untuk menggunakan kembali jasa perusahaan meningkat.
2. Penetapan tujuan penelitian yaitu meningkatkan kualitas pelayanan jasa perhotelan untuk meningkatkan *repurchase intention* pelanggan dengan memperhatikan analisa biayanya
3. Penyebaran kuisisioner kepada pelanggan hotel.
4. Pengolahan data
5. Penyusunan program alternatif peningkatan kualitas.
6. Pemilihan program alternatif peningkatan kualitas.
7. Kesimpulan.

3. Pengumpulan Dan Pengolahan Data.

3.1. Profil Perusahaan.

Hotel X adalah salah satu hotel melati yang ada di Surabaya dengan jumlah kamar yang disewakan 80 kamar dan sebagian besar pelanggan hotel ini adalah pedagang.

3.2. Kuisisioner.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian, yaitu: identitas responden, tingkat kepuasan responden terhadap dimensi-dimensi layanan Hotel X dan tingkat kepuasan responden terhadap pelayanan Hotel X secara

keseluruhan. Secara garis besar struktur kuisisioner adalah sebagai berikut:

- Bagian I:
Bagian pertama dari kuisisioner ini terdiri dari identitas responden berupa nama, alamat, usia dan pekerjaan.
- Bagian II:
Bagian kedua dari kuisisioner ini terdiri dari pertanyaan tentang tingkat kepuasan pelanggan terhadap Hotel X yang dibagi menjadi beberapa proses bisnis yaitu: kamar hotel, kamar mandi, kafe, tempat parkir, dan lobby dan staff. Proses bisnis-proses bisnis tersebut dibagi lagi menjadi beberapa dimensi.
- Bagian III:
Bagian ketiga dari kuisisioner ini terdiri dari pertanyaan tentang tingkat kepuasan pelanggan terhadap Hotel X secara keseluruhan dan *repurchase intention* responden terhadap Hotel X. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah orang-orang yang menggunakan layanan hotel yaitu orang-orang yang menginap di hotel X.

Skala yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam penelitian ini terdiri dari: skala 3 = terkesan, skala 2 = puas, skala 1 = tidak puas. Skala yang digunakan untuk mengukur *repurchase intention* dalam penelitian ini terdiri dari 3 skala yaitu ya, ragu-ragu dan tidak.

3.3 Menghitung Repurchase Intention.

Repurchase intention dihitung berdasarkan jumlah responden yang akan menggunakan kembali jasa hotel baik responden tersebut merasa tidak puas, puas maupun terkesan dengan pelayanan hotel.

Tabel 1. *Repurchase Intention* pelanggan Hotel X.

Skala	Jumlah responden	%	<i>Repurchase Intention</i> (%)
Tidak puas	10	10.42	10
Puas	61	63.54	39.34
Terkesan	25	26.04	72.00
	96	100	
Pengaruh dari kepuasan			$39,34\% - 10\% = 29,34\%$
Pengaruh dari keterkesanan			$72,00\% - 39,34\% = 32,66\%$

Nilai pengaruh dari kepuasan pada Tabel 1 lebih kecil daripada nilai pengaruh dari keterkesanan sehingga fokus utama peningkatan kualitas adalah untuk memindahkan pelanggan yang merasa puas

terhadap pelayanan hotel menjadi terkesan terhadap pelayanan hotel.

3.4 Memperkirakan kepuasan dan keterkesanan secara keseluruhan.

Data kepuasan dan keterkesanan terhadap proses bisnis dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

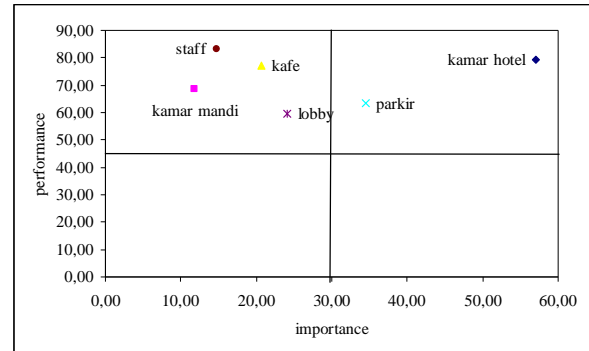
Tabel 2. Nilai Kepentingan dan Performansi Kepuasan terhadap Hotel secara Keseluruhan

