

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Hotel Grand Kalimas

1. Sejarah Hotel Grand Kalimas

Hotel Grand Kalimas dibangun dan berdiri pada tahun 1993, bangunan tersebut masih dalam proses pengாரapan yang dirintis oleh Bapak Wahyudin, bersamaan dengan pembangunan hotel tersebut maka penerimaan karyawan/karyawati mulai dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh DEPNAKER. Pada tanggal 31 Desember 1993, Hotel Grand Kalimas melaksanakan *soft opening* dengan tujuan memperkenalkan keberadaan hotel ini, serta untuk melatih karyawan dan karyawati demi kelancaran operasional Hotel Grand Kalimas secara keseluruhan.

Pada tanggal 30 Januari 1994, Hotel Grand Kalimas mengadakan *grand opening* atau pembukaan, yang diresmikan oleh Bapak H.M. Bashofi Sudirman selaku Gubernur Jawa Timur.

Hotel Grand Kalimas mempunyai ciri khas tersendiri dari segi nama dan arsitekturnya. Hotel ini mengambil maskot jembatan Petekan Kalimas, dan didirikan di tengah-tengah Perkampungan Arab, sehingga di

dalamnya diabaikan sebagai monumental yang pernah ada pada zaman dahulu, misalnya sebuah ruangan pertemuan dengan nama *Norbait Hall*.

Norbait Hall adalah sebutan orang terhadap Kampung Arab Santri, selain itu ada *Jalalaby Restaurant* dan *Lobby* yang menggunakan nama Surabaya tapi dengan suasana Timur Tengah. Hotel ini dilengkapi dengan oase sekaligus atap tembus cahaya yang khas padang pasir. Hotel ini juga didominasi warna hijau bertebaran disetiap sudut, perlu juga diketahui bahwa hotel ini tidak menyediakan minuman berakohol.

Hotel Grand Kalimas memiliki semboyan “ *Hotel Moslem Friendliest*” membuat para tamu kersan karena hotel yang paling bersahabat dan paling ramah, dengan penetapan visi, misi dan tujuan sebagai berikut:

a. Visi

Hotel Grand Kalimas ingin meningkatkan suatu pelayanan yang sempurna terhadap pemakai jasa atau konsumen hotel dengan persahabatan agar tamu betah tinggal di Hotel Grand Kalimas.

b. Misi

Suatu usaha dituntut baik oleh pemilik maupun pengelolah untuk mendapatkan suatu keuntungan agar di dalam memberikan

suatu kewajiban baik terhadap karyawan maupun pengeluaran lain dapat tercapai semua.

c. Tujuan

- 1). Hotel Grand Kalimas ingin mendapatkan suatu keuntungan usahanya.
- 2). Ingin meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemilik hotel.
- 3). Ingin membantu pemerintah dalam meningkatkan usaha pariwisata.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan mempunyai peranan sangat penting bagi setiap perusahaan apalagi dalam dunia perhotelan. Lokasi perusahaan sangat menentukan kemajuan untuk tujuan perusahaan dan merupakan salah satu syarat bagi kegiatan usaha untuk mencapai hasil yang maksimal.

Hotel Grand Kalimas memiliki letak yang sangat strategis yaitu berada di Jln. KH Mas Mansyur 151 Surabaya, tepat berada didekat Wisata Makam Sunan Ampel, dimana letak posisi atau lokasi hotel sangat berpotensi terhadap berhasil tidaknya suatu perusahaan. Maka harus didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempengaruhi aktifitas suatu perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas Hotel Grand Kalimas adalah :

a. Faktor Tata kota

Hotel Grand Kalimas terletak di Timur Jln. Tanjung perak, berada di Barat Jln. Suramadu, sebelah Selatan Jln. Kenjeran dan Utara Jln. Makam Sunan Ampel.

b. Faktor Transportasi

Transportasi yang dimaksud adalah transportasi yang digunakan oleh tamu dan karyawan sehingga dapat menunjang aktivitas hotel. Hotel Grand Kalimas memiliki tempat yang mudah dijangkau transportasi seperti bus kota, taksi, angkutan kota. Hotel juga sangat mudah dijangkau oleh tamu hanya tujuh menit dari Pelabuhan Tanjung Perak, dua puluh menit dari Terminal Bus Purabaya, dan tiga puluh menit dari Bandara Juanda.

c. Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja bagi Hotel Grand Kalimas tidak begitu sulit karena jumlah yang cukup besar disekitar hotel dan banyaknya sekolah perhotelan di Surabaya sehingga dengan mudah mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas.

d. Faktor *Exspansi*

Hotel Grand Kalimas mengadakan *exspansi* pemasaran lebih banyak di *Travel Agent* (KH, Hariyono Travel, PAKTO,). Guna meningkatkan volume pemasaran.

3. Fasilitas di Hotel Grand Kalimas

Hotel Grand Kalimas dalam upaya peningkatan pelayanan selalu mengadakan perbaikan dan pengembangan fasilitas-fasilitas yang ada di dalam maupun yang berada di luar hotel, adapun fasilitas-fasilitas tersebut adalah :

- a. Tempat parkir mobil dan motor, tempat parkir yang dimiliki Hotel Grand Kalimas bisa mencakup 20 mobil dan 100 motor.
- b. *Restaurant*, Hotel Grand Kalimas memiliki satu *restaurant/coffee shoop* dengan nama *Jalalaby Restaurant*, yang buka mulai pukul 06.00 WIB sampai pukul 23.00 WIB dengan menu *restaurant* yang beraneka ragam.
- c. *Norbait Hall*, merupakan *Ball Room* dari Hotel Grand Kalimas jika tamu ingin mengadakan pertemuan, pernikahan, dan *meeting*. *Norbait Hall* bisa mempunyai kapasitas *teater* 450 pax, *class* 70 pax, perjamuan meja 100 pax, dan bentuk prasmanan berdiri 500 pax.
- e. *Lobby*, merupakan tempat tamu yang ingin menunggu kejenuhan waktu *cek out* maupun *cek in*, di sini tamu juga bisa memesan makanan maupun minuman.
- f. *Toilet*, hotel grand kalimas menyediakan banyak *toilet* di dalam hotel.

