

Customized Packaging Support System Hotel

Yoke Pribadi

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, yoke.pribadi@unpar.ac.id*

Agus Gunawan

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan*

Angela Caroline

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan*

Jeff Adrian

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan*

Sheryl Devina

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan*

Abstract

Advances in technology are causing transport becomes cheaper and government support to promote tourism has positive impact in the hospitality business. Even in West Java, there are around 1,649 registered hotels. Various hotels are competing in various forms of strategies. One strategy used is rife customer intimacy strategy in the form of packages that provide customized according to the preferences of the target customer. Research type is qualitative that use five hotel as samples. Data collected through interviews, FGD (Focus Group Discussion), and evaluation of the Standard Operating Procedures and systems used by the hotel. Analyze data using MIT 90's Framework and BPMN (Business Process Modeling and Notation) to determine the systems needed by the hotel as well as describe the proposed system of this research. This research focuses on designing information systems that can support hotel in offering customized packages.

Keywords: *Information System, Customer Packages*

Abstrak

Kemajuan teknologi yang berdampak kepada semakin murahnya biaya transportasi dan dukungan pemerintah terhadap sektor pariwisata memiliki dampak positif ter-

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 151–175, (ISSN:0216–1249)
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

hadap perkembangan bisnis hotel. Mereka kemudian semakin bersaing dengan berbagai macam strategi. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan minat konsumen adalah dalam bentuk paket-paket wisata yang disesuaikan dengan preferensi konsumen yang disasar. Jenis penelitian dari studi ini adalah kualitatif, dan menggunakan 5 hotel sebagai sampel dari penelitian. Data diperoleh melalui proses wawancara, FGD (*Focus Group Discussion*), dan evaluasi terhadap Prosedur Operasional Baku dan sistem yang digunakan oleh hotel-hotel tersebut. Data analisis kemudian menggunakan MIT 90's Framework dan BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) untuk menentukan sistem yang dibutuhkan oleh perusahaan dan juga untuk menjelaskan sistem yang ditawarkan dari penelitian ini.

Kata kunci: Sistem Informasi, *Customer Packages*

1. Pendahuluan

Sektor pariwisata menarik minat yang tinggi dari investor luar negeri. 90,01% dari US\$ 130,13 juta nilai realisasi investasi pariwisata Indonesia hingga Maret 2014 berasal dari penanaman modal asing. Dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2013, nilai ini meningkat sebesar 256,43% (Tempo, 2014). Jumlah wisatawan pun semakin banyak, tercatat 25 juta wisatawan yang datang pada tahun 2014 lalu dan akan meningkat mulai dari tahun 2015 lebih dari 1% per tahunnya (Kemenparakeraf, 2014).

Hotel di Bandung pada delapan tahun lalu hanya berjumlah 220 hotel. Seiring semakin tingginya tingkat investasi pada bisnis ini, jumlah hotel yang ada di Bandung pun semakin banyak, tercatat saat ini sudah mencapai 450 hotel termasuk hotel-hotel yang baru dibangun, seperti, Hotel Pullman dan Hotel Golden Tulip pada tahun 2015, serta hotel asal Inggris, yaitu, Premier Inn tahun 2016. Hingga 2014 hotel-hotel di Bandung masih dikuasai 43% oleh Accor Group (Ibis, Mercure, dan Pullman). Disusul Intercontinental Hotel Group, yaitu, Intercontinental dan Crowne Plaza (Kompas, 2015). Wisatawan sendiri lebih menyukai hotel berbintang apalagi ketika harga yang ditawarkan hampir menyerupai hotel melati (Herdiyan, 2011). Idealnya tingkat okupansi Hotel di Kota Bandung berada di angka 70%, namun November 2014 lalu hanya mencapai 44,4% sehingga muncul desakan kepada pemerintah untuk melakukan moratorium khususnya untuk pendirian hotel baru agar dapat menekan tingkat kompetisi antar hotel (Kompas, 2015). Selain daripada itu Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel-hotel juga tidak mencapai angka yang dituju, terbukti pada Februari 2015 lalu, TPK Jawa Barat yang mencakup Bandung hanya mencapai 38,91% saja (BPS, 2015).

Untuk memastikan TPK hotel selalu mencapai target sepanjang tahun (bukan hanya mencapai pada *peak season* saja), berbagai manajemen Hotel menerapkan strategi dengan menawarkan *packages* (paket-paket) secara proaktif pada pelanggannya. Packages yang hendak ditawarkan pada setiap pelanggan ini berbeda-beda isi *packages*-nya, tergantung pada preferensi atau kebiasaan dari pelanggan terse-

but. Tantangan yang muncul untuk mengimplementasikan hal ini adalah perlunya analisa terhadap pelanggan dan kemudian menentukan packages apa yang cocok untuk pelanggan tertentu. Manajemen hotel membutuhkan bantuan sistem yang dapat membantu manajemen dalam menganalisa perilaku dan preferensi pelanggan, mengelompokkan pelanggan, menyarankan packages yang isinya sesuai dengan perilaku dan preferensi pelanggan tersebut (disebut sebagai *customized packages*) dan juga menyarankan kapan perlu menawarkan packages tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan rancangan sistem yang mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan manajemen tersebut.

