

ANALISIS GAP PADA *SERVICE QUALITY* DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS* PADA HOTEL JW MARRIOTT SURABAYA

Septian Sony Utomo

Universitas Airlangga

septian.sony.utomo-2018@feb.unair.ac.id

Indrianawati Usman

Universitas Airlangga

indrianawati-u@feb.unair.ac.id

Ahmad Rizki Sridadi

Universitas Airlangga

ahmad-r-s@feb.unair.ac.id

Abstract

This paper discusses the gap analysis of service quality dimensions with the Analytical Network Process (ANP) to explain how the management of the JW Marriott Surabaya Hotel in providing services to customers. The evaluation process is carried out by providing a questionnaire of customer perceptions and expectations with a Likert scale and then using ANP to determine the priority of evaluating service quality dimensions that can be used to find service quality gaps. The results show that 1) the largest gap occurs in the Price dimension, the second largest gap is the competency dimension, and the third largest gap is the responsiveness dimension, 2) the results of the evaluation priority level weighting indicate that the access and approachability dimensions have priority for improvement and evaluation, the second priority is the dimension of flexibility, and the third priority is the dimension of politeness. There are gaps in suitability, and gaps in market research, that have led some customers to leave negative reviews on the Booking.com site. Thus, it is necessary for the management of the JW Marriott Hotel to improve the quality of services provided so that hotel customers give a positive assessment and can even increase the number of customers of the JW Marriott Hotel Surabaya. In this case, even though the customer rating is good, the hotel management must always be willing and able to improve the quality of services provided because service quality is the most important thing in the hotel business.

keywords: analisis gap; analytical network process; service quality.

PENDAHULUAN

Jasa merupakan serangkaian aktivitas yang kurang lebih tidak berwujud, namun perlu penyediaan tempat untuk melakukan interaksi antara pelanggan dan karyawan perusahaan penyedia jasa dan atau sumber daya atau barang atau sistem dalam penyedia layanan untuk menyediakan solusi dalam permasalahan layanan yang dihadapi oleh pelanggan (Fatihudin *et al.*, 2019). Jasa dalam hal ini berarti suatu rangkaian atau aktifitas untuk memberikan nilai lebih terhadap suatu layanan yang diberikan kepada pelanggan oleh perusahaan penyedia jasa melalui karyawan perusahaan penyedia jasa dan layanan yang diberikan tidak berwujud, tetapi bisa dirasakan oleh pelanggan atau penerima layanan tersebut. Salah satu klasifikasi dari jenis jasa adalah jasa *personal service* di dalamnya terdapat jasa perhotelan (Kementerian Perdagangan, 2017).

Perkembangan industri perhotelan di Surabaya meningkat setiap tahunnya. Hotel JW Marriott Surabaya merupakan salah satu hotel bintang lima terbaik di Surabaya. Selain itu Hotel JW Marriott Surabaya merupakan *market leader* hotel bintang lima di Surabaya pada tahun 2011 keatas menurut situs booking hotel TripAdvisor dan kemudian posisi *market leader* sebagai hotel bintang lima terbaik di Surabaya digeser oleh Hotel Majapahit Surabaya selama enam tahun berturut-turut mulai tahun 2012 hingga tahun 2017 setelah manajemen Hotel Majapahit Surabaya diambil alih oleh manajemen dari jaringan Hotel Accor (Bank Indonesia, 2016). Berdasarkan fakta di atas, penurunan peringkat yang dialami Hotel JW Marriott Surabaya mengindikasikan bahwa terdapat perubahan dalam penilaian yang dialami oleh pelanggan, salah satunya pada *service quality* yang diberikan. Indikasi ini dapat dilihat pada ulasan beberapa pelanggan pada situs *booking* pada Hotel JW Marriott Surabaya yang

terdapat beberapa ketidakpuasan pelanggan yang dialami sehingga pelanggan meninggalkan komentar yang kurang baik.

Service quality memiliki banyak makna karena sifatnya yang subjektif (Dabestani *et al.*, 2017). *Service quality* merupakan sebuah cerminan atau refleksi dari perilaku konsumen yang dapat dirasakan dari keunggulan dalam proses pemberian dan hasil dari sebuah layanan yang diberikan oleh penyedia layanan (Khen *et al.*, 2010).