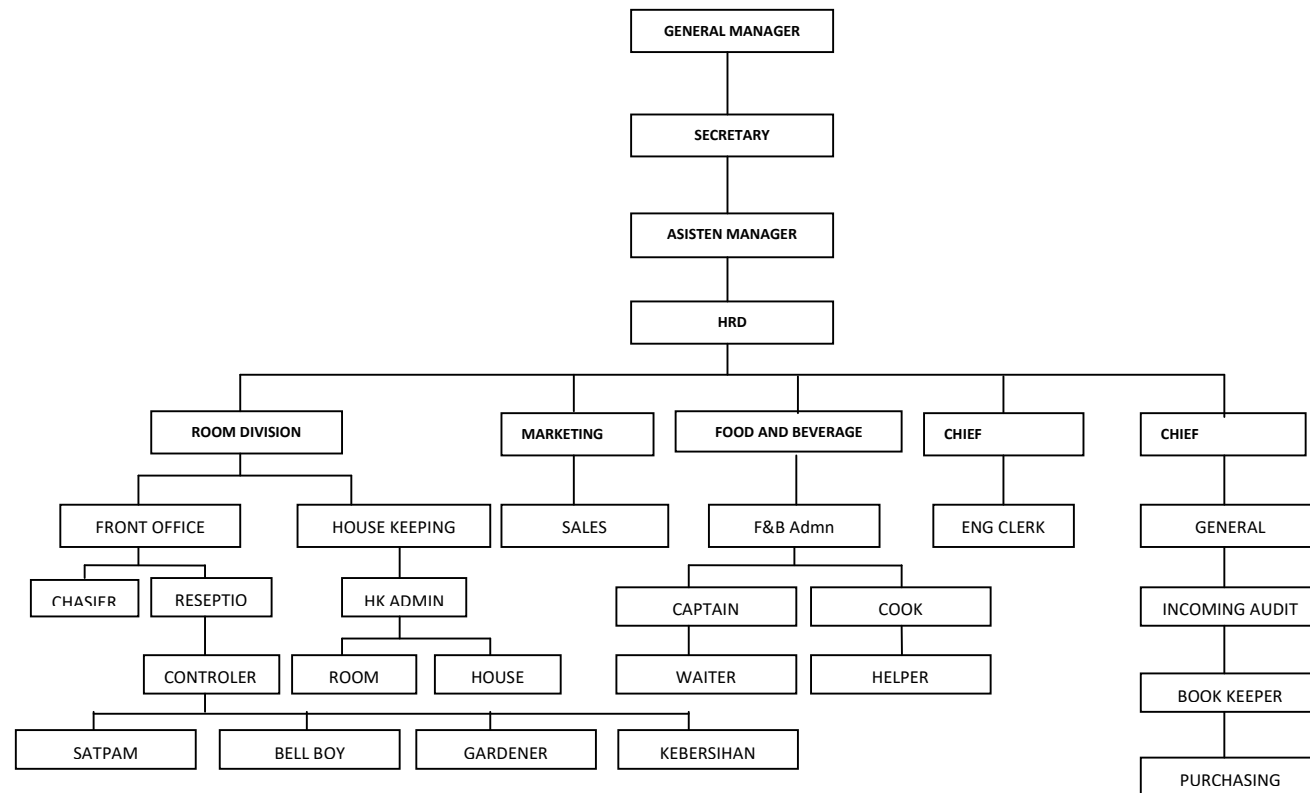
- g. Jasa *laundry*. Hotel Grand Kalimas menyediakan jasa *laundry* bagi tamu yang menginginkan *laundry service*.
- h. Kamar tidur, hotel mempunyai 39 kamar.
- i. *Room service*. *Room service* buka untuk tamu 24 jam.

4. SDM (Sumber Daya Manusia)

a. Bentuk Struktur Organisasi

Didalam suatu perusahaan struktur organisasi adalah sangat penting karena dapat menggambarkan secara jelas tugas serta wewenang atau tanggung jawab para karyawan. Adapun bentuk dan jenis struktur organisasi yang diterapkan di Hotel Grand Kalimas Surabaya adalah berbentuk lini atau garis, dimana wewenang dari pimpinan puncak ke kepala bagian berdasarkan jenjang-jenjangnya dalam organisasi seperti yang tampak pada gambar 4.1

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI HOTEL GRAND KALIMAS SURABAYA



Sumber : Data Internal Hotel Grand Kalimas

Struktur organisasi juga berorientasi kedepan dengan antisipasi pengembangan usaha di masa yang akan datang.

1). Struktur Direksi

Struktur Organisasi Direksi, dipimpin oleh *General manager* yang dibantu oleh *Asisten Manager* membawahi *Human Resorse Departement*.

Dalam hal ini membawahi Kepala Bagian (*Head Departement*) sesuai dengan fungsi-fungsinya yang telah ditetapkan.

2). Struktur Pengelolah

Struktur pengelolah adalah struktur organisasi yang dipimpin oleh *Asisten Manager* dibantu oleh *Human Resorse Departement* dan membawahi para kepala bagian berdasarkan fungsional dan operasional yang ditetapkan.

Asisten Manager, dalam hal ini bertanggung jawab langsung pada *General Manager* selaku *Owner*, dan untuk lancarnya operasional dan fungsional, *Asisten manager* mengadakan koordinasi dengan *Human Resorse Departement* dan Kepala bagian (*Head Departemen*).

3). Jenjang Organisasi *General Manager*

Sebagai pimpinan dalam sebuah perusahaan, *General manager* berwenang memimpin kegiatan fungsional dan

operasional serta mengkoordinir bawahannya. Secara rinci *General Manager* membawahi :

a). *Secretary*.

Hubungan Organisasi

- Bertanggung jawab langsung pada *General manager*.
- Membawahi Asisten Manager

b). *Asisten Manager*.

Hubungan Organisasi

- Bertanggung jawab pada *General Manager* dan *Secretary*
- Membawahi *Human Resorse Departement*

c). *Human Resorse Departement*.

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Asisten Manager*.
- Membawahi :

d). *Room Division Head*

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Human Resorse Departement*. dan *Asisten Manager*

- Membawahi *House keeping Spv* dan *Front Office Spv*

e). *Head Marketing*

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Human Resorse Departemen* dan *Asisten Manager*.
- Membawahi *Sales Executiv*.

f). *Food and Befferage Spv*

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Human Resorse Departement* dan *Asisten Manager*.
- Membawahi *Food and Befferage Admin*.

g). *Chief Enginering*

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Human Resorse Departement* dan *Asisten Manager*.
- Membawahi *Enginering Clerk*.

h). *Chief Accounting*

Hubungan organisasi

- Bertanggung jawab pada *Human Resorse departement* dan *Asisten Manager*.

- Membawahi *General Chasie, Incoming Audit, Book Keeper* dan *Purchasing Gudang*

b. *Job Discriptions* Karyawan

Job Discription yang diterapkan dalam Hotel Grand Kalimas adalah sesuai dengan keahlian dan kemampuan masing-masing dari karyawan tersebut, adapun macam-macam *job discription* yang ada di Hotel Grand Kalimas adalah:

1). *Accounting Departement*

Bertugas mengurus masalah keuangan yang ada di Hotel Grand Kalimas.