Proses bisnis	Kepentingan	Performansi
Kamar Hotel	56.9892	79.17%
Kamar Mandi	11.8774	68.75%
Kafe	20.6977	77.08%
Tempat Parkir	34.5238	63.54%
Lobby	24.1379	59.38%
Staff	14.7727	83.33%

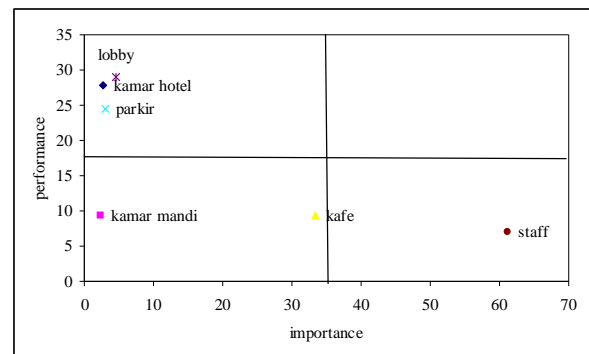
Tabel 3. Nilai Kepentingan dan Performansi Keterkesanan terhadap Hotel secara Keseluruhan

Proses bisnis	Kepentingan	Performansi
Kamar Hotel	2.770164	27.91%
Kamar Mandi	2.394081	9.30%
Kafe	33.3801	9.30%
Tempat Parkir	3.094236	24.42%
Lobby	4.555764	29.07%
Staff	61.11639	6.98%

Berdasarkan data-data kepentingan dan performansi seperti yang terdapat pada Tabel 2 dan 3 maka dilakukan pemetaan kepentingan-performansi kepuasan dan keterkesanan hotel secara keseluruhan seperti yang tampak pada Gambar 1 dan 2.



Gambar 1. Peta Kepentingan Performansi Kepuasan terhadap Hotel secara Keseluruhan



Gambar 2. Peta Kepentingan Performansi Keterkesanan terhadap Hotel secara Keseluruhan

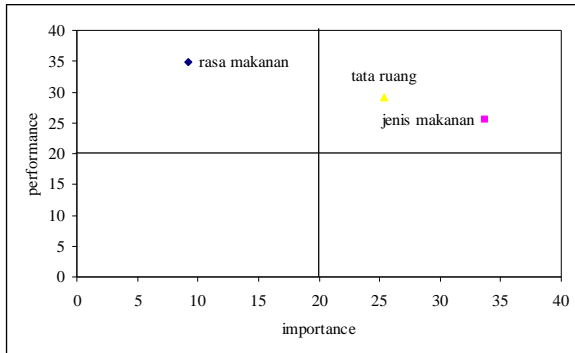
Berdasarkan Tabel 1 nilai pengaruh dari kepuasan lebih kecil daripada nilai pengaruh dari keterkesanan sehingga peta kepentingan performansi yang lebih diperhatikan adalah peta keterkesanan. Dari peta keterkesanan proses bisnis yang perlu diperhatikan adalah proses bisnis staff dan kafe karena mereka memiliki nilai performansi yang cukup rendah sehingga layak untuk ditingkatkan kualitasnya.

3.5 Memperkirakan Kepuasan Dan Keterkesanan Proses Bisnis.

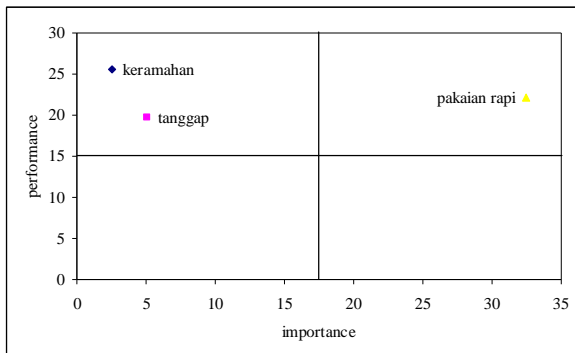
Memperkirakan kepuasan dan keterkesanan proses bisnis hampir sama dengan memperkirakan kepuasan dan keterkesanan secara keseluruhan,

hanya saja data dari variabel dummy yang dipakai adalah data dimensi.

