

ANALISIS KUALITAS LAYANAN *TRAINEE* PROGRAM MANAJEMEN PERHOTELAN UNIVERSITAS KRISTEN PETRA PADA INDUSTRI HOTEL BERBINTANG LIMA DI SURABAYA

Fransisca Andreani

Dosen Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
e-mail : andrea@peter.petra.ac.id

Abstrak: Kualitas layanan sangat penting dalam industri jasa. Oleh karena itu atribut/elemen kualitas layanan harus sesuai dengan jenis industri layanan yang mempunyai karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain. *Trainee* Program Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra merupakan penyedia jasa yang menyampaikan layanan yang dinilai berdasarkan ke-13 atribut kualitas layanan (*dependability, attendance, attitude, personality, initiative, quantity, adaptability, discipline, quality, job knowledge, grooming, leadership, organizing*). Hasil penelitian menunjukkan secara keseluruhan kualitas layanan yang disampaikan oleh *trainee* sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh industri hotel berbintang lima di Surabaya sehingga mampu memberikan kepuasan pada pihak industri.

Kata kunci: kualitas layanan, *trainee*, harapan, kepuasan

Abstract: Service quality is very important in hospitality industry. Therefore, service attributes have to be in accordance with every type of hospitality industry as different types of hospitality industry might have different characteristics of service attributes needed. Trainees of Hotel Management Program – Petra Christian University, as service providers of five-star-hotels in Surabaya, are evaluated based on the 13 service attributes (*dependability, attendance, attitude, personality, initiative, quantity, adaptability, discipline, quality, job knowledge, grooming, leadership, organizing*). The analysis shows that as a whole the service quality of the trainees has matched with the five-star-hotels needs and expectations so they are satisfied.

Keywords: service attributes, trainee, expectations, satisfaction

Globalisasi menyebabkan industri jasa yang terdiri dari berbagai macam industri seperti industri telekomunikasi, transportasi, perbankan, dan perhotelan berkembang dengan cepat (Zeithaml & Bitner, 2003, p.3-4). Industri perhotelan, khususnya, adalah salah satu industri yang memadukan produk dan layanan. Desain bangunan, interior dan eksterior kamar hotel serta restoran, suasana yang tercipta di dalam hotel, kamar, restoran serta makanan dan minuman yang dijual beserta keseluruhan fasilitas yang ada merupakan contoh produk yang dijual. Sedangkan layanan yang dijual adalah keramahan dan ketrampilan staff/karyawan hotel dalam melayani pelanggannya.

Layanan yang prima merupakan salah satu strategi dalam memberikan kepuasan pada pelanggan karena kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting dalam persaingan bisnis. Banyak perusahaan berusaha meningkatkan kualitas layanannya untuk memenuhi harapan dan kepuasan para pelanggannya. Kualitas layanan sangat terkait erat dengan *service performance* (kemampuan seseorang dalam memberikan layanan). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang terdidik

agar mampu merealisasikan segala sesuatu yang berkenaan dengan *service performance*.

Salah satu institusi pendidikan yang mendidik mahasiswanya agar mampu menyampaikan layanan bagi industri perhotelan adalah Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Kristen (UK) Petra, Surabaya. Agar lulusan program ini dapat semakin memenuhi kriteria *service performance*, maka mahasiswa semester VII program ini wajib menjalani magang/Praktek Kerja Nyata (PKN) sebagai *trainee* selama 6 bulan di berbagai industri perhotelan (termasuk restoran. Umumnya mereka magang di hotel berbintang tiga hingga lima atau restoran terkemuka di berbagai departemen yang ada di industri perhotelan sesuai dengan kebutuhan dan peluang yang ada, seperti departemen *Food & Beverage, Food Product, Front Office, Room Division & House-keeping, Sales & Marketing* atau *Accounting*. Dengan demikian mereka dapat menerapkan apa yang sudah dipelajari di bangku kuliah untuk dipraktekkan secara nyata sehingga diharapkan nantinya mereka menjadi tenaga yang siap pakai setelah lulus kuliah.

Berangkat dari latar belakang di atas, maka masalah penelitian yang dicari dalam penelitian ini adalah bagaimana kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya. Lebih spesifik, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana atribut/elemen layanan sudah disampaikan oleh *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya?
2. Bagaimana kesesuaian kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra secara keseluruhan dalam memenuhi harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya?

Batasan Penelitian

Agar lebih fokus maka penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas industri hotel berbintang lima yang ada di Surabaya mengingat setiap industri di daerah yang berbeda mempunyai harapan dan kepuasan yang berbeda berkaitan dengan perbedaan budaya dalam lingkup domestik maupun internasional (Yu & Smith, 2005).
2. Obyek penelitian ini adalah kualitas layanan dari mahasiswa semester VII Program Manajemen Perhotelan UK Petra yang melakukan magang di hotel berbintang lima di Surabaya selama 6 bulan. Selanjutnya mereka disebut sebagai *trainee* yang menyampaikan layanan.

Kualitas layanan yang dibahas meliputi 13 atribut/elemen layanan yaitu *dependability, attendance, attitude, personality, initiative, quantity, adaptability, discipline, quality, job knowledge, grooming, leadership, organizing*. Dua elemen yang terakhir sifatnya opsional karena tidak semua *trainee* memperoleh kesempatan magang sebagai *management trainee* atau *supervisor* di industri perhotelan. Hanya mereka yang berkompeten saja yang mendapatkan kesempatan ini.

TEORI PENUNJANG

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting dalam persaingan bisnis sekarang ini. Banyak perusahaan berusaha meningkatkan kualitas layanannya dalam usahanya untuk memenuhi harapan dan memuaskan para pelanggannya.

Konsep Layanan (*Service*) dan Karakteristik Layanan

Payne (1993, p.6), Kotler & Keller (2006, p.372) menyatakan bahwa layanan adalah sebuah aktivitas

yang diasosiasikan dengan elemen *intangibility* (sesuatu yang abstrak), dimana di dalamnya terjadi interaksi antara pelanggan dengan penyedia layanan tetapi tidak berakibat terhadap suatu kepemilikan. Perubahan kondisi dapat saja terjadi dan produksi layanan bisa saja berkaitan dengan sebuah produk fisik. Sedangkan Zeithaml & Bitner (2003, p.3) berpendapat bahwa layanan, termasuk segala aktivitas ekonomi yang *output* nya bukan merupakan produk fisik, umumnya dikonsumsi dan diproduksi pada saat yang sama dan memberikan nilai tambah dalam berbagai bentuk (seperti kenyamanan, kesukaan, kegembiraan atau kesehatan) yang biasanya berkaitan dengan hal-hal tidak tampak/ abstrak bagi pembeli layanan.

Selanjutnya Lovelock & Wirtz (2004, p.9) dan Lovelock & Wright (2002, p.6) menambahkan aktivitas dalam proses layanan seringkali tidak kekal dan bersifat abstrak serta umumnya tidak berakibat terhadap kepemilikan atas faktor-faktor produksi. Aktivitas layanan ini juga dapat menciptakan nilai dan perolehan keuntungan bagi pelanggan pada suatu waktu tertentu dengan adanya perubahan yang diinginkan dan diharapkan oleh penerima layanan. Layanan juga dikatakan sebagai sesuatu yang bisa dibeli dan dijual tetapi tidak dapat disediakan setiap saat diperlukan.