2). *Personalia Departement*

Bertugas mengatur keseluruhan yang berhubungan dengan ketenaga - kerjaan.

3). *Public Relation Departement/Marketing Departement*

Bertugas mempromosikan hasil-hasil produk yang dihasilkan oleh Hotel Grand Kalimas.

4). *Front Office Department*

Bertugas menjual kamar dan administrasi tamu yang ada ditempat informasi.

5). *House Keeping Departement*

Bertugas mengelolah kamar untuk siap jual pada tamu serta menjaga dan memelihara dan bertanggung jawab atas ruangan yang ada di hotel termasuk juga mengurus *laundry*.

6). *Food and Beverage*

Bertugas menangani makanan dan minuman untuk kepentingan tamu maupun pesta.

7). *Security Departement*

Bertugas menjaga dan memelihara keamanan hotel.

8). *Enginering Departement*

Bertugas bertanggung jawab dalam perbaikan dan kerusakan mesin dan tehnik yang terjadi di hotel.

9). *Stewarding Departement*

Bertugas mengawasi semua alat-alat baik untuk operasional maupun untuk pesta.

c. Produk

Produk yang tersedia dihotel berupa kamar beserta fasilitas-fasilitasnya. Kamar dan fasilitas-fasilitas tersebut dimaksudkan untuk memberikan kepuasan dan kenyamanan para pengunjung, sehingga dapat meningkatkan jumlah pengunjung dan tingkat

hunian kamar yang ada. Adapun produk yang ditawarkan oleh hotel adalah :

Hotel Grand Kalimas memiliki jenis kamar hotel yang ditawarkan, antara lain :

1). Kamar Hotel

- a). *Standart Room*, dilengkapi dengan fasilitas yang berupa *tween bed*, *Bed shide lamp*, Lemari pakaian, *washtafelt* air panas dan dingin, kamar mandi (*bathup* air panas dan dingin), AC, *telephon*, TV, Video, tempat sampah, Rak barang/ *lucky straik*, *Laundry service*.
- b). *Superior Room*, dilengkapi dengan fasilitas yang berupa *tween bed*, *Bed shide lamp*, Lemari pakaian, *washtafelt* air panas dan dingin, kamar mandi (*bathup* air panas dan dingin), AC, *telephon*, TV, Video, tempat sampah, Rak barang/ *lucky straik*, *Laundry service*.
- c). *Delux Room*, dilengkapi dengan fasilitas yang berupa *tween bed*, *Bed shide lamp*, Lemari pakaian, *washtafelt* air panas dan dingin, kamar mandi (*bathup* air panas dan dingin), AC, *telephon*, TV, Video,

tempat sampah, Rak barang/ *lucky straik*, *Laundry service*, *Mini barr*.

d). *Sweet Room*, dilengkapi dengan fasilitas yang berupa *tween bed*, *Bed shide lamp*, Lemari pakaian, *washtafelt* air panas dan dingin, kamar mandi (*bathup* air panas dan dingin), AC, *telephon*, TV, Video, tempat sampah, Rak barang/ *lucky straik*, *Laundry service*, *Mini barr*, *Living room*.

2). *Restaurant*, hotel Grand Kalimas memiliki satu *Restaurant/Coffe Shoop* dengan nama *Jalalaby Restaurant*, yang buka mulai pukul 06.00 WIB sampai pukul 23.00 WIB dengan menu yang beraneka ragam. *Restaurant* ini berada di *lobby* lantai dua.

3). *Norbait Hall*, merupakan *Ball Room* dari Hotel Grand Kalimas jika tamu ingin mengadakan pertemuan, pernikahan, dan *meeting*. *Norbait Hall* bisa mempunyai kapasitas *teater* 450 pax, *class* 70 pax, perjamuan meja 100 pax, dan bentuk prasmanan berdiri 500 pax, ruangan ini terletak dilantai dasar.

d. Tingkat Harga Jasa

Hotel Grand Kalimas menyediakan kamar dengan variasi harga dan tingkat harga, antara lain :

Tabel 4.2
 Harga Kamar Menurut Jenisnya dan Jumlah Tiap Kamar
 Hotel Grand Kalimas Surabaya
 Tahun 2008

Jenis Kamar	Harga Kamar	Jumlah Masing-masing Kamar
<i>Standart</i>	Rp 200.000	30
<i>Superior</i>	Rp 220.000	3
<i>Delux</i>	Rp 295.000	3
<i>Sweet</i>	Rp 390.000	3
Total		39

Sumber : Data Internal Hotel Grand Kalimas

Tabel 4.3
 Harga Kamar Menurut Jenisnya dan Jumlah Tiap Kamar
 Hotel Grand Kalimas Surabaya
 Tahun 2009

Jenis Kamar	Harga Kamar	Jumlah Masing-masing Kamar
<i>Standart</i>	Rp 215.000	30
<i>Superior</i>	Rp 240.000	3
<i>Delux</i>	Rp 315.000	3
<i>Sweet</i>	Rp 410.000	3
Total		39

Sumber : Data Internal Hotel Grand Kalimas

Berdasarkan pengalaman dalam mengelola badan usaha, manajer Hotel Grand Kalimas menetapkan harga sebagai strategi untuk bersaing. Menurut jenis kamar mulai dari harga Rp 215.000/malam sampai dengan harga Rp 410.000/malam. Walaupun harga kamar yang ditawarkan oleh Hotel Grand Kalimas relatif murah tetapi kualitas pelayanan dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan lebih baik.

5. Promosi

Hotel Grand Kalimas dalam rangka meningkatkan *occupancy* penjualan, promosi adalah hal yang sangat penting, jenis promosi yang dilakukan adalah melalui periklanan (*advertising*) yang menggunakan media :

- a. Pemasangan iklan pada internet.
- b. Pemasangan papan reklame hotel Grand Kalimas.
- c. Pemberian *souvenir* khususnya pada konsumen yang sedang menginap.
- d. Membagikan brosur pada konsumen secara langsung, khususnya konsumen yang sedang menginap.
- e. Pemasangan spanduk jika ada seminar atau ada pertemuan.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Efisiensi

Dimensi efisiensi merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang berfokus pada hubungan input aktivitas dengan output aktivitas. Hal ini merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh pihak hotel dalam mengelola fasilitas maupun sarana yang tersedia yang digunakan oleh pelanggan hotel.

Ukuran operasional yang digunakan dalam industri jasa perhotelan pada kinerja dimensi efisiensi adalah tingkat hunian kamar yang merupakan persentase pemakaian kamar pada satu kurun waktu tertentu, yang diperoleh dengan cara membandingkan jumlah kamar yang terhuni dengan kamar yang tersedia.