Dabestani *et al.* (2017) menyatakan terdapat 12 dimensi dalam *service quality dimension* yaitu *reliability, responsiveness, security and confidentiality, access and approachability, communication, understanding the customer, credibility, tangibles, courtesy, price, competence, flexibility*. Selain itu, Kheng *et al.* (2010) mengidentifikasi sepuluh variabel sebagai indikator *service quality* yaitu, *reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding the customer*, dan *tangibles*, kemudian menyederhanakannya ke dalam lima kategori yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance*, dan *empathy*. Lima dimensi menurut Zeithaml *et al.* (1988), ini menghasilkan model dari *service quality* yang lebih dikenal dengan *gaps model* atau *service quality gap model* (Haksever *et al.*, 2013). Berdasarkan analisa *gap* yang terjadi, Hotel JW Marriott Surabaya dapat melakukan evaluasi pada *service quality* dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Selain itu, dengan mengidentifikasi *gap* yang terjadi, Hotel JW Marriott Surabaya dapat mengetahui pada titik mana *gap* tersebut terjadi dan juga dapat melakukan penyelesaian secara cepat dan tepat.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *gap* yang terjadi adalah dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). ANP pertama kali dirancang oleh Saaty pada tahun 1996 di mana ia berpendapat ANP merupakan alat yang dapat digunakan dalam model yang paling lengkap untuk menganalisis pengambilan keputusan dalam perusahaan, karena mampu mempertimbangkan interaksi serta umpan balik faktor-faktor yang ada baik faktor yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Analisa dimensi dalam *service quality* diprioritaskan menggunakan ANP karena akan menghasilkan korelasi dan gap analisis (Dabestani *et al.*, 2017). Penggunaan ANP akan memberikan hasil analisis dari setiap *gap model* pada *service quality* yang terjadi pada Hotel JW Marriott Surabaya sehingga akan ditemukan *gap* yang terjadi dan akan mendapatkan hasil *gap* mana yang diprioritaskan untuk diselesaikan terlebih dahulu.

KAJIAN PUSTAKA

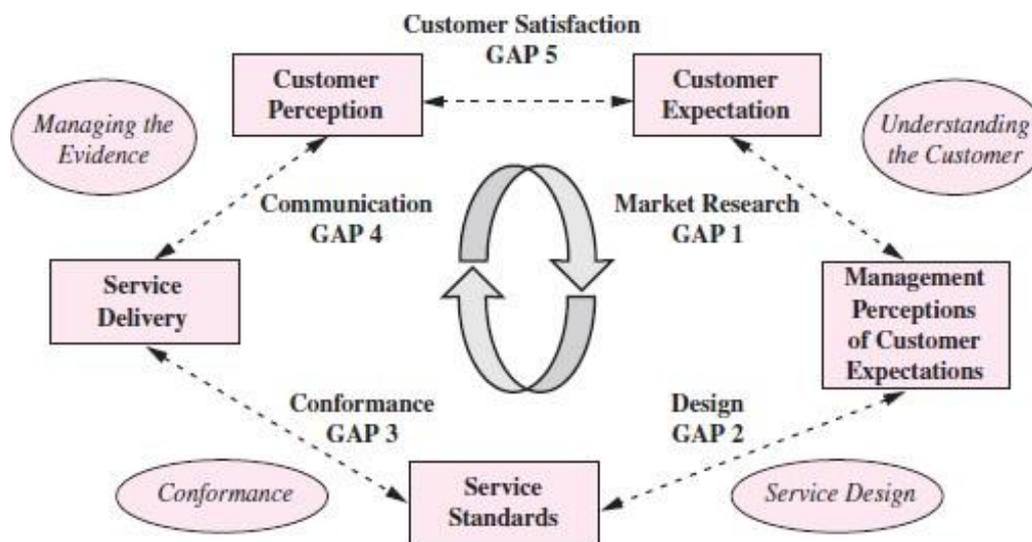
Service Quality Dimension

Banyaknya pengertian tentang *service quality* membuat manajer perusahaan jasa merasa sulit dalam mengidentifikasi dan memahami makna *service quality* (Haksever *et al.*, 2013). Kheng *et al.* (2010) mengidentifikasi sepuluh variabel sebagai indikator *service quality* yaitu *reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding the customer, and tangibles*, dan kemudian menyederhanakannya ke dalam lima kategori yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance*, dan *empathy*. Lima dimensi yang dijelaskan oleh Zeithaml *et al.* (1988) ini menghasilkan model dari *service quality* yang lebih dikenal dengan *gaps model* atau *service quality gap model* (Haksever *et al.*, 2013). Selanjutnya variabel *service quality* menurut Dabestani *et al.* (2017) terdiri dari dimensi *reliability, responsiveness, security and confidentiality, access and approachability, communication, understanding the customer, courtesy, credibility, tangibles, price, competence*, dan *flexibility*. Adapun layanan pada Hotel JW Marriott Surabaya terdiri dari tujuh bisnis utama yaitu: 1) layanan kamar penginapan; 2) layanan tempat makan atau restaurant; 3) layanan *valet parking*; 4) layanan antar jemput bandara; 5) layanan sarana liburan keluarga seperti kolam renang; 6) layanan kecantikan seperti spa dan *massage*; 7) layanan kebugaran seperti *fitness center*, namun dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada layanan kamar penginapan, mulai dari proses *check in* sampai dengan proses *check out*. Penelitian ini tidak menggunakan layanan lainnya yang tersedia dikarenakan proses pengidentifikasian kualitas layanan akan berbeda. Selain itu pengukuran serta proses evaluasi akan difokuskan pada operasional layanan Hotel JW Marriott Surabaya agar cakupan penelitian tidak terlalu meluas pada bidang *service marketing*. Penelitian ini dilakukan untuk

