

MENGUKUR KEPUASAN PELANGGAN HOTEL GRAND SURABAYA DENGAN ANALISIS KINERJA DAN INDEKS KEPUASAN

Anisa Nur Ayunda Sari¹, Sudadi Pranata², Feri Fauzi³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Universitas Catur Insan Cendekia

¹ email anisanurayunda@gmail.com, ² sudadi.pranata@cic.ac.id, ³ feri.fauzi@cic.ac.id

ABSTRACT - *This study aimed to measure customer satisfaction levels at Hotel Grand Surabaya by using the analysis of the suitability between importance and performance levels and the customer satisfaction index. The background of this study arose from complaints regarding room conditions and service quality that did not fully meet guest expectations in an increasingly competitive hospitality industry. The research method employed was quantitative descriptive involving three hundred eighty-six respondents who had stayed at the hotel within one year. Data were collected through questionnaires, direct observations, and document reviews. The analysis was conducted to map service attributes based on guests' perceptions of the importance and performance levels provided by the hotel. The results indicate that customer satisfaction is categorized as moderately satisfied with a satisfaction index value of sixty-point eight percent. The mapping of service attributes shows that most indicators fall into the groups that should be maintained and those with low priority. The main strengths supporting customer satisfaction are room cleanliness and hotel environment security. Although no attributes fall into the primary priority for improvement category, aspects such as service speed and responsiveness to complaints still require enhancement to reach the satisfied category. The conclusion confirms that hotel management has successfully maintained basic service standards, but a more directed service quality improvement strategy remains necessary. These efforts are important to strengthen customer loyalty in the future and enhance the hotel's competitiveness in the hospitality industry.*

Keywords: *customer satisfaction, service quality, performance analysis, satisfaction index, loyalty.*

ABSTRAK - Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan di Hotel Grand Surabaya dengan menggunakan analisis kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja serta indeks kepuasan pelanggan. Latar belakang penelitian ini berangkat dari adanya keluhan mengenai kondisi kamar dan mutu pelayanan yang belum sepenuhnya memenuhi harapan tamu dalam persaingan industri perhotelan yang semakin kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan melibatkan tiga ratus delapan puluh enam responden yang pernah menginap di hotel dalam kurun waktu satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan untuk memetakan atribut pelayanan berdasarkan persepsi tamu terhadap tingkat kepentingan dan kinerja yang diberikan pihak

hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori cukup puas dengan nilai indeks kepuasan sebesar enam puluh koma delapan persen. Pemetaan atribut pelayanan memperlihatkan bahwa sebagian besar indikator berada pada kelompok yang harus dipertahankan serta kelompok dengan prioritas rendah. Kekuatan utama yang mendukung kepuasan pelanggan adalah kebersihan kamar dan keamanan lingkungan hotel. Walaupun tidak terdapat atribut yang masuk dalam kategori prioritas utama perbaikan, aspek seperti kecepatan pelayanan dan daya tanggap terhadap keluhan masih memerlukan peningkatan agar dapat mencapai kategori puas. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen hotel telah berhasil menjaga standar pelayanan dasar, namun strategi peningkatan mutu pelayanan yang lebih terarah tetap diperlukan. Upaya tersebut penting untuk memperkuat loyalitas pelanggan di masa mendatang serta meningkatkan daya saing hotel dalam industri perhotelan.

Kata kunci: *kepuasan pelanggan, kualitas layanan, analisis kinerja, indeks kepuasan, loyalitas*

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor dengan tingkat persaingan tinggi yang sangat bergantung pada kepuasan pelanggan dalam menjaga daya saing serta kelangsungan bisnis. Pelanggan hotel tidak hanya menilai kualitas layanan dari aspek fasilitas fisik, tetapi juga memperhatikan faktor lain seperti keramahan staf, kecepatan pelayanan, kenyamanan kamar, kebersihan, serta kemudahan dalam proses reservasi dan check-in. Kepuasan pelanggan menjadi indikator utama dalam menilai kualitas layanan sebuah hotel karena pelanggan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas tinggi, memberikan ulasan positif, serta merekomendasikan hotel kepada orang lain.

Ketika pelanggan merasa tidak puas, kemungkinan besar mereka akan beralih ke hotel lain, yang dapat berdampak negatif pada reputasi dan keberlangsungan bisnis hotel tersebut (Sinaga et al., 2024).

Hotel Grand Surabaya merupakan salah satu hotel berbintang di Kota Surabaya yang melayani berbagai segmen pelanggan, mulai dari wisatawan bisnis, wisatawan keluarga, hingga pelanggan yang menginap untuk keperluan khusus seperti acara perusahaan atau perjalanan dinas. Dalam menghadapi persaingan di industri perhotelan, Hotel Grand Surabaya perlu memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan. Kesenjangan antara ekspektasi pelanggan dengan kinerja layanan yang mereka rasakan sering kali terjadi. Apabila kesenjangan ini tidak diidentifikasi dan diperbaiki, maka dapat berdampak pada penurunan tingkat kepuasan pelanggan yang pada akhirnya dapat mengurangi loyalitas pelanggan serta berpengaruh pada citra dan daya saing hotel di pasar perhotelan yang kompetitif.

Beberapa ulasan dan keluhan pelanggan yang ditemukan menunjukkan adanya permasalahan yang berulang, seperti kondisi kamar yang kurang layak, fasilitas yang didapatkan tidak sesuai ekspektasi, hingga kualitas makanan yang dianggap kurang memuaskan. Permasalahan-permasalahan ini menjadi indikasi awal bahwa terdapat aspek layanan yang belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan, sehingga perlu dilakukan evaluasi yang lebih mendalam untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang perlu ditingkatkan. Berdasarkan latar belakang tersebut,

penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan Hotel Grand Surabaya dengan menggunakan analisis kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja (Importance-Performance Analysis/IPA) serta indeks kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Index/CSI). Penelitian ini akan mengidentifikasi aspek layanan yang memiliki prioritas tinggi untuk ditingkatkan serta mengevaluasi secara keseluruhan tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan indeks yang diperoleh. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis data bagi manajemen Hotel Grand Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan, memperkuat kepuasan pelanggan, serta mempertahankan daya saing hotel di industri perhotelan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis diperlukan untuk mengidentifikasi kesesuaian antara harapan pelanggan dengan pengalaman mereka dalam menggunakan layanan hotel. Metode yang banyak digunakan dalam analisis kepuasan pelanggan adalah Importance-Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI). Importance-Performance Analysis (IPA) digunakan untuk mengevaluasi apakah aspek layanan yang dianggap penting oleh pelanggan telah mendapatkan kinerja yang sesuai dengan harapan mereka. Metode ini memetakan berbagai atribut layanan ke dalam empat kuadran untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu dipertahankan dan faktor-faktor yang memerlukan perbaikan atau peningkatan.