Data dimensi efisiensi yang menunjukkan besarnya jumlah kamar yang terhuni, kamar yang tersedia setiap bulannya ditunjukkan berdasarkan tabel (terlampir). Berikut ini tabel persentase tingkat hunian kamar yang dicapai oleh Hotel Grand Kalimas pada tahun 2008-2009.

Tabel 4.4
Tingkat Hunian Kamar Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah hari		Jumlah Kamar Tersedia		Jumlah Kamar Terhuni		Kamar Kosong		% Tingkat Hunian	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	31	31	1.209	1.209	772	868	437	341	63,85%	71,79%
Feb	29	28	1.131	1.092	826	798	305	294	73,03%	73,08%
Maret	30	30	1.209	1.209	794	783	415	426	65,67%	64,76%
April	31	31	1.170	1.170	810	710	360	460	69,23%	60,68%
Mei	30	30	1.170	1.209	877	842	332	367	72,54%	69,64%
Juni	31	31	1.170	1.170	771	845	399	325	65,90%	74,12%
Juli	30	30	1.209	1.209	895	876	314	333	74,03%	74,36%
Agust	31	31	1.209	1.209	827	805	382	404	68,40%	68,34%
Sept	30	30	1.170	1.170	627	653	543	517	53,59%	57,28%
Okt	31	31	1.209	1.170	891	870	318	339	73,70%	73,85%
Nov	30	30	1.170	1.170	828	874	342	296	70,77%	76,67%
Des	31	31	1.209	1.209	790	939	419	270	65,34%	79,71%
Tahun			14.274	14.235	9.708	9.863	4.566	4.372	68,01%	69,28%
Harian			39	39	26	27	12	11	66,67%	69,23%

Sumber : Data Internal yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa tingkat hunian kamar pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 1,27% (69,28% - 68,01%), sedangkan standart hunian hotel 75%.

2. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Kualitas

Dimensi kualitas merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang sangat penting bagi pelanggan, karena penilaian kualitas pelayanan pada hotel ditentukan oleh pelanggan sebagai pemakai jasa pelayanan dan pelanggan juga mengharapkan untuk mendapatkan apa yang telah mereka bayar. Data dimensi kualitas yang menunjukkan besarnya jumlah keluhan ditunjukkan berdasarkan tabel (terlampir).

Ukuran operasional yang digunakan dalam industri jasa perhotelan pada kinerja dimensi kualitas meliputi dua elemen yaitu :

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dari dimensi kualitas, karena kualitas merupakan indikator yang dapat digunakan untuk menentukan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat melalui jumlah keluhan yang diterima hotel dan dari hasil kuesioner yang disebarkan pada pelanggan hotel. Berikut ini tabel tingkat keluhan tamu Hotel Grand Kalimas pada tahun 2008-2009.

Tabel 4.5
Tingkat Keluhan Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah Kamar yang terhuni		Jumlah Keluhan		Tingkat keluhan tamu	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	772	868	15	17	0,0194	0,0195
Februari	826	798	10	13	0,0121	0,0162
Maret	794	783	17	10	0,0214	0,0127
April	810	710	12	12	0,0148	0,0169
Mei	877	842	16	15	0,0182	0,0178
Juni	771	845	17	13	0,0220	0,0153
Juli	895	876	20	19	0,0223	0,0216
Agustus	827	805	19	11	0,0229	0,0136
September	627	653	13	17	0,0207	0,0260
Oktober	891	870	12	10	0,0134	0,0114
November	828	874	18	12	0,0217	0,0137
Desember	790	939	21	11	0,0265	0,0117
Tahun	9.708	9.863	190	160	0,0195	0,0162

Sumber : Data Internal yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa tingkat keluhan tamu hotel dari tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 3,3 keluhan (0,0195 – 0,0162).

Tabel 4.6
Jenis Keluhan yang Terjadi Selama Tamu Menginap

Keluhan	Tahun 2008	Tahun 2009
Fasilitas AC	63	57
Pelayanan lambat	24	22
Makanan kurang enak	22	26
Karyawan kurang ramah	21	19
Area parkir	41	35
Total	171	159

Sumber : Data Internal yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa fasilitas AC dan area parkir merupakan keluhan yang paling banyak terjadi, yaitu pada tahun 2008 berjumlah 63 dan 41, sedangkan pada tahun 2009 berjumlah 57 dan 35 keluhan.

Tabel 4.7
Tingkat Kepuasan Pelanggan Hotel Grand Kalimas Surabaya

Kategori	Pertanyaan	Grade					Total
		STP	TP	CP	P	SP	
Umum	Lokasi hotel yang strategis	-	2	9	4	25	172
	Hotel dengan bentuk bangunan unik dan nyaman	2	6	8	4	20	154
	Perbandingan antara biaya yang anda keluarkan dengan layanan serta fasilitas yang anda terima	-	10	9	6	15	146
	Proses administrasi yang cepat dan tidak sulit	-	5	6	14	10	134
	Keamanan lingkungan hotel	1	4	11	19	5	143
Pelayanan	Pelayanan Receptionis yang informatif dan komunikatif	-	3	2	7	28	180
	Keramahan dan kesopanan karyawan hotel	2	3	8	5	22	162
	Mudah dan cepat dalam pelayanan	1	6	7	6	20	158
	Kesigapan dan kesabaran karyawan dalam menanggapi keluhan	1	5	8	15	11	150
	Memberikan perhatian terhadap pelanggan dan mengerti akan kebutuhan pelanggan	-	5	10	18	7	147
Fasilitas	Memiliki fasilitas atau produk hotel yang lengkap (Coffe Shop, Restaurant, Meting Room, Paket pesta pernikahan)	2	5	9	11	13	148
	Kenyamanan kamar dan jauh dari kebisingan	4	3	22	6	5	125
	Ruangan kamar yang luas, besar, dan bersih	-	4	12	18	6	146
	Dekorasi kamar yang menarik dan eksklusif	-	4	18	8	10	144
	Fasilitas kamar yang lengkap	-	3	4	19	14	164
Total							2273

Sumber : Data kuesioner yang diolah

Keterangan :

- STP : Sangat Tidak Puas
 TP : Tidak Puas
 CP : Cukup Puas
 P : Puas
 SP : Sangat Puas

berdasarkan tabel 4.7 hasil survey diatas, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan sebesar 75,76% responden yang menyatakan kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh Hotel Grand Kalimas Surabaya.

b. Kinerja Internal

Kinerja internal merupakan pengukuran untuk menilai kegiatan-kegiatan perbaikan kualitas pelayanan dalam perusahaan dan penilaian terhadap kegiatan operasional perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen atau pelanggan hotel. Ukuran operasional yang digunakan pada kinerja internal ada dua, sebagai berikut:

1) Persentase tingkat keluhan pelanggan

Persentase tingkat keluhan pelanggan menggunakan pengukuran jumlah keluhan yang diterima terhadap total tingkat hunian. Berikut ini tabel persentase tingkat keluhan tamu Hotel Grand Kalimas pada tahun 2008-2009.