Berdasarkan karakteristiknya, kebanyakan layanan mempunyai tiga karakteristik dasar (Gronroos, 2000, p.47) yang meliputi:

1. Layanan adalah proses yang terdiri dari serangkaian aktivitas (bukan benda).
2. Untuk taraf tertentu, layanan diproduksi dan dikonsumsi secara simultan.
3. Untuk taraf tertentu, pelanggan ikut berpartisipasi dalam proses produksi layanan.

Sedangkan Zeithaml & Bitner (2003, p.20-22), Kotler & Keller (2006, p.375-377) berpendapat bahwa layanan mempunyai empat karakteristik. Pertama, *intangibility* yaitu layanan tidak bisa dilihat, dirasakan seperti halnya ketika mengkonsumsi produk fisik sehingga tidak bisa disajikan dan dikomunikasikan setiap saat. Kedua *heterogeneity/variability*, yaitu layanan diproduksi oleh manusia sehingga tidak mungkin ada dua buah layanan yang persis sama karena masing-masing mempunyai permintaan dan pengalaman layanan yang unik. Ketiga, *simultaneous production and consumption/inseparability* yaitu kebanyakan layanan dijual lebih dulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan pada saat yang bersamaan. Pada saat aktivitas ini berlangsung ada interaksi langsung antara penyedia layanan dan pembeli layanan.

Keempat, *perishable* yaitu layanan tidak dapat disimpan, dijual kembali atau dikembalikan seperti semula.

Konsep Kualitas Layanan (*Quality of Service*)

Ada beberapa pendapat mengenai kualitas layanan (*quality of service*). Menurut Gronroos (1998), layanan harus merujuk pada kualitas yang bagus dari hasil layanan (*technical quality; what has been provided?*) dan kualitas yang bagus dari proses itu (*functional quality; how has the service been provided?*). *Technical quality* adalah hal yang pertama dirasakan dan diterima oleh pelanggan sebagai prasyarat, sedangkan *functional quality* adalah kualitas dari proses layanan itu sendiri. Gronroos (2000, p.61-63) juga menambahkan bahwa kualitas layanan itu sangatlah kompleks karena kualitas adalah apapun yang dirasakan oleh pelanggan.

Kualitas layanan merupakan evaluasi kognitif jangka panjang dari pelanggan terhadap penyampaian layanan dari suatu perusahaan (Lovelock & Wright, 2002, p.87). Sedangkan Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman (2002) yang mengutip pernyataan Parasuraman et al. (1988), Zeithaml (1988), Bitner et al. (1990), Bolton & Drew (1991 a, b), Cronin & Taylor (1992), Bitner & Hubert (1994) mengatakan bahwa kualitas layanan adalah semacam sikap – keseluruhan evaluasi, dan keduanya (kualitas layanan dan sikap) tersebut dipandang serupa.

Sedangkan Lovelock & Wright (2002, p.266-267), Zeithaml & Bitner (2003, p.93) menyatakan dimensi kualitas layanan berdasarkan riset ada lima, yang disebut juga dengan *SERVQUAL SCALE*, yaitu:

1. *Reliability*: kemampuan untuk menyediakan layanan yang dijanjikan secara mandiri dan tepat.
2. *Responsiveness*: keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan yang tepat.
3. *Assurance*: pengetahuan dan keramahan staf/ karyawan serta kemampuan mereka untuk dapat dipercaya.
4. *Empathy*: peduli dan perhatian pada setiap pelanggan.
5. *Tangibles*: penampilan fisik dari fasilitas, peralatan, staf/karyawan dan materi tertulis dari perusahaan.

Berdasarkan kelima dimensi kualitas layanan, Lovelock & Wright (2004, p.277), Zeithaml & Bitner (2003, p.135), menyatakan ada 21 atribut/ elemen layanan (*SERVQUAL attributes*). Tetapi atribut/ elemen ini tidak selalu sesuai dan mempunyai arti yang sama untuk setiap industri layanan (Arnould, Price and Zinkhan, 2002, p.619). Gronroos

(2000, p.78) menambahkan bahwa untuk mengukur kualitas layanan yang terbaik dan tepat sebaiknya digunakan pendekatan atribut/ elemen yang sesuai dengan apa yang dialami dan diinginkan oleh pelanggan. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami atribut/ elemen layanan yang relevan dengan pelanggannya.

Standard Kualitas Layanan

Kualitas layanan dari satu organisasi/perusahaan yang satu dengan organisasi/perusahaan lain bervariasi, khususnya antar satu daerah dengan daerah lain dalam lingkup domestik dan internasional (Yu & Smith, 2005). Beberapa industri perhotelan menerapkan standard layanan yang berbeda antara hotel dan restoran yang satu dengan yang lainnya. Standard ini ditetapkan berdasarkan pemahaman yang baik dan mendalam akan harapan pelanggan dari industri tersebut yang diimplementasikan dalam aktivitas layanan (Lovelock & Wright, 2002, p.155).

Ritz-Carlton Hotel menetapkan kualitas layanan yang disebut *Ritz-Carlton's Gold Standards* dan terdiri dari *three steps of service and 20 "Ritz-Carlton Basics"* (Lovelock & Wirtz, 2004, p.334-335). Sedangkan *Hilton Hotel* menerapkan program kualitas layanan yang disebut *The Hilton Promise* untuk jaringan hotelnya yang tersebar di seluruh dunia. Program ini didesain untuk mengantisipasi kebutuhan tamu-tamunya dengan efektif yang memungkinkan jaringan hotelnya di seluruh penjuru dunia untuk menentukan standard kualitas layanan yang sesuai dengan harapan pelanggannya yang berbeda di berbagai belahan dunia (Peak, 1992).

Standard kualitas layanan seharusnya selalu konsisten sejak dimulainya proses layanan, dari awal penyampaian layanan hingga berakhirnya layanan. Seorang tamu restoran yang memperoleh layanan yang prima di awal kedatangannya bisa saja merasa tidak puas di akhir layanan hanya dikarenakan proses pembayaran (*billing*) yang lama. Hal ini kelihatannya sepele tetapi bisa memberikan pengalaman yang tidak menyenangkan bagi pelanggan. Akibat yang lebih fatal lagi adalah jika pelanggan yang tidak puas ini menceritakan pengalamannya kepada orang lain karena dapat mempengaruhi citra restoran (Lovelock & Wirtz, 2004, p.239-240).

Peran Staff/Karyawan Dalam Menyampaikan Layanan

Menurut Hartline, Maxham & McKey (2000), yang mengutip pernyataan Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), dalam banyak kasus karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan merupa-

kan wakil dari perusahaan layanan sehingga pelanggan akan memperoleh kesan yang mendalam dari proses interaksi langsung itu. Seorang *service executive/supervisor* mengatakan bahwa *service employess* (karyawan yang melayani) adalah sangat penting dalam membentuk tingkat kualitas layanan yang diperoleh pelanggan.

