

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi yang *modern* dan semakin berkembang dengan pesat, membawa tuntutan pada setiap pelaku bisnis jasa pariwisata untuk lebih kreatif dalam mempertahankan posisi perusahaan. Bisnis pariwisata di Indonesia cukup potensial, mengingat Indonesia memiliki keindahan alam, keragaman, dan keunikan budaya yang menjadi modal dalam industri pariwisata untuk selalu menjaga kelestarian dan keunggulannya. Kemajuan industri pariwisata di Indonesia membuat pertumbuhan kunjungan wisatawan di Indonesia mengalami peningkatan di setiap daerahnya. Sehingga akomodasi atau penginapan juga turut mengalami perkembangan yang cukup signifikan, dimana setiap wisatawan yang datang ke suatu daerah tentu membutuhkan tempat menginap. Akibat ditandai dengan bertambahnya jumlah penginapan yang ada di Indonesia dengan berbagai klasifikasi baik regional maupun internasional. Kini jasa penginapan di Indonesia telah mengalami persaingan yang semakin ketat.

Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur yang memiliki sejuta sejarah dan panorama alam yang memukau. Kota Malang terkenal dengan julukan kota apel, pendidikan, dan pariwisata (XO, 2021). Kota Malang juga seringkali dikenal sebagai kota pariwisata karena mempunyai banyak destinasi wisata terbaik mulai dari wisata sejarah, alam, sampai wisata kuliner yang menggugah selera wisatawan. Sangat rugi jika wisatawan tidak menghabiskan waktu liburannya dengan

baik di kota ini. Banyak wisatawan yang memiliki kesan tersendiri saat mengunjungi Kota Malang. Hal ini menjadi faktor pendorong perusahaan jasa penyedia layanan mencari peluang dalam membangun bisnisnya baik di sektor usaha perhotelan, kuliner, pusat oleh-oleh, dan sebagainya.

Dalam industri pariwisata, terlebih pada perkembangan perhotelan Kota Malang dinilai akan mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal tersebut dapat dilihat dari makin banyaknya kawasan wisata, restoran dan *cafe* yang potensial sehingga pengusaha jasa hotel ingin mengembangkan bisnisnya lebih gencar lagi. Menurut Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) BPC Malang, tingkat hunian rata-rata hotel pada tahun 2021 di kota Malang mencapai 60-70 persen selama masa *new normal*. Pelonggaran pembatasan kunjungan wisata saat *new normal* menyebabkan peningkatan hunian hotel (Arifin, 2021). Hal ini yang menjadi penyebab persaingan antar bisnis hotel semakin ketat. Selain ancaman dari pesaing, salah satu masalah yang sering dialami perhotelan yaitu jaminan kualitas pelayanan.

Umumnya, *hospitality* menjadi salah satu tolak ukur yang tidak bisa dilepaskan dari sebuah pelayanan (Kusuma, 2018). Beberapa masalah pelayanan hotel yang sering ditemui misalnya, pegawai hotel tidak sopan dan reaktif ketika melayani tamu, hidangan sarapan sudah habis sebelum waktu sarapan selesai, kamar belum dibersihkan pada saat *check-in*, kartu akses tidak dapat digunakan untuk membuka kamar dan mengantar pesanan makanan serta minuman kepada tamu terlalu lama. Maka dari itu, kualitas pelayanan penting untuk ditingkatkan agar dapat menunjang reputasi perusahaan dan pangsa pasar. Pada dasarnya, hotel merupakan

properti yang sangat mengutamakan pelayanan yang profesional disamping fasilitas hotel yang tersedia. Selain itu, tamu hotel akan lebih loyal ketika kualitas kebutuhan fasilitas dan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan tamu. Jika dari segi pelayanan yang diberikan tidak maksimal akan membuat tamu merasa tidak puas dan timbulnya keluhan yang memicu reputasi dan pangsa pasar hotel menurun (Rendrawan, Ngr, & Mahardika, 2020).