Pendekatan ini membantu pihak hotel dalam menentukan prioritas perbaikan layanan yang lebih efektif dan efisien (Nugraha et al., 2024).

Customer Satisfaction Index (CSI) digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan secara numerik berdasarkan bobot kepentingan dan skor kepuasan terhadap setiap atribut layanan. Metode ini memberikan gambaran kuantitatif mengenai sejauh mana pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan hotel. Hasil dari perhitungan CSI akan menunjukkan apakah tingkat kepuasan pelanggan berada dalam kategori tidak puas, cukup puas, puas, atau sangat puas. Dengan adanya hasil ini, manajemen hotel dapat memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan layanan yang mereka berikan serta mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dalam meningkatkan kualitas layanan agar lebih sesuai dengan harapan pelanggan (Setiawan et al., 2022).

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dengan menggunakan pendekatan Importance-Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI) telah banyak dilakukan di berbagai sektor layanan, terutama di industri perhotelan. Misalnya, penelitian oleh Sukmajaya dan Zakiah (2024) menunjukkan bahwa kualitas layanan food and beverage di Padma Hotel Bandung memiliki CSI sebesar 90,62% dengan sebagian besar atribut telah memenuhi harapan, namun tetap ada satu atribut yang perlu ditingkatkan. Penelitian lainnya oleh Amaini dan Hanifa (2023) di Lingian Hotel Bandung mengungkapkan bahwa dimensi empati menjadi

aspek paling unggul dengan CSI 82,12%, sementara dimensi berwujud masih rendah. Di sektor layanan lainnya, Sirait et al. (2024) menganalisis jasa ekspedisi dan mendapati CSI sangat rendah (18,17%) sehingga diperlukan peningkatan signifikan dalam kinerja layanan. Meski demikian, belum terdapat penelitian yang secara khusus mengkaji kepuasan pelanggan pada Hotel Grand Surabaya menggunakan gabungan metode IPA dan CSI. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya berfokus pada nilai indeks tanpa menganalisis lebih lanjut prioritas atribut layanan berdasarkan kuadran IPA. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah tersebut dengan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan di Hotel Grand Surabaya secara komprehensif, untuk mengidentifikasi atribut layanan mana yang menjadi prioritas peningkatan serta memberikan rekomendasi strategis berbasis data kepada pihak manajemen hotel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan Hotel Grand Surabaya dengan metode Importance-Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI). Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih sistematis terhadap persepsi pelanggan mengenai kepentingan dan kinerja layanan hotel serta perhitungan tingkat kepuasan pelanggan dalam bentuk indeks numerik. Penelitian ini bersifat kuantitatif deskriptif aplikatif, yang bertujuan untuk mengukur dan menggambarkan tingkat

kepuasan pelanggan secara sistematis dan objektif. Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Surabaya, yang merupakan salah satu hotel berbintang yang beroperasi di Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan yang pernah menginap dan menggunakan layanan di Hotel Grand Surabaya selama periode Juni 2024 hingga Juni 2025 sebanyak 10.953 orang. Penelitian ini menggunakan teknik random sampling atau pengambilan sampel secara acak. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 386 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah Importance-Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

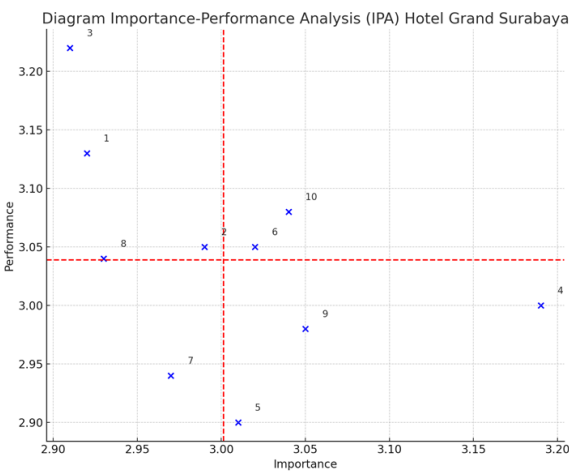
Tabel 1. Hasil Analisis Data

No	Atribut Layanan	Rata-rata Importance	Rata-rata Performance
1	Kebersihan kamar hotel	3,02	3,08
2	Kecepatan check-in & check-out	3,00	3,04
3	Sikap & keramahan staf	3,01	3,02
4	Kenyamanan tempat tidur & fasilitas kamar	3,04	3,05
5	Kualitas makanan & minuman	3,00	3,03
6	Aksesibilitas lokasi hotel	2,99	3,05
7	Fasilitas pendukung (gym, kolam renang, dll.)	3,00	3,02
8	Keamanan	3,01	3,07

	lingkungan hotel		
9	Harga sebanding kualitas layanan	3,00	3,03
10	Respon terhadap keluhan & permintaan	3,01	3,04
Rata-rata	–	3,00	3,04

Diagram IPA memetakan atribut ke dalam empat kuadran berdasarkan nilai rata-rata kepentingan (3,00) dan kinerja (3,04). Secara umum, mayoritas atribut terkonsentrasi di Kuadran II (Keep Up the Good Work) dan Kuadran III (Low Priority).

Hasil Perhitungan CSI:
CSI = 60,8% → Masuk kategori Cukup Puas.



Gambar 1. Diagram Importance-Performance Analysis (IPA)

Diagram Importance-Performance Analysis (IPA) menggambarkan posisi atribut layanan berdasarkan dua dimensi, yaitu tingkat kepentingan (importance) dan tingkat kinerja (performance). Garis pembagi diagram ditentukan dari nilai rata-rata kepentingan (3,00) dan rata-rata kinerja (3,04). Dengan demikian, atribut layanan hotel terbagi ke dalam empat kuadran:

1. Kuadran I (Concentrate Here): Atribut dengan kepentingan tinggi namun kinerja rendah, sehingga menjadi prioritas utama perbaikan.

2. Kuadran II (Keep Up the Good Work): Atribut dengan kepentingan tinggi dan kinerja tinggi, yang harus dipertahankan karena sudah memuaskan pelanggan.

3. Kuadran III (Low Priority): Atribut dengan kepentingan rendah dan kinerja rendah, yang bukan prioritas utama untuk ditingkatkan.