Karyawan, baik yang berada di garis depan atau melakukan kontak langsung dengan pelanggan maupun yang mendukung aktivitas layanan dari belakang layar, adalah sangat penting bagi kesuksesan industri layanan. Mereka adalah para aktor yang berperan dalam menyampaikan layanan yang dapat mempengaruhi persepsi pembeli, utamanya mereka yang berada di garis depan sebagai *service employees*. *Service employees* mempunyai peranan sebagai *the service, organization in the customer's eyes, brand, marketers* (Zeithaml & Bitner, 2003, p.318).

Peran pertama adalah "*Service employees are the service.*" Karyawan adalah setara dengan layanan. Mereka memproduksi/menyediakan dan menyampaikan layanan secara langsung pada pelanggan. Kedua yaitu "*Service employess are the organization in the customer's eyes.*" Dalam pandangan pelanggan, keberadaan mereka (baik yang bekerja sebagai resepsionis maupun pelayan restoran) adalah sebagai wakil dari perusahaan sehingga apa yang mereka katakan dan kerjakan dapat mempengaruhi persepsi perusahaan. Ketiga adalah "*Service employees are the brand.*" Sekalipun mereka sedang tidak bertugas atau tengah beristirahat, mereka adalah cerminan perusahaan. Jika mereka tidak profesional, misalnya bertindak kasar dan seenaknya terhadap pelanggan, maka citra perusahaan akan menjadi buruk sekalipun hal itu dilakukan ketika mereka tidak bertugas. Keempat yaitu "*Service employees are marketers.*" Mereka adalah wakil dari perusahaan yang berfungsi sebagai pemasar sehingga mereka dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Lovelock & Wirtz (2004, p.310) menambahkan bahwa *frontline staffs/service employees* mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, menyesuaikan penyampaian layanan, dan membangun hubungan interpersonal dengan pelanggannya sehingga dapat meningkatkan kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*). Sedapat mungkin *service employees* dapat membaca keinginan dan kebutuhan pelanggan yang tidak disampaikan secara verbal sehingga kepuasan mereka dapat melebihi harapannya.

Untuk dapat bertindak profesional, karyawan harus memenuhi beberapa persyaratan berikut ini:

1. *dependability* (dapat dipercaya)

Kepercayaan adalah dasar dari suatu hubungan yang mendasar (King Jr. & Cichy, 2006). Dengan dasar kepercayaan yang kuat maka interaksi/hubungan antara karyawan dan pelanggan juga akan semakin erat (King Jr. & Cichy, 2006, p.105-106).

2. *attendance* (kehadiran)

Kehadiran karyawan dalam proses layanan merupakan suatu keharusan karena proses ini melibatkan interaksi langsung antara karyawan sebagai penyedia layanan dengan pelanggan. Zeithaml & Bitner (2003, p.102) menyatakan interaksi ini bisa bersifat langsung (melalui tatap muka) maupun tak langsung (melalui telepon, internet, dsb).

3. *attitude* (sikap)

Karyawan harus berusaha untuk melayani pelanggan sebaik mungkin untuk dapat memenuhi apa yang diharapkan, diinginkan dan diperlukan oleh pelanggan (Rothman, 1991). Perilaku atau sikap sangat penting dalam proses layanan untuk membentuk persepsi pelanggan terhadap citra perusahaan karena karyawan mewakili perusahaan (Gronroos, 1998). Sikap yang tepat akan menghasilkan kesan yang baik bagi pelanggan sehingga hal ini bisa terlihat dari ekspresi wajah pelanggan atau dari kata-kata yang diucapkan dan digunakannya (Ive, 2000, p.14-15). Oleh karena itu karyawan harus pandai menyembunyikan dan menekan perasaannya ketika sedih atau marah serta tetap tersenyum dan ramah pada saat melayani pelanggan (Zeithaml & Bitner, 2003, p.322).

4. *personality* (kepribadian)

Riset yang dilakukan oleh Ekinci dan Riley menunjukkan bahwa *personality* (kepribadian) yang harmonis adalah penting dalam proses layanan karena hal ini akan mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan karyawan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan (Harris & Fleming, 2005).

5. *initiative* (inisiatif)

Karyawan harus punya inisiatif yang tinggi dalam mengantisipasi kebutuhan dan permintaan pelanggan serta mengatasi masalah/konflik yang timbul dalam proses layanan (Lovelock & Wirtz, 2004, p.311). Lebih lanjut Orilio (2005) menambahkan bahwa kepedulian merupakan kunci utama dalam proses layanan.

6. *quantity* (hasil kerja)

Peter Drucker menyatakan bahwa *quantity* menunjuk pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan/dikerjakan oleh karyawan, misalnya pekerjaan membersihkan dan menyiapkan kamar dan melayani sejumlah tamu (Zeithaml & Bitner, 2003, p.325).

7. *adaptability* (adaptasi dengan lingkungan)
Karyawan harus mampu memberikan respon yang positif pada kebutuhan dan permintaan khusus dari pelanggan dalam proses layanan karena kualitas layanan karyawan dinilai berdasarkan fleksibilitasnya dalam merespon permintaan ini. Pelanggan akan merasa puas jika penyedia layanan berusaha mengakomodasi dan memenuhi kehendaknya (Zeithaml & Bitner, 2003, p.105-106).
8. *discipline* (disiplin)
Karyawan taat pada kebijakan perusahaan dan tahu apa yang harus dilakukan dalam menghadapi keluhan pelanggan sesuai dengan aturan dan kebijakan perusahaan (Boella & Goss-Turner, 2005, p.18).
9. *quality* (kualitas)
Karyawan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien. Mereka harus mampu menyampaikan layanan yang memuaskan pelanggannya dan pada saat yang sama mereka juga harus hemat dan produktif dengan apa yang mereka kerjakan (Zeithaml & Bitner, 2003, p.324). Mereka harus mampu memberikan layanan sesuai dengan standard dan kebijakan perusahaan.
10. *job knowledge* (pengetahuan atas pekerjaan)
Karyawan mempunyai pengetahuan yang memadai atas layanan yang disampaikan selain memahami semua fase atas pekerjaan yang dilakukan (Boella & Goss-Turner, 2005, p.40-42).
11. *grooming* (penampilan)
Karyawan harus berpenampilan rapi dan bersih, cara karyawan memakai pakaian dan seragam serta dandanan yang dikenakan harus sesuai dengan suasana dan keadaan (Zeithaml & Bitner, 2003, p.321 dan Gronroos, 2000, p.75).
12. *leadership* (kepemimpinan)
Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam proses layanan. Talenta ini diperlukan oleh semua orang dalam posisinya sebagai *supervisor* dan manajer (Lovelock & Wirtz, 2004, p.457). Sebagai pemimpin maka dia harus mampu mengarahkan dan menggerakkan serta memotivasi bawahannya untuk dapat memberikan kualitas layanan yang baik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggannya.
13. *organizing* (kemampuan mengorganisasikan pekerjaan)
Sebagai seorang *supervisor* atau manajer, karyawan harus mampu merencanakan dan mengukur kinerja/kualitas layanan yang disampaikan agar sesuai dengan standard perusahaan. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai ketrampilan

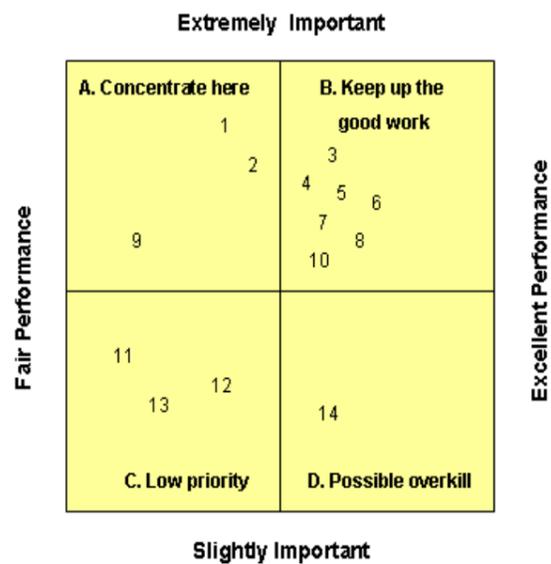
manajerial yang dapat memberikan kepuasan pelanggannya (Gronroos, 2000, p.325).