Tabel 4.8
 Persentase Tingkat Keluhan Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
 Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah Kamar yang terhuni		Jumlah Keluhan		% Tingkat Keluhan	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	772	868	15	17	1,94%	1,95%
Februari	826	798	10	13	1,21%	1,62%
Maret	794	783	17	10	2,14%	1,27%
April	810	710	12	12	1,48%	1,69%
Mei	877	842	16	15	1,82%	1,78%
Juni	771	845	17	13	2,20%	1,53%
Juli	895	876	20	19	2,23%	2,16%
Agustus	827	805	19	11	2,29%	1,36%
September	627	653	13	17	2,07%	2,60%
Oktober	891	870	12	10	1,34%	1,14%
November	828	874	18	12	2,17%	1,37%
Desember	790	939	21	11	2,65%	1,17%
Tahun	9.708	9.863	190	160	1,95%	1,62%

Sumber : Data Internal yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 persentase tingkat keluhan tamu diatas, maka dapat dilihat bahwa persentase tingkat keluhan tamu mengalami penurunan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 0,32% (1,94% - 1,62%).

2) Perputaran karyawan

Perputaran karyawan digunakan untuk mengetahui kestabilan tenaga kerja, yaitu dengan membandingkan jumlah tenaga kerja yang keluar dibagi dengan jumlah tenaga kerja keseluruhan. Berikut ini Daftar Jumlah Karyawan Hotel pada tahun 2008-2009.

Tabel 4.9
Daftar Jumlah Karyawan Hotel Grand Kalimas Surabaya

Bagian Pekerjaan	Jumlah Tahun 2008	Jumlah Tahun 2009
Front office	10	11
Engineering	5	6
Food and Beverage	13	13
House keeping	15	14
Staff	11	12
Security	4	4

Sumber : Data Internal Hotel Grand kalimas

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebanyak dua orang karyawan, meskipun di Hotel Grand Kalimas tidak terjadi perputaran karyawan atau pergantian karyawan tiap tahunnya. Hal ini di karenakan karyawan yang bekerja di Hotel Grand Kalimas berstatus sebagai karyawan tetap, kecuali pada *cleaning service* tiap enam bulan sekali terjadi pergantian *cleaning service*. Dimana *cleaning service* hanya berjumlah dua orang.

Tabel 4.10
Daftar Perputaran Karyawan Hotel Grand Kalimas Surabaya

Tahun	Jumlah Karyawan Tetap	Jumlah Karyawan Temporer (Orang)	Habis masa Kontrak (Orang)	Mengundurkan Diri (Orang)	Total Karyawan Keluar	% tingkat perputaran karyawan
2008	56	2	2	1	3	5,17%
2009	58	2	2	2	4	6,67%

Sumber : Data Internal Hotel Grand Kalimas

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat persentase tingkat perputaran karyawan Hotel Grand Kalimas mengalami peningkatan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 1,5% (6,67% - 5,17%).

3. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Waktu

Dimensi waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang sangat penting bagi hotel. Hotel harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik untuk melaksanakan proses pelayanan, dan memiliki kemampuan untuk menanggapi permintaan dalam aktivitas pelayanan kamar. Ukuran operasional yang digunakan dalam industri jasa perhotelan pada kinerja dimensi waktu adalah rata-rata lama tinggal tamu, yang diperoleh dengan membandingkan jumlah malam tamu yang datang.

Data dimensi waktu yang menunjukkan besarnya jumlah malam tamu yang menginap dan jumlah tamu yang datang ditunjukkan berdasarkan tabel (terlampir). Berikut ini disajikan daftar rata-rata lama tinggal tamu Hotel Grand Kalimas tahun 2008-2009.

Tabel 4.11
Rata-rata Lama Tinggal Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah Malam Tamu yang Menginap (Hari)		Jumlah Tamu yang Datang (Orang)		Rata-rata Lama Tinggal (Hari)	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	10.556	10.556	5.424	5.566	1,94	1,89
Februari	9.520	9.535	4.786	5.110	1,98	1,86
Maret	10.556	10.556	5.518	5.674	1,91	1,86
April	10.216	10.216	5.240	5.368	1,94	1,90
Mei	13.037	10.556	5.410	5.574	2,40	1,89
Juni	12.617	10.216	5.538	5.394	2,27	1,89
Juli	13.307	10.556	5.734	5.646	2,27	1,86
Agustus	13.307	10.556	5.690	5.508	2,33	1,91
September	12.617	10.216	5.340	5.456	2,36	1,87
Oktober	13.037	10.556	5.248	4.956	2,48	2,12
November	12.617	10.216	5.574	5.146	2,26	1,98
Desember	13.307	10.556	5.722	5.366	2,32	1,96
Tahun	144.154	124.291	65.224	64.764	2,21	1,91

Sumber : Data Internal yang diolah

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui seberapa besar rata-rata lama tinggal tamu yang menginap mengalami penurunan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 0,3 (2,21 - 1,91).

C. Analisis

1. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Efisiensi

Pada dimensi efisiensi indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi yaitu persentase tingkat hunian yang dapat dihitung dengan cara :

$$\% \text{ Tingkat Hunian} = \frac{\text{Jumlah kamar terjual}}{\text{Jumlah kamar tersedia untuk dijual}} \times 100 \%$$

Berikut ini tabel yang menunjukkan hasil perhitungan persentase tingkat hunian kamar Hotel Grand Kalimas pada tahun 2008-2009, yang dihitung berdasarkan rumus diatas :

Tabel 4.4
Tingkat Hunian Kamar Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah hari		Jumlah Kamar Tersedia		Jumlah Kamar Terhuni		Kamar Kosong		% Tingkat Hunian	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	31	31	1.209	1.209	772	868	437	341	63,85%	71,79%
Feb	29	28	1.131	1.092	826	798	305	294	73,03%	73,08%
Maret	30	30	1.209	1.209	794	783	415	426	65,67%	64,76%
April	31	31	1.170	1.170	810	710	360	460	69,23%	60,68%
Mei	30	30	1.170	1.209	877	842	332	367	72,54%	69,64%
Juni	31	31	1.170	1.170	771	845	399	325	65,90%	74,12%
Juli	30	30	1.209	1.209	895	876	314	333	74,03%	74,36%
Agust	31	31	1.209	1.209	827	805	382	404	68,40%	68,34%
Sept	30	30	1.170	1.170	627	653	543	517	53,59%	57,28%
Okt	31	31	1.209	1.170	891	870	318	339	73,70%	73,85%
Nov	30	30	1.170	1.170	828	874	342	296	70,77%	76,67%
Des	31	31	1.209	1.209	790	939	419	270	65,34%	79,71%
Tahun			14.274	14.235	9.708	9.863	4.566	4.372	68,01%	69,28%
Harian			39	39	26	27	12	11	66,67%	69,23%

Sumber : Data Internal yang diolah

$$\text{Tahun 2008} = \frac{9.708}{14.274} \times 100 \% = 68,01\%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{9.863}{14.235} \times 100 \% = 69,28\%$$

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa tingkat hunian kamar dari tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 1,27% (69,28% - 68,01%), sedangkan standart hunian hotel 75%.

2. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Kualitas

Pada dimensi kualitas indikator non keuangan yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan adalah :

a. kepuasan pelanggan

dapat dilihat melalui seberapa baik pelayanan yang diberikan karyawan Hotel terhadap tamu dan tingkat komplain tamu Hotel dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Komplain Tamu} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang diterima}}{\text{Jumlah kamar yang dipakai}}$$

Tabel 4.5
Tingkat Keluhan Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah Kamar yang terhuni		Jumlah Keluhan		Tingkat keluhan tamu	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	772	868	15	17	0,0194	0,0195
Februari	826	798	10	13	0,0121	0,0162
Maret	794	783	17	10	0,0214	0,0127
April	810	710	12	12	0,0148	0,0169
Mei	877	842	16	15	0,0182	0,0178
Juni	771	845	17	13	0,0220	0,0153
Juli	895	876	20	19	0,0223	0,0216
Agustus	827	805	19	11	0,0229	0,0136
September	627	653	13	17	0,0207	0,0260
Oktober	891	870	12	10	0,0134	0,0114
November	828	874	18	12	0,0217	0,0137
Desember	790	939	21	11	0,0265	0,0117
Tahun	9.708	9.863	190	160	0,0195	0,0162

Sumber : Data Internal yang diolah

$$\text{Tahun 2008} = \frac{190}{9.708} = 0,0195$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{160}{9.863} = 0,0162$$

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa tingkat keluhan tamu hotel dari tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 3,3 keluhan (0,0195 – 0,0162).

b. Kinerja Internal

Pembahasan pada penelitian ini diberikan hanya pada :

- 1) pengukuran jumlah keluhan yang diterima terhadap total tingkat hunian.

$$\% \text{ keluhan terhadap tingkat hunian} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Tingkat hunian}} \times 100 \%$$

Tabel 4.8
Persentase Tingkat Keluhan Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008

Bulan	Jumlah Kamar yang terhuni		Jumlah Keluhan		% Tingkat Keluhan	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	772	868	15	17	1,94%	1,95%
Februari	826	798	10	13	1,21%	1,62%
Maret	794	783	17	10	2,14%	1,27%
April	810	710	12	12	1,48%	1,69%
Mei	877	842	16	15	1,82%	1,78%
Juni	771	845	17	13	2,20%	1,53%
Juli	895	876	20	19	2,23%	2,16%
Agustus	827	805	19	11	2,29%	1,36%
September	627	653	13	17	2,07%	2,60%
Oktober	891	870	12	10	1,34%	1,14%
November	828	874	18	12	2,17%	1,37%
Desember	790	939	21	11	2,65%	1,17%
Tahun	9.708	9.863	190	160	1,95%	1,62%

Sumber : Data Internal yang diolah

$$\text{Tahun 2008} = \frac{190}{9.708} \times 100 \% = 1,95 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{160}{9.863} \times 100 \% = 1,62 \%$$

Berdasarkan tabel persentase tingkat keluhan tamu diatas, maka dapat dilihat bahwa persentase tingkat keluhan tamu mengalami penurunan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 0,32% (1,94% - 1,62%).

2) Perputaran Karyawan

Ukuran yang digunakan adalah perputaran karyawan

$$\frac{\text{Jumlah tenaga kerja yang keluar}}{\text{Jumlah tenaga kerja keseluruhan}} \times 100 \%$$

Tabel 4.10
Daftar Perputaran Karyawan Hotel Grand Kalimas Surabaya

Tahun	Jumlah Karyawan Tetap	Jumlah Karyawan Temporer (Orang)	Habis masa Kontrak (Orang)	Mengundurkan Diri (Orang)	Total Karyawan Keluar	% tingkat perputaran karyawan
2008	56	2	2	1	3	5,17%
2009	58	2	2	2	4	6,67%

Sumber : Data Internal Hotel Grand Kalimas

$$\text{Tahun 2008} = \frac{3}{58} \times 100 \% = 5,17 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{4}{60} \times 100 \% = 6,67 \%$$

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat persentase tingkat perputaran karyawan Hotel Grand Kalimas mengalami peningkatan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 1,5% (6,67% - 5,17%).

3. Penerapan Pengukuran Kinerja Dimensi Waktu

Pada dimensi waktu ukuran yang digunakan untuk dimensi waktu adalah rata-rata lama tinggal tamu yang dihitung dengan cara :

$$\text{Rata-rata tinggal tamu} = \frac{\text{Jumlah malam tamu yang menginap}}{\text{Jumlah tamu yang datang}}$$

Tabel 4.11
Rata-rata Lama Tinggal Tamu Hotel Grand Kalimas Surabaya
Tahun 2008-2009

Bulan	Jumlah Malam Tamu yang Menginap (Hari)		Jumlah Tamu yang Datang (Orang)		Rata-rata Lama Tinggal (Hari)	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Januari	10.556	10.556	5.424	5.566	1,94	1,89
Februari	9.520	9.535	4.786	5.110	1,98	1,86
Maret	10.556	10.556	5.518	5.674	1,91	1,86
April	10.216	10.216	5.240	5.368	1,94	1,90
Mei	13.037	10.556	5.410	5.574	2,40	1,89
Juni	12.617	10.216	5.538	5.394	2,27	1,89
Juli	13.307	10.556	5.734	5.646	2,27	1,86
Agustus	13.307	10.556	5.690	5.508	2,33	1,91
September	12.617	10.216	5.340	5.456	2,36	1,87
Oktober	13.037	10.556	5.248	4.956	2,48	2,12
November	12.617	10.216	5.574	5.146	2,26	1,98
Desember	13.307	10.556	5.722	5.366	2,32	1,96
Tahun	144.154	124.291	65.224	64.764	2,21	1,91

Sumber : Data Internal yang diolah

$$\text{Tahun 2008} = \frac{144.154}{65.224} = 2,21$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{124.291}{64.764} = 1,91$$

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui seberapa besar rata-rata lama tinggal tamu yang menginap mengalami penurunan dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 0,3 (2,21 - 1,91).