2. Kajian Teori

Customer Packaging Support System Hotel yang dirancang dalam penelitian ini berdasarkan pada sistem CRM (*Customer Relationship Management*). Sistem yang dimaksudkan di sini merupakan sistem informasi bisnis yang berarti sekelompok komponen yang saling berhubungan yang bekerja secara kolektif untuk melaksanakan input, proses, output, storage, dan kontrol untuk mengubah data menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mendukung *forecasting*, perencanaan, kontrol, koordinasi, pengambilan keputusan, dan aktivitas operasional dalam organisasi (Hardcastle, 2008). Sistem informasi dapat dibagi menjadi dua kategori sistem. Pertama, sistem yang mendukung aktivitas sehari-hari perusahaan atau disebut *Operation Support Systems* (OSS). Kedua, sistem yang mendukung pengambilan keputusan manajerial disebut *Management Support Systems* (MSS) yang berkaitan dengan dukungan dalam pengambilan keputusan manajerial (Laudon & Laudon, 2014). Dalam penelitian ini, sistem informasi yang dirancang berupa MSS yang membantu bisnis hotel menawarkan package sesuai dengan perilaku pelanggannya. Hal ini berguna agar pelanggan merasa diperhatikan dan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel dapat meningkat.

CRM yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan strategi komprehensif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan superior value dengan cara *creating*, *maintaining*, dan *expanding selected customer* dan konsumen. Maksud dari komprehensif di sini adalah CRM tidak hanya mengacu pada bagian *sales* dan *marketing* saja melainkan bekerja secara komprehensif dengan area-area lainnya. Strategi yang dimaksudkan adalah memiliki serangkaian rencana dengan menciptakan, memelihara, dan memperluas hubungan dengan pelanggan (siklus pelanggan). Dengan adanya strategi CRM, tentu perusahaan akan lebih mampu untuk menganalisa siapa target pelanggan dan rutinitas pelanggan dalam membeli produk atau dengan kata lain perusahaan akan mengetahui perilaku dari pelanggannya. CRM juga harus mampu membangun hubungan bukan dengan hanya pelanggan saja melainkan dengan konsumen, seperti mengidentifikasi siapa konsumen yang sudah melakukan repeat buying lalu diberikan reward misal berupa kupon atau membership.

Agar dapat menawarkan packaging yang sesuai dengan keinginan pelanggan, manajemen hotel harus terlebih dahulu mengidentifikasi perilaku pelanggan. Identifikasi perilaku pelanggan menggunakan definisi perilaku konsumen yang merupa-

kan studi yang mempelajari tentang bagaimana konsumen dapat memutuskan untuk membeli suatu produk. Perilaku konsumen terdiri dari semua aktivitas konsumen yang berhubungan dengan pembelian *purchase*, penggunaan *use*, dan pembuangan *disposal* barang dan jasa, termasuk respon konsumen dalam hal emosional, mental, dan perilaku yang mendahului, menentukan, atau mengikuti aktivitas ini (Kardes, Cronley, & Cline, 2011). Perilaku konsumen juga dapat diartikan sebagai sebuah proses pembuatan keputusan dan aktivitas fisik termasuk *acquiring*, *evaluating*, *using*, dan *disposing* suatu barang dan jasa (Khan, 2006).

Analisa perilaku pelanggan menggunakan 4 tahap yang terdiri dari (1) mengumpulkan data pelanggan, (2) mengetahui apa yang disukai oleh pelanggan, (3) membuat program khusus untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, dan (4) membuat hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan dengan menambahkan *value added services* (StatLabs, 2013). Gunawan, et al., (2013) penggunaan computer based CRM yang tepat dapat memberikan pedoman/saran pada manajer dan pegawai. Dimana saran ini dihasilkan oleh sistem. Dengan adanya dukungan saran ini maka manajer dan pegawai dapat mengetahui secara lebih baik pelanggan yang dihadapi dan mengetahui bagaimana berinteraksi dengan pelanggan tersebut. Interaksi yang positif akan dapat membantu perusahaan menciptakan dan memmanage hubungan emosional yang positif.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian yang lainnya karena penelitian ini mampu untuk menyeimbangkan dengan kondisi yang sedang terjadi sekarang, mampu melakukan penelitian walaupun data yang didapatkan tidak mencukupi, mudah dalam menggambarkan informan walaupun hanya sedikit, dan biasanya penelitian ini update dengan data yang terbaru (Yin, 2011).

Metode penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan studi kasus *case studies*. Studi kasus adalah penelitian empiris yang meneliti fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama saat batasan-batasan di antara objek penelitian dan konteks yang tidak jelas. Studi kasus dapat dilakukan ketika topik yang dibahas peneliti luas dan kompleks, saat tidak terdapat banyak teori yang tersedia, dan saat konteks sangat penting (Dul & Hak, 2008).

Dalam model penelitian kualitatif, peneliti mengelompokkan menjadi 3 macam model yang dua di antaranya merupakan kombinasi antara perilaku pelanggan dengan *differential pricing*. Dua kelompok ini digunakan untuk merancang packages kepada pelanggan sedangkan untuk CRM (*Customer Relationship Management*) digunakan sebagai tindakan proaktifnya baik kepada pelanggan maupun konsumen baru, yaitu penawaran packages kepada pelanggan dan promosi berupa *upselling/cross-selling* kepada konsumen

3.1. Pengumpulan Data

– Wawancara.