mengukur gap pada variabel *service quality* yang dialami oleh pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya. Penelitian ini mengadopsi pendapat Dabestani *et al.* (2017) yang kemudian diproyeksikan ke dalam kuisioner untuk 1) mengukur persepsi pelanggan tentang pelayanan Hotel JW Marriott Surabaya; 2) mengukur ekspektasi pelanggan tentang Hotel JW Marriott Surabaya; 3) mengidentifikasi dan mengukur *service quality gap* pada gap lima yang digali dengan menggunakan skala likert (Vagias, 2006).

Service Quality Gap

Service quality gap model menurut Fitzsimmons *et al.* (2014), menyebutkan bahwa penomoran gap yang terjadi dari gap 1 sampai gap 5 merepresentasikan langkah yang berurutan (*market research, design, conformance, communication, and customer satisfaction*), *service gap model* dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014)

Gambar 1. SERVICE QUALITY GAP MODEL

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa gap 1 adalah *Market Research Gap* di mana pihak manajemen mungkin tidak dapat memahami dan menerjemahkan ekspektasi pelanggan dari pengalaman masa lalu yang didapat pelanggan, iklan, dan pengaruh dari *word of mouth*. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan pihak manajerial dalam mengatasi gap 1 ini yakni: 1) meningkatkan *market research*, 2) memperbaiki komunikasi antara staf karyawan dengan manajer lini, dan 3) mengurangi jumlah tingkatan dalam manajemen yang dapat berakibat munculnya jarak antara pihak manajemen dengan pelanggan.

Gap 2 terdiri dari *design gap* di mana manajemen tidak dapat merumuskan sebuah target dalam tingkatan pemberian layanan untuk memenuhi harapan pelanggan dan menerjemahkannya secara spesifik. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan pihak manajerial dalam mengatasi gap 2 ini yaitu menetapkan tujuan dan melakukan standarisasi dalam penyampaian layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Gap 3 adalah *conformance gap* di mana penyampaian layanan yang diberikan oleh staf karyawan kepada pelanggan tidak sesuai dengan standarisasi yang telah ditetapkan dan dibuat oleh pihak manajemen. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab terjadinya gap 3 ini yakni: 1) kurangnya kerja sama tim, 2) seleksi karyawan yang buruk, 3) pemberian pelatihan yang kurang memadai, dan 4) pembuatan *design* pekerjaan yang tidak tepat.

Gap 4 terdiri dari *communication gap* di mana terjadinya perbedaan antara layanan yang diberikan

dengan masalah komunikasi eksternal. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab terjadinya *gap* 4 ini yakni: 1) pemberian janji yang berlebihan dalam melakukan iklan untuk sarana promosi, dan 2) kurangnya informasi yang diberikan oleh manajemen kepada staf karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan khususnya staf karyawan bagian resepsionis, *customer service* untuk menanggapi semua informasi dari pelanggan terlebih masalah keluhan atau komplain.

Gap 5 terdiri dari *customer satisfaction gap* (*customer expectations and perceptions gap*) di mana terjadinya perbedaan antara ekspektasi dan persepsi pelanggan mengenai kualitas layanan dan pemberian layanan yang diberikan oleh perusahaan penyedia layanan. Kepuasan pelanggan ini memiliki hubungan dengan meminimalkan empat *gap* yang terjadi dan yang berkaitan dengan pemberian layanan.