4. Kuadran IV (Possible Overkill): Atribut dengan kepentingan rendah namun kinerja tinggi, sehingga perlu efisiensi agar tidak terjadi pemborosan sumber daya.

Berdasarkan pemetaan data penelitian, mayoritas atribut layanan hotel Grand Surabaya berada pada Kuadran II dan Kuadran III. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar atribut penting sudah memiliki kinerja yang relatif baik, sementara atribut lain yang dipersepsikan kurang penting oleh pelanggan juga ditunjang dengan kinerja yang cukup. Dengan kata lain, tidak ditemukan atribut yang benar-benar berada di Kuadran I, sehingga tidak ada layanan yang dianggap sangat penting namun berkinerja rendah. Kondisi ini menandakan bahwa manajemen hotel berhasil menjaga standar layanan pada aspek yang dianggap penting oleh pelanggan.

Lebih lanjut, atribut seperti kebersihan kamar, kenyamanan fasilitas kamar, dan keamanan hotel berada pada Kuadran II, sehingga termasuk dalam kategori Keep Up the Good Work. Artinya, layanan-layanan ini menjadi faktor kunci kepuasan pelanggan yang harus terus

dijaga konsistensinya. Sementara itu, atribut seperti fasilitas pendukung dan harga sebanding dengan kualitas layanan cenderung masuk Kuadran III (Low Priority), yang menunjukkan bahwa meskipun kinerjanya belum menonjol, atribut ini belum dianggap krusial oleh pelanggan dalam memengaruhi kepuasan mereka.

Hasil IPA ini kemudian dikaitkan dengan perhitungan Customer Satisfaction Index (CSI). Nilai CSI yang diperoleh adalah 60,8%, yang termasuk dalam kategori cukup puas. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa pelanggan Hotel Grand Surabaya menilai layanan yang diberikan secara umum sudah sesuai dengan harapan, terutama pada aspek inti yang mereka anggap penting. Namun, karena nilai CSI masih berada pada kategori menengah, terdapat peluang perbaikan agar kepuasan pelanggan dapat meningkat ke tingkat “puas” atau bahkan “sangat puas”.

Kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa Hotel Grand Surabaya telah berhasil menjaga kualitas pada atribut yang dianggap penting oleh pelanggan, tetapi masih perlu melakukan strategi peningkatan pada beberapa aspek yang saat ini dipersepsikan bernilai rendah namun berpotensi meningkatkan pengalaman pelanggan jika diperbaiki. Dengan mempertahankan kinerja pada atribut inti dan meningkatkan aspek pendukung, hotel dapat mendorong nilai CSI menuju kategori yang lebih tinggi di masa depan.

Interpretasi Hasil

1. Importance-Performance Analysis (IPA)

- a. Tidak ada atribut yang benar-benar masuk kategori Concentrate Here dengan gap kepuasan signifikan.
- b. Sebagian besar atribut berada di Keep Up the Good Work, menunjukkan konsistensi kinerja terhadap aspek-aspek yang dianggap penting.
- c. Beberapa atribut seperti fasilitas pendukung dan harga sebanding kualitas memiliki nilai kepentingan di bawah rata-rata, sehingga berada di Low Priority.

2. Customer Satisfaction Index (CSI)

- a. Nilai CSI sebesar 60,8% menunjukkan bahwa secara umum pelanggan merasa cukup puas, namun belum mencapai tingkat “puas” ($\geq 65\%$).
- b. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen hotel perlu meningkatkan kualitas layanan di beberapa aspek yang memiliki dampak besar terhadap kepuasan keseluruhan, seperti kecepatan pelayanan check-in/out dan respon terhadap keluhan.

3. Implikasi Strategis

- a. Fokus peningkatan pada atribut dengan gap antara kepentingan dan kinerja yang cukup besar.
- b. Pertahankan atribut yang berada di kuadran Keep Up the Good Work karena menjadi keunggulan kompetitif hotel.
- c. Evaluasi alokasi sumber daya pada atribut di Possible Overkill agar lebih efisien.

Pengujian Hipotesis

Rumusan Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, hipotesis yang diajukan adalah:

1. Hipotesis 1 (H_1): Tingkat kepuasan pelanggan Hotel Grand Surabaya berada pada kategori “puas” ($CSI \geq 65\%$).
2. Hipotesis Nol (H_0): Tingkat kepuasan pelanggan Hotel Grand Surabaya tidak berada pada kategori “puas” ($CSI < 65\%$).

Selain itu, untuk setiap atribut layanan juga dapat diajukan hipotesis deskriptif:

1. H_{1a} : Nilai kinerja (Performance) untuk setiap atribut $\geq$ nilai kepentingan (Importance), yang berarti kinerja telah memenuhi harapan pelanggan.
2. H_{0a} : Nilai kinerja (Performance) untuk setiap atribut $<$ nilai kepentingan (Importance), yang berarti kinerja belum memenuhi harapan pelanggan.

Metode Pengujian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan deskriptif menggunakan hasil analisis CSI dan gap antara Importance dan Performance.

1. Pengujian Hipotesis Utama (CSI)

- a. Menghitung nilai CSI menggunakan formula pada analisis hasil.
- b. Membandingkan hasil CSI dengan batas minimal kategori “puas” (65%).
- c. Kriteria keputusan:

- 1) Jika $CSI \geq 65\% \rightarrow H_1$ diterima, H_0 ditolak.
- 2) Jika $CSI < 65\% \rightarrow H_0$ diterima, H_1 ditolak.

2. Pengujian Hipotesis Per Atribut (IPA)

- a. Menghitung selisih antara rata-rata Performance dan rata-rata Importance untuk tiap atribut:

Gap = Performance - Importance

b. Kriteria keputusan:

- 1) Jika $\text{Gap} \geq 0 \rightarrow H_{1a}$ diterima (kinerja sesuai/lebih dari harapan).
- 2) Jika $\text{Gap} < 0 \rightarrow H_{0a}$ diterima (kinerja di bawah harapan).