Wawancara dalam penelitian kualitatif ini menggunakan teknik *qualitative interview*. Wawancara kualitatif yang digunakan oleh peneliti ini bertujuan untuk memahami informan dengan cerita mereka sendiri. Tujuan ini adalah tujuan yang paling mendasar dalam penelitian kualitatif, yaitu, menggambarkan *social world* yang kompleks dari sudut pandang informan. Dalam wawancara kualitatif akan memperhatikan tren dan kehidupan sosial ekonomi dari luar juga.

– FGD (*Focus Group Discussion*).

Peserta dalam FGD memiliki keterkaitan mengenai topik yang dibahasnya. Di dalam sesi FGD akan diperoleh *impressions*, *interpretations*, dan opini informan mengenai produk, *event*, *service*, dan konsep (Sekaran, 2003). FGD yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini berjumlah 2 moderator dan 9 informan yang dipilih karena ada ketertarikan dengan bisnis hotel dan sistem informasi. Topik yang dibahas dalam FGD berkaitan dengan bisnis hotel dari perspektif yang berbeda dan tanggapan atas rancangan sistem yang dibuat peneliti. Di dalam FGD ini terdapat dinamika dengan sendirinya yang harus dikelola oleh moderator. Moderator yang berperan baik dapat menggali pembahasan lebih dalam lagi dari setiap orang yang terlibat di dalamnya (Yin, 2011).

– Studi Dokumen

Studi dokumen dalam penelitian kualitatif adalah proses dimana peneliti melakukan studi terhadap dokumen dari hasil dokumentasi. Dokumentasi tersebut merupakan proses pengumpulan dokumen yang berisi fakta dan data-data (Rahmat, 2009). Dalam penelitian ini, dokumen yang didapatkan berupa data-data SOP (*Standard Operating Procedure*) dari Hotel dalam sampel dan data mengenai hotel-hotel tersebut yang didapat dari internet.

3.2. Reduksi Data

Setelah melakukan pengumpulan data, peneliti melakukan reduksi data dengan cara menyeleksi terlebih dahulu mana data yang relevan dengan topik yang akan dikaji oleh peneliti. Hasil data yang didapat dari proses ini kemudian dipakai oleh peneliti dalam menganalisis data baik itu menggunakan MIT 90's *Framework* dan juga BPMN (*Business Process Model and Notation*).

3.3. Analisa Data

Dalam menganalisa data yang diperoleh, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu (Yin, 2011):

1. *Compiling*. Tahap pertama ini dapat disebut juga dengan menciptakan database. Data dari lapangan diorganisir oleh peneliti agar sistematis, selanjutnya baru dapat dianggap sebagai database. Sebelum database digunakan, data harus "dibersihkan" dan "diverifikasi" dengan memeriksa logika, konsistensi, dan akurasi data dalam setiap catatan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengakses data yang dimilikinya.
2. *Disassembling*. Setelah mengorganisir data pada tahap kompilasi, peneliti melakukan *disassembling*, yaitu, melakukan pemilahan data yang sudah dikumpulkan menjadi bagian-bagian kecil atau membongkar kata-kata dalam catatan peneliti dengan beberapa cara, yaitu *memo writing, coding or without coding, using computer software*.
 Dalam database yang sudah terorganisir, terdapat beberapa item yang sama. Tahap ini mencirikan item yang sama atau disebut dengan item yang unik. Item yang sama akan diberikan istilah yang sama. Hal ini akan membuat peneliti dapat mengurutkan item dari catatan yang berbeda dengan cara yang berbeda misalnya kelompok yang sama dan tidak sama. Setelah diurutkan, peneliti dapat memeriksa fitur-fitur terkait dan informasi dari kelompok yang sudah ditentukan.
3. *Reassembling*. Tahap ini dapat disebut juga dengan menyusun ulang. Setelah membongkar data pada tahap kedua untuk dilakukan proses coding, data tersebut disusun kembali. Dalam tahap ini peneliti harus melakukan query baik terhadap diri sendiri maupun terhadap datanya. Query itu sendiri adalah suatu intrinsik dalam menganalisa data.
 Ada 3 cara dalam tahap ini, yaitu membuat susunan hierarki, membuat matriks sebagai susunan, dan bekerja menggunakan tipe susunan lainnya. Dari tiga cara ini, peneliti tidak menggunakan susunan hierarki dan matriks melainkan menggunakan tipe susunan lainnya yang menggambarkan secara grafis, seperti BPMN. Untuk maju ke dalam tahap selanjutnya, peneliti harus mampu memahami tema yang lebih luas dari analisis data yang sudah diolah, jika belum mampu, tahap *disassembling* dan *reassembling* ini harus terus dilakukan.
4. *Interpreting*. Tujuan dari tahap ini adalah mengetahui arti dari data yang telah diperoleh dan memahami keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Interpretasi dari peneliti dianggap baik jika memenuhi 5 kriteria berikut : (a) *Completeness* , (b) *Fairness*, (c) *Empirical accuracy*, (d) *Value-added* dan (e) *Credibility* : interpretasi dapat diterima.
 Terdapat 3 model interpretasi, yaitu, *description, description plus a call for action, dan explanation*. Dalam penelitian ini, peneliti menganut model *description plus a call for action*. Model ini dipakai oleh peneliti karena dalam penelitian ini diajukan sebuah rancangan sistem yang tujuannya untuk membantu memberi masukan berupa rancangan sistem terhadap objek penelitian.
5. *Concluding*. *Concluding* (kesimpulan) merupakan pernyataan atau serangkaian pernyataan yang menyeluruh yang menimbulkan penelitian ke tingkat konseptual

yang lebih tinggi dan lebih luas dari sekedar ide. Penelitian ini menggunakan kesimpulan dengan membuat proposisi substansial. Proposisi substansial ini dapat dikatakan sebagai nama lain dari hipotesis dalam penelitian kuantitatif. Dengan adanya proposisi, peneliti dapat membuat sebuah prediksi dari penelitian yang dilakukannya. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba merancang sistem customer packaging sesuai dengan kebutuhan hotel yang didukung dengan analisa perilaku pelanggan.