D. Pembahasan

1. Kinerja Dimensi Efisiensi

Dimensi efisiensi yang dibahas dalam penelitian ini hanyalah pada tingkat hunian kamar. Tingkat hunian kamar merupakan prosentase pemakaian kamar pada satu kurun waktu tertentu, diperoleh dengan membandingkan jumlah kamar yang terhuni dengan kamar yang tersedia. Indikator ini memberikan gambaran mengenai tinggi rendahnya efisiensi tingkat hunian kamar, termasuk fasilitas-fasilitas hotel lainnya. Standart tingkat hunian hotel sebesar 75%.

Berdasarkan pada tingkat hunian kamar yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat dilihat bahwa adanya peningkatan tingkat hunian kamar pada tahun 2009 yaitu sebesar 1,27% (69,28% - 68,01%). Peningkatan tingkat hunian ini menunjukkan peningkatan pendapatan Hotel Grand Kalimas. Tingkat hunian kamar terendah pada pada tahun 2008 terjadi pada bulan September dengan prosentase sebesar 53,59% dan tingkat hunian kamar tertinggi terjadi pada bulan Juli dengan prosentase sebesar 74,03%. Sedangkan tingkat hunian kamar terendah pada tahun 2009 juga terjadi pada bulan September dengan prosentase 57,28% dan tingkat hunian kamar tertinggi terjadi pada bulan Desember dengan prosentase sebesar 79,71%.

Tingkat hunian kamar yang tertinggi sangatlah diharapkan oleh pihak manajemen hotel, pihak manajer hotel harus lebih meningkatkan tingkat hunian untuk periode selanjutnya dengan tetap memperhatikan

kualitas pelayanan hotel. Apabila kualitas pelayanan buruk maka tingkat hunian kamar akan menurun yang nantinya juga akan menurunkan pendapatan hotel.

2. Kinerja Dimensi Kualitas

Dimensi kualitas yang dibahas dalam penelitian ini adalah pada kepuasan pelanggan (dilihat pada tingkat keluhan tamu), kinerja internal (dilihat pada persentase tingkat keluhan tamu, dan pergantian karyawan). Penilaian kualitas pelayanan pada hotel ditentukan oleh tamu sebagai pemakai jasa pelayanan tersebut. Kualitas pelayanan yang kurang baik akan tampak pada seringnya pelanggan mengajukan komplain mengenai pelayanan yang diterimanya. Hotel Grand Kalimas selalu berusaha menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan yang diharapkan tamu. Tamu dalam menilai kualitas pelayanan hotel, dapat diukur dengan menggunakan indikator non keuangan, yaitu :

a. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dari program kualitas karena kualitas merupakan indikator yang dapat digunakan untuk menentukan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Tingkat kepuasan pelayanan dapat dipantau melalui jumlah keluhan yang diterima Hotel Grand Kalimas Surabaya pada tahun 2008 dan tahun 2009.

Pelanggan yang merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan menyebabkan pelanggan akan memakai jasa Hotel Grand Kalimas, sehingga tingkat hunian akan meningkat. Hal ini berakibat pada peningkatan profitabilitas hotel di masa yang akan datang. Perusahaan dalam usaha untuk mempertahankan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan perlu untuk selalu mengadakan peningkatan perbaikan kualitas secara terus-menerus.

Selain itu untuk menilai atau mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan atas layanan di Hotel Grand Kalimas dapat digunakan sarana berupa laporan jumlah keluhan yang dibuat perusahaan selama satu tahun. Laporan ini dijadikan acuan perusahaan untuk melihat seberapa besar kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Seperti yang tertera pada tabel 4.5 maka terlihat bahwa tingkat keluhan tertinggi terjadi pada tahun 2008 bulan Desember sebanyak 21 keluhan dan pada tahun 2009 terjadi pada tahun bulan Juli sebanyak 19 keluhan. Ini bisa dimaklumi karena tingkat hunian yang cukup tinggi sehingga banyak tamu yang kurang tertangani secara maksimal keluhannya. Jika melihat dari jumlah keluhan yang ada maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan jumlah keluhan yang ada sangat kecil dibanding dengan jumlah kamar yang terjual. Artinya pelanggan telah mendapatkan kenyamanan dan harapannya selama menginap

di Hotel Grand Kalimas sesuai dengan harga yang mereka bayarkan.

Selanjutnya dari data perusahaan dengan menyediakan kotak saran bagi pelanggan diketahui jenis dan jumlah keluhan seperti pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa fasilitas AC dan area parkir merupakan keluhan yang paling banyak terjadi, yaitu berjumlah 63 dan 41 pada tahun 2008, sedangkan pada tahun 2009 berjumlah 57 dan 35 keluhan. Ini karena pihak manajemen kurang adanya penerapan kinerja secara maksimal dalam hal memuaskan pelanggan, tetapi hal ini dapat diatasi agar tamu tetap merasa puas dengan cara pihak hotel memberikan fasilitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sedangkan keluhan karena area parkir itu dikarenakan tempat parkir yang tersedia kurang memadai dengan jumlah tamu yang datang.

Sementara keluhan lain seperti pelayanan lambat, makanan kurang enak, dan karyawan kurang ramah dirasa masih dalam batas wajar. Tetapi keluhan seperti ini harus tetap menjadi perhatian apabila Hotel Grand Kalimas tidak ingin ditinggalkan oleh pelanggannya.

Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang telah dilakukan pihak manajemen dan karyawan hotel dalam merespon keluhannya. Semakin cepat

respon dalam menangani keluhan tamu maka semakin puas dan betah tamu untuk menginap di hotel, dan semakin lambat dalam penanganan keluhan maka semakin cepat tamu atau pelanggan meninggalkan hotel, bahkan akan berpikir dua kali untuk kembali menginap di Hotel Grand Kalimas.

Kecepatan dalam merespon keluhan pelanggan juga menunjukkan profesionalitas kerja karyawan dan manajemen dalam mengelola usahanya, semakin cepat keluhan direspon maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh tamu. Hal ini menentukan kinerja non keuangan bagi pihak manajemen dalam menilai kinerja Hotel Grand Kalimas untuk meningkatkan profitabilitasnya.

Pada penelitian ini, untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terjadi pada Hotel Grand Kalimas penulis menggunakan kuesioner yang disebarakan pada pelanggan hotel yang menginap di Hotel Grand Kalimas. Kuesioner yang dibuat berupa pertanyaan-pertanyaan yang diklasifikasikan menjadi tiga kategori yang terdiri dari kategori umum, pelayanan, dan fasilitas. Tiap kategori ada lima pertanyaan dengan jumlah keseluruhan pertanyaan lima belas, kuesioner ini dibuat untuk mengetahui seberapa puas pelanggan hotel terhadap pelayanan yang diberikan dan fasilitas yang tersedia di hotel.