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hasil Pengujian Hipotesis Utama

Berdasarkan hasil perhitungan:

- a. $\text{CSI} = 60,8\% \rightarrow$ berada pada kategori “Cukup Puas” (50–64%).
 - b. Karena $\text{CSI} < 65\%$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
 - c. Kesimpulan: Tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan belum mencapai kategori puas, sehingga masih perlu dilakukan peningkatan kualitas layanan.
- ### 2. Hasil Pengujian Hipotesis Per Atribut

Tabel 2. berikut merangkum hasil gap antara *Importance* dan *Performance*:

No	Atribut Layanan	Importance	Performance	Gap	Keputusan
1	Kebersihan kamar hotel	3,02	3,08	+0,06	H_{1a} diterima
2	Kecepatan check-in/out	3,00	3,04	+0,04	H_{1a} diterima
3	Sikap & keramahan staf	3,01	3,02	+0,01	H_{1a} diterima
4	Kenyamanan kamar	3,04	3,05	+0,01	H_{1a} diterima
5	Kualitas makanan & minuman	3,00	3,03	+0,03	H_{1a} diterima
6	Aksesibilitas lokasi	2,99	3,05	+0,06	H_{1a} diterima
7	Fasilitas pendukung	3,00	3,02	+0,02	H_{1a} diterima
8	Keamanan lingkungan	3,01	3,07	+0,06	H_{1a} diterima
9	Harga vs kualitas	3,00	3,03	+0,03	H_{1a} diterima
10	Respon terhadap keluhan	3,01	3,04	+0,03	H_{1a} diterima

Hasil menunjukkan bahwa seluruh atribut memiliki gap positif, artinya secara rata-rata kinerja sedikit lebih tinggi dibanding kepentingan, namun selisihnya relatif kecil (0,01-0,06 poin), sehingga belum cukup untuk mendorong CSI ke level “puas”.

Interpretasi

1. Hipotesis utama ditolak karena tingkat kepuasan keseluruhan belum memenuhi kriteria puas ($\text{CSI} < 65\%$).
2. Hipotesis per atribut diterima untuk semua aspek, yang berarti tidak ada atribut yang kinerjanya di bawah harapan pelanggan.
3. Meskipun gap positif, nilainya sangat tipis, sehingga diperlukan peningkatan signifikan pada beberapa atribut dengan kontribusi besar terhadap kepuasan, khususnya kecepatan pelayanan check-in/out, respon terhadap keluhan, dan kualitas makanan & minuman.
4. Strategi peningkatan sebaiknya fokus pada atribut yang berada di Kuadran I (Concentrate Here) atau mendekati batas kuadran tersebut dalam analisis IPA.

PEMBAHASAN

Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Secara Keseluruhan

Customer Satisfaction Index (CSI) digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan secara menyeluruh terhadap layanan yang diberikan oleh Hotel Grand Surabaya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai CSI berada pada angka 60,8%, yang termasuk dalam kategori “Cukup Puas” berdasarkan klasifikasi 50% - 64%. Nilai

ini menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan merasa layanan yang diterima cukup memenuhi kebutuhan mereka, namun belum memberikan pengalaman yang sangat memuaskan. Pencapaian ini belum memenuhi kategori “Puas” (65% - 79%), yang biasanya menjadi target minimal sebuah hotel berbintang. Dengan demikian, hotel perlu melakukan evaluasi menyeluruh untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan.

Kategori “Cukup Puas” mengindikasikan bahwa pelanggan secara umum tidak memiliki keluhan besar, tetapi juga belum menemukan keunggulan layanan yang benar-benar berkesan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh adanya ketidakseimbangan antara harapan pelanggan dengan realisasi layanan yang diberikan. Dalam manajemen kualitas layanan, gap kecil ini sering kali menjadi titik kritis yang menentukan loyalitas pelanggan di masa depan. Pelanggan yang berada pada kategori ini cenderung mudah berpindah ke kompetitor apabila mereka menemukan penawaran layanan yang lebih memuaskan. Oleh karena itu, mempertahankan pelanggan di kategori ini tidak cukup, hotel harus berupaya menggeser mereka ke kategori “Puas” atau “Sangat Puas”.

Perbedaan kecil antara skor Performance dan Importance pada setiap atribut menunjukkan konsistensi kualitas layanan, namun belum cukup kuat untuk meningkatkan persepsi pelanggan secara signifikan. Hal ini bisa terjadi karena meskipun kinerja dianggap sedikit lebih baik daripada yang diharapkan, keunggulan tersebut tidak dirasakan sebagai nilai tambah yang

signifikan. Konsep ini sejalan dengan teori Expectancy-Disconfirmation Model, di mana kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh sejauh mana kinerja melebihi atau gagal memenuhi ekspektasi. Jika selisihnya terlalu kecil, maka dampak terhadap peningkatan kepuasan cenderung minim. Untuk itu, diperlukan terobosan layanan yang dapat menciptakan positive disconfirmation yang kuat.

Dari sudut pandang manajemen, hasil CSI ini menjadi sinyal penting bagi pengambilan keputusan strategis. Nilai 60,8% mencerminkan adanya pondasi layanan yang sudah terbentuk, namun belum optimal. Untuk meningkatkan skor, fokus tidak hanya pada memperbaiki kelemahan, tetapi juga pada memperkuat aspek-aspek yang sudah relatif baik agar menjadi pembeda kompetitif. Misalnya, memperbaiki kecepatan check-in/out sambil menjaga kebersihan kamar pada standar tertinggi. Strategi ganda ini dapat memberikan efek penguatan ganda terhadap persepsi pelanggan.

Jika dikaitkan dengan teori manajemen kualitas layanan, hasil ini menunjukkan bahwa hotel berada pada tahap stability namun belum masuk excellence. Menurut konsep SERVQUAL, kualitas layanan diukur dari lima dimensi utama: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Nilai CSI yang berada di level menengah menandakan adanya dimensi yang belum terkelola dengan optimal, kemungkinan pada aspek responsiveness dan empathy. Hal ini dapat terlihat dari beberapa atribut seperti respon terhadap keluhan dan keramahan staf yang nilainya relatif rendah dibandingkan atribut lain.

Peningkatan dimensi ini diyakini akan memberikan pengaruh positif pada skor CSI keseluruhan.

Penilaian CSI yang tergolong “Cukup Puas” juga mengindikasikan bahwa citra merek hotel belum sepenuhnya kuat di mata pelanggan. Menurut teori Customer Perceived Value, kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh persepsi nilai yang mereka terima dibandingkan dengan pengorbanan yang mereka keluarkan (harga). Jika harga dianggap sesuai namun pengalaman layanan biasa saja, maka nilai keseluruhan yang dirasakan tetap rendah. Oleh karena itu, hotel harus memastikan setiap interaksi dengan pelanggan memberikan pengalaman yang bernilai tinggi dan memorable. Strategi ini dapat dilakukan melalui inovasi layanan, personalisasi pengalaman, dan peningkatan customer engagement.