Dalam persaingan bisnis sekarang ini, layanan merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan untuk strategi diferensiasi ketika mereka menjual produk yang sama. Layanan yang baik akan menyelamatkan makanan yang tak enak. Sebaliknya hidangan utama yang lezat tidak menjamin dan dapat menyelamatkan layanan yang buruk (Orilio, 2005). Oleh karena itu layanan harus dikelola terus menerus.

Lebih lanjut Kotler & Keller (2006, p.382) menyatakan bahwa pelanggan membentuk harapan akan layanan dari berbagai sumber seperti: pengalaman masa lalu, *words of mouth* (dari mulut ke mulut), dan iklan. Secara umum, pelanggan membandingkan layanan yang diperoleh dengan layanan yang diharapkan. Jika layanan yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan, pelanggan akan menjadi kecewa. Jika layanan yang diperoleh sesuai atau melebihi yang diharapkan, mereka cenderung untuk menggunakan penyedia layanan itu lagi. Perusahaan-perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengelola layanan sebagai penawaran yang berfungsi tidak hanya memuaskan pelanggan tetapi juga membuat mereka senang. Menyenangkan pelanggan berarti memberikan layanan yang melebihi harapan mereka.

Kualitas layanan dapat diukur dengan beberapa cara. Salah satunya dengan *Importance-Performance Analysis (IPA)*. Menurut para peneliti, teknik ini sederhana, mudah diaplikasikan serta mempunyai nilai diagnosis. *IPA* merupakan alat untuk mengukur bukan hanya kinerja (*performance*) tetapi juga pentingnya (*importance*) kualitas layanan menurut penilaian pelanggan berdasarkan berbagai atribut/ elemen yang sesuai. *Importance* merujuk pada nilai relatif terhadap atribut/ elemen layanan yang dianggap penting oleh pelanggan. Informasi tambahan inilah yang membuat analisis ini lebih cocok untuk meningkatkan kualitas layanan seperti yang diharapkan pelanggan. Tujuan *IPA* adalah untuk mengetahui atribut/ elemen mana atau kombinasi atribut/ elemen mana yang lebih berpengaruh atau tidak berpengaruh dalam pembelian ulang atau pemberian rekomendasi pada yang lain. Selain itu *IPA* juga bertujuan untuk mengetahui atribut/ elemen mana yang harus tetap dikelola dan dipertahankan (O'Neill & Palmer, 2004).

Oleh Zeithaml & Bitner (2003, p.148-149), Kotler & Keller (2006, p.388-389), *IPA* dengan 14 atribut/ elemen layanan yang terbagi dalam 4 kuadran digambarkan seperti berikut ini:



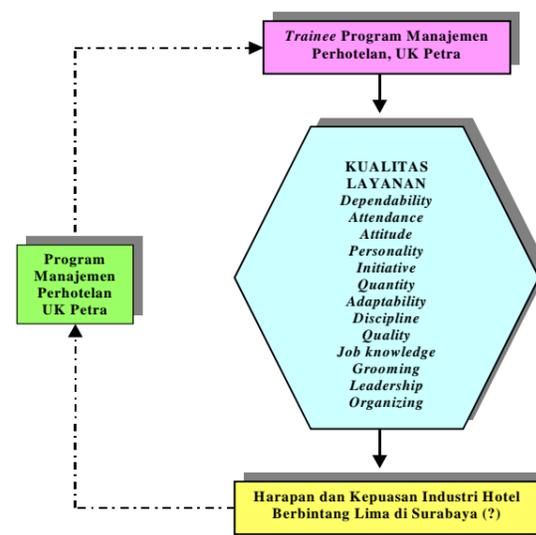
Sumber: Kotler & Keller (2006, p.388)

Gambar 1. Importance-Performance Analysis

Kuadran A menunjukkan atribut/elemen layanan penting yang tidak disampaikan seperti yang diharapkan, diantaranya atribut 1, 2, dan 9. Atribut/elemen ini perlu ditingkatkan lagi. Kuadran B menunjukkan atribut/elemen layanan penting yang sudah disampaikan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan perlu tetap mengelola atribut/elemen ini (3, 4, 5, 6, 7, 8 dan 10) dengan baik dan konsisten. Sedangkan kuadran C menunjukkan atribut/elemen layanan yang tidak begitu penting tetapi sudah cukup disampaikan dan tidak memerlukan perhatian lagi. Kuadran D menunjukkan atribut/elemen layanan yang tidak begitu penting tetapi sudah disampaikan dengan sangat baik sekali. Oleh karena itu perusahaan perlu meminimalisasi bagian ini untuk meningkatkan atribut/elemen layanan lain yang seharusnya disampaikan lebih baik lagi.

Kerangka Konseptual

Trainee Program Manajemen Perhotelan menyampaikan kualitas layanan yang terdiri dari 13 atribut/elemen layanan kepada industri hotel berbintang lima di Surabaya. Dari interaksi yang terjadi akan diketahui apakah harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima terhadap kualitas layanan itu sudah terpenuhi atau belum. Dengan hasil analisis yang diperoleh, maka akan diketahui kelebihan dan kekurangan tiap atribut/elemen layanan sehingga akan menjadi masukan bagi Program Manajemen Perhotelan untuk meningkatkan proses belajar-mengajar dalam memperbaiki kualitas layanan *trainee* di kemudian hari.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Trainee Program Manajemen Perhotelan menyampaikan kualitas layanan yang terdiri dari 13 atribut/elemen layanan kepada industri hotel berbintang lima di Surabaya. Dari interaksi yang terjadi akan diketahui apakah harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima terhadap kualitas layanan itu sudah terpenuhi atau belum. Dengan hasil analisis yang diperoleh, maka akan diketahui kelebihan dan kekurangan tiap atribut/elemen layanan sehingga akan menjadi masukan bagi Program Manajemen Perhotelan untuk meningkatkan proses belajar-mengajar dalam memperbaiki kualitas layanan *trainee* di kemudian hari.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan merupakan gabungan dari pendekatan kualitatif deskriptif dan kuantitatif dengan statistik deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel/atribut/elemen secara mandiri, baik satu elemen atau lebih, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkannya dengan elemen lain. Biasanya penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" (Sugiyono, 2004, p.11 & 31-32).