3.4. Tools Analisa Data

Alat analisa data yang digunakan adalah MIT 90s *Framework* dan BPMN. MIT 90s *Framework* merupakan kerangka untuk memahami interaksi antara elemen yang terdapat dalam IT yang menyebabkan perubahan organisasi (MacRedie, Paul, Anketell, Lehaney, & Warwick, 1998). MIT 90S *Framework* juga merupakan gambaran hubungan yang menjelaskan keselarasan antara strategi bisnis, teknologi, struktur organisasi, manajemen proses, dan peran individu dalam organisasi. Dalam pendekatan tradisional, perusahaan menentukan dahulu strateginya. Elemen lainnya akan mendukung strategi tersebut.

Strategi menjelaskan apa yang bisnis coba capai dan bagian apa yang sistem informasi mainkan. Individu menjelaskan kemampuan apa yang dimiliki orang dalam organisasi. Manajemen proses menjelaskan apakah manajemen proses mendukung *organizational learning*, atau fokus pada kontrol. Teknologi harus menjawab pertanyaan apakah dampak dari teknologi baru yang didesain atau ditemukan. Struktur organisasi menjawab pertanyaan apakah struktur organisasi mendukung atau menghambat sistem informasi (Levy & Powell, 2005).

Kemudian BPMN digunakan untuk menciptakan prosedur detail dari sistem yang dirancang. BPMN (*Business Process Modelling Notation*) adalah aplikasi untuk mendukung suatu bisnis di mana penggunaanya dapat menggambarkan keseluruhan proses bisnis yang mencakup fungsi-fungsi dalam bisnis, sistem perusahaan, dan batasan-batasan dalam organisasi. BPMN membantu menjembati perbedaan bahasa antara teknisi sistem dan pembisnis. Dengan adanya BPMN diharapkan kebutuhan perusahaan akan suatu sistem informasi dapat lebih mudah terpenuhi karena BPMN mengurangi luas gap yang ada selama ini antara kedua belah pihak (Stiehl, 2014)

3.5. Uji Keabsahan

- *Validitas*. Menurut Yin (2011), studi yang valid melibatkan data yang dikumpulkan dan diinterpretasikan dengan benar sehingga kesimpulan dari penelitian dapat dibuat secara akurat dan mencerminkan kenyataan yang sebenarnya. Peneliti menggunakan strategi member checking dalam uji validitas pada penelitian ini. Dalam strategi ini, peneliti mengecek kembali hasil dari rancangan sistem *customized packages* yang sudah dibuat kepada para peneliti hotel dan orang yang bekerja di bidang sistem informasi sebagai partisipan sekaligus informan dari penelitian ini.

- Reliabilitas. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Yin (2011) triangulasi adalah teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan bukti konvergen dari sumber yang berbeda. Sumber yang diperoleh dalam penelitian ini berupa sumber-sumber verbal, sedangkan sumber tertulis hanya didapatkan dari data-data SOP (*Standard Operating Procedure*) sehingga peneliti sangat mengandalkan informasi dari sumber-sumber verbal tersebut. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber dari hasil wawancara terhadap mahasiswa dan pekerja di perhotelan, FGD kepada para peneliti hotel dan orang yang bekerja di sistem informasi, dan melakukan *crosscheck* hasil penelitian dengan SOP.

4. Pembahasan dan Diskusi

4.1. Analisis Permasalahan

Dalam mencari permasalahan utama dalam penelitian ini, digunakan *business challenges bundle* (Gunawan, 2012). Metode ini bertujuan untuk membantu memetakan masalah yang terjadi dan memprioritaskan apa yang harus diteliti terlebih dahulu. Dalam analisa menggunakan *business challenge bundle*, terdapat empat peraturan yang harus diikuti. Pertama, memetakan tujuan yang hendak dicapai dan syarat-syarat yang harus dipenuhi agar tujuan tersebut dapat tercapai. Berdasar pemetaan tersebut akan tercipta beberapa kelompok atau *bundle*. Kedua, buat prioritas dan pilih *bundle* yang signifikan untuk dirubah. Ketiga, pilih *bundle* yang membutuhkan penelitian lebih lanjut. Keempat, fokus pada sejumlah *bundle* yang dapat diteliti pada saat bersamaan. Bila terlalu banyak maka menjadi tahap penelitian lebih lanjut.