Dalam persaingan antar hotel, perusahaan akan selalu dituntut untuk dapat memuaskan pelanggannya dengan memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Aspek dari kualitas akomodasi penginapan meliputi, kenyamanan kamar, kebersihan ruang dan fasilitas hotel, keamanan, kualitas makanan, kondisi fisik dan efisiensi serta sikap karyawan terhadap tamu. Kualitas menjadi salah satu kunci sukses dari setiap bisnis. Menurut F. Tjiptono (dalam Kusuma, 2018) kualitas pelayanan merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkelanjutan atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Sebuah perusahaan jasa harus memiliki alur yang matang untuk dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Rangkaian alur yang matang tersebut diharapkan dapat memberikan arahan terhadap setiap kegiatan yang berjalan di sebuah perusahaan agar tetap konsisten mempertahankan pelayanannya (Kusuma, 2018). Salah satu penggunaan alur sebagai pedoman pelayanan yang dapat diterapkan oleh perusahaan jasa seperti hotel adalah melalui *service blueprint*. Istilah

service blueprint mungkin terdengar asing bagi pengusaha yang baru memulai bisnisnya. Alan (2016), memaparkan bahwa tujuan dari metode *service blueprint* sebagai upaya memahami pengalaman jasa dari kacamata konsumen atau pelanggan, selain untuk memberikan detail terhadap kontribusi juga memberikan fungsi pada tiap bagian dalam *service delivery* (Asmoro, Aly, & Pratama, 2020).

Service blueprint dilakukan dengan melihat beberapa perspektif, yaitu perspektif pelanggan, pemberi layanan serta pihak lain yang terlibat di dalamnya. Dengan menggunakan *service blueprint* perusahaan jasa dapat melihat secara lebih mendetail mengenai bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan dan dapat menemukan titik area desain layanan yang dapat dilakukan pengembangan. *Service blueprint* memvisualisasikan dan menjelaskan mulai dari bukti fisik, pelayanan yang diberikan, serta tindakan yang saling terkait, sehingga *service blueprint* ini berfungsi sebagai cara untuk mengurangi atau meminimalisir kegagalan dalam sebuah pelayanan (Zamzam, Wulandari, & Tripiawan, 2017). Secara tidak langsung, *service blueprint* mengikat suatu hubungan untuk saling ketergantungan sebagai proyeksi yang luar biasa, dimana *hospitality* diharapkan dapat memberikan pengaruh serta *feedback* yang luar biasa (Kusuma, 2018). Harapannya, eksistensi *service blueprint* yang terhubung dengan baik, seluruh staf dapat memahami konteks dan kondisi tugas-tugasnya dalam kacamata pelayanan pelanggan secara menyeluruh. Pada akhirnya akan digunakan sebagai dasar pengembangan pelayanan di masa yang akan datang. 3 (tiga) komponen utama yang sebaiknya terdapat di dalam *service blueprint*

adalah, bukti fisik (*physical evidence*), proses internal, dan titik kontak pelayanan (*points of contact*) (Asmoro, Aly, & Pratama, 2020).

Salah satu hotel bintang 4 di kota Malang yang tingkat kualitas pelayanannya cukup bagus ialah Hotel Ijen Suites. Hotel ini berdiri pada tahun 2014 yang berlokasi di tengah Kota Malang. Ijen Suites mengusung konsep penginapan semi *resort* dengan desain modern, klasik, dan elegan. Bentuk pelayanan Hotel Ijen Suites selain penginapan adalah menerima tamu hotel yang mengadakan acara atau bisnis. Hotel Ijen Suites sendiri ingin meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih maksimal lagi untuk memberikan kepuasan terhadap tamu hotel yang menginap atau tamu bisnis yang menyewa konvensi. Hal ini patut dilakukan karena masih ada temuan keluhan tamu yang diduga timbul dari kesenjangan antara ekspektasi tamu dan kualitas dari pelayanan. Hotel Ijen Suites memiliki standar operasional pelayanan pada setiap departemennya, namun masih belum memiliki bagan ataupun skema yang menggambarkan alur proses pelayanan dengan jelas dan tegas. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada hotel, maka dibutuhkan sebuah alur pedoman proses pelayanan.