Gambar 3 dan 4 adalah peta kepentingan peroformansi keterkesanan terhadap proses bisnis kafe dan staff. Dari Gambar 3 terlihat bahwa jenis makanan mempunyai nilai performansi yang paling rendah sehingga dengan demikian dimensi yang akan diperbaiki untuk proses bisnis kafe adalah dimensi jenis makanan.



Gambar 3. Peta Kepentingan Performansi Keterkesanan terhadap Kafe



Gambar 4. Peta Kepentingan Performansi Keterkesanan terhadap Staff

Sedangkan untuk proses bisnis staff dimensi yang akan diperbaiki adalah dimensi staff yang mempunyai nilai performansi paling rendah.

3.6 Perhitungan Churn, Pertumbuhan Pasar Dan Firm's Attractiveness.

Churn adalah banyaknya pelanggan yang tidak lagi menggunakan jasa hotel. Dari database yang dimiliki hotel didapatkan nilai churn untuk beberapa periode yang dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4 Churn Pelanggan Hotel selama 5 Periode.

Tahun	Churn
1	5,39%
2	5,10%

3	4,56%
4	4,24%
5	4,16%

Jumlah pelanggan yang menggunakan layanan hotel ini setiap tahun mengalami peningkatan. Dalam periode 5 tahun jumlah pelanggan yang menggunakan jasa hotel ini mengalami peningkatan rata-rata sebesar 4,06% tiap tahun. Ukuran dan pertumbuhan pasar hotel ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Jumlah Tamu dan Pertumbuhan Pasar Hotel X selama 5 Periode.

Tahun	Jumlah Tamu	Selisih	Pertumbuhan
1	13672		
2	14214	542	3,81%
3	14811	597	4,03%
4	15446	635	4,11%
5	16140	694	4,3%

Dengan menggunakan rata-rata pertumbuhan pasar sebesar 4,06% tiap tahun maka ukuran pasar untuk 5 tahun ke depan dapat dihitung (Tabel 6).

Tabel 6 Ukuran Pasar Hotel X untuk 5 Tahun ke Depan.

Tahun	Ukuran Pasar
1	16795
2	17477
3	18187
4	18925
5	19693

Firm's attractiveness adalah seberapa banyak pelanggan baru yang dapat ditarik oleh perusahaan. Perhitungan *firm's attractiveness* ini menggunakan pertumbuhan pasar sebagai dasar. Rumus yang digunakan untuk menghitung jumlah pelanggan baru adalah

$$A_{t+1} = (GN_t - (1 - c)N_t) \quad (1)$$

Jika selisih jumlah pelanggan yang menginap di hotel pada 2 periode diasumsikan sebagai pelanggan baru maka *firm's attractiveness* dapat dihitung sebagai berikut.