Tujuan dari penelitian adalah merancang sistem informasi berbasis komputer yang dapat mendukung manajemen hotel untuk membuat suatu *customized package* yang sesuai dengan target pelanggannya. Dengan dukungan ini, diharapkan manajemen hotel dapat menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Gambar 4.1 memperlihatkan *business challenge bundle* secara keseluruhan. Untuk membaca gambar ini, dapat dibaca dari bawah ke atas. Paling bawah menggambarkan tujuan. Kemudian tiga bagian di atasnya merupakan faktor-faktor agar tercapainya tujuan tersebut.

Faktor pertama, yaitu mampu melakukan komunikasi yang baik (20) yang dapat dilakukan dengan mengetahui cara yang benarnya (18) dan mengetahui waktu yang tepat untuk berkomunikasi baik dengan pelanggan Hotel (17). Komunikasi tersebut dapat dilakukan melalui baik itu melalui telepon, email, dan media lainnya akan membuat pelanggan merasa diperhatikan oleh pihak hotel. Agar waktunya tepat maka diperlukan analisa pola kedatangan (12) terlebih dahulu yang dilakukan dengan menganalisa terlebih dahulu bagaimana pola perilaku dari pelanggan tersebut (7). Dalam menganalisa perilaku pelanggan salah satu data yang dibutuhkan yang terpenting adalah data reservasi pelanggan itu sendiri (1). Untuk dapat melakukan komunikasi ini diperlukan juga teori CRM (*Customer Relationship Management*). Dalam penelitian ini hanya akan dibahas di pola kedatangan satu kelompok pelanggan, kelompok

lainnya tidak dibahas lebih lanjut dan dijadikan saran oleh peneliti. Faktor kedua, packages yang diberikan oleh Hotel kepada pelanggan cocok dengan perilakunya, dalam artian sesuai bahkan lebih dari ekspektasinya (25). Hal ini dapat terjadi apabila pihak Hotel mampu melakukan kegiatan operasional dan perencanaannya dengan baik. Untuk kegiatan operasional tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini. Kegiatan operasional dapat berarti melakukan fungsi *controlling* (21) dan *planning* yang ada di dalam melakukan penghitungan budget. *Controlling* ini berarti melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, termasuk di dalamnya manajemen biaya. Maksud dari manajemen biaya disini dalam artian operasional adalah membandingkan *budgeting* (13) dan realisasinya (14), apakah sudah sama atau ada kekurangan. Jika ada kekurangan dapat dilakukan realokasi budget dari kegiatan yang lainnya. Namun untuk budget di sini tidak dibahas lebih lanjut perhitungannya dan dijadikan saran untuk cost & benefit analysis.

Packages yang cocok diperoleh juga dari perencanaan yang baik, yaitu dengan merancang packages berdasarkan perilaku yang sesuai dengan pelanggan dan untuk konsumen ditawarkan promosi yang berasal dari teknik *upselling* atau *cross-selling* yang dilakukan oleh pegawai Hotel (19). Perancangan tersebut menggunakan dasar dari teori differential pricing dan analisa perilaku pelanggan. Setelah dirancang juga ditawarkan kepada pelanggan untuk packages nya dan kepada konsumen untuk promosinya (22). Pihak Hotel juga perlu memperhatikan beberapa hal dalam merancang packages dan promosi, yaitu, target sales sesuai (15) yang berdasarkan data *forecast* (5), membuat budget (13) dari data pemasukan (4) dan pengeluaran yang lalu (3) dan mengetahui realisasi (14) yang didapatkan dari data pemasukan (4) dan pengeluaran yang baru (3), pola perilaku dan preferensi khusus untuk pelanggan (16), dan mengetahui kapan waktu *seasonal* nya untuk merancang promosi untuk konsumen (10) yang didapatkan dari data seasonal misalnya saat *peak and low* dan saat *event-event* tertentu seperti lebaran, Imlek, baik itu data yang sudah ada (*given*) ataupun data yang dibuat oleh pegawai Hotel berdasarkan pengamatan per tahunnya. (6). Untuk mengetahui pola perilaku dan preferensi khusus pelanggan perlu melakukan analisis perilaku pelanggan dari Hotel secara per kelompok (11) yang sudah ditentukan dalam pengelompokan pelanggan berdasarkan kriteria (9) dengan mengetahui juga cara dan aturan pengelompokannya (8). Di dalam pengelompokan pelanggan yang didapatkan dari data reservasi (1), sales melakukan pengelompokan sesuai dengan kriteria *membership* yang sudah ada di Hotel untuk menentukan mana yang pelanggan dan mana yang termasuk ke dalam konsumen. Pengelompokan pelanggan ini menghasilkan 4 macam kelompok peringkat yang ada di dalam kelompok pelanggan. Setelah didapatkan kelompok peringkatnya barulah dapat dilakukan analisa perilaku per kelompok tersebut.

