

**ANALISA KEPUASAN PELANGGAN ATAS *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* MELALUI IMPLEMENTASI PROGRAM KEANGGOTAAN HOTEL X
STUDI KASUS DI HOTEL X**

Jeffrey Adrian Kurniawan, Felicia Tjandra, Regina Jokom, S.E., M.Sc.

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya Indonesia

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas keuntungan-keuntungan yang diperoleh melalui program keanggotaan hotel X di Surabaya. Hotel X sebagai salah satu hotel berbintang 5(lima) di Surabaya membangun sebuah program yang menawarkan keuntungan lebih bagi para anggota program. Namun, terjadi penurunan jumlah anggota yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dikarenakan semakin sedikit dari anggota yang memperbaharui keanggotaan. Kepuasan anggota baik dari segi finansial, sosial, maupun ikatan struktural sangat menentukan keefektifan program yang diadakan. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksploratif dengan metode Taguchi untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan dari program melalui persepsi anggota akan manfaat yang mereka terima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program yang ditawarkan membuat anggota merasa istimewa namun masih memiliki kelemahan dalam memberikan keuntungan finansial bagi anggota.

Keyword : Kepuasan Pelanggan, *Customer Relationship Management*, Program Keanggotaan, Hotel.

Abstract : This study is accomplished to identify the satisfaction stage of customer over perceived benefits through membership program of Hotel X in Surabaya. As one of the 5(five) stars hotel in Surabaya, Hotel X developed a program which offers various advantageous values for the members. However, in the past few years of operational, the program has been experiencing a decline in members' renewal. Members' satisfaction over financial, social and structural ties aspects have determining influences exceptionally for the program. The analysis technique applied for this research is explorative alongside Taguchi's method to identify the program's drawbacks and potencies through members' perceptions of benefits. The result of this research indicates that though members' perceive personalized experience, the program has not yet proved to be financially beneficial for members.

Keywords : Customer Satisfaction, Customer Relationship Management, Membership Program, Hotel

Pendahuluan

Menjadi salah satu hotel yang telah bergerak cukup lama dalam bisnis hotel di Surabaya, Hotel X telah melayani pelanggan yang tidak terhitung jumlahnya. Menurut Reizenstein (2004, p. 119), pelanggan didefinisikan sebagai pihak penerima barang, layanan, produk atau ide yang didapat dari seorang penjual, vendor atau supplier. Pelanggan yang merupakan pusat dari bisnis layanan, menjadi asset penting bagi sebuah hotel. Berdasarkan Kotler (2009, p. 178) mendapatkan pelanggan baru dapat mengeluarkan biaya lima kali lebih besar daripada biaya yang tercakup dalam memuaskan dan mempertahankan pelanggan, menjaga hubungan dengan pelanggan yang loyal menggunakan biaya yang lebih sedikit dibandingkan dengan menarik pelanggan baru. Menyadari hal ini, Perusahaan A, induk

perusahaan Hotel X, mendesain sebuah program keanggotaan yaitu program keanggotaan A yang merupakan program keanggotaan yang menawarkan berbagai macam keuntungan bagi para anggotanya, sebab dapat digunakan di seluruh properti perusahaan A yang ada, termasuk Hotel X.

Program keanggotaan A menggunakan sistem agen dalam penjualan program keanggotaannya, dimana pelanggan harus membayarkan sejumlah biaya untuk dapat menikmati fasilitas yang ditawarkan untuk kurun waktu tertentu. Setelah sekian lama berjalan, ada beberapa kendala yang dialami dalam penggunaan program keanggotaan A. Sekian jumlah dari anggotanya tidak dapat menggunakan dengan maksimal fasilitas-fasilitas yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan penjualan program melalui pihak agen, dimana pihak agen hanya memperhatikan sisi penjualan dan pendapatan dari program keanggotaan tersebut, tanpa memperhatikan dan memastikan setiap anggotanya dapat menggunakan dan menikmati fasilitas-fasilitas yang didapat. Mengatasi hal ini, pihak Hotel X akhirnya memutuskan untuk membuat program keanggotaan yang baru agar dapat mempertahankan pelanggannya yang dinamakan program keanggotaan X, eksklusif untuk Hotel X Surabaya, menurut Manager Keanggotaan Hotel X Surabaya

Belajar dari pengalaman anggota yang buruk dengan program X, yang mengakibatkan turunnya kepercayaan para anggota, Hotel X berencana untuk memperbaiki aspek yang mengakibatkan turunnya kepercayaan anggota tersebut. Melalui keuntungan-keuntungan yang diberikan oleh program keanggotaan X, serta pelayanan yang lebih baik dari program A, diharapkan akan dapat meretensi pelanggan setia Hotel X dan menarik minat pelanggan-pelanggan lainnya. Tetapi setelah 3 tahun berjalan, program keanggotaan X tidak berhasil mendapatkan kembali pelanggan pelanggan yang lama, bahkan jumlah anggota mengalami penurunan tiap tahunnya.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui apa penyebab turunnya jumlah anggota yang terjadi setiap tahunnya dan apakah anggota sudah puas akan program keanggotaan Hotel X, baik dari segi finansial, social, maupun ikatan struktural.