Pendekatan kualitatif ini disebut juga pendekatan *alternative*, yaitu pendekatan penelitian yang dimulai dari fakta (fenomena) dan bukan hipotesis. Sehubungan dengan atribut/elemen kualitas layanan yang sangat kompleks dan keterkaitannya dalam penyampaian layanan pada pelanggan serta akibat yang ditimbulkannya, maka tesis ini menggunakan *case study methodology* (metodologi studi kasus).

Menurut Yin (2003, p.7-9), metodologi penelitian dengan studi kasus dapat dibedakan menjadi eksperimen, *survey*, *archival analysis*, *history* dan studi kasus. Untuk pertanyaan "how" / "bagaimana" dan "why" / "mengapa" maka penelitiannya bersifat *explanatory* (deskriptif) dan memungkinkan untuk dijawab dengan metodologi studi kasus, *history* maupun eksperimen. Selain itu pertanyaan "how" atau "why" digunakan untuk mengetahui peristiwa-peristiwa kontemporer yang terjadi saat ini, dimana peneliti hanya mempunyai sedikit kendali atau bahkan tidak punya kendali sama sekali terhadap peristiwa yang terjadi.

Untuk pendekatan kuantitatifnya peneliti menggunakan statistik deskriptif. Dalam hal ini *Importance-Performance Analysis (IPA)* dengan *mean rating* digunakan untuk menggambarkan seberapa jauh ke-13 atribut/element layanan sudah disampaikan oleh *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya.

Dalam penelitian ini, rumusan masalah/*research questions* yang diajukan akan lebih tepat dijawab dengan metodologi studi kasus yang sifatnya deskriptif. Dalam menyusun studi kasus ada lima komponen penting yang harus diperhatikan (Yin, 2003, p.21-28), yaitu:

1. A Study's Question

Uraian secara rinci tentang rumusan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian sebagaimana diuraikan dalam pertanyaan penelitian (*research questions*).

2. Its Propositions

Rincian pendapat tentang masalah penelitian yang didukung oleh teori-teori pendukung. Proposisi yang diajukan adalah:

- Sebagian dari ke-13 atribut/element layanan sudah disampaikan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya.
- Kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra secara keseluruhan sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya.

3. Its Unit of Analysis

- Komponen ini mempunyai hubungan yang mendasar dengan apa yang dibahas dalam masalah penelitian dan membantu dalam mengidentifikasi informasi yang relevan. Dalam penelitian ini yang menjadi *unit of analysis* adalah kualitas layanan yang terdiri dari 13 atribut/element kualitas layanan: *dependability, attendance, attitude, personality, initiative, quantity, adaptability, discipline, quality, job knowledge, grooming, leadership, organizing*.

4. The Logic Linking the Data to the Propositions

Hubungan yang logis antara data dengan proposisi penelitian terjadi ketika ada relevansi antara keduanya. Pendekatan ini sering disebut *pattern matching* dan *explanation building* yang dapat dilihat pada Tabel 1.

5. The Criteria for Interpreting the Findings

Data yang terkumpul diolah dengan teknik analisis data yang dipakai serta dibandingkan dan dicocokkan dengan proposisi penelitian sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif deskriptif. Kriteria ini bisa dilihat dalam tabel 1.

Protokol penelitian (*research protocol*) dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka (*open-ended questions*) yang ditanyakan kepada para nara sumber dalam *interview* (wawancara). Nara sumber dalam penelitian ini adalah tiga *Training Manager* hotel berbintang lima dan Koordinator PKN. Selain itu data pendukung lainnya diperoleh dari dokumentasi yang berupa literatur dan penelitian-penelitian sebelumnya, evaluasi kinerja *trainee* yang magang di hotel berbintang lima di Surabaya selama 3 tahun terakhir yang ada di Program Manajemen Perhotelan UK Petra dari 2003-2006, hasil survey/kuesioner yang diolah serta pengamatan secara langsung melalui observasi.

Data yang terkumpul, khususnya hasil survey/kuesioner, dianalisis menggunakan *Importance-Performance Analysis (IPA)* dengan statistik deskriptif untuk mengukur *mean rating* dari setiap atribut/element. Menurut Sugiyono (2004, p.143) dalam uji statistik deskriptif tidak ada uji signifikansi, tidak ada taraf kesalahan karena peneliti tidak bermaksud membuat generalisasi sehingga tidak ada kesalahan generalisasi. Selanjutnya data ini digunakan untuk memetakan atribut/element layanan dan sebagai pembandingan dari data yang lain dengan metode Triangulasi (Yin, 2003, p.97-101).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam menganalisis data yang berhasil dikumpulkan, ada beberapa hal yang perlu dibatasi untuk menghindari kesalahan dalam menginterpretasikan data.

Beberapa Asumsi yang Dipergunakan

Ada beberapa asumsi yang digunakan dalam penelitian ini yang antara lain adalah:

1. *Trainee* sudah memperoleh pengetahuan dan ketrampilan dasar di bidang perhotelan sebelum menjalani PKN.

Tabel 1. Hubungan Logis Antara Data dan Proposisinya

Proposisi Penelitian	Data Relevan	Cara Pengumpulan Data	Hubungan Logis Antara Proposisi dan Data Relevan	Kriteria Untuk Mengambil Kesimpulan
Sebagian dari ke-13 atribut/ elemen layanan sudah disampaikan <i>trainee</i> Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya	Hasil survey pada industri hotel berbintang lima di Surabaya	Penyebaran Kuesioner Wawancara dengan Training Manager	Hasil pengolahan kuesioner dengan <i>Importance-Performance Analysis/ Matrices</i> akan menunjukkan penyebaran dari ke-13 atribut/ elemen layanan ini di kuadran yang berbeda. Hasil wawancara digunakan sebagai pembandingan	Atribut/ elemen layanan yang berada di kuadran kanan atas dalam <i>Importance-Performance Analysis/ Matrices</i> adalah atribut/ elemen layanan yang sudah disampaikan dengan baik.
Kualitas layanan <i>trainee</i> Program Manajemen Perhotelan UK Petra secara keseluruhan sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya.	Data evaluasi kinerja (<i>service performance</i>) <i>trainee</i> periode 2003-2005 Hasil survey pada industri hotel berbintang lima di Surabaya Kesesuaian antara Harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya terhadap kualitas layanan <i>trainee</i>	Dokumentasi Penyebaran Kuesioner Wawancara - Training Manager - Koordinator PKN Observasi langsung	Hasil dokumentasi, pengolahan kuesioner, wawancara dan observasi akan menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya terhadap kualitas layanan <i>trainee</i> .	Industri hotel berbintang lima di Surabaya akan menggunakan <i>trainee</i> secara berulang jika kualitas layanan <i>trainee</i> sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan mereka.

Sumber: olahan penulis

- Trainee* dapat ditempatkan di semua bagian/ departemen/devisi di industri perhotelan karena mereka memperoleh pembekalan dari Program Manajemen Perhotelan dalam bidang manajerial maupun operasional hotel.
- Industri hotel berbintang lima di Surabaya relatif mempunyai harapan dan kebutuhan yang sama antara yang satu dengan lainnya berdasarkan klasifikasi bintangnya serta kesamaan letak lokasinya di Surabaya.