Faktor psikologis pelanggan juga memainkan peran penting dalam interpretasi hasil CSI ini. Pelanggan dengan ekspektasi tinggi akan cenderung memberi penilaian lebih kritis dibandingkan pelanggan dengan ekspektasi rendah. Hotel Grand Surabaya yang beroperasi di segmen bisnis dan wisata perlu menyadari bahwa kedua segmen ini memiliki standar yang berbeda. Segmen bisnis biasanya mengutamakan kecepatan, efisiensi, dan aksesibilitas, sedangkan segmen wisata lebih fokus pada kenyamanan, keramahan, dan fasilitas pendukung. Strategi peningkatan CSI harus mempertimbangkan perbedaan kebutuhan ini agar hasilnya lebih efektif.

Dalam perspektif jangka panjang, skor CSI yang tidak meningkat berpotensi mempengaruhi loyalitas pelanggan dan pangsa pasar. Menurut teori Customer Loyalty Ladder, kepuasan adalah langkah awal sebelum pelanggan menjadi advocate yang merekomendasikan hotel secara sukarela. Jika kepuasan hanya berada pada level “cukup puas”, kemungkinan pelanggan menjadi advocate akan rendah. Akibatnya, promosi dari mulut ke mulut (word-of-mouth) yang positif juga akan terbatas. Ini menunjukkan pentingnya meningkatkan kepuasan ke level yang lebih tinggi untuk mendukung strategi pemasaran jangka panjang.

Hubungan antara CSI dengan kinerja bisnis hotel juga cukup erat. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kenaikan 1% dalam indeks kepuasan pelanggan dapat berdampak positif terhadap pendapatan melalui peningkatan retensi pelanggan dan tarif kamar. Hotel Grand Surabaya dapat memanfaatkan hasil CSI ini sebagai indikator awal untuk menyusun rencana peningkatan layanan yang berorientasi pada peningkatan pendapatan. Investasi pada pelatihan karyawan, perbaikan fasilitas, dan inovasi layanan dapat menjadi strategi yang relevan. Meskipun membutuhkan biaya, pengembalian investasinya dapat terwujud dalam bentuk loyalitas pelanggan dan reputasi positif.

Selain itu, hasil CSI ini dapat dijadikan tolok ukur untuk evaluasi periodik. Dengan melakukan pengukuran CSI secara berkala, manajemen dapat memantau efektivitas strategi perbaikan yang diterapkan. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang umum

digunakan dalam manajemen mutu. Jika hasil pengukuran menunjukkan peningkatan, berarti strategi yang diterapkan efektif. Sebaliknya, jika tidak ada perubahan signifikan, manajemen dapat melakukan penyesuaian strategi secara lebih cepat.

Mengaitkan hasil ini dengan teori Gap Model of Service Quality, nilai CSI 60,8% mengindikasikan adanya gap antara persepsi pelanggan dan harapan yang belum tertutup sepenuhnya. Gap ini bisa terjadi karena komunikasi pemasaran yang menimbulkan ekspektasi tinggi atau karena pengalaman sebelumnya di hotel lain yang lebih baik. Untuk menutup gap, hotel harus fokus pada konsistensi kualitas layanan dan memastikan janji yang diberikan sesuai dengan realisasi di lapangan. Mengurangi gap ini akan membantu meningkatkan CSI pada periode berikutnya.

Dalam konteks industri perhotelan di Surabaya, persaingan yang ketat membuat nilai CSI menjadi indikator penting untuk keunggulan kompetitif. Jika pesaing memiliki nilai CSI yang lebih tinggi, maka Hotel Grand Surabaya berpotensi kehilangan pelanggan yang sensitif terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, peningkatan CSI bukan hanya masalah internal, tetapi juga strategi untuk bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif. Benchmarking dengan hotel sejenis dapat membantu mengidentifikasi standar layanan yang lebih tinggi dan mengadopsinya secara adaptif.

Hasil CSI ini juga memberi masukan penting terkait prioritas alokasi sumber daya. Dengan mengetahui bahwa tingkat kepuasan berada di

kategori menengah, manajemen dapat mengarahkan investasi pada aspek yang paling berdampak terhadap persepsi pelanggan. Misalnya, mempercepat respon terhadap keluhan, meningkatkan variasi menu makanan, atau menambah fasilitas penunjang. Fokus investasi pada area ini dapat mempercepat pergerakan CSI ke kategori yang lebih tinggi. Keputusan berbasis data seperti ini akan lebih efektif dibandingkan perbaikan yang dilakukan secara merata tanpa prioritas.

Selain perbaikan layanan, hotel juga dapat meningkatkan CSI melalui strategi komunikasi yang efektif. Menonjolkan keunggulan layanan dalam materi promosi dapat membentuk persepsi positif di benak calon tamu. Namun, komunikasi ini harus diiringi realisasi yang sesuai agar tidak menimbulkan gap baru. Transparansi dan konsistensi pesan menjadi kunci untuk membangun kepercayaan pelanggan. Dalam jangka panjang, reputasi yang kuat akan berkontribusi pada peningkatan CSI secara berkelanjutan.

Akhirnya, nilai CSI 60,8% ini harus dipandang sebagai peluang sekaligus tantangan. Peluang, karena hotel sudah memiliki basis kepuasan yang cukup untuk dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif. Tantangan, karena diperlukan upaya terencana dan berkesinambungan untuk mengangkat kepuasan ke level “Puas” atau “Sangat Puas”. Mengacu pada teori manajemen kualitas layanan, upaya ini memerlukan komitmen seluruh elemen organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga

staf operasional. Hanya dengan pendekatan holistik, target peningkatan CSI dapat tercapai.

Analisis Prioritas Perbaikan Layanan (IPA)

Importance-Performance Analysis (IPA) digunakan untuk memetakan atribut layanan berdasarkan tingkat kepentingan (Importance) dan kinerja (Performance) yang dirasakan pelanggan. Metode ini menghasilkan empat kuadran utama: Concentrate Here, Keep Up the Good Work, Low Priority, dan Possible Overkill. Hasil pemetaan ini diperoleh dengan membandingkan rata-rata kepentingan (3,00) dan rata-rata kinerja (3,04) sebagai titik potong pada diagram kartesius. Setiap atribut kemudian ditempatkan dalam kuadran sesuai nilai rata-rata masing-masing. Pemetaan ini memberikan gambaran strategis untuk menentukan prioritas peningkatan layanan.