Analytical Network Process

Analytic network process (ANP) pertama kali dirancang oleh Saaty (2008) yang berpendapat ANP merupakan alat yang dapat digunakan dalam model yang paling lengkap untuk menganalisis pengambilan keputusan dalam perusahaan, karena mampu mempertimbangkan interaksi serta umpan balik faktor-faktor yang ada baik faktor yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Tujuan utama dalam metode ini adalah untuk mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua komponen antara satu dengan lainnya yang terjadi pada keseluruhan sistem (Bayazit *et al.*, 2007). Langkah-langkah dalam pemodelan ANP adalah sebagai berikut:

Langkah Pertama: Pembentukan awal *super matrix*

Tahap pertama adalah mengenali kriteria dan tingkat prioritas dalam kriteria yang akan digunakan. Data tersebut kemudian dimasukkan dan dinormalisasi untuk menunjukkan tingkat prioritas, kemudian data tersebut dimasukkan ke dalam matrix yang memiliki pengaruh secara langsung dan kemudian matrix ini diberi nama *super matrix*. Hasil dari *super matrix* secara global ini dijabarkan oleh Saaty (2008) menghasilkan *super matrix* yang mengandung tiga tingkatan yang dijabarkan sebagai berikut:

W *Goal (G), Criteria (C), Alternatives (A)*..... (1)

$$W = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ W_{31} & 0 & 0 \\ 0 & W_{32} & 1 \end{pmatrix} \dots\dots\dots (2)$$

W₂₁ merupakan komponen yang berpengaruh pada tujuan dalam kriteria pembentuk super merupakan matriks identitas. Matrix di atas berlaku bila kriteria yang digunakan bersifat independen. Jika tidak, pada kolom 2, baris 2 (W₂₂) tidak boleh bernilai nol. Demikian pula, semua nilai dalam *super matrix* bisa berubah jika ada hubungan antar komponen yang ada.

$$W = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ W_{21} & W_{22} & W_{23} \\ 0 & W_{32} & 1 \end{pmatrix} \dots\dots\dots (3)$$

Langkah Kedua: Pembentukan *super matrix* tertimbang. Dalam tahap ini dari dua matrix di atas kemudian menghasilkan perbandingan dari pengelompokan baris membentuk pengelompokan *eigenvector* yang berkaitan dengan pengelompokan pada kolom *super matrix*. Selanjutnya, satu *eigenvector* digunakan untuk setiap pengelompokan kolom. Setelah itu, pengelompokan dari *super matrix* tertimbang yang melalui penjumlahan pada setiap entri *eigenvector* oleh semua elemen yang terdapat dalam pengelompokan yang sesuai. Hasil dari *super matrix* tertimbang berupa stochastic. Menurut Yuksel *et al.* (2007), untuk mengetahui pengaruh dalam jangka panjang antara satu komponen dengan komponen lainnya, *super matrix* dapat ditingkatkan menjadi *exponential powers*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Wahyuni (2012) dan Yin (2013) menyatakan penelitian dengan pendekatan pendekatan kuantitatif dan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan temuan-temuan yang terjadi di lapangan terkait dengan permasalahan yang terjadi. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk menemukan sebuah metode yang tepat untuk mengatasi masalah dalam fenomena yang ada pada perusahaan melalui observasi, dan wawancara kepada objek penelitiannya sebagai penghasil suatu solusi praktis untuk mengatasi masalah perusahaan tersebut (Widianingrum *et al.*, 2020). Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menggali pendapat para responden melalui data kuantitatif (Sugiyono, 2009), dan agar dapat dianalisis menggunakan alat *super decision* versi 2.8.0 untuk mengetahui prioritas mana yang dipilih oleh pelanggan dalam penyediaan jasa perhotelan. Penelitian ini dilakukan pada Hotel JW Marriott Surabaya dengan variabel *service quality* yang dilakukan oleh karyawan kepada pelanggan. Analisis data pada penelitian ini menggunakan model *Analytical Network Process* (ANP) (Boateng *et al.*, 2015), di mana tujuannya adalah untuk mengetahui gap yang dialami oleh pelanggan pada variabel *Service Quality* di Hotel JW Marriott Surabaya. Selain itu, pada penelitian ini didukung oleh data wawancara yang dilakukan kepada manajemen Hotel JW Marriott Surabaya, dan observasi dari beberapa sumber, di mana tujuannya untuk menggali lebih dalam terkait dengan gap yang terjadi pada hasil analisis menggunakan model *Analytical Network Process*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data pada penelitian ini dilakukan kepada responden, pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya di mana yang pernah berkunjung sebanyak satu kali adalah 40%, yang pernah berkunjung dua kali adalah 42,5%, yang pernah berkunjung selama tiga kali adalah 7,5%, dan yang pernah berkunjung sebanyak empat kali atau lebih adalah 10%. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa gap terbesar yang dialami oleh pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya terjadi pada dimensi *price* dengan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 0,45. Kemudian, gap terbesar kedua terjadi pada dimensi *competence* dengan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 0,30, dan gap terbesar ketiga terjadi pada dimensi *responsiveness* dengan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 0,24.