Hasil Analisis dan Interpretasi

Dari evaluasi kinerja *trainee* pada industri hotel berbintang lima di Surabaya periode 2003-2006 (selama 3 tahun) yang telah diolah maka diperoleh hasil yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Evaluasi Kinerja *Trainee* Selama 3 Tahun

DATA	Score Atribut Layanan												
TAHUN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2003/4	3.5	3.5	3.6	3.5	3.3	3.3	3.4	3.6	3.3	3.3	3.5	3.1	3.3
2004/5	3.2	3.4	3.8	3.6	3.2	3.4	3.3	3.4	3.3	3.4	3.5	2.9	3.3
2005/6	3.2	3.1	3.2	3.1	3	3	3	2.9	3.2	3.2	3.3	2.2	2.3
MEAN	3.3	3.3	3.5	3.4	3.2	3.2	3.2	3.3	3.3	3.3	3.4	2.7	2.9

Sumber: Data primer, diolah

Kinerja *trainee* dinilai berdasarkan skor/score berikut ini: (4) sangat memuaskan, (3) memuaskan, (2) cukup memuaskan dan (1) tidak memuaskan. Tabel 2 menunjukkan bahwa menurut industri hotel berbintang lima di Surabaya, kinerja *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra selama tahun 2003 – 2006 sebagian besar berada di skala antara memuaskan – sangat memuaskan. Sedangkan jika dilihat berdasarkan skor per atributnya dari tahun ke tahun terjadi sedikit penurunan meskipun tidak terlalu signifikan, kecuali untuk 2 atribut terakhir yaitu atribut *leadership* dan *organizing*.

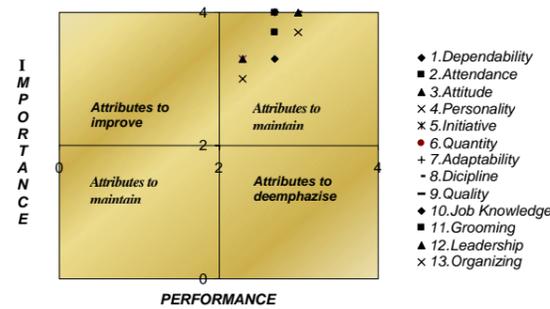
Selain itu hasil survey/ penyebaran kuesioner pada industri hotel berbintang lima di Surabaya dalam menilai kinerja *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra diperoleh data *Importance Rating* dan *Performance Rating* seperti pada tabel 3. *Importance Rating* diperoleh berdasarkan empat skala penilaian yaitu (4) sangat penting, (3) penting, (2) cukup penting dan (1) tidak penting. Sedangkan *Performance Rating* diperoleh berdasarkan empat skala penilaian yang meliputi: (4) sangat memuaskan, (3) memuaskan, (2) cukup memuaskan dan (1) tidak memuaskan.

Tabel 3. Importance-Performance Rating

Nomer	Atribut Layanan	Mean Importance Rating	Mean Performance Rating
1	Dependability	4	2,7
2	Attendance	4	2,7
3	Attitude	4	3
4	Personality	3,7	3
5	Initiative	3,3	2,3
6	Quantity	3,7	2,7
7	Adaptability	4	2,7
8	Discipline	4	3
9	Quality	4	2,7
10	Job Knowledge	3,3	2,7
11	Grooming	3,7	2,7
12	Leadership	3,3	2,3
13	Organizing	3	2,3

Sumber: Data primer, diolah

Dari data pada tabel 3 dapat digambarkan dalam bentuk kuadran seperti pada gambar 3.



Sumber: Data primer, diolah

Gambar 3. Importance-Performance Analysis Kualitas Layanan Trainee Program Manajemen Perhotelan UK Petra

Gambar 3 menunjukkan hampir semua (ketiga belas) atribut/ elemen layanan berada di kuadran kanan atas. Atribut/ elemen layanan di kuadran ini adalah atribut/ elemen layanan yang telah disampaikan dengan baik oleh *trainee* Program Manajemen Perhotelan ketika melakukan PKN pada industri hotel berbintang lima di Surabaya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Sesuai dengan pernyataan Arnould, Price dan Zinkhan (2002, p.619) serta Gronroos (2000, p.78) bahwa atribut/ elemen kualitas layanan harus relevan, sesuai dan tepat dengan apa yang diinginkan oleh pelanggannya, maka Program Manajemen Perhotelan UK Petra sudah menentukan standard kualitas layanan yang dinilai berdasarkan ke-13 atribut/ elemen layanan (*dependability, attendance, attitude, personality, initiative, quantity, adaptability,*

discipline, quality, job knowledge, grooming, leadership, organizing). Ternyata dari hasil *interview/ wawancara*, ke-13 atribut/ elemen layanan ini kurang lebih sama dengan yang telah diterapkan oleh industri hotel berbintang lima di Surabaya.

Dalam memenuhi harapan industri hotel berbintang lima di Surabaya, maka atribut/ elemen layanan *job knowledge* dan *dependability* menempati urutan pertama. Dari hasil observasi juga diketahui bahwa *trainee* rata-rata sudah memperoleh pembekalan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dalam industri perhotelan sehingga mampu memahami semua fase pekerjaan yang dilakukannya (Boella & Goss-Turner, 2005, p.40-42). Selain itu dengan dasar kepercayaan yang kuat (*dependability*), maka interaksi/ hubungan antara karyawan dengan pelanggan juga akan semakin erat (King Jr. & Cichy, 2006, p.105-106).

Sedangkan dalam hal kepuasan, rata-rata ke-13 atribut/ elemen layanan sudah disampaikan dengan baik oleh para *trainee* sehingga mampu memberikan kepuasan pada industri hotel berbintang lima di Surabaya. Berdasarkan skor yang ada pada tabel 2 rata-rata nilainya adalah di atas 3 (memuaskan), kecuali atribut/ elemen *leadership* (12) dan *organizing* (13) yang hanya memperoleh skor di bawah 3. Hal ini juga menjadi salah satu keterbatasan penelitian karena tidak semua *trainee* memperoleh kesempatan magang sebagai *management trainee* atau *supervisor* di industri perhotelan. Hanya jika mereka dianggap berkompeten dan ada peluang di industri perhotelan barulah mereka dijadikan *management trainee* atau *supervisor*. Hasil observasi menunjukkan bahwa tidak semua *trainee* memperoleh kesempatan ini sehingga mereka tidak mungkin dapat menyampaikan kedua atribut/ elemen layanan ini ketika menjalani PKN. Hal ini juga dibenarkan oleh salah satu informan.

Dari data pada tabel 2 dan gambar 3 juga dapat diketahui sejauh mana ke-13 atribut/ elemen layanan ini sudah disampaikan oleh *trainee* pada industri hotel berbintang lima di Surabaya. Ke-13 atribut/ elemen layanan terletak di kuadran kanan atas. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa proposisi penelitian yang pertama yaitu "Sebagian dari ke-13 atribut/ elemen layanan sudah disampaikan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya." tidak semuanya sesuai dengan hasil penelitian. Hasil penelitian justru lebih baik dari yang diperkirakan sebelumnya karena semua (ketiga belas) atribut/ elemen layanan terletak di kuadran yang sama dan tidak tersebar di kuadran yang lain. Ini berarti bahwa ke-13 atribut layanan sudah disampaikan dengan baik oleh *trainee* pada industri hotel berbintang lima di Surabaya.