TEORI PENUNJANG

Customer Relationship Management

Menurut Kotler dan Armstrong (2004, pp. 16 – 23), *customer relationship management* merupakan proses membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penyediaan pelayanan yang bernilai dan yang memuaskan mereka. Secara garis besar, perusahaan dapat mengembangkan hubungan dengan pelanggannya melalui tiga pendekatan, yaitu (1) manfaat finansial (*financial benefit*); (2) manfaat sosial (*social benefit*); dan (3) ikatan struktural (*structural ties*).

Manfaat finansial meliputi penghematan biaya yang dikeluarkan oleh seorang pelanggan pada saat membeli produk atau jasa dari perusahaan. Implementasi yang paling sering dari penyediaan manfaat finansial adalah dengan menjalankan *frequency marketing programs* seperti pemberian *reward* berupa diskon khusus apabila pelanggan sering melakukan pembelian atau apabila membeli dalam jumlah yang besar.

Membangun hubungan dengan pelanggan dengan cara memberikan manfaat finansial memang penting namun tidak cukup sampai pada tahap ini saja. Lebih lanjut, Kotler dan Armstrong (2004) menyatakan bahwa perusahaan perlu juga memberikan manfaat sosial bagi pelanggan. Pemberian manfaat sosial lebih menyentuh kebutuhan dan keinginan pelanggan secara personal. Pada tingkat ini hubungan dengan pelanggan tidak hanya tercipta karena insentif harga yang diberikan oleh pihak perusahaan, namun ada ikatan sosial bahkan persahabatan baik antar perusahaan dengan pelanggan, maupun antar pelanggan yang satu dengan pelanggan yang lainnya. Implementasi dari penyediaan manfaat sosial (*social benefit*) paling mudah adalah berusaha mengingat nama pelanggan secara individu.

Membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penyediaan ikatan struktural sehingga memudahkan pelanggan untuk bertransaksi dengan perusahaan. Contoh, seperti yang dilakukan oleh FedEx. Sebagai perusahaan pengiriman barang, yang melengkapi pelanggan dengan sistem *online* sehingga setiap pelanggan dapat menelusuri status dokumen atau barang mereka yang dikirim lewat perusahaan ini dengan cara mengakses secara online pada situs resmi perusahaan.

Tujuan *Customer Relationship Management* menurut Kalakota dan Robinson (2001) yaitu menggunakan hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan., menggunakan informasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan, mendukung proses penjualan berulang kepada pelanggan.

Ada tiga tahapan *Customer Relationship Management* menurut Kalakota dan Robinson (p.) yaitu, mendapatkan pelanggan baru (*acquire*), meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada (*enchance*), mempertahankan pelanggan (*retain*). Downton (2001) mendefinisikan beberapa atribut dalam membangun dan menciptakan *Customer Relationship Management* yang baik adalah komunikasi, jangka panjang, layanan personal.

Manfaat dari penerapan *customer relationship management* (CRM) dapat disimpulkan sebagai berikut (Tunggal, 2000, p. 10), mendorong loyalitas pelanggan, mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi operasional, peningkatan *time to market* dan peningkatan pendapatan

Kepuasan Konsumen

Kepuasan sangat berhubungan dengan kebutuhan konsumen. Jika kebutuhan konsumen terpenuhi, maka konsumen tersebut akan memperoleh kepuasan. Tingkat kepuasan konsumen tergantung dari seberapa besar kebutuhannya yang telah terpenuhi

Menurut Kotler dan Keller (2003, p. 136), definisi kepuasan pelanggan yaitu kepuasan konsumen adalah perasaan, baik itu berupa perasaan senang atau tidak senang yang timbul dari membandingkan sebuah produk dengan harapan konsumen atas produk tersebut. Apabila produk yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada, maka dapat dipastikan konsumen akan merasa tidak puas. Namun apabila produk sesuai atau lebih baik dari yang diharapkan, maka kepuasan akan dirasakan oleh konsumen. Terdapat empat metode yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu, sistem keluhan dan saran, survei kepuasan pelanggan, *ghost shopping* dan analisa pelanggan yang hilang

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian eksploratif dan pendekatan yang digunakan adalah “pendekatan kuantitatif, karena metode ini cocok digunakan untuk populasi yang luas dengan variabel yang terbatas, sehingga data atau hasil riset dianggap merupakan representasi dari seluruh populasi” (Sugiyono, 2005, p. 7).

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan seluruh elemen, yang memiliki serangkaian karakteristik serupa, yang mencakup semesta untuk kepentingan masalah riset pemasaran (Malholtra, 2005, p. 86). Populasi dari penelitian ini adalah anggota program keanggotaan X, sedangkan sampel dari penelitian ini adalah anggota yang masih aktif.