$$694 = A_{t+1}((0,043 \times 16140) - ((1 - 0,0416)16140))$$

$$A_{t+1} = 23,29\%$$

4. Analisa Dan Interpretasi Data.

4.1 Alternatif Peningkatan Kualitas.

1. Dari kuisioner diperoleh informasi bahwa jumlah responden yang tidak puas dengan layanan hotel secara keseluruhan sebesar 10,42%, yang puas dengan layanan hotel secara keseluruhan sebesar 63,54%, sedangkan yang terkesan sebesar 26,04%.
2. Pelanggan yang tidak puas dengan layanan hotel hanya memiliki probabilitas sebesar 10% untuk kembali menggunakan layanan hotel, yang puas dengan layanan hotel mempunyai probabilitas sebesar 39,34%, dan yang terkesan dengan layanan hotel mempunyai probabilitas 72% untuk kembali menggunakan layanan hotel.
3. Persentase yang ditunjukkan pengaruh dari kepuasan lebih kecil daripada persentase pengaruh dari keterkesanan, dengan demikian fokus utama peningkatan kualitas adalah memindahkan pelanggan yang puas dengan layanan hotel menjadi terkesan.
4. Dengan melihat peta kuadran keterkesanan secara keseluruhan yang menunjukkan hubungan antara *importance* dan *performance* antar proses bisnis maka proses bisnis yang paling memerlukan perbaikan kualitas adalah proses bisnis staff dimana nilai kepentingannya sebesar 61,11639 dan nilai performansinya sebesar 6,98%. Proses bisnis lain yang juga patut untuk diperbaiki adalah proses bisnis kafe dimana nilai kepentingannya sebesar 33,3801 dan nilai performansinya tergolong rendah yaitu 9,30%.
5. Dari peta kuadran keterkesanan terhadap staff dimensi yang perlu mendapat perhatian adalah dimensi pakaian staff dan kecepattanggapan. Menurut pihak hotel peningkatan kualitas pada pakaian staff tidak akan memberikan perubahan yang signifikan sehingga dimensi yang ditingkatkan kualitasnya adalah kecepattanggapan. Dimensi ini mempunyai nilai kepentingan sebesar 5,120775 sedangkan performansi yang ditunjukkan adalah yang paling rendah diantara dimensi yang lain yaitu sebesar 19,77%.
6. Dari peta kuadran keterkesanan terhadap kafe dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi jenis makanan yang mempunyai nilai kepentingan sebesar 33,71517 dan performansinya adalah 25,58%.

4.2. Metode Perbaikan Kualitas.

Dimensi yang akan diperbaiki kualitasnya adalah dimensi kecepattanggapan staff dan jenis makanan. Untuk memperbaiki kualitas dimensi-dimensi ini

maka dilakukan Root Cause Analysis untuk mengetahui penyebab-penyebab yang memungkinkan terjadinya kekurangan pada dua dimensi tersebut.

Berdasarkan kondisi yang ada pada hotel kurangnya kecepat-tanggapan staff disebabkan karena tidak adanya insentif dan gaji yang tidak sesuai. Untuk memperbaiki hal ini diusulkan untuk menaikkan gaji staffnya dan memberikan insentif sesuai dengan prestasi tiap staff. Perbaikan yang lain adalah dengan mengadakan pelatihan terhadap staffnya disertai dengan mengadakan evaluasi dan usaha untuk meningkatkan kerjasama dan kedisiplinan staff sehingga performansi mereka dalam melayani tamu hotel yang menggunakan layanan hotel tersebut menjadi lebih baik.

Sedangkan untuk dimensi jenis makanan, menurut responden jenis makanan dan minuman yang disediakan di kafe kurang bervariasi. Kurangnya variasi jenis makanan ini adalah karena terbatasnya jumlah pembuat makanan yang menitipkan makanannya ke kafe dan karena kafe ini tidak memiliki koki sendiri. Untuk mengatasi kekurangan ini diusulkan untuk menambah variasi jenis makanan dengan cara merekrut koki baru yang dapat memasak berbagai jenis makanan yang belum pernah disajikan sebelumnya di kafe hotel.

4.3. Struktur Biaya Perbaikan Kualitas.

Jumlah staff hotel yang sering berhubungan langsung dengan tamu hotel adalah sebanyak 29 orang. Staff ini terdiri dari staff lobby / front office, roomboy, petugas kebersihan dan satpam. Untuk melaksanakan pelatihan terhadap para staff hotel dibutuhkan biaya sebesar Rp 275.980.800,00. Biaya ini terdiri dari biaya untuk evaluasi dan training staff serta penambahan gaji staff.

Program peningkatan kualitas jenis makanan kafe membutuhkan biaya sebesar Rp 50.095.200. Biaya sebesar ini antara lain digunakan untuk renovasi dapur, membayar gaji koki baru, pembelian bahan baku varian makanan baru dan peralatan yang diperlukan untuk memasak makanan-makanan tersebut. Struktur biaya yang diperlukan untuk program peningkatan kualitas dimensi kecepattanggapan staff dan jenis makanan ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Struktur Biaya Program Peningkatan Kualitas.