Para informan umumnya menyatakan bahwa *trainee* mempunyai *job knowledge*, *grooming* yang bagus. Ini merupakan keunggulan komparatif *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra dibandingkan dengan institusi perhotelan lainnya. Dengan kualitas pengetahuan yang dimilikinya maka *trainee* mampu mengambil inisiatif dengan cepat sehingga pelanggan hotel tidak tahu bahwa mereka sebenarnya adalah *trainee* yang sedang PKN dan bukan karyawan tetap hotel.

Rata-rata *trainee* mempunyai postur tubuh yang sesuai dan penampilan yang bagus. Penampilan yang prima sesuai dengan suasana dan keadaan sangat diperlukan karyawan dalam menyampaikan layanan (Zeithaml & Bitner, 2003, p.321 dan Gronroos, 2000, p.75). Mereka juga mampu menyampaikan *quantity* (6) pekerjaan seperti yang diharapkan oleh industri perhotelan dan memperoleh skor 3,2 pada tabel 2. Ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Peter Drucker bahwa jumlah pekerjaan yang dihasilkan akan menunjukkan kinerja karyawan yang bersangkutan (Zeithaml & Bitner, 2003, p.325).

Selain kelebihan-kelebihan yang disebutkan sebelumnya, *trainee* juga mempunyai kelemahan dalam *leadership skill*. Sekalipun telah memperoleh pembekalan dalam hal *leadership*, terutama dalam kegiatan *Professional Development Program I-IV*, dalam kenyataannya tiap *trainee* mempunyai *skill* yang berbeda-beda tingkatannya. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam proses layanan. Talenta ini diperlukan oleh semua orang dalam posisinya sebagai *supervisor* dan manajer (Lovelock & Wirtz, 2004, p.457). Pada saat menjalani PKN tidak semua *trainee* memperoleh kesempatan sebagai *management trainee* atau *supervisor*, maka *leadership skill* mereka agak sukar diukur sehingga mereka memperoleh skor yang paling rendah dibandingkan atribut/elemen layanan yang lain pada tabel 2.

Trainee mempunyai kemampuan beradaptasi (*adaptability*) dengan baik terhadap pelanggan hotel, tetapi ketika berhadapan dengan sesama *trainee* mereka tidak bisa menempatkan diri dengan baik. Menurut para informan kebanyakan di antara mereka bersikap agak eksklusif dan lebih suka berkumpul dengan sesama *trainee* dari Program Manajemen Perhotelan UK Petra sehingga agak sulit bersosialisasi dengan *trainee* yang lain. Kadang mereka juga suka menggunakan kelebihan material yang dimiliki, seperti *handphone* dengan model mutakhir dan mobil di tempat PKN. Sekalipun hal ini tidak dilarang oleh pihak hotel, tetapi sebaiknya *trainee* bisa menempatkan diri di lingkungan yang berbeda dengan budaya yang berbeda. Tidak semua *trainee* berasal dari satu daerah dengan latar belakang kon-

disi budaya dan sosial ekonomi yang sama. Bahkan kebanyakan di antara mereka tidak mempunyai *handphone* dan menggunakan transportasi umum untuk mencapai tempat PKN.

Kebanyakan *trainee* juga agak selektif dan enggan jika ditempatkan di bagian *Housekeeping* dan lebih suka departemen *Front Office*, *Food Product*, *Pastry & Bakery*, *Sales & Accounting*. Memang ini tidak menyalahi aturan karena biasanya pihak hotel akan menawarkan departemen mana yang menjadi minat dan tujuan *trainee*. Jika ternyata ada lowongan di departemen yang diinginkan/ dituju dan ini memungkinkan, maka biasanya *trainee* akan ditempatkan di sana setelah lolos dalam *screening test*. Dalam periode 6 bulan PKN, biasanya *trainee* ditempatkan di dua bagian atau departemen yang berbeda sehingga mereka memperoleh pengalaman kerja lebih banyak.

Berdasarkan observasi peneliti, rata-rata *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra berasal dari golongan ekonomi menengah ke atas sehingga ada kemungkinan mereka sudah terbiasa dengan kondisi yang mereka miliki. Mereka tidak sadar bahwa sebagai sesama *trainee*, mereka mempunyai hak dan kewajiban yang sama di tempat mereka magang kerja. Sebaiknya mereka juga mempunyai kepedulian sosial dan toleransi dengan sesamanya. Jika mereka tidak bisa berbaur dengan sesama *trainee* dari institusi yang lain pada saat PKN, maka ini akan menyebabkan kesenjangan sosial di antara mereka. Selain itu karena kondisi materi mereka yang lebih baik dibandingkan dengan *trainee* yang lain, kebanyakan mereka enggan untuk memilih *Housekeeping* karena ini berarti mereka harus melakukan perawatan dan pembersihan di tempat-tempat umum di area hotel (*public area*), seperti *lobby*. Mereka mungkin enggan melakukan hal ini karena malu atau gengsi, apalagi ada kemungkinan mereka akan bertemu dengan teman atau relasi dari orang tua mereka yang menginap di hotel tempat mereka magang kerja. Mereka lebih tertarik pada departemen *Front Office*, *Food Product*, *Pastry & Bakery* atau *Sales & Accounting*; padahal jika nanti mereka menjadi manajer diharapkan mereka bisa menguasai dan mengelola semua departemen yang ada di hotel.

Terlepas dari segala kelebihan dan kekurangan yang ada, para informan yang mewakili industri hotel berbintang lima di Surabaya secara keseluruhan menyatakan bahwa antara harapan terhadap kualitas layanan *trainee* dan kepuasan setelah menggunakan *trainee* sudah sesuai. Hal ini didukung data evaluasi kinerja *trainee* dengan skor rata-rata sebesar 3 yang ada pada tabel 2. Dari hasil *interview*, para informan juga memberikan skor kesesuaian antara 3-4, dimana

skor 1 adalah sangat tidak sesuai hingga skor 5 adalah sangat sesuai sekali. Selain itu hasil survey pada tabel 3 dan gambar 3. juga menunjukkan bahwa ke-13 atribut/ elemen layanan sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya. Oleh karena itu di masa mendatang mereka masih tetap akan menggunakan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra.

Ke-13 atribut/elemen layanan ini hampir semuanya berada di kuadran kanan atas. Menurut Zeithaml & Bitner (2003, p.148) serta Kotler & Keller (2006, p.388), atribut/elemen layanan yang berada pada matrik/ kuadran kanan atas dalam *Importance Performance Matrices/Analysis* adalah atribut/ elemen layanan yang telah disampaikan dengan baik kepada pelanggan sehingga sesuai dengan apa yang pelanggan harapkan dalam memenuhi kepuasan mereka. Oleh karena itu ke-13 atribut/ elemen layanan ini harus tetap dipertahankan dan dikelola dengan baik untuk mempertahankan kualitas layanan.