Faktor ketiga, pelayanan di Hotel tentu harus memuaskan pelanggannya sehingga dapat menjadi menjadi loyal karena kebutuhan dan harapannya terpenuhi dari pelayanan yang memuaskan ini (26). Untuk dapat melakukan pelayanan yang baik ini, pegawai hotel harus mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar (24). Namun standar atau aturan dalam pelayanan ini tidak dibahas dalam penelitian ini karena terdapat dalam bagian sumber daya manusia. Standar tersebut ada dalam data SOP (*Standard Operating Procedure*) Hotel (2). Selain standar, Hotel harus mampu

Menurut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, MICE dan wisata berbasis pada pendidikan (*knowledge-based tourism*) menjadi unggulan utama dari Kota Bandung. Fasilitas yang dapat mengakomodir MICE saat ini adalah hotel dari bintang 3 ke atas. Maraknya kebutuhan pelaku bisnis untuk menjalankan aktivitas MICE di kota-kota besar termasuk Bandung yang menjadi kota tujuan MICE selain Bali dan Yogyakarta, membuat kontribusi sebesar 60% hingga 70% pada tingkat hunian hotel bintang 3 hingga 5. Maraknya aktivitas MICE juga tercermin dari pemasukan Kota Bandung mencapai 10% hingga 15% dari aktivitas MICE atau setara nilainya dekat Rp 9 triliun hingga Rp 10 triliun, yang merupakan angka besar bagi sektor perhotelan (Koran-Jakarta, 2014).

Melihat banyaknya orang yang berkepentingan untuk MICE, berarti hotel-hotel di Bandung saling bersaing untuk menciptakan fasilitas yang sesuai untuk MICE. 60% dari hotel-hotel yang berada di Bandung atau terdapat 105 dan 18 yang berkualitas sudah memiliki tempat untuk dijalankan aktivitas MICE dengan beragam luas (Koran-Jakarta, 2014). Pada era yang maju ini, banyak masyarakat yang bukan hanya memperhatikan faktor dari harga, fasilitas, kualitas pelayanan, lokasi saja dalam pemilihan fasilitas yang mendukung aktivitasnya (MICE) melainkan melihat juga dari faktor *prestige* nya. Dapat dikatakan faktor pemilihan hotel dan fasilitas lainnya pada zaman sekarang ini memperhitungkan faktor *prestige* juga. Setelah mempertimbangkan faktor *prestige* barulah faktor lainnya dipertimbangkan, apakah harga yang dibayarkan sesuai dengan *packages* yang diberikan, apakah *packages* yang diberikan pada hotel ini lebih lengkap dibandingkan dengan dari hotel lainnya, apakah harga yang diberikan hotel ini sesuai atau lebih menguntungkan yang ditawarkan hotel lain, apakah lokasinya mudah dijangkau, apakah pelayanan di hotel ini memuaskan, dan banyak yang menjadi bahan pertimbangan lainnya.

Hotel-hotel berbintang baru yang akan dan sudah dibuka di Bandung semenjak tahun 2015 adalah Panghegar Dago Resort and Spa, Ibis Style Bandung Braga, Inter-Continental Bandung Dago Pakar, Mercure Bandung Setiabudi, Crowne Plaza Bandung, Ibis Bandung Pasteur, Zest Hotel Bandung, Ibis Budget Bandung Asia Afrika, Best Western La Grande Condotel Bandung, Pullman Bandung City Center, dan Golden Tulip Bandung (Kompas, 2015). Dengan banyaknya hotel-hotel baru tersebut, berarti semakin sengit persaingan yang terjadi antar hotel tepatnya hotel berbintang. Adanya persaingan yang sangat ketat mengakibatkan tingkat hunian kamar di Kota Bandung menjadi tidak terpenuhi. Tercatat pada kuartal kedua tahun 2015, persentase menurun sebesar 3,41% menjadi 74,65%. Tingkat tarif kamar di Bandung pun turun menjadi Rp 986.542,00 per malam sementara pada kuartal sebelumnya mampu mencapai Rp 1.152.635,00 (Kompas, 2015).

Dari banyaknya jumlah hotel berbintang yang baru dan rendahnya tingkat hunian kamar hotel membuat para pengusaha hotel harus mampu untuk menetapkan pelanggannya untuk diam di hotelnya. Mereka harus berupaya agar mampu untuk mengambil hati dari para konsumen dan pelanggannya agar tidak berpindah ke hotel lain. Oleh karena itu dibutuhkan tindakan yang proaktif kepada konsumen dan pelanggannya. Untuk mampu melakukan tindakan proaktif yang benar kepada konsumen dan pelanggannya tentu harus memperhatikan kondisi eksternal yang sedang terjadi sekarang. Maka dari itu, faktor mulai dari jumlah wisatawan yang

naik, banyaknya aktivitas yang memerlukan fasilitas terutama MICE, hingga pedulinya masyarakat terhadap prestige dalam keputusan pembelian, harus diperhatikan oleh pihak hotel karena membuat adanya perubahan pada perilaku konsumen.

4.2.2. Strategy

Berdasarkan kondisi external *socio-economy*, strategi yang diperlukan oleh hotel-hotel adalah configuration school antara *cognitive school* dan *planning school*.

Bukti dari penggunaan *planning school* adalah seluruh aktivitas operasional yang dilakukan sudah ada panduannya. Seluruh aktivitas prosesnya di seluruh departemen dilakukan secara formal dan sudah tertulis di dalam SOP (*Standard Operating Procedure*) sehingga kesalahan dalam melakukan suatu aktivitas tentu sangat tidak diinginkan oleh pihak hotel. Di dalam SOP tersebut sudah dijelaskan penjabaran mulai dari penyapaan terhadap tamu hingga tindakan apa yang harus dilakukan pihak hotel beserta dengan kata-kata yang harus diucapkan kepada para tamu hotel tergantung dari aktivitas apa yang sedang dilakukan oleh si pekerja.