Tabel 1.
GAP ANTARA EKSPEKTASI DAN PERSEPSI PELANGGAN DARI MASING-MASING DIMENSI PADA VARIABEL SERVICE QUALITY

<i>Service Quality Dimension</i>	<i>Mean</i>	<i>Variance</i>
<i>Reliability</i>	0,1375	0,017
<i>Responsiveness</i>	0,2416	0,014
<i>Security and confidentiality</i>	0,0834	0,024
<i>Access and approachability</i>	0,1625	0,020
<i>Communication</i>	0,0125	0,129
<i>Understanding the customer</i>	0,0375	0,209
<i>Credibility</i>	0,0833	0,100
<i>Tangibles</i>	0,0083	0,097
<i>Courtesy</i>	0,0375	0,160
<i>Price</i>	0,4500	0,327
<i>Competence</i>	0,3000	0,097
<i>Flexibility</i>	0,0500	0,051

Sumber: Data Diolah dengan Microsoft Excel

Proses evaluasi *service quality* dalam penelitian ini dilakukan oleh koordinator training Hotel JW Marriott Surabaya dengan melakukan pengisian kuisioner perbandingan berpasangan antara dimensi-dimensi pada *service quality* yang telah disusun. Untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing dimensi pada *service quality* tersebut, dilakukan perhitungan dengan kaidah perbandingan berpasangan *analytical network process* dengan bantuan

software *super decisions* versi 2.8.0 yang menghasilkan *normalized by cluster*. *Normalized by cluster* tersebut yang akan dijadikan pemeringkatan prioritas *service quality dimension* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
PRIORITAS DIMENSI PADA SERVICE QUALITY

<i>Name</i>	<i>Weight</i>	<i>Priority</i>
<i>Security and confidentiality</i>	0,22135	1
<i>Credibility</i>	0,16406	2
<i>Competence</i>	0,11268	3
<i>Reliability</i>	0,10640	4
<i>Price</i>	0,10627	5
<i>Communication</i>	0,07575	6
<i>Understanding the customer</i>	0,05106	7
<i>Responsiveness</i>	0,05084	8
<i>Tangibles</i>	0,03150	9
<i>Courtesy</i>	0,02842	10
<i>Flexibility</i>	0,02672	11
<i>Access and approachability</i>	0,02494	12

Sumber: Data yang diolah dengan *super decision* versi 2.8.0

Kemudian setelah pemeringkatan prioritas dimensi pada *service quality* disusun maka selanjutnya adalah melakukan pemeringkatan prioritas evaluasi *service quality dimension* dengan mengurutkan nilai *normalized by cluster* dari yang terendah hingga tertinggi, hal ini dikarenakan nilai terendah dari *normalized by cluster* merupakan hal yang memiliki nilai paling rendah dari kuesioner perbandingan berpasangan yang telah diisi oleh pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya. Adapun prioritas evaluasi yang dilakukan oleh pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
PRIORITAS EVALUASI YANG DILAKUKAN MANAJEMEN HOTEL JW MARRIOTT SURABAYA

<i>Name</i>	<i>Weight</i>	<i>Priority</i>
<i>Access and approachability</i>	0,02494	1
<i>Flexibility</i>	0,02672	2
<i>Courtesy</i>	0,02842	3
<i>Tangibles</i>	0,03150	4
<i>Responsiveness</i>	0,05084	5
<i>Understanding the customer</i>	0,05106	6
<i>Communication</i>	0,07575	7
<i>Price</i>	0,10627	8
<i>Reliability</i>	0,10640	9
<i>Competence</i>	0,11268	10
<i>Credibility</i>	0,16406	11
<i>Security and confidentiality</i>	0,22135	12

Sumber: Data Diolah dengan *Super decisions* 2.8.0

Pada Tabel 3 terlihat bahwa prioritas perbaikan yang dilakukan oleh manajemen Hotel JW Marriott Surabaya terlihat bahwa dimensi *access and approachability* memiliki prioritas pertama dengan bobot 0,024, dimensi *flexibility* menjadi prioritas kedua dengan bobot nilai 0,026, dan dimensi *courtesy* menjadi prioritas ketiga dengan 0,028.

Hhasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya, menunjukkan bahwa pertama, terdapat gap pada *conformance* yang terjadi akibat ketidaksesuaian antara *service delivery* yang diberikan oleh karyawan dan *service standard* yang telah dibuat oleh pihak manajemen. Kedua, terdapat gap pada *market research* di mana hal tersebut terjadi disebabkan oleh kurangnya

pihak manajemen dalam menanggapi riset yang dilakukan oleh tim riset yang telah dibentuk. Adapun hasil wawancara adalah berikut.