Dari uraian yang ada dapat dikatakan bahwa proposisi penelitian yang kedua yaitu "Kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra secara keseluruhan sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya." sudah sejalan dan sesuai dengan hasil penelitian karena industri hotel berbintang lima di Surabaya masih akan menggunakan *trainee* di masa mendatang terlepas dari segala kelebihan dan kekurangannya.

Dengan demikian maka rumusan masalah penelitian yang bunyinya "Bagaimana kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra pada industri hotel berbintang lima di Surabaya?" terjawab dengan adanya pembahasan atas pertanyaan penelitian (*research questions*) serta proposisi penelitian dengan menggunakan *pattern matching* dan *explanation building*. Data pendukung penelitian ini berupa hasil evaluasi kinerja *trainee*, hasil survey dan *interview* dengan para informan maupun observasi secara langsung selain tinjauan teoritis yang ada dalam bentuk tabel dan gambar untuk memetakan, mencocokkan dan membandingkan data yang satu dengan lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian yang ada maka dapat dikatakan bahwa sejauh ini *trainee* Program Manajemen Perhotelan UK Petra sudah menyampaikan ke-13 atribut/elemen layanan pada industri hotel berbintang lima di Surabaya dengan baik dan kualitas layanan mereka secara keseluruhan sudah sesuai dengan harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya. Hal ini didukung dengan data-data

evaluasi kinerja *trainee* selama 3 tahun berturut-turut antara 2003-2005 menunjukkan rata-rata di atas 3, kecuali atribut *leadership* dan *organizing* (Tabel 2), survey pada industri hotel berbintang lima di Surabaya menunjukkan ke-13 atribut layanan berada di kuadran kanan atas (Tabel 3 & Gambar 3) serta hasil observasi dan *interview*/wawancara yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan kepuasan industri hotel berbintang lima di Surabaya terhadap kualitas layanan *trainee*.

Meskipun secara keseluruhan kualitas layanan *trainee* sudah sesuai dengan harapan dan mampu memberikan kepuasan kepada industri hotel berbintang lima di Surabaya, namun ada beberapa atribut/ elemen layanan yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu ada beberapa saran yang dapat disampaikan dalam mengelola dan mempertahankan serta meningkatkan kualitas layanan *trainee* Program Manajemen Perhotelan ini antara lain:

1. Untuk mengantisipasi dan meningkatkan atribut/ elemen *leadership* dan *organizing*, sebaiknya calon *trainee* diwajibkan untuk ambil bagian/ berpartisipasi dalam salah satu kegiatan kegiatan-kegiatan tetap dan insidental yang diadakan Program Manajemen Perhotelan UK Petra dalam bentuk kepanitiaan, misalnya: wisuda sarjana, *dies natalies*, *chocolate day*, *easter day*, *christmas day*, lomba-lomba dsb.
2. Selain pembekalan pengetahuan *Cross Cultural Understanding* yang berbentuk seminar dalam *Professional Development Program*, untuk meningkatkan sensitivitas sosial dan mengurangi kesenjangan sosial ketika bergaul dengan sesama *trainee* dari latar belakang budaya dan sosial ekonomi yang berbeda, maka Program Manajemen Perhotelan dapat menyisipkan nilai-nilai ini dalam mata kuliah Pengantar Layanan Hotel & Pariwisata dan mata kuliah lainnya yang berkaitan dengan pembentukan nilai-nilai sosial dalam masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk *role plays* atau simulasi serta mengundang dosen tamu untuk memberikan pembekalan yang lebih dalam lagi dalam meningkatkan kemampuan *adaptability trainee*.
3. Calon *trainee* diberi pengarahan sebelum menjalani PKN mengenai hal-hal yang harus dijaga dalam menjunjung dan menjaga nama baik institusi/almamater. Pengarahan ini dimaksudkan agar mereka tidak terlalu selektif dan bertindak eksklusif atas kelebihan materi yang mereka dapatkan untuk menghindari kesalahpahaman yang tidak perlu.
4. Pihak institusi yaitu Program Manajemen Perhotelan UK Petra yang diwakili oleh Koordinator PKN Dalam Negeri sebaiknya tetap menjalin

komunikasi dengan pihak industri hotel berbintang lima lebih sering untuk mengkomunikasikan masalah-masalah yang mungkin timbul selama *trainee* menjalani PKN serta mencari jalan keluar atas masalah yang ada sehingga kesalahpahaman dapat dihindari. Hal ini dapat dilakukan secara langsung dengan melakukan kunjungan secara teratur maupun tak langsung melalui email atau telepon.

5. *Trainee* yang melakukan tindakan indisipliner selama menjalani PKN dapat diberi peringatan dan sanksi yang sesuai.

DAFTAR REFERENSI

- Arnould, P., and Zinkhan. (2002). Consumer satisfaction. *Consumers*. New York: The McGraw-Hill Companies, 614-653
- Boella, M., and Goss-Turner, S. (2005). *Human resource management in the hospitality industry: An introductory guide*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. 2nd edn. Chichester: John Wiley & Sons. Ltd.
- _____. (1998). Marketing services: The case of a missing product. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara. Vol.13. Iss. 4/5. 322
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115716718&sid=9&Fmt=3&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Harris, E. G., and Fleming, D.E. (2005). Assessing the human element in service personality formation: personality congruency and the five factor model. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. Vol.19. Lss.4. 187. 12 pgs.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=910970331&sid=10&Fmt=4&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., and McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing* Chicago: Apr. Vol.64. Iss.2. 35. 16 pgs
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=52981345&sid=9&Fmt=4&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Ive, J. (2000). *Achieving excellence in guest service*. Melbourne: Hospitality Press Pty Ltd.
- King, Jr., John H. and Ronald F. C. (2006). *Managing for quality in the hospitality industry*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. 12th edn. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lovelock, C., and Wirtz, J. (2004). *Services marketing: People, technology, strategy*. 5th edn. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- _____. and Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Orilio, W. (2005). Moment of truth: Small gestures make a big difference in caring for customers. *Nation's Restaurant News*. New York: Mar 14, Vol.39. Iss.11. 19. 2 pgs
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=817451861&sid=24&Fmt=3&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- O'Neill, M. A. and Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing quality improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*. Bradford. Vol.12. Iss.1. 39
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=650051981&sid=1&Fmt=4&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Payne, A. (1993). *The essence of service marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Peak, M. H. (1992). An Expanding Empire Keeps Hilton International's CEO on the. *Management Review*. New York: Nov. Vol.81. Iss.11. 30. 3 pgs
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=642213&sid=35&Fmt=3&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

- Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan R., and Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. Vol.16. Iss.4. 363. 17 pgs
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=246322581&sid=6&Fmt=4&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3rd edn. California, London & New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Yu, L. and Smith, G. (2005). Ensuring quality service. *The China Business Review*. Washington: Mar/Apr. Vol.32. Iss.2. 15
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=824933281&sid=13&Fmt=3&clientId=72459&RQT=309&VName=PQD>
- Zeithaml, V. A., and Bitner, M. J. (2003). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. International Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.