No.	Jenis Biaya	Biaya Awal	Biaya per Tahun
1	Evaluasi dan		Rp 1.200.000,00

	training staff.		
2	Gaji staff.		Rp 274.780.800,00
3	Renovasi dapur.	Rp15.000.000,00	
4	Perlengkapan dapur.	Rp 1.500.000,00	
5	Bahan baku varian makanan baru		Rp 24.120.000,00
6	Gaji koki baru.		Rp 9.475.200,00
		Rp16.500.000,00	Rp 309.576.000,00

4.4 Perhitungan Retensi Pelanggan.

Retensi pelanggan dihitung dengan menggunakan persamaan berikut ini:

$$\bar{R} = (1 - S)R_1 + SR_2 + D(R_3 - R_2) \quad (2)$$

$$R = (1 - 0,37)0,1 + (0,37 \times 0,3934) + 26,04(0,72 - 0,393)$$

$$R = 0,37$$

Jadi nilai retensi pelanggan adalah 0,37 atau 37%. Retensi pelanggan ini nantinya digunakan untuk menghitung pangsa pasar.

4.5 Perhitungan Pangsa Pasar.

Untuk menghitung besarnya pangsa pasar yang dimiliki hotel ini dalam periode 5 tahun ke depan diperlukan data pangsa pasar hotel melati di wilayah Surabaya dalam beberapa periode yang lalu yang didapatkan dari Dinas Pariwisata Kotamadya Surabaya. Dari pangsa pasar hotel melati di wilayah Surabaya pangsa pasar Hotel X selama 2 tahun masing-masing adalah sebesar 5% dan 5,15%.

Dengan menggunakan data-data yang telah diperoleh sebelumnya dapat dihitung retensi perusahaan saingan untuk kemudian digunakan dalam perhitungan pangsa pasar selama 5 tahun ke depan baik itu tanpa dilakukan program peningkatan kualitas maupun dengan program peningkatan kualitas. Jika

$$G = 1,043, M_{st} = 5\%, M_{st+1} = 5,15\%, c = 4,16\%, r_t = 37\%, A_{t+1} = 23,29\%, \text{ maka}$$

$$M_{st+1} = [r_t M_{st} + (1 - r_t - c)(1 - M_{st}) + A_{t+1}(G - 1 + c)] / G \quad (3)$$

$$0,0515 = [(0,37 \times 0,05) + ((1 - 0,37 - 0,0416)(1 - 0,05)) + (0,2329(1,043 - 1 + 0,0416))] / 1,043$$

$$r_t = 0,942$$

Jadi laju retensi perusahaan saingan adalah sebesar 0,942 atau 94,2%.

Nilai churn akan selalu mengalami perubahan. Dengan menggunakan metode moving average nilai churn untuk 5 tahun ke depan dapat diperkirakan. Masih dengan menggunakan metode yang sama pertumbuhan pasar untuk 5 tahun ke depan juga

dapat diperkirakan. Hasil perkiraan nilai churn dan pertumbuhan pasar dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Perkiraan Nilai Churn dan Pertumbuhan Pasar untuk 5 Tahun ke Depan.

Tahun	Churn	Pertumbuhan Pasar
1	3,85%	4,47%
2	3,55%	4,64%
3	3,24%	4,81%
4	2,93%	4,98%
5	2,62%	5,15%

Perhitungan pangsa pasar hotel untuk 5 tahun ke depan tanpa melaksanakan program peningkatan kualitas ditunjukkan pada Tabel 9 dimana nilai r_t , r'_t , dan A_{t+1} adalah tetap yaitu masing-masing sebesar 0,37, 0,942, dan 0,2329. Nilai churn dan pertumbuhan pasar menggunakan data pada Tabel 8.

Dengan adanya program peningkatan kualitas yang dilakukan maka pihak manajemen hotel memperkirakan kenaikan laju retensi pelanggan hotel adalah sebesar 2% setiap tahunnya.

Tabel 9 Pangsa Pasar Hotel selama 5 tahun Tanpa Pelaksanaan Program Peningkatan Kualitas.