“...pada saat diberi pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya dalam hal pelayanan, tidak semua karyawan secara aktif dan antusias mengikuti. Lebih lagi ada karyawan yang tidak mengikuti pelatihan...” (Man001)

“...karyawan memang tidak secara langsung mengutarakan kendala apa yang dialaminya, dan kemampuan apa yang belum dimiliki.... pihak manajemen juga belum secara serius melakukan penelitian terkait dengan penggalian penilaian pelanggan.” (Man002)

“Tidak ada penelitian yang dilakukan secara mendalam oleh manajemen, dan tidak semua karyawan dapat memenuhi standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh manajemen...” (Kar003)

Berdasarkan hasil observasi melalui situs *online* yang digunakan oleh Hotel JW Marriott Surabaya menunjukkan bahwa skor yang didapatkan pada situs Booking.com adalah 8.8. Selain itu, terdapat beberapa ulasan negatif yang perlu dicermati oleh pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya yakni: 1) permintaan untuk layanan tambahan melalui telepon tidak ditanggapi dengan baik saat mendapatkan pelayanan di lapangan, 2) kecermatan dalam kebersihan kamar masih kurang, 3) menu sarapan kurang variatif, 4) pelayanan *shuttle bus* masih kurang cekatan, 5) pelayanan *front desk* kurang netral dan terkesan pilih-pilih tamu, 6) pelayanan *live music* terlalu kaku karena tamu tidak diperbolehkan ikut bernyanyi, 7) ketidacermatan dalam penanganan tamu yang telah melakukan booking kamar melalui laman Booking.com, 8) kebersihan kolam renang kurang baik, dan 9) pencahayaan ruangan dan kolam renang kurang.

Pembahasan

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa *gap* terbesar yang terjadi pada variabel *service quality* pada pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya berada pada dimensi *price* di mana jika terdapat perubahan harga, yang dapat dipengaruhi oleh waktu, situasi, dan kondisi, maka hal tersebut akan memengaruhi keputusan *customer* dalam menggunakan *service* Hotel JW Marriott Surabaya. Seperti pada musim liburan, hotel akan menaikkan harga sewanya kepada calon pelanggan, dengan asumsi pada musim liburan permintaan pelanggan untuk menyewa kamar hotel menjadi meningkat, sehingga kenaikan tersebut akan berdampak pada keputusan pelanggan dalam menyewa kamar hotel. Lebih lanjut, pada musim liburan biasanya hotel-hotel pesaing yang memiliki harga lebih murah mengalami kondisi *overload* pada kamar yang disewakannya sehingga pelanggan yang belum mendapatkan kamar beralih ke Hotel JW Marriott Surabaya meskipun kenaikan harga juga dinaikkan oleh manajemen. Selain itu, para pelanggan juga sudah mengetahui bahwa harga untuk mendapatkan pelayanan di Hotel JW Marriott Surabaya pasti lebih mahal daripada hotel-hotel lainnya, sehingga persepsi dan ekspektasi pelanggan tentang Hotel JW Marriott Surabaya pasti tinggi. *Gap* terbesar kedua yang terjadi yakni pada dimensi *competence*, di mana persepsi dan ekspektasi pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya terhadap kompetensi para karyawan tinggi. Selain itu terdapat karyawan Hotel JW Marriott Surabaya yang telah memiliki pengalaman bekerja selama 15 tahun hingga 20 tahun, di mana hal tersebut menambah persepsi dan ekspektasi pelanggan terkait dengan kualitas pelayanan yang dapat diberikan. Lebih lanjut, manajemen Hotel JW Marriott Surabaya juga memiliki standar yang tinggi dalam merekrut karyawan, dan pihak manajemen juga memberikan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan-karyawan baru sehingga dapat menjaga kualitas layanan kepada para pelanggan. *Gap* terbesar ketiga yang terjadi pada dimensi *responsiveness* di mana persepsi dan ekspektasi pelanggan pada kualitas pelayanan para karyawan Hotel JW Marriott Surabaya adalah tinggi. Hal ini sangat dipengaruhi oleh persepsi pelanggan tentang Hotel JW Marriott Surabaya sebagai hotel bintang lima di mana kualitas pelayanan pada daya tanggap karyawan seharusnya dapat dilakukan dengan baik, namun belum semuanya dapat dipenuhi oleh Hotel JW Marriott Surabaya sehingga hal tersebut dapat memengaruhi keputusan pelanggan dalam menggunakan jasa tersebut (Dabestani *et al.*, 2017).