Kuadran I (Concentrate Here) berisi atribut yang memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata, tetapi kinerjanya di bawah rata-rata. Atribut dalam kuadran ini merupakan prioritas utama perbaikan karena pelanggan menganggapnya penting, namun merasa belum puas. Berdasarkan data, hampir tidak ada atribut yang benar-benar jatuh jauh ke kuadran ini, tetapi ada beberapa yang mendekati batas, seperti respon terhadap keluhan dan permintaan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun skor kinerjanya cukup baik, harapan pelanggan untuk aspek tersebut masih lebih tinggi. Apabila aspek ini ditingkatkan, dampaknya akan signifikan terhadap kepuasan keseluruhan.

Kuadran II (Keep Up the Good Work) berisi atribut dengan tingkat kepentingan dan kinerja

yang sama-sama tinggi. Atribut dalam kuadran ini merupakan kekuatan utama hotel yang perlu dipertahankan. Dalam penelitian ini, kebersihan kamar hotel dan keamanan lingkungan hotel termasuk ke dalam kuadran ini. Pelanggan menilai kedua aspek ini sangat penting dan puas dengan kinerjanya. Menjaga konsistensi pada kuadran ini sangat krusial agar reputasi hotel tetap positif di mata pelanggan.

Atribut pada Kuadran II umumnya menjadi faktor yang sangat memengaruhi citra layanan di mata pelanggan. Kebersihan kamar yang terjaga mencerminkan standar operasional yang disiplin, sedangkan keamanan lingkungan meningkatkan rasa nyaman tamu. Keberhasilan dalam dua aspek ini menunjukkan bahwa hotel telah berhasil memenuhi ekspektasi dasar pelanggan. Namun, posisi ini juga menuntut konsistensi tinggi karena penurunan sedikit saja dapat memengaruhi persepsi pelanggan secara signifikan. Oleh karena itu, pemantauan berkala terhadap dua atribut ini sangat penting.

Kuadran III (Low Priority) berisi atribut dengan tingkat kepentingan dan kinerja di bawah rata-rata. Atribut dalam kuadran ini dianggap kurang penting oleh pelanggan dan kinerjanya juga tidak menonjol. Dalam penelitian ini, fasilitas pendukung dan aksesibilitas lokasi hotel cenderung mendekati kategori ini. Meskipun peningkatannya tidak menjadi prioritas utama, perbaikan tetap dapat dilakukan secara bertahap. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi perubahan tren atau ekspektasi pelanggan di masa depan.

Keberadaan atribut di Kuadran III sering kali diabaikan dalam strategi jangka pendek, namun bisa menjadi peluang dalam jangka panjang. Misalnya, fasilitas pendukung seperti gym dan kolam renang mungkin tidak dianggap penting oleh sebagian pelanggan saat ini, tetapi bisa menjadi nilai tambah jika tren gaya hidup sehat semakin populer. Aksesibilitas lokasi yang dianggap cukup baik saat ini juga dapat menjadi keunggulan kompetitif apabila didukung oleh kemudahan transportasi tambahan. Dengan demikian, strategi untuk kuadran ini sebaiknya bersifat adaptif terhadap perubahan preferensi pasar.

Kuadran IV (Possible Overkill) berisi atribut dengan tingkat kinerja di atas rata-rata tetapi kepentingannya di bawah rata-rata. Artinya, hotel mungkin mengalokasikan sumber daya lebih banyak daripada yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan pada aspek ini. Berdasarkan data, tidak ada atribut yang menonjol di kuadran ini, namun harga sebanding kualitas layanan sedikit mengarah ke sana. Pelanggan merasa aspek ini sudah baik, namun tidak menempatkannya sebagai prioritas utama. Hotel dapat mempertimbangkan kembali alokasi sumber daya di aspek ini untuk dialihkan ke area yang lebih kritis.

Salah satu manfaat dari mengidentifikasi Kuadran IV adalah efisiensi anggaran dan tenaga. Jika ada atribut yang kinerjanya sangat tinggi tetapi kurang penting bagi pelanggan, hotel dapat mengurangi sedikit fokus di area tersebut tanpa mengorbankan kepuasan keseluruhan. Strategi ini akan memungkinkan redistribusi sumber daya ke

atribut Kuadran I yang lebih mendesak. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen sumber daya yang optimal. Dengan demikian, hotel dapat mencapai peningkatan kualitas layanan yang lebih merata dan berdampak besar.

Hasil pemetaan IPA ini menunjukkan bahwa sebagian besar atribut berada di Kuadran II dan Kuadran III. Kondisi ini berarti hotel sudah cukup baik dalam mempertahankan aspek penting sekaligus menjaga kualitas pada aspek yang kurang prioritas. Namun, potensi peningkatan terbesar ada pada atribut yang mendekati Kuadran I. Memindahkan atribut dari Kuadran I atau batasnya menuju Kuadran II akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap CSI.

Alasan posisi atribut pada masing-masing kuadran sangat dipengaruhi oleh persepsi responden yang beragam. Misalnya, pelanggan bisnis mungkin lebih memprioritaskan kecepatan check-in/out, sedangkan pelanggan liburan mungkin lebih fokus pada fasilitas pendukung. Akibatnya, nilai rata-rata untuk beberapa atribut menjadi moderat karena adanya perbedaan fokus antar segmen pelanggan. Oleh karena itu, interpretasi hasil IPA sebaiknya juga mempertimbangkan segmentasi pasar. Dengan pendekatan ini, strategi peningkatan layanan dapat lebih tepat sasaran.

Penggunaan IPA dalam penelitian ini memberikan gambaran visual yang jelas bagi manajemen hotel. Diagram kartesius memudahkan identifikasi atribut mana yang perlu ditingkatkan segera dan mana yang harus dipertahankan. Metode ini juga membantu

menghindari kesalahan alokasi sumber daya pada atribut yang tidak terlalu penting bagi pelanggan. Dengan memprioritaskan atribut yang berada di kuadran kritis, hotel dapat meningkatkan efektivitas strategi perbaikan layanan. Hal ini penting dalam industri perhotelan yang sangat kompetitif.

Dalam perspektif manajemen kualitas, hasil IPA ini juga sejalan dengan prinsip focus on key drivers. Artinya, tidak semua atribut harus ditingkatkan secara bersamaan, melainkan fokus pada faktor-faktor yang paling memengaruhi kepuasan pelanggan. Atribut di Kuadran I biasanya menjadi pendorong utama kepuasan, sehingga peningkatan pada area ini akan memberikan hasil paling cepat dan signifikan. Sementara itu, atribut di Kuadran II perlu dijaga agar tidak mengalami penurunan kualitas. Pendekatan ini memastikan keseimbangan antara peningkatan dan pemeliharaan kualitas.