Dalam industri perhotelan, barisan terdepan yang berhadapan dengan tamu secara langsung merupakan bagian *front office* (FO). Untuk itu, penanganan tamu hotel oleh petugas FO haruslah cepat, tepat, dan tanggap. Perilaku yang diberikan pada saat melayani tamu hotel juga haruslah ramah, ceria, sopan, santun dan sabar sehingga tamu hotel benar-benar merasa dihargai dan dilayani dengan baik. Apabila prosedur atau alur pelayanan baku belum tegas ditetapkan serta terlewatkan ataupun

kurang cepat dan tepat penanganan yang diberikan hotel, maka akan berakibat buruk terhadap hasil pelayanan yang diberikan kepada tamu hotel.

Alur proses pelayanan tamu Hotel Ijen Suites diawali dengan sambutan dari *doorman*. Kemudian *doorman* menawarkan kepada tamu hotel untuk membawakan barang. Apabila tamu membutuhkan bantuan, *doorman* mulai untuk menata barang bawaan tamu sesuai dengan besaran barang agar tidak rusak. Setelah itu, tamu hotel diarahkan menuju bagian resepsionis. Petugas hotel bagian resepsionis memberikan *greeting* dengan sikap sempurna dan menawarkan bantuan kepada tamu hotel.

Prosedur proses pelayanan tamu hotel di dalam Ijen Suites sendiri terbagi menjadi dua bagian, yaitu *walk-in guest* dan *reservation guest*. *Walk-in guest* merupakan tamu yang datang ke hotel, namun belum melakukan reservasi atau pemesanan kamar hotel. Pada tamu jenis ini, ketika telah tiba di hotel, tamu akan disambut oleh petugas bagian resepsionis. Kemudian petugas mulai melakukan komunikasi dengan tamu terkait dengan fasilitas yang dimiliki hotel, tipe-tipe kamar yang tersedia di hotel berikut dengan harga yang diberikan hotel. Tamu juga diperbolehkan apabila memiliki permintaan khusus terkait pemandangan kamar yang diinginkan. Selanjutnya, petugas akan meminta data tamu beserta tanda tangan tamu terlebih dahulu untuk memproses permintaan yang diinginkan. Di samping itu, resepsionis akan menyiapkan *meal coupon* untuk *breakfast* dan *registration card*. Setelah itu, petugas akan berkomunikasi dengan tamu hotel mengenai metode pembayaran yang diinginkan apabila memang ingin mengambil reservasi di tempat, tipe kamar, waktu menginap, tata letak nomor kamar (biasanya akan diatur ketika

tamu *request*), serta fasilitas yang diberikan apabila tamu selesai melakukan pembayaran. Ketika tamu telah selesai melakukan registrasi, maka tamu dipersilahkan untuk menunggu sampai kamar yang diminta siap untuk digunakan. Untuk *reservation guest* atau tamu yang telah melakukan reservasi melalui telepon, *booking* melalui *travel agent* maupun melalui *website (online)*, pada waktu tiba di hotel, tamu akan disambut oleh petugas bagian *front office*. Kemudian petugas akan bertanya mengenai detail pemesanan yang dipesan lewat telepon atau *online* atau *travel agent* dan melakukan *check in*. Di samping itu, tamu akan diberikan *welcome drink* sembari menunggu kamar siap untuk digunakan.