Tahun	MSt	rt	MSt+n
n=0	0,050000	0,37	0,051566
n=1	0,051566	0,37	0,054497
n=2	0,054497	0,37	0,057863
n=3	0,057863	0,37	0,061344
n=4	0,061344	0,37	0,064830
n=5	0,064830	0,37	0,068288

Dengan nilai r'_t dan A_{t+1} adalah tetap yaitu masing-masing sebesar 0,942 dan 0,2329 maka pangsa pasar untuk periode 5 tahun ke depan dengan melaksanakan program peningkatan kualitas dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 Pangsa Pasar Hotel selama 5 tahun Dengan Pelaksanaan Program Peningkatan Kualitas.

Tahun	MSt	rt	MSt+n
n=0	0,05	0,37	0,051566
n=1	0,051566	0,39	0,055484
n=2	0,055484	0,41	0,060312
n=3	0,060312	0,43	0,065601
n=4	0,065601	0,45	0,071214
n=5	0,071214	0,47	0,077113

4.6 Perhitungan NPV Dan ROQ.

Perhitungan NPV menggunakan rumus sebagai berikut.

$$NPV_n = (1 + I)^{-n} (p\Delta S_n - K_n + R_n) \quad (5)$$

Sedangkan nilai ΔS_n dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\Delta S_n = MS_n (N_0 T) G^n - MS_0 (N_0 T) \quad (6)$$

P adalah kontribusi yang diberikan pelanggan terhadap hotel. Kontribusi ini adalah pendapatan sebesar 40% dari harga sewa kamar. Dengan mengambil harga sewa kamar yang termurah yaitu Rp 65.000,00, maka kontribusi yang diberikan pelanggan untuk setiap kamar adalah sebesar Rp 26.000,00. K_n adalah biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan program peningkatan kualitas tiap tahun dimana tiap tahun besarnya sama yaitu Rp 309.576.000,00.

Besarnya R_n adalah 0 karena pada program peningkatan kualitas tidak ada penghematan yang bisa dilakukan oleh hotel sedangkan jumlah penjualan untuk tiap individu (T) diasumsikan sebesar 1. N_0 adalah ukuran pasar saat ini yaitu sebesar 16.140 orang dan MS_0 sebesar 0,05. Besar pangsa pasar menggunakan data pada Tabel 9 dan 10 sedangkan pertumbuhan pasar menggunakan data pada Tabel 8.

Dengan menggunakan kedua rumus di atas nilai ΔS_n dan NPV untuk periode 5 tahun ke depan dengan menggunakan I sebesar 12,5% dapat dilihat pada Tabel 11 dan 12.

Tabel 11 Perhitungan NPV selama 5 Tahun Tanpa Pelaksanaan Program Peningkatan Kualitas.

Tahun	MS _n	ΔS _n	NPV _n
n=1	0,051566	62,48	2.330.511.792,38
n=2	0,054497	156,10	5.175.927.809,91
n=3	0,057863	268,26	7.906.320.793,72
n=4	0,061344	395,54	10.362.291.199,99
n=5	0,064830	538,02	12.528.886.778,14
			38.303.938.374,12

Total NPV selama 5 tahun perencanaan tanpa adanya program peningkatan kualitas atau NPV₀ adalah 38.303.938.374,12. Sedangkan total NPV selama 5 tahun perencanaan dengan adanya program peningkatan kualitas adalah 44.391.552.423,20.

Tabel 12 Perhitungan NPV selama 5 Tahun Dengan Pelaksanaan Program Peningkatan Kualitas.

Tahun	MS _n	ΔS _n	NPV _n
n=1	0,051566	62,48	2.055.333.125,71
n=2	0,055484	173,55	5.509.783.690,14

n=3	0,060312	313,76	9.030.042.777,82
n=4	0,065601	478,99	12.355.393.642,24
n=5	0,071214	670,45	15.440.999.187,30
			44.391.552.423,20

NPVAS dihitung dengan menggunakan rumus

$$NPVAS = F' + \sum_{k=1}^p (F - F_0) (1 + I)^{-k} \quad (7)$$

F' adalah biaya awal program peningkatan kualitas yaitu sebesar Rp 16.500.000,00, F adalah biaya yang dikeluarkan untuk program peningkatan kualitas setiap tahunnya yaitu sebesar Rp 269.090.400,00 dan F_0 adalah biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan program lama yang besarnya adalah 0. NPVAS untuk periode 5 tahun ke depan dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Perhitungan NPVAS.