Jenis dan sumber Data

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan peneliti adalah data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang disebarkan pada responden. Data sekunder yang digunakan

peneliti adalah , data dari *interview* dan penjelasan mengenai program keanggotaan X oleh pihak hotel X dan data dari kuisisioner anggota

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengambilan data dilakukan dengan cara melakukan survei dalam bentuk kuesioner. Kuesioner disusun dalam beberapa tahap, profil, pertanyaan yang meninjau persepsi konsumen dan saran/kritik untuk meningkatkan layanan .Saran/kritik dibutuhkan karena tidak dilakukan wawancara langsung dengan responden.

Penyebaran kuesioner dilakukan melalui pihak Hotel X dengan sarana surat elektronik. Tahap awal penyebaran kuesioner diberikan kepada 200 responden, namun jumlah yang kembali hanya 10 kuesioner, dimana masih jauh dari jumlah minimal yang diperlukan untuk melakukan tes validitas. Langkah selanjutnya yang diambil adalah melakukan penyebaran kedua dengan sarana surat elektronik juga tetapi dengan jumlah 500 responden.

Dari proses penyebaran tahap ke 2, terkumpul sejumlah 30 kuesioner. Penelitian dapat dilanjutkan ke tahap tes validitas dan berdasarkan hasil perhitungan, hasil kuesioner dinyatakan valid dan penyebaran kuesioner dapat dilanjutkan. Tahap ke 3 penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada salah satu anggota program dan anggota tersebut akan membagikan kuesioner ke anggota komunitas program keanggotaan. Penyebaran dilakukan dengan cara berbeda karena hasil yang didapat dengan menggunakan sarana surat elektronik kurang efektif dan memakan waktu lama. Peneliti pada akhirnya merubah teknik penyebaran menjadi *snowball sampling*, dimana responden pertama akan membawa rekan atau kolega untuk ikut serta dalam proses pemberian informasi melalui kuesioner atau survey.

Definisi Operasional Variabel

Pengukuran kuisisioner ini menggunakan skala likert yang berhubungan dengan penilaian seseorang. Pengisian kuisisioner dimulai dengan nilai sangat tidak puas (STP) yang diberi bobot nilai 1, tidak puas (TP) diberi bobot nilai 2, netral (N) yang diberi bobot nilai 3, puas (P) diberi bobot nilai 4, sangat puas (SP) diberi nilai 5. Variabel yang terkandung dalam kuisisioner tersebut adalah sebagai berikut:

- *Financial benefit (X1)*
 - X1.1 Jumlah persentase diskon yang didapat untuk menginap di Hotel X
 - X1.2 Jumlah persentase diskon yang didapat pada restaurant dan *outlet outlet* makanan dan minuman serta fasilitas di Hotel X
 - X1.3 Jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas klub X
 - X1.4 Ragam variasi diskon yang diberikan (contoh: diskon untuk makanan, kamar, fasilitas pusat kebugaran, etc.)
- *Social benefit (X2)*
 - X2.1 Keramahan Staff (selalu menyapa dengan nama)
 - X2.2 Layanan yang bersifat personal (memenuhi permintaan khusus / mengingat preferensi tamu)
 - X2.3 Ucapan/kartu/hadiah pada acara tertentu (ulang tahun, hari raya)
 - X2.4 Ragam acara perkumpulan anggota setiap bulan
 - X2.5 Tujuan pengadaan perkumpulan anggota (seperti contoh: agar dapat menjalin hubungan/koneksi baru dengan sesama anggota)
 - X2.6 Kemampuan karyawan untuk memberi informasi terbaru mengenai produk/layanan Hotel X yang terbaru
- *Structural ties (X3)*
 - X3.1 Kemudahan dalam proses reservasi kamar

- X3.2 Kemudahan dalam proses *check-in* dan *check-out*
- X3.3 Kemudahan dalam akses fasilitas hotel (pusat kebugaran, kolam renang)
- X3.4 Kemudahan dalam penukaran voucher komplimenter
- X3.5 Kemudahan dalam proses reservasi tempat pada restaurant
- X3.6 Kemudahan dalam akses fasilitas klub X

TEKNIK ANALISA DATA

Taguchi Signal to Noise (S/N) Ratio

Menurut Taguchi, kualitas yang baik harus memenuhi kriteria berikut: Rata-rata dan nilai target dari atribut kualitas harus konsisten. Taguchi juga menambahkan bahwa semakin kecil variasi, maka semakin baik pula kualitas yang didapat (Taguchi, G, 1991). Maka dari itu, dalam menilai suatu kualitas, pada saat yang sama perlu diperhatikan dan diperhitungkan pula dampak dari rata-rata dan variasi. *Signal to Noise ratio* secara simultan telah memperhitungkan dampak dari rata-rata serta variasi. Oleh sebab itu, *Signal to Noise ratio* dapat anggotakan hasil yang lebih akurat dalam mengevaluasi suatu kualitas (Taguchi, G, 1987).