Berdasarkan prosedur pelayanan Hotel Ijen Suites selama ini, terdapat beberapa masalah yang terjadi pada proses *check-in* dimana petugas lupa melakukan *check-in* di sistem bahwa kamar telah diisi oleh tamu sebelumnya. Hal yang lainnya terjadi ketika kondisi hotel terlalu ramai dan kamar belum banyak yang siap digunakan, petugas saling mengambil kunci kamar yang telah disiapkan untuk orang lain, sehingga masalah *double check-in* terjadi. Masalah keterlambatan *check-in* tamu juga terjadi, hal ini dikarenakan petugas bagian *housekeeping* yang kurang cepat dan tanggap dalam menyiapkan kamar untuk tamu baru lainnya. Selain itu, masalah penanganan tamu ketika tamu membutuhkan bantuan layanan tambahan dari hotel. Pihak hotel sendiri belum memiliki *call room service* khusus yang menangani masalah permintaan tamu hotel, sehingga hal ini memicu keterlambatan pemberian pelayanan oleh hotel kepada tamu.

Dari masalah tersebut, perlu adanya skema alur sistematis untuk hotel agar pelayanan kepada tamu hotel dapat berjalan dengan baik dan terorganisir. Maka, skema *service blueprint* diharapkan dapat membantu hotel untuk menjalankan operasional hotel dengan baik agar dapat berjalan secara terarah dan dapat menunjang kualitas layanan pada hotel Ijen Suites.

1.2 Tinjauan Permasalahan

Tabel 1. Tinjauan Permasalahan Hotel Ijen Suites

No	Permasalahan	Akar Permasalahan	Solusi
1.	Ketika sedang ramai, dalam sebulan terjadi kurang lebih 5 kali peristiwa <i>double check-in</i> , dimana petugas lupa mengganti status dalam sistem bahwa kamar telah terisi oleh tamu.	Prosedur standar operasional pelayanan <i>front office</i> hotel sudah ada, namun belum dibuatkan bagan, sehingga belum tegas dan jelas diterapkan dalam departemen <i>front office</i> .	Membuat skema <i>service blueprint</i> untuk kegiatan pelayanan di hotel untuk mempertegas sistem dan standar pelayanan hotel.
2	Penanganan untuk tamu kurang diperhatikan dengan baik, sehingga banyak terjadi <i>complaint</i> keterlambatan pelayanan.	Tidak ada admin khusus <i>call room service</i> .	

Sumber: Dirangkum oleh Penulis (2022)

1.3 Tujuan Pembahasan Masalah

Melihat dari tabel permasalahan yang terjadi pada Hotel Ijen Suites, maka pihak hotel memerlukan skema *service blueprint* yang membahas mengenai alur proses pelayanan hotel untuk mempertegas pihak yang terkait di dalamnya agar dapat memahami peran atau tanggung jawabnya masing-masing sehingga seluruh aktivitas dapat berjalan dengan baik. Selain itu, tujuan dari pembentukan skema *service blueprint* ini untuk memberikan kesan positif yang mendalam atas berjalannya sistem pelayanan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan. *Service blueprint* ini juga sebagai sarana untuk menunjang tingkat kualitas pelayanan hotel agar hotel semakin konsisten dalam memberikan layanan kepada konsumennya.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan jasa, yaitu hotel berkaitan dengan berbagai macam departemen atau divisi terkait. Agar dapat mengendalikan setiap orang di lapangan, perusahaan memerlukan adanya penanggung jawab lapangan yang bertujuan agar pelaksanaan pemberian pelayanan di lapangan dapat terselesaikan dengan baik serta terarah. Agar penanganan tamu dapat diberikan secara maksimal dan tidak menimbulkan *complaint*, maka perusahaan juga memerlukan *call room service* yang bertugas untuk menangani kebutuhan konsumen di lapangan dan membantu konsumen dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

1.4 Key Performance Indicator (KPI)

Berdasarkan proyek yang akan dilaksanakan, maka disusun KPI sebagai alat ukur pencapaian tujuan proyek ini:

Tabel 2. KPI

KPI	Parameter	Target	Bobot KPI
Pembuatan <i>service blueprint</i> sebagai penunjang tingkat kualitas pelayanan Hotel Ijen Suites.	Mendapatkan persetujuan judul proyek dari pihak Hotel Ijen Suites untuk pembuatan <i>service blueprint</i> .	3 hari	25%
	Membuat skema <i>service blueprint</i> .	15 hari	25%
	Pembuatan prosedur	10 hari	20%
	Melakukan sosialisasi dengan pegawai hotel tentang manfaat, fungsi, dan alur pelaksanaan dari pembuatan <i>service blueprint</i> untuk meningkatkan kualitas layanan yang maksimal di Hotel Ijen Suites.	1 hari	30%
	Pembuatan formulir untuk evaluasi sosialisasi		
Total Bobot			100%

Sumber: Dirangkum oleh Penulis (2022)

1.5 Jadwal Proyek

Tabel 3. Jadwal Proyek

Kegiatan	Bulan 1		Bulan 2		
	Minggu		Minggu		
	3	4	1	2	3
Mendapatkan persetujuan dari pihak Hotel Ijen Suites untuk pembuatan <i>service blueprint</i> .					
Observasi lingkungan hotel.					
Pembuatan grup diskusi dengan pihak yang terlibat.					
Proses pengamatan sistem pelayanan hotel.					
Mempelajari dan memahami alur pelayanan.					
Mengidentifikasi masalah proses pelayanan.					
Penentuan solusi permasalahan pelayanan.					
Membuat skenario dan merancang skema <i>service blueprint</i> .					
Pembuatan prosedur <i>service blueprint</i> .					
Melakukan sosialisasi dengan pegawai hotel tentang manfaat, fungsi dan alur pelaksanaan dari pembuatan <i>service blueprint</i> untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Hotel Ijen Suites.					
Penyusunan laporan proyek sebagai tugas akhir dari Penulis.					

Sumber: Dirangkum oleh Penulis (2022)

Berdasarkan Tabel 3 diatas menjelaskan mengenai jadwal pelaksanaan proyek *service blueprint*. Proyek ini mulai dilakukan pada bulan Mei 2022. Tahap awal dalam proyek ini adalah mendapatkan persetujuan judul dari Hotel Ijen Suites untuk

melakukan pembuatan skema *service blueprint*. Kemudian melakukan observasi lingkungan *front office* hotel yang dilakukan selama dua minggu. Tujuan dari observasi lingkungan *front office* hotel untuk memahami alur kerja pelayanan yang ada pada Hotel Ijen Suites. Setelah melakukan observasi, dilanjutkan dengan membuat grup bersama beberapa karyawan hotel yang terlibat supaya koordinasi antara penulis dan karyawan dapat berjalan secara intens. Kemudian, selama dua minggu juga mengamati, mempelajari, dan memahami alur pelayanan Hotel Ijen Suites. Dikarenakan lingkup kerja yang dilakukan penulis cukup luas, maka membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang menjadi kendala dalam lingkungan kerja.

Selanjutnya, selama empat minggu penulis menentukan solusi yang relevan dan membuat skema *service blueprint* selama enam minggu. Empat minggu berikutnya, setelah solusi ditentukan maka dilanjutkan dengan pembuatan skenario dan merancang skema *service blueprint*. Setelah skema *service blueprint* berhasil dirancang, Penulis membuat ketentuan prosedur *service blueprint*. Setelah semua pengerjaan proyek selesai, maka ditutup dengan melakukan sosialisasi kepada pegawai karyawan hotel mengenai tujuan, manfaat, fungsi dan alur pelaksanaan *service blueprint* tersebut. Sosialisasi akan dilaksanakan satu hari pada minggu terakhir dalam bentuk video sosialisasi. Dari pelaksanaan proyek untuk Hotel Ijen Suites ini, selanjutnya akan disusun laporan proyek ini sebagai tugas akhir Penulis.