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa dimensi *access and approachability* memiliki prioritas pertama untuk dievaluasi dan diperbaiki karena perkembangan teknologi membuat pelanggan memiliki keinginan untuk mengakses layanan yang diberikan Hotel JW Marriott Surabaya dalam melakukan *booking* kamar hotel di manapun dengan memanfaatkan aplikasi atau web yang dapat diakses. Dimensi tersebut perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan karena memiliki pengaruh secara langsung kepada pelanggan di mana saat ini kebanyakan pelanggan melakukan *booking* kamar hotel untuk keperluan tertentu melalui aplikasi atau web tertentu dengan pertimbangan kemudahan untuk mengakses layanan yang diberikan. Kedua adalah dimensi *flexibility*, karena dimensi ini juga masih erat kaitannya dengan perkembangan teknologi sehingga para pelanggan menginginkan fleksibilitas dalam memilih layanan yang diberikan oleh Hotel JW Marriott Surabaya. Manajemen perlu melakukan perbaikan dan evaluasi pada dimensi ini karena pada Hotel JW Marriott Surabaya memiliki banyak poin-poin layanan spesifik yang ditawarkan sehingga menyebabkan pelayanan yang dimiliki menjadi kurang fleksibel, seperti yang terjadi pada *repeater guest* yang belum dapat sepenuhnya terdata dengan baik oleh pihak manajemen. Kasus tersebut membuat pelanggan lama yang ingin mendapatkan layanan yang sama dengan yang pernah dialaminya sebelumnya menjadi tidak fleksibel karena pelanggan tersebut harus melakukan proses dari awal terkait dengan penawaran layanan-layanan yang disediakan oleh Hotel JW Marriott Surabaya. Oleh karena itu, dimensi *flexibility* ini perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan yang tepat sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh Hotel JW Marriott Surabaya. Ketiga adalah dimensi *courtesy* yang menjadi prioritas ketiga untuk dilakukan perbaikan dan evaluasi, karena kesopanan karyawan akan sangat memengaruhi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya. Dimensi ini menjadi prioritas ketiga manajemen Hotel JW Marriott Surabaya dalam evaluasi yang dilakukan agar dapat memberikan pelayanan yang sopan kepada pelanggan sehingga pelanggan mendapatkan pelayanan dengan kualitas yang baik dengan tujuan mendapatkan penilaian yang baik dari para pelanggan (Kheng *et al.*, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya, menunjukkan bahwa pertama, terdapat gap pada *conformance* yang terjadi akibat ketidaksesuaian antara *service delivery* yang diberikan oleh karyawan dan *service standard* yang telah dibuat oleh pihak manajemen. Hal ini disebabkan oleh antusiasme yang kurang dari karyawan dalam mengikuti pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel khususnya dari departemen pelatihan sehingga karyawan banyak yang tidak hadir dalam pelatihan dan lebih memilih untuk digantikan atau diwakilkan dengan karyawan lainnya dan menyebabkan kurangnya kemampuan karyawan. Kedua, terdapat gap pada *market research* di mana hal tersebut terjadi disebabkan oleh kurangnya pihak manajemen dalam menanggapi riset yang dilakukan oleh tim riset yang telah dibentuk. Jika *market research* yang dilakukan memberikan hasil yang berbeda dengan *service standard* yang dimiliki maka untuk melakukan evaluasi dan perbaikan memerlukan waktu yang lama, sedangkan kebutuhan perbaikan dan evaluasinya memerlukan waktu yang relatif lebih cepat.