k	F	I	NPV
1	309576000	0,125	275.178.666,67
2	309576000	0,125	244.603.259,26
3	309576000	0,125	195.682.607,41
4	309576000	0,125	156.546.085,93
5	309576000	0,125	125.236.868,74
NPV			997.247.488,00
F			16.500.000,00
NPVAS			1.013.747.488,00

Jadi nilai NPVAS adalah sebesar 1.013.747.488,00.

Setelah diketahui nilai NPV₀, NPV dan NPVAS maka nilai ROQ dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$ROQ = (NPV - NPV_0) / NPVAS \quad (8)$$

$$ROQ = (44.391.552.423,2 - 38.303.938.374,12) / 1.013.747.488 = 6,005$$

Karena nilai ROQ lebih besar dari 1 yaitu 6,005 maka dapat dikatakan bahwa program peningkatan kualitas ini dapat dijalankan karena selain dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, secara finansial juga memberikan keuntungan terhadap hotel.

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1. Kesimpulan.

1. Tamu hotel yang merasa tidak puas dengan layanan hotel secara keseluruhan sebanyak 10,42%, yang merasa puas sebanyak 63,54% dan

yang merasa terkesan sebanyak 26,04%. Repurchase intention untuk pelanggan yang merasa tidak puas dengan layanan hotel secara keseluruhan adalah sebesar 10%, yang merasa puas sebesar 39,34% dan yang merasa terkesan sebesar 72%.

2. Dalam penelitian ini terdapat dua proses bisnis yang ditingkatkan kualitasnya yaitu proses bisnis staff dan kafe. Untuk proses bisnis staff dimensi yang diperbaiki kualitasnya adalah dimensi kecepattanggapan staff dan untuk proses bisnis kafe dimensi yang diperbaiki kualitasnya adalah dimensi jenis makanan. Perbaikan kualitas difokuskan pada kedua dimensi ini karena mereka memiliki performansi yang cukup rendah sedangkan tingkat kepentingannya di mata pelanggan cukup tinggi.
3. Program peningkatan kualitas yang direncanakan untuk dimensi kecepattanggapan staff adalah pemberian pelatihan kepada staff untuk meningkatkan performansi kerja mereka sedangkan program peningkatan kualitas untuk dimensi jenis makanan adalah penambahan varian makanan baru dengan cara merekrut koki baru untuk memasak berbagai jenis makanan baru yang belum pernah disajikan sebelumnya di kafe hotel tersebut. Jika program ini dilaksanakan pihak hotel memperkirakan laju retensi pelanggan hotel akan meningkat 2% setiap tahunnya.
4. Berdasarkan analisa finansial yaitu perhitungan NPV, NPVAS dan ROQ didapatkan nilai ROQ sebesar 6,005. Karena nilai ROQ lebih besar dari 1 maka program peningkatan kualitas yang direncanakan layak untuk diimplementasikan pada hotel ini.

5.2. Saran.

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan sebaiknya dilaksanakan secara rutin untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang berubah seiring berjalannya waktu. Dengan adanya perubahan kepuasan pelanggan tentu juga diperlukan program-program peningkatan kualitas. Analisa ROQ dapat membantu perusahaan untuk menentukan langkah-langkah yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

6. Daftar Pustaka

- Arief, A. R., 2005, **Pengantar Ilmu Perhotelan dan Restoran**, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Medlik, S., 1980, **The Business of Hotels**, Heinemann.

Rust, R.T., A. J Zahorik., and T. L Keiningham, 1995, **Return On Quality: Measuring The Financial Impact Of Your Company's Quest For Quality**, Heinemann Asia, Singapore.

Suharyadi, K., dan S. Purwanto, 2004, **Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern, Buku 2**, Salemba Empat, Jakarta.

Tjiptono, F., 1996, **Manajemen Jasa**, Andi, Yogyakarta.