Tingkat pengukuran survey kepuasan menggunakan sistem *Ordered Categorical Data* dari hasil perhitungan untuk membedakan hasil *Signal to Noise ratio* ke dalam *Smaller the Better*, *Larger the Better* dan *Ordered Categorical Data*. Studi ini menggunakan atribut *Larger The Better* dan *Smaller The Better* dalam hasil perhitungan untuk menilai kualitas performa layanan, dengan melibatkan dampak rata-rata dan variasi serta mengintegrasikan data kepuasan dan ketidakpuasan. Perhitungan *Smaller the Better* digunakan untuk menilai tingkat ketidakpuasan, sedangkan perhitungan *Larger the Better* digunakan untuk menilai tingkat kepuasan. *Order categorical data* digunakan untuk mengetahui prioritas perbaikan dan pengembangan.

Statistik Deskriptif

Merupakan deskripsi atau penggambaran sekumpulan data secara visual dapat dilakukan dalam dua bagian yaitu dalam bentuk tabel dan dalam bentuk tulisan. Dalam program *SPSS for Windows version 16.0*, metode statistik deskriptif dapat digunakan untuk menghasilkan gambaran data berupa tabel frekuensi serta analisis rata rata hitung (*Mean*) Tabel frekuensi digunakan untuk menampilkan data dalam untuk satu variabel saja. Kegunaan dari distribusi frekuensi adalah membantuk peneliti untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi dari data penelitian. Tabel frekuensi ini nantinya akan menggambarkan penyebaran data yang berasal dari kuesioner.

Analisis rata rata hitung (*Mean*) untuk mengetahui jawaban terhadap indikator yang paling menonjol (paling tinggi maupun paling rendah). Dengan adanya analisis *mean* maka dapat diketahui atribut *customer relationship management* mana yang paling tinggi atau paling rendah menurut penilaian responden.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa Profil Responden

Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	36	40%
Laki Laki	55	60%
Total	91	100%

Hasil statistik deskriptif menunjukkan persentase kriteria jenis kelamin dimana 40% yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner adalah perempuan, sedang 60% sisanya adalah laki laki.

Frekuensi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	41	45%
31 - 40 tahun	31	34%
41 - 50 tahun	13	14%
51 - 60 tahun	6	7%
Total	91	100%

Diketahui dari tabel bahwa 45% dari responden berusia 21 – 30 tahun sedangkan usia 51-60 tahun memiliki persentase terkecil yaitu, 7%.

Frekuensi Pekerjaan Responden

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Pegawai Swasta	23	25%
Wiraswasta	58	64%
Lainnya	10	11%
Total	91	100%

Dari kriteria pekerjaan, kebanyakan dari para responden adalah para wirausahawan, dengan persentase 64%, 25% dari responden merupakan pegawai swasta, dan 11% menjawab lainnya.

Frekuensi Pendapatan Responden

Pendapatan	Frekuensi	Persentase
< 2.000.000	8	9%
2.000.001 - 5.000.000	19	21%
5.000.001 - 10.000.000	32	35%
10.000.001 - 20.000.000	23	25%
> 20.000.001	9	10%
Total	91	100%

Menurut tabel, 35% responden berpendapatan 5.000.001 – 10.000.000 per bulan, 25% memiliki pendapatan sebesar 10.000.001 – 20.000.000, 21% sebesar 2.000.001 – 5.000.000, sebanyak 10% dari responden berpendapatan diatas 20 juta rupiah, dan 9% sisanya memiliki pendapatan dibawah 2 juta rupiah per bulan.

Frekuensi Usia Keanggotaan

Usia Keanggotaan	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 6 bulan	6	7%
6 bulan - 1 tahun	25	27%
1 - 2 tahun	20	22%
2 - 3 tahun	17	19%
dias 3 tahun	23	25%
Total	91	100%

Sebagian besar dari anggota, yaitu 27%, memiliki usia keanggotaan 6 bulan – 1 tahun. Posisi kedua dimana anggota memiliki usia keanggotaan lebih dari 3 tahun dengan persentase 25%, sedangkan persentase terkecil yaitu, 7%, anggota memiliki usia keanggotaan kurang dari 6 bulan.

Frekuensi Jumlah Kunjungan Anggota Dalam Sebulan

Jumlah Kunjungan	Frekuensi	Persentase
< 1 kali	34	37%
1 - 2 kali	24	26%
3 - 4 kali	19	21%
> 4 kali	14	15%
Total	91	100%

Frekuensi kunjungan anggota dalam sebulan ke Hotel X sebagian besar tercatat tidak sampai 1 kali kunjungan ke Hotel X per bulan (37%). Hal ini menjadi potensi bagi pihak manajemen keanggotaan X untuk dapat lebih meningkatkan komunikasi dengan anggota sehingga dapat lebih menarik minat anggotanya untuk lebih sering berkunjung ke hotel.

Frekuensi Sumber Informasi Program Keanggotaan

Sumber Informasi Program Keanggotaan	Frekuensi	Persentase
Standing banner	1	1%
Iklan di website	1	1%
Staff hotel	58	64%
Teman kerabat	31	34%
Total	91	1

Terlihat bahwa 63% anggota menjawab bahwa mereka mengetahui tentang program keanggotaan X dari staff hotel X. Hal ini dapat menjadi acuan bagi manajemen bila ingin mengadakan suatu acara, maka partisipasi staff sebagai penyampai informasi sangatlah penting.