Selain sebagai alat evaluasi, IPA juga dapat digunakan untuk perencanaan jangka panjang. Misalnya, atribut di Kuadran III bisa dimasukkan dalam roadmap pengembangan fasilitas hotel. Jika tren pasar berubah, atribut ini bisa dipindahkan ke Kuadran II melalui peningkatan bertahap. Hal ini akan membantu hotel tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang. Dengan demikian, hasil IPA bukan hanya relevan untuk perbaikan saat ini, tetapi juga untuk strategi masa depan.

Analisis IPA juga memperlihatkan bahwa walaupun nilai rata-rata Importance dan Performance relatif dekat, penyebaran posisi atribut di diagram menunjukkan adanya variasi

kecil yang bisa dimanfaatkan. Variasi ini menjadi petunjuk bagi manajemen untuk melakukan fine-tuning strategi layanan. Perubahan kecil yang tepat sasaran dapat menghasilkan peningkatan kepuasan yang signifikan. Ini sejalan dengan filosofi small wins dalam manajemen perubahan.

Secara keseluruhan, hasil IPA dalam penelitian ini memperkuat temuan dari CSI bahwa Hotel Grand Surabaya telah memiliki pondasi layanan yang baik, tetapi masih memiliki ruang perbaikan strategis. Dengan mengutamakan atribut di Kuadran I dan menjaga kinerja atribut di Kuadran II, hotel dapat meningkatkan CSI secara signifikan. Di saat yang sama, pengelolaan atribut di Kuadran III dan IV dapat dilakukan secara efisien agar tidak menghambat alokasi sumber daya. Strategi berbasis IPA ini akan membantu hotel merancang prioritas perbaikan yang tepat, terukur, dan berkelanjutan.

Kekuatan dan Kelemahan Layanan Hotel

Hasil analisis menunjukkan bahwa Hotel Grand Surabaya memiliki beberapa atribut layanan yang menjadi kekuatan utama. Kekuatan ini diidentifikasi dari skor tinggi pada kedua dimensi, yaitu Importance dan Performance, yang umumnya berada di Kuadran II (Keep Up the Good Work) dalam analisis IPA. Kebersihan kamar hotel menjadi salah satu aspek terkuat, dengan skor kepuasan 3,08 dan kepentingan 3,02, menunjukkan pelanggan menganggapnya penting sekaligus puas terhadap kinerjanya. Keamanan lingkungan hotel juga menonjol dengan skor kepuasan 3,07 dan kepentingan 3,01. Kedua

aspek ini membentuk fondasi reputasi positif hotel di mata pelanggan.

Kebersihan kamar hotel yang baik menunjukkan adanya sistem manajemen housekeeping yang efektif. Pelanggan yang merasa nyaman dan higienis di kamar cenderung memiliki persepsi positif terhadap keseluruhan layanan hotel. Hal ini sejalan dengan teori SERVQUAL pada dimensi tangibles yang menekankan pentingnya bukti fisik dalam memengaruhi kepuasan. Kebersihan yang terjaga juga mengurangi kemungkinan keluhan yang dapat memengaruhi penilaian layanan secara keseluruhan. Oleh karena itu, mempertahankan standar ini menjadi prioritas penting.

Keamanan lingkungan hotel menjadi kekuatan kedua yang diapresiasi pelanggan. Lingkungan yang aman menciptakan rasa nyaman dan bebas dari kekhawatiran selama menginap. Faktor keamanan juga sangat penting bagi tamu yang bepergian sendirian atau bersama keluarga. Dengan skor kepuasan di atas rata-rata, hotel telah berhasil memberikan rasa aman ini. Keamanan yang konsisten dapat menjadi nilai jual yang membedakan hotel dari pesaing.

Selain kebersihan dan keamanan, beberapa atribut lain seperti kenyamanan tempat tidur dan fasilitas kamar juga memiliki skor cukup tinggi di kedua dimensi. Hal ini menunjukkan perhatian manajemen terhadap kenyamanan fisik pelanggan selama menginap. Fasilitas kamar yang terawat dengan baik meningkatkan pengalaman positif pelanggan. Kenyamanan tidur menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan pelanggan untuk kembali. Oleh karena itu,

menjaga kualitas ini sangat penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

Meskipun terdapat kekuatan yang signifikan, analisis juga menemukan beberapa kelemahan layanan hotel. Kelemahan diidentifikasi dari gap kinerja yang kecil namun konsisten di beberapa atribut penting. Salah satunya adalah respon terhadap keluhan dan permintaan pelanggan. Meskipun skor kepuasan 3,04 berada sedikit di atas kepentingan 3,01, pelanggan tampaknya mengharapkan layanan yang lebih cepat dan proaktif. Jika tidak diperbaiki, hal ini dapat menurunkan kepuasan secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Kecepatan pelayanan check-in dan check-out juga menjadi perhatian. Dengan skor kepuasan 3,04 dan kepentingan 3,00, nilainya masih relatif moderat untuk sebuah hotel berbintang. Bagi tamu bisnis yang sering terburu-buru, kecepatan proses administrasi sangat memengaruhi pengalaman menginap. Keterlambatan atau prosedur yang rumit dapat mengurangi kesan positif yang telah dibangun dari aspek lain. Oleh karena itu, proses ini perlu dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi.

Sikap dan keramahan staf hotel, meskipun tidak buruk, memiliki skor kepuasan terendah di antara semua atribut, yaitu 3,02. Hal ini menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam dimensi empathy dan assurance pada model SERVQUAL. Pelanggan cenderung mengingat interaksi langsung dengan staf sebagai bagian dari pengalaman layanan. Keramahan dan sikap profesional dapat menjadi faktor pembeda yang kuat dalam persaingan. Dengan pelatihan yang

tepat, aspek ini bisa ditingkatkan secara signifikan.

Kualitas makanan dan minuman memiliki skor kepuasan 3,03, yang meskipun berada di atas rata-rata kepentingan, tetap belum optimal. Dalam industri perhotelan, kuliner sering kali menjadi salah satu faktor yang memengaruhi ulasan pelanggan. Menu yang variatif dan kualitas rasa yang konsisten dapat meningkatkan nilai tambah hotel. Saat ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek ini belum menjadi kekuatan utama. Perbaikan pada area ini dapat memperkaya pengalaman pelanggan secara menyeluruh.