Akan tetapi, jika Hotel hanya mengadopsi *planning school* saja maka Hotel masih memiliki kekurangan yaitu tidak melihat dari apa yang diinginkan oleh konsumen. Maka Hotel perlu menambahkan suatu strategi yaitu *cognitive school*. *Cognitive school* ini memperhatikan siapa konsumen dari Hotel dan siapa target yang harus ditujunya, juga menganut aspek psikologis dengan mempelajari *customer behavior*. Dengan adanya *cognitive schools*, hotel harus memikirkan bagaimana cara membuat suatu perasaan tertentu bagi konsumennya agar saat konsumen hendak melakukan pembelian Hotel tersebut terlintas di dalam benaknya.

Dengan adanya *cognitive school* ini maka konsumen dan pelanggan akan merasa bahwa ia lebih diperhatikan sehingga sangat mendukung untuk terjadinya *rebuy* dari para konsumen dan pelanggan. Di samping *rebuy* tentu saja akan ada hubungan jangka panjang antara Hotel dengan pelanggannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Hotel adalah dengan mencatat kemudian mengelompokkan pelanggannya. Hotel terlebih dahulu harus menentukan indikator penentu untuk pengelompokkannya setelah dikelompokkan barulah di analisa perilaku khususnya sehingga dapat diketahui sebenarnya apa preferensi dari pelanggan tersebut. Sesudah diketahui harus dicatat untuk kebutuhan selanjutnya, yaitu ketika pelanggan tersebut datang kembali, tentu saja ada tindakan proaktifnya.

Salah satu cara tindakan proaktif yang dapat dilakukan disini yang memikirkan tentang pelanggannya adalah melalui *customized packages* yang berdasarkan perilaku pelanggannya dan menawarkan promosi melalui teknik *upselling/cross-selling* kepada konsumennya. Pemberian *packages* sesuai dengan perilaku kelompok pelanggan masing-masing. *Packages* yang diberikan disini harus sesuai dengan perilaku pelanggan yang biasanya ia lakukan di Hotel bahkan dapat diberikan *superior value* yang sesuai dengan perilakunya. Dengan adanya pemberian *packages* yang sesuai ini diharapkan para pelanggan justru akan lebih memilih Hotel tertentu karena merasa lebih diperhatikan ketimbang dengan hotel-hotel lainnya yang dinilai mungkin lebih murah atau fasilitas yang lebih mewah. Dari sini dapat dilihat bahwa emosi dari pelanggan lah yang lebih digunakan dalam *cognitive school* ini. *Cognitive school* ini

perlu dipadukan dengan *planning school* nya agar dalam pelaksanaannya orang-orang tidak lagi melakukan kesalahan karena sudah tertera di dalam SOP.

4.2.3. *Individual and Roles*

Untuk jalannya strategi ini orang-orang yang berperan penting adalah *sales department*. *Sales department* berperan penting karena mereka lah yang menghitung harga yang akan diberikan kepada konsumen dan pelanggan dengan menganalisa terlebih dahulu kondisi external *socio economy* nya baik secara nasional dan global lalu menganalisa hal-hal lainnya seperti analisis SWOT, *prospect economy*, *economy indicators*, *industry opportunities*, dan *competitor analysis*. Selain menganalisis, mereka juga dekat dengan konsumen dalam artian, mereka lah yang mencari konsumen, pelanggan, dan mereka lah yang banyak berinteraksi dengan konsumen karena mereka juga lah yang menjalankan CRM.

Peran penting dipegang oleh *Director of sales department*, yang member keputusan atau *approval* apakah perancangan packages yang dilakukan oleh *senior sales manager* sudah benar atau belum dan dapat dieksekusi atau tidak. Ia juga yang mengatur koordinasi dari sales department ini. Kemudian *Senior Sales Manager* yang berperan dalam perancangan *packages* dan rancangan *upselling / cross-selling* tertentu bagi pelanggan dan konsumen sesuai dengan kondisi eksternal yang terjadi. Packages yang diberikan juga dapat berbeda-beda kepada setiap pelanggan. Sales manager berperan dalam memonitor perilaku konsumen dan pelanggan. Maksudnya, ia melihat perilaku-perilaku khusus konsumen yang perlu menjadi bahan pertimbangan dalam proses penghitungan harga selanjutnya.

4.2.4. *Structure*

Struktur berisi orang-orang yang ikut terlibat dalam jalannya proses bisnis dan strategi dari Hotel, yaitu *Front office agent*, *Sales coordinator*, *sales executive*, *assistant sales manager*, Akuntan, F& B *waiter/waitrees*, *supervisor*, *Duty manager*.

4.2.5. *Management Process*

- *Front Office Agent* bertugas untuk melayani tamu hotel dari check-in hingga check out termasuk mengarahkan tamu ke departemen lainnya bila tamu tidak menginap. Ia juga bertugas dalam menawarkan packages dan promosi yang dirancang serta memasukan input respon pelanggan dan konsumen.
- *Sales department (assistant sales manager, sales executive, sales coordinator)* akan menerima tamu yang melakukan reservasi baik itu kamar atau fasilitas tertentu, melakukan pemasaran dan akan berinteraksi sesuai dengan aturan yang berlaku dengan pelanggan di Hotel. *Director of sales*, *senior sales manager*, dan *sales manager* menganalisis keadaan eksternal dan melakukan perancangan packages yang akan diberikan kepada pelanggan serta pemberian promosi untuk konsumen, dan melakukan penawarannya hingga memasukan responnya.
- Akuntan akan melakukan penghitungan budget yang tersedia, dan realisasinya untuk diberikan kepada bagian sales department yang bertugas.