Hasil observasi menunjukkan bahwa skor atau *rating* Hotel JW Marriott Surabaya pada situs Booking.com adalah 8.8. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kualitas pelayanan yang dimiliki masuk kedalam kategori baik, namun manajemen Hotel JW Marriott Surabaya harus tetap memperhatikan masukan-masukan yang diberikan pelanggan pada laman tersebut seperti: 1) kurang baiknya tanggapan pelayan terhadap layanan tambahan yang telah dipesan melalui telepon, 2) kurang cermatnya kebersihan di dalam kamar, 3) menu sarapan kurang variatif, 4) kurang cekatannya pelayanan *shuttle bus*, 5) pelayanan *front desk* terkesan pilih-pilih pada tamu-tamu tertentu, 6) pelayanan *live music* terlalu kaku karena tamu tidak diperbolehkan ikut bernyanyi, 7) ketidakcermatan dalam penanganan tamu yang telah melakukan booking kamar melalui laman Booking.com, 8) kebersihan kolam renang kurang baik, dan 9) pencahayaan ruangan dan kolam renang kurang. Hal tersebut dikhawatirkan dapat memengaruhi keputusan-keputusan negatif pada pelanggan Hotel JW Marriott Surabaya Dabestani *et al.* (2017) dan Kheng *et al.* (2010), di mana perlunya kecermatan manajemen dalam mengelola masukan-masukan yang diberikan oleh pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan pembahasan di atas terlihat bahwa kualitas pelayanan pada jasa perhotelan memiliki peran yang sangat penting terhadap penilaian dan bahkan keputusan pelanggan dalam memilih layanan hotel yang sama di setiap kesempatannya. Lebih lanjut, hotel yang memiliki kualitas baik pun harus tetap memberikan *quality control* kepada setiap karyawannya, sehingga pelayanan yang diberikan dapat sepenuhnya prima kepada para pelanggan. *Quality control* yang baik tersebut, karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik, dan hotel akan mendapatkan penilaian baik dari pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan yang akan menginap di hotel tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas menunjukkan bahwa *gap* terkait dengan kualitas layanan yang diberikan oleh pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya ini terjadi akibat ketidaksesuaian antara *service delivery* yang diberikan oleh karyawan dan *service standard* yang telah dibuat oleh pihak manajemen, dan kurangnya pihak manajemen dalam menanggapi riset yang dilakukan oleh tim riset yang telah dibentuk. Selain itu, Hotel JW Marriott Surabaya mendapatkan beberapa ulasan negatif tentang layanannya di situs Booking.com, yang dapat memengaruhi keputusan pelanggan dalam memilih jasa hotel di Kota Surabaya. Oleh karena itu, perlunya pihak manajemen Hotel JW Marriott Surabaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan agar tidak terjadi hal yang sama kepada pelanggan-pelanggan lain karena kualitas pelayanan pada jasa perhotelan memiliki peran yang sangat penting terhadap keputusan pelanggan. Lebih lanjut, hotel yang memiliki kualitas baik pun harus tetap memberikan *quality control* kepada setiap karyawannya, sehingga pelayanan yang diberikan dapat sepenuhnya prima kepada para pelanggan. Keterbatasan penelitian ini hanya meneliti satu layanan yang dimiliki oleh Hotel JW Marriott Surabaya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengukur evaluasi pada dimensi *service quality* hendaknya tidak hanya melihat pada satu hotel dan satu jenis layanan saja, tetapi juga harus melihat dan membandingkan dengan hotel pesaing yang berada satu kelas dengan hotel yang diteliti agar hasil evaluasi terkait dengan kualitas layanan dapat dinilai dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 2016. *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Jawa Timur*. (Online)(<http://www.bi.go.id/id/publikasi/kajian-ekonomiregional/jatim/Contents/Kajian%20Ekonomi%20Keuangan%20Regional%20Jawa%20Timur%20Agustus%202016.pdf>, diakses 31 Mei 2017)
- Bayazit, O., & Karpak, B. (2007). An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 79–96. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.009>
- Boateng, P., Chen, Z., & Ogunlana, S. O. (2015). An Analytical Network Process model for risk prioritisation in megaprojects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1795–1811. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.007>
- Dabestani, R., Shahin, A., & Saljoughian, M. (2017). Evaluation and prioritization of service quality dimensions based on gap analysis with analytic network process. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(4), 530–548. <https://doi.org/DOI 10.1108/IJQRM-04-2015-0050>
- Fatihudin, D., & Firmansyah, A. (2019). *Pemasaran Jasa: (Strategi, Mengukur Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Service Management: Operations, Strategy*,

Septian Sony Utomo. Indrianawati Usman. Ahmad Rizki Sridadi. Analisis Gap pada *Service Quality* dengan Menggunakan *Analytical Network Process* pada Hotel JW Marriott Surabaya

Information, Technology. Eighth Edition. New York: Mc Graw Hill Education.

Haksever, Cengiz, & Render, B. (2013). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operation.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. 2017. *Peningkatan Peran Sektor Jasa dalam Perekonomian*, (Online), (<http://isd-indonesia.org/wp-content/uploads/2017/03/ISD- Services-Week-2017-Herliza.pdf>, diakses 31 Mei 2017)

Kheng, L. L., Mahamad, O., Ramayah, T., & Mosahab, R. (2010). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 57–66. Retrieved from www.ccsenet.org/ijms

Köne, A. Ç., & Büke, T. (2007). An Analytical Network Process (ANP) evaluation of alternative fuels for electricity generation in Turkey. *Energy Policy*, 35(10), 5220–5228. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.05.014>

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal Services Sciences*, 1(1), 83–98.

Sevinç, A., Gür, Ş., & Eren, T. (2018). Analysis of the difficulties of SMEs in industry 4.0 applications by analytical hierarchy process and analytical network process. *Processes*, 6(12), 1–16. <https://doi.org/doi:10.3390/pr6120264>

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kebijakan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.

Vagias, W. M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management.

Wahyuni, D. (2012). The research design maze. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.

Widianingrum, R., Suranto, Hermanto, F. Y., & Sholikah, M. (2020). Office Communication Competencies for Vocational High School in Industri 4.0. *Dinamika Pendidikan*, 15(1), 77–86. <https://doi.org/10.15294/dp.v15i1.24348>

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

Yüksel, I., & Dağdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis - A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364–3382. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48. <https://doi.org/doi.org/10.1177/002224298805200203>