Aksesibilitas lokasi hotel juga termasuk atribut dengan skor kepentingan 2,99 dan kepuasan 3,05. Meskipun lokasinya cukup baik, aspek ini tidak dianggap terlalu penting oleh sebagian besar pelanggan. Hal ini bisa disebabkan oleh keberadaan transportasi online yang memudahkan akses ke berbagai tempat. Namun, mempromosikan keunggulan lokasi strategis hotel tetap dapat menjadi bagian dari strategi pemasaran. Potensi ini dapat dimaksimalkan melalui paket penawaran yang terintegrasi dengan destinasi wisata atau pusat bisnis.

Fasilitas pendukung seperti gym dan kolam renang berada pada kategori Low Priority dengan skor kepuasan 3,02. Meskipun tidak menjadi fokus utama pelanggan saat ini, fasilitas ini bisa menjadi nilai tambah jika dikelola dengan baik. Perawatan dan inovasi pada fasilitas pendukung dapat meningkatkan daya tarik hotel bagi segmen tertentu. Misalnya, segmen wisata keluarga dan pelancong yang peduli gaya hidup sehat.

Peningkatan pada aspek ini bisa menjadi strategi jangka panjang.

Kelemahan yang ada, meskipun tidak besar, tetap berpotensi memengaruhi citra hotel jika diabaikan. Pelanggan yang hanya “cukup puas” lebih rentan untuk berpindah ke kompetitor yang menawarkan pengalaman lebih baik. Hal ini terutama berlaku pada pasar perhotelan di kota besar seperti Surabaya, di mana pilihan akomodasi sangat beragam. Oleh karena itu, perbaikan layanan harus dilakukan secara proaktif, bukan reaktif. Pendekatan ini akan membantu hotel mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Kombinasi antara kekuatan dan kelemahan memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi layanan hotel saat ini. Kekuatan seperti kebersihan dan keamanan perlu dipertahankan dengan standar tinggi. Sementara itu, kelemahan pada kecepatan pelayanan, sikap staf, dan kualitas makanan perlu diatasi melalui pelatihan, perbaikan prosedur, dan inovasi produk. Dengan strategi yang tepat, hotel dapat mengubah kelemahan menjadi kekuatan baru. Hal ini akan berdampak positif pada CSI dan citra hotel.

Dampak kekuatan layanan terhadap pengalaman pelanggan sangat signifikan. Kamar yang bersih dan aman memberikan rasa nyaman dan kepuasan instan sejak awal menginap. Faktor-faktor ini meningkatkan peluang pelanggan untuk memberikan ulasan positif. Ulasan positif di platform daring dapat menarik calon pelanggan baru. Dengan demikian, kekuatan layanan tidak hanya memengaruhi

kepuasan, tetapi juga menjadi alat pemasaran tidak langsung.

Sebaliknya, kelemahan layanan dapat memberikan dampak negatif yang berlapis. Pelanggan yang merasa kurang dilayani dengan baik dalam aspek tertentu cenderung menilai keseluruhan pengalaman secara lebih rendah. Misalnya, satu interaksi buruk dengan staf dapat membayangi pengalaman positif di aspek lainnya. Hal ini sesuai dengan konsep negativity bias dalam psikologi konsumen. Oleh karena itu, penting untuk meminimalkan momen negatif dalam perjalanan pelanggan.

Secara keseluruhan, Hotel Grand Surabaya memiliki modal layanan yang cukup kuat untuk bersaing di pasar. Namun, untuk mencapai tingkat kepuasan “Puas” atau “Sangat Puas”, diperlukan peningkatan yang konsisten pada area yang masih lemah. Pendekatan yang seimbang antara mempertahankan kekuatan dan memperbaiki kelemahan akan menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan hasil analisis ini, hotel dapat merumuskan strategi layanan yang tepat sasaran. Pada akhirnya, hal ini akan memperkuat loyalitas pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai tingkat kepuasan pelanggan Hotel Grand Surabaya dengan metode Importance-Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI), diperoleh nilai CSI sebesar 60,8%, yang berada pada kategori “Cukup Puas”. Hal ini menunjukkan bahwa

secara umum layanan hotel telah memenuhi kebutuhan dasar pelanggan, namun belum mampu memberikan pengalaman yang sangat memuaskan. Analisis IPA memperlihatkan sebagian besar atribut layanan berada pada kuadran Keep Up the Good Work dan Low Priority, dengan kekuatan utama terletak pada kebersihan kamar dan keamanan lingkungan hotel. Sementara itu, aspek seperti respon terhadap keluhan, kecepatan pelayanan check-in/out, serta sikap dan keramahan staf menjadi perhatian untuk peningkatan di masa mendatang.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa Hotel Grand Surabaya memiliki fondasi layanan yang cukup baik, namun masih terdapat ruang perbaikan strategis agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan ke kategori “Puas” atau “Sangat Puas”. Mempertahankan kekuatan yang sudah ada, sambil melakukan perbaikan pada atribut dengan gap kinerja yang signifikan, akan menjadi kunci keberhasilan peningkatan kualitas layanan. Peningkatan ini diharapkan tidak hanya akan meningkatkan nilai CSI, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan dan daya saing hotel di pasar perhotelan yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaini, F. D., & Hanifa, F. H. (2023). Analisis Kualitas Layanan Dengan Menggunakan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) Studi Pada Lingian Hotel & Convention Bandung Tahun 2023. *eProceedings of Applied Science*, 9(6).

- Nugraha, I. I., Supendar, H., & Fahlaifi, R. (2024). Analisa Kualitas Layanan website Perpustakaan Nasional Dengan METODE WEBQUAL 4.0 Dan *Importance Performance* analysis (IPA). *Jurnal Informatika dan Teknik Elektro Terapan*, 12(1).
- Setiawan, A. D., Yamani, A. Z., & Winati, F. D. (2022). Pengukuran Kepuasan Konsumen Menggunakan *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan *Importance Performance Analysis* (IPA)(Studi Kasus UMKM Ahul Saleh). *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan*, 1(4), 286-295.
- Sinaga, P. R. T., Saragih, A. M., Simanungkalit, E., Jumjuma, J., & Nursiah, N. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada Hotel Grandhika Setiabudi Medan. *Journal of Management and Creative Business*, 2(4), 228-247.
- Sirait, A. N., Waskito, S. K., & Guslan, S. D. (2024). *Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Layanan Jasa PT SAP Express Cabang Bandung Menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI)*. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 12(1), 45-58.
- Sukmajaya, M. D., & Zakiah, S. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Departemen Food And Beverage Service Di Padma Hotel Bandung. *Media Bina Ilmiah*, 19(02), 3749-3756.