Frekuensi Teman Berkunjung Anggota

Rekan Berkunjung ke hotel	Frekuensi	Persentase
Keluarga	70	77%
Partner	21	23%
Sendiri	0	0%
Lainnya	0	0%
Total	91	100%

Sebagian besar (77%) responden menjawab, ketika berkunjung ke Hotel X, anggota berkunjung bersama keluarga. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk menawarkan keuntungan yang sifatnya bisa digunakan berkelompok daripada keuntungan yang sifatnya personal.

Analisa Kepuasan Konsumen

Analisa Kepuasan Anggota Menggunakan Uji Taguchi's Signal to Noise Ratio

KODE	DIMENSI CRM	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	N _{ii}	R(η)
X 1.1	Jumlah persentase diskon untuk menginap di Hotel X	6	15	36	29	5	2.985	16
X 1.2	Jumlah persentase diskon pada restaurant dan outlet outlet Food & Beverage Hotel X	0	5	23	57	6	15.877	8
X 1.3	Jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas klub X	0	8	67	13	3	4.658	13
X 1.4	Ragam variasi diskon yang diberikan (contoh: diskon untuk F&B, Room, fitness center, massage, golf)	1	14	46	30	0	3.965	14
X 2.1	Keramahan staff (selalu menyapa dengan nama)	0	3	6	32	50	24.269	1

X 2.2	Personalized service (memenuhi special request / mengingat preferensi tamu)	0	5	21	45	20	16.335	7
X 2.3	Ucapan/kartu/hadiah pada event tertentu (ulang tahun/hari raya)	0	8	21	58	4	10.651	11
X 2.4	Ragam acara member gathering tiap bulan	3	4	44	34	6	9.737	12
X 2.5	Tujuan pengadaan member gathering (seperti contoh: dapat menjalin hubungan/koneksi baru dengan sesama member / memberi pengetahuan)	0	20	38	22	11	3.053	15
X 2.6	Kemampuan staff untuk memberi informasi mengenai produk/layanan hotel X yang terbaru	0	4	26	47	14	16.457	6
X 3.1	Kemudahan dalam proses reservasi kamar	0	4	15	50	22	19.160	4
X 3.2	Kemudahan dalam proses check-in & check-out	0	3	16	52	20	20.459	2
X 3.3	Kemudahan dalam akses fasilitas hotel (fitness, massage, kolam renang)	0	12	12	46	21	12.643	9
X 3.4	Kemudahan dalam penukaran complimentary voucher	0	5	19	51	16	16.814	5
X 3.5	Kemudahan dalam proses reservasi tempat di restaurant	2	1	18	50	20	19.902	3
X 3.6	Kemudahan dalam akses fasilitas golf & fitness di klub X	0	1	58	30	2	11.592	10

Angka N_{ti} yang lebih besar menggambarkan bahwa anggota puas dengan variabel CRM yang dimaksud, sehingga perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan kinerja. Sedangkan angka N_{ti} yang lebih kecil menggambarkan ketidakpuasan anggota terhadap aspek CRM yang dimaksud, dan dalam hal ini perusahaan perlu mengambil suatu tindakan konkrit untuk memperbaiki aspek CRM yang mendapat skor rendah. Variabel dengan skor rendah memiliki prioritas utama untuk ditingkatkan, seperti misal variabel X 1.1 mendapat skor paling rendah diantara variabel lainnya dengan peringkat ke 16 dari 16 butir variabel, hal ini menunjukkan bahwa anggota banyak yang merasa tidak puas dengan jumlah diskon yang diberikan oleh Hotel X dan hal ini didukung oleh saran untuk perbaikan program keanggotaan yang diisi oleh responden saat menjawab kuisioner yang mengatakan bahwa harga yang didapat oleh anggota lebih mahal dari saat anggota tersebut memesan lewat travel agent.

Hal ini juga menyebabkan anggota tidak merasa adanya perbedaan keuntungan finansial dibandingkan dengan tamu biasa. Walaupun harga yang didapat dari agen travel sedikit lebih mahal, akan tetapi sudah termasuk makan pagi. Harga yang didapatkan oleh anggota belum termasuk makan pagi sehingga banyak orang lebih memilih untuk memesan lewat agen travel. Selain itu ada juga yang menulis bahwa diskon yang diberikan untuk pembelian kamar terlalu sedikit, hanya 10%, ditambah lagi dengan adanya syarat bahwa anggota harus reservasi kamar terbaik yang dimiliki oleh Hotel X pada saat reservasi.