Untuk mengetahui seberapa puaskah pelanggan memilih Hotel Grand Kalimas sebagai salah satu tempat menginap dapat dilihat pada tabel 4.7 berupa pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada 40 responden.

Untuk menghitung prosentase tingkat kepuasan pelanggan, dihitung dengan cara :

$$\frac{\text{Jumlah total grade yang diperoleh}}{\text{Jumlah perkalian grade tertinggi}} \times 100\%$$

Menghitung jumlah perkalian grade tertinggi, dengan cara :

Grade tertinggi x jumlah pertanyaan x jumlah responden

Jadi pada penelitian ini untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, maka penulis menggunakan rumus yang diatas sehingga jumlah grade tertinggi yang didapat adalah $5 \times 15 \times 40 = 3000$, sedangkan jumlah skor hasil pengumpulan data adalah sebesar (lihat tabel 4.7). Jadi, berdasarkan data hasil perhitungan tersebut maka tingkat kepuasan pelanggan adalah :

$$\frac{2273}{3000} \times 100\% = 75,76\%$$

Berdasarkan tabel hasil survey diatas, menunjukkan bahwa 75,76% responden yang dalam hal ini adalah pelanggan Hotel Grand Kalimas menyatakan persepsi jawabannya dengan memberikan penilaian baik dan memuaskan yaitu atas berbagai

pelayanan yang diberikan, sedangkan yang memberikan penilaian sangat tidak puas responya hanya sedikit.

b. Kinerja Internal

Pengukuran terhadap kinerja internal merupakan penilaian terhadap kegiatan operasional perusahaan dalam memberikan pelayanan pada konsumen. Sehingga Hotel Grand Kalimas bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada tamu hotel. Pembahasan pada penelitian ini dibatasi hanya pada pengukuran jumlah keluhan yang diterima terhadap total tingkat huniannya.

1) Prosentase tingkat keluhan pelanggan

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa prosentase keluhan dibanding tingkat hunian yang tertinggi pada tahun 2008 terjadi pada bulan Desember dengan prosentase sebesar 2,65%. Sedangkan prosentase keluhan yang tertinggi pada tahun 2009 terjadi pada bulan September dengan prosentase sebesar 2,60% jumlah keluhan meningkat karena semakin tinggi tingkat hunian, maka semakin besar pula keluhan yang diterima oleh pihak Hotel Grand Kalimas, maka keadaan atau situasi hotel yang ramai menyebabkan pelayanan yang diberikan kurang maksimal.

Adanya keluhan yang meningkat diiringi oleh, semakin banyak pelanggan yang datang atau semakin banyak kamar

yang terjual tampak pada tabel 4.8. Ini menunjukkan kualitas pelayanan yang kurang memuaskan. Tetapi jika dilihat dari tabel 4.4 banyaknya kamar yang terjual yang hampir mencapai 70% dari kamar yang tersedia, ini berarti sebagian pelanggan juga merasa puas atas kualitas pelayanan yang diberikan hotel hampir memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu manajer harus mulai melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap program peningkatan kualitas pelayanan guna menghindari penurunan tingkat hunian dan peningkatan jumlah keluhan di masa yang akan datang.

2) Perputaran Karyawan.

Indikator ini digunakan untuk mengetahui kestabilan tenaga kerja, yaitu dengan membandingkan jumlah tenaga kerja yang keluar dibagi dengan jumlah tenaga kerja keseluruhan. Dalam menjalankan pekerjaannya para pekerja dituntut untuk menguasai apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Hal ini berkaitan dengan output yang dihasilkan dalam usaha tersebut, jika para pelaksana mempunyai kinerja yang bagus dan sesuai dengan standart yang telah ditentukan, maka output yang dihasilkan berkualitas tinggi dan kompetitif. Hal ini berlaku pula pada industri perhotelan dimana kemampuan para pelaksana merupakan faktor penting dalam menjalankan usaha untuk dapat bertahan dalam

ketatnya persaingan, karena pelanggan merupakan sumber pendapatan utama dari sebuah hotel.

Tingkat perputaran karyawan mengindikasikan tinggi rendahnya moral karyawan, baik buruknya supervisi, puas tidaknya karyawan terhadap penghasilan yang mereka peroleh, serta baik atau buruknya kondisi lingkungan mereka bekerja. Untuk mengetahui daftar karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada Hotel Grand Kalimas tidak terjadi perputaran karyawan atau pergantian karyawan tiap tahunnya. Seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Grand Kalimas berstatus sebagai karyawan tetap, kecuali pada *cleaning service* tiap enam bulan sekali terjadi pergantian *cleaning service*. Dimana *cleaning service* hanya berjumlah dua orang.

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan selama satu tahun dapat diukur dengan mencari prosentase dari jumlah karyawan yang keluar terhadap jumlah karyawan selama satu tahun tersebut, dengan menggunakan rumus berikut :

$$\textit{Turn over} \textit{ karyawan} = \frac{\textit{Jml tenaga kerja yang keluar}}{\textit{Jml tenaga kerja keseluruhan}} \times 100 \%$$

$$\text{Tahun 2008} = \frac{3}{58} \times 100 \% = 5,17 \%$$

$$\text{Tahun 2009} = \frac{4}{60} \times 100 \% = 6,67 \%$$

Dilihat dari prosentase diatas, tingkat perputaran karyawan Hotel Grand Kalimas mengalami peningkatan sebesar 1,5% (6,67% - 5,17%). Walaupun demikian prosentase tingkat perputaran karyawan masih tergolong rendah, jadi dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di Hotel Grand Kalimas masih tergolong karyawan yang loyal terhadap kebijaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga karyawan yang demikian akan memberikan kinerja terbaik untuk posisi yang ditempatinya. Sedangkan karyawan yang berada pada bagian *cleaning service* terdiri dari dua orang yang setiap enam bulan sekali selalu ada pergantian *cleaning service* yang dikarenakan ketentuan dari pihak hotel. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen Hotel Grand Kalimas telah melakukan perbaikan kondisi kerja.

3. Dimensi Waktu

Dimensi waktu yang dibahas dalam penelitian ini hanyalah padarata-rata lama tinggal tamu. Ukuran operasional yang digunakan dalam industri perhotelan rata-rata lama tinggal tamu, yang diperoleh dengan membandingkan jumlah malam tamu yang menginap dengan

jumlah malam tamu yang datang. Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui seberapa besar rata-rata tinggal tamu yang menginap dari tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 0,3 (2,21 - 1,91). Hal ini dikarenakan tamu hotel yang datang jarang menginap lebih dari dua hari.