Pada posisi ke 15, terdapat variabel "Tujuan pengadaan *member gathering* (seperti contoh: dapat menjalin hubungan/koneksi baru dengan sesama member / memberi pengetahuan)". Melalui observasi yang penulis lakukan saat pengambilan data pada tanggal 22 November 2014 yang bertepatan dengan acara *member gathering*, penulis melihat bahwa dari sekian banyak anggota yang mendaftar untuk mengikuti acara tersebut, hanya sepertiga anggota saja yang datang dan mengikuti acara tersebut. Ditambah dengan saran dari salah satu kuisioner yang menyatakan bahwa program *member gathering* belum terlaksana secara rutin tiap bulannya dan masih terdapat potensi yang dapat digali dari tujuan acara *member gathering* tersebut. Banyak dari anggota yang juga menyatakan bahwa kurang menariknya acara atau kesesuaian acara yang diadakan menjadi alasan utama.

Pada posisi ke 13 terdapat "Jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas Klub X", anggota merasa tidak puas karena mereka hanya bisa menggunakan *complimentary voucher* hanya untuk bermain golf. Beberapa kuesioner

menyatakan bahwa mereka menyayangkan karena *complimentary voucher* untuk golf tidak dapat disubstitusi dengan penggunaan fasilitas pusat kebugaran pada klub X.

Pada urutan ke 8 terdapat “Jumlah persentase diskon pada restaurant dan outlet outlet Food & Beverage Hotel X”. Mengacu pada variabel ini, banyak responden yang menyatakan bahwa diskon yang diberikan kurang, hanya 25%, yang bila membandingkan jumlah yang diskon dengan kompetitor memang kurang. Tidak hanya itu, banyak juga yang menyatakan bahwa variasi menu yang terdapat di Hotel X dinilai sangat kurang bervariasi sehingga membuat jenuh. Mengingat bahwa program keanggotaan X bernaung dibawah departemen *Food & Beverage*, masih terdapat banyak potensi yang belum dikembangkan. Hasil analisa Taguchi signal to noise ratio menempatkan “Keramahan staff”(1), “Kemudahan dalam proses check-in & check-out”(2), dan “Kemudahan dalam proses reservasi tempat di restaurant”(3) pada posisi 3 teratas. Hal ini dikarenakan Hotel X berhasil dengan baik dalam mengimplementasikan sistem yang dibuat sesuai dengan kebutuhan tamu. Dalam hal ini, berarti anggota sudah puas dengan bagaimana manajemen Hotel X mengimplementasikan program CRM dan hanya perlu di jaga dalam konsistensi pelayanannya.

Agar lebih mudah dalam menentukan tingkat kualitas kepuasan anggota digunakan nilai skala peringkat dengan pendekatan *arithmetical progression*, dari nilai terendah sebesar 1 untuk sangat tidak puas sampai dengan yang tertinggi yaitu sangat memuaskan dengan nilai 5. Penetapan nilai 5 sebagai nilai tertinggi sesuai dengan nilai tertinggi kuisisioner yaitu 5. Selanjutnya untuk memudahkan perhitungan, disusun dalam bentuk interval, sehingga dapat diketahui jarak terendah sampai tertinggi pada tingkat kepuasan, yaitu dengan mengurangi nilai tertinggi dengan yang terendah kemudian dibagi jumlah tingkatan. Dalam bentuk matematikanya adalah $(5 - 1) / 5 = 0.8$, mulai dari tingkat terendah (sangat tidak puas) hingga tertinggi (sangat puas), sehingga tersusun suatu skala interval tingkat kepuasan pelanggan seperti terlihat pada tabel berikut

Tingkat Kepuasan Anggota

KODE	DIMENSI CRM	MEAN	Nilai tingkat kepuasan
X 1.1	Jumlah persentase diskon untuk menginap di Hotel X	3.11	biasa saja
X 1.2	Jumlah persentase diskon pada restaurant dan outlet outlet Food & Beverage Hotel X	3.68	Tinggi
X 1.3	Jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas klub X	3.16	Biasa saja
X 1.4	Ragam variasi diskon yang diberikan (contoh: diskon untuk F&B, Room, fitness center, massage, golf)	3.16	Biasa saja
X 2.1	Keramahan staff (selalu menyapa dengan nama)	4.36	Sangat tinggi
X 2.2	Personalized service (memenuhi special request / mengingat preferensi tamu)	3.84	Tinggi
X 2.3	Ucapan/kartu/hadiah pada event tertentu (ulang tahun/hari raya)	3.46	Tinggi
X 2.4	Ragam acara member gathering tiap bulan	3.34	Biasa saja
X 2.5	Tujuan pengadaan member gathering (seperti contoh: dapat menjalin hubungan/koneksi baru dengan sesama member / memberi pengetahuan)	3.21	Biasa saja
X 2.6	Kemampuan staff untuk memberi informasi mengenai produk/layanan hotel X yang terbaru	3.7	Tinggi
X 3.1	Kemudahan dalam proses reservasi kamar	3.92	Tinggi
X 3.2	Kemudahan dalam proses check-in & check-out	3.98	Tinggi

X 3.3	Kemudahan dalam akses fasilitas hotel (fitness, massage, kolam renang)	3.79	Tinggi
X 3.4	Kemudahan dalam penukaran complimentary voucher	3.84	Tinggi
X 3.5	Kemudahan dalam proses reservasi tempat di restaurant	3.89	Tinggi
X 3.6	Kemudahan dalam akses fasilitas golf & fitness di klub X	3.32	Biasa saja

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa keramahan staff menjadi variabel yang memiliki nilai tingkat kepuasan tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yang sejalan dengan tabel hasil analisa Taguchi. Untuk variabel yang memiliki tingkat kepuasan “biasa saja” diantara lain variabel jumlah persentase diskon untuk menginap di hotel X, jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas klub X, ragam variasi diskon yang diberikan (contoh: diskon untuk F&B, Room, fitness center, massage, golf), ragam acara *member gathering* tiap bulan, tujuan pengadaan *member gathering*, dan kemudahan dalam akses fasilitas *golf&fitness* di klub X. Sesuai dengan hasil analisa Taguchi, keenam variabel tersebut memang menempati posisi terbawah, sehingga memiliki prioritas tertinggi untuk di tingkatkan.

Berikut adalah tabel kepuasan anggota bila ditinjau dari variabel secara keuntungan finansial, keuntungan sosial, dan ikatan struktural.

**Analisa Kepuasan Anggota Terhadap Indikator *Customer Relationship Management*
Menggunakan Uji Taguchi's Signal to Noise Ratio**

KODE	DIMENSI CRM	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Nti	R(η)
X1	Keuntungan financial	7	42	168	133	14	5.971	3
X2	Keuntungan social	3	45	166	227	105	12.067	2
X3	Ikatan structural	2	28	138	277	101	15.877	1

Skala Tingkat Kepuasan Anggota Terhadap Indikator *Customer Relationship Management*

No	Variabel	Nilai Mean	Tingkat Kepuasan
1	Keuntungan Finansial	3.2	Biasa Saja
2	Keuntungan Sosial	3.7	Tinggi
3	Ikatan Struktural	3.8	Tinggi

Dapat dilihat dari tabel bahwa variabel keuntungan finansial termasuk pada kategori tingkat kepuasan biasa saja, sedangkan variabel keuntungan sosial dan ikatan struktural termasuk pada tingkat kepuasan tinggi.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa anggota program keanggotaan X merasa paling puas dengan variabel ikatan struktural pada implementasi program keanggotaan X. Ikatan struktural meliputi aspek dimana penyedia jasa layanan memberi kemudahan untuk dapat berinteraksi dengan pelanggannya. Hal ini dimaksudkan agar pihak perusahaan dapat lebih peka terhadap kebutuhan pelanggannya sehingga dapat lebih cepat memberikan layanan yang sesuai. Sedangkan variabel keuntungan finansial mendapat nilai cukup rendah sehingga menjadikan variabel ini menjadi prioritas utama bagi hotel X untuk ditingkatkan kinerjanya. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa, keuntungan finansial yang meliputi jumlah diskon yang didapatkan anggota, serta ragam diskon yang didapatkan anggota, belum memberikan perasaan istimewa kepada anggota karena anggota merasa tidak ada perbedaan yang signifikan dibandingkan tamu biasa.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengolahan dan analisis data yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian. Kesimpulan-kesimpulan tersebut dapat disajikan pada rangkuman sebagai berikut:

Dari profil responden, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki proporsi yang hampir sama dalam hal jenis kelamin, di mana sebanyak 42% adalah pria dan 58% adalah wanita. Untuk profil usia didominasi oleh responden berusia 21 hingga 30 tahun yang sebagian besar berprofesi sebagai wirausahawan dengan tingkat pendapatan rata-rata sebesar Rp 5.000.001,- hingga Rp 10.000.000,-. Untuk frekuensi kunjungan ke Hotel X tercatat bahwa sebagian besar responden hanya berkunjung 1 kali bahkan terkadang tidak sama sekali dalam sebulan. Terbanyak, anggota paling sering berkunjung bersama keluarga.

Mengacu pada hasil analisa Taguchi's Signal to Noise ratio, hotel X harus memperbaiki program implementasi yang berkaitan dengan keuntungan finansial karena mendapatkan nilai paling rendah diantara variabel lainnya, dan hasil ini didukung oleh analisa deskriptif kepuasan anggota yang hanya mendapat nilai 3.2 sehingga variabel keuntungan finansial termasuk pada tingkat kepuasan biasa saja.

Variabel keuntungan sosial pada analisa Taguchi termasuk pada peringkat kedua. Dan pada analisa deskriptif mendapat nilai 3.7 yang termasuk pada kategori tingkat kepuasan tinggi.

Variabel ikatan struktural mendapat peringkat pertama pada analisa Taguchi, sedangkan pada analisa deskriptif kepuasan anggota mendapatkan nilai 3.8 yang menempatkan variabel ini pada kategori tingkat kepuasan tinggi.

Saran

Melihat analisa Taguchi dan analisa tingkat kepuasan anggota terhadap implementasi CRM, 6(enam) variabel menjadi pusat perhatian karena dinilai belum memuaskan anggota. Keenam variabel tersebut adalah variabel jumlah persentase diskon untuk menginap di hotel X, jumlah persentase diskon yang didapatkan saat menggunakan fasilitas klub X, ragam variasi diskon yang diberikan (contoh: diskon untuk F&B, *Room*, *fitness center*, *massage*, *golf*), ragam acara *member gathering* tiap bulan, tujuan pengadaan *member gathering*, dan kemudahan dalam akses fasilitas *golf&fitness* di klub X. Tiga dari enam variabel tersebut termasuk dalam kategori keuntungan finansial, oleh karena itu pihak hotel X dirasa harus meninjau kembali program program keanggotaan mereka yang berkaitan erat dengan keuntungan finansial. Hal ini disarankan karena variabel yang menjadi ketidakpuasan anggota adalah hal-hal mendasar dalam fasilitas hotel dan program keanggotaan. Keuntungan yang ditawarkan harus lebih terlihat perbedaannya dengan tamu yang bukan anggota program.

Untuk variabel yang tingkat kepuasannya sudah tinggi, pihak hotel X hanya perlu untuk mempertahankan konsistensi dari performa layanannya.

Dalam penyebaran kuisisioner penulis menemui banyak halangan dalam pengumpulannya, dan penulis sangat berterima kasih terhadap anggota yang masih peduli terhadap kuisisioner yang di sebar untuk tujuan perbaikan implementasi program keanggotaan X. Oleh karena itu, pihak hotel sebaiknya membaca saran daripada kuisisioner anggota yang menjawab dan mencoba untuk berinteraksi dengan mereka, karena anggota tersebut mau meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner demi kebaikan hotel X.

Hotel X harus lebih fleksibel dengan program keanggotaan mereka, sehingga tiap anggota yang mendaftar dapat memaksimalkan keuntungan yang diperoleh. Beberapa pertimbangan seperti anggota menyarankan bahwa karena mereka tidak bermain golf, mereka berharap bahwa keuntungan mereka untuk bermain golf dapat digantikan dengan akses fasilitas kebugaran secara gratis. Pihak Hotel X harus lebih memperhatikan

bagaimana anggota dapat memaksimalkan pengalaman dalam penggunaan keuntungan dengan adanya kelonggaran untuk penyesuaian program.

Penelitian lebih lanjut dapat dilengkapi dengan wawancara mendetil dengan responden yang memiliki jawaban menyimpang dari rata-rata jawaban responden lainnya sehingga dapat lebih menggali lebih dalam alasan ketidakpuasan anggota terhadap implementasi *Customer Relationship Management* hotel X.

Hasil penelitian ini hanya terbatas kepada Hotel X saja sehingga belum bisa dijadikan acuan untuk analisa kepuasan pelanggan terhadap program *Customer Relationship Management* secara umum.

Daftar Referensi

- Bang, J. (2005). *Understanding customer relationship management from managers' and customers' perspective: Exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence*. (Order No. 3188835, University of Rhode Island). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 165-165 p
- Callan, R.J. (1993), *An appraisal of UK hotel quality grading schemes*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 10-18.
- Callan, R.J. (1995), *Hotel classification and grading schemes, a paradigm of utilisation and user characteristics*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 14 Nos 3/4, pp. 271-83.
- Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Boston: Addison – Wesley
- Ho, L., Feng, S., & Yen, T. (2014). A new methodology for customer satisfaction analysis: Taguchi's signal-to-noise ratio approach. *Journal of Service Science and Management*, 7(3), 235-244.
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *E-business 2.0 : Roadmap for success*. Boston : Addison-Wesley
- Kotler, P. (2000). *Marketing management (Milenium edition)*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*, (10thed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P. (2006). *Marketing management, an asian perspective*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., & Keller, Kevin, Lane. (2009). *Marketing management (13th edition)* New Jersey: Upper Sadle River.
- Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247-253.
- Lovelock, Patterson, & Walker. (2001). *Services Marketing: An Asia-Pacific Perspective* 2nded. New South Wales: Frenchs Forest.
- Molan, K., Park, J. E., Dubinsky, A. J., & Chaib, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities: A customer-centric view. *The Journal of Services Marketing*, 26(2), 83-93
- Simamora, B. (2004). *Panduan riset perilaku konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sluis, S. (2014, 01). How to Risk-Proof your CRM System. *Customer Relationship Management*, 18, 40 – 44.
- Sugiyono. (2005) *Metode penelitian bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Taguchi, G. (1987) *System of Experimental Design: Engineering Methods to Optimize Quality and Minimize Costs*. 1st Edition, American Suppliers Institute, Dearborn, 653-655.

- Taguchi, G. (1991) Taguchi Methods: Signal-to-Noise Ratio for Quality Evaluation. 1st Edition, American SuppliersInstitute, Dearborn, 78-80.
- Zeithaml and Bitner. (1996). The design of cost management system: Texts, cases and readings. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Zeithaml, et al. (1996). Measuring the quality of relationship in customer service: An empirical study. *European Journal of Marketing*.