- *Duty manager* akan bertugas saat kegiatan operasional dilangsungkan , mengecek koordinasi yang berlangsung antar department, berinteraksi dengan tamu, menindaklanjuti kesalahan perubahan secara mendadak, menghandle complain dan permintaan khusus saat operasional dari para tamu yang mana akan menjadi masukan bagi kedatangan selanjutnya, menjaga keamanan jalannya kegiatan, memastikan membaca dan mengerti seluruh informasi terkait tamu dan kegiatannya.
- F& B *waiter/waitrees* akan menerima tamu yang datang ke restoran dan memasukkan input respon atas penawaran dan supervisor akan menawarkan *packages* atau promosi tertentu

4.2.6. *Technology dan External Technology*

IDEAS adalah software yang membantu para manajer hotel untuk lebih akurat dalam peramalan okupansi, menetapkan *daily room rate* dengan cepat, dan membuat lebih kompetitif dalam keputusan pembuatan harga. Dengan adanya sistem ini sebenarnya seharusnya mampu mengurangi biaya untuk training SDM karena sistem ini sangat mudah untuk digunakan. Namun sayangnya hotel-hotel di Indonesia kurang dapat menggunakan sistem ini karena tingginya perubahan pada kondisi external *socio-economy* yang tidak dapat dilacak dan dimasukkan ke dalam perhitungannya.

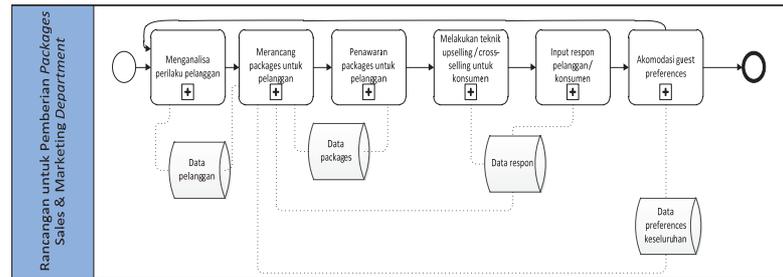
Beberapa teknologi yang digunakan oleh kelima hotel antara lain : SaLT (*Safety and Loyalty Tracker*) yang berupa kuesioner dimana di dalamnya dicatat guest experiences yang berisi pengalaman-pengalaman konsumen saat berada di Hotel, Opera 3 CRM. Software yang merupakan software yang terintegrasi untuk jalannya CRM dengan memberikan visibilitas yang jelas ke dalam semua tahapan proses penjualan serta dapat mengelola prospek, mengelola hubungan dengan pelanggan, membuat laporan profitabilitas, dan meningkatkan potensi bisnis dengan pelanggan. Opera 3 membantu pihak sales dalam mengelola informasi tentang pelanggan agar tidak melupakan pelanggannya. Opera 3 terintegrasi dengan Outlook, Excel, dan Word.

Selain memperhatikan software-software yang telah digunakan selama ini, hotel juga perlu memperhatikan external CRM technology agar mengetahui apakah ada inovasi terbaru yang dapat diadaptasi oleh Hotel X. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan software yang bernama Bitrix 24 dimana di dalamnya terdapat features yang lebih banyak ketimbang dengan Opera 3.

4.3. *Rancangan Sistem untuk Pendukung Customized Packages Pelanggan*

Penelitian ini berfokus pada rancangan sistem untuk mendukung *Customized Packages* Pelanggan. Packages yang ditawarkan oleh sistem *Customized Packages* merupakan packages yang telah disesuaikan dengan perilaku pelanggan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menganalisa terlebih dahulu perilaku dari pelanggan Hotel. Dari proses analisa ini akan didapatkan data-data pelanggan dan kelompok pelanggan serta perilaku pelanggan. Data ini akan digunakan di dalam langkah selanjutnya, yaitu dalam merancang *packages* untuk pelanggan. Data *packages* ini akan digunakan oleh departemen yang bersangkutan dalam penawaran

packages seperti *front office* dalam proses *check-in* kamar, *sales&marketing* dalam proses reservasi dan sewa fasilitas untuk event, dan *food&beverages* dalam proses *welcoming the guest* di restoran. Sedangkan untuk konsumen yang perlu dilakukan tindakan proaktif juga tetapi tidak terlalu proaktif, maka diberikan penawaran dengan *teknik up/cross-selling* namun tidak berdasarkan pada perilakunya. Setelah packages atau penawaran diberikan, respon pelanggan/konsumen terhadap packages atau penawaran tersebut juga perlu dilakukan pencatatan. Proses ini bernama input respon pelanggan/konsumen. Hal ini diperlukan agar tahu tanggapan dari pelanggan terhadap packages dan tanggapan ini akan dimasukkan kembali ke dalam proses analisa perilaku pelanggan. Contohnya, jika pelanggan ternyata tidak suka dengan penawaran salah satu tipe packages maka untuk ke depannya pelanggan tersebut tidak ditawarkan packages yang sama melainkan berbeda.



Gambar 2. Rancangan Sistem Pendukung Customized Packages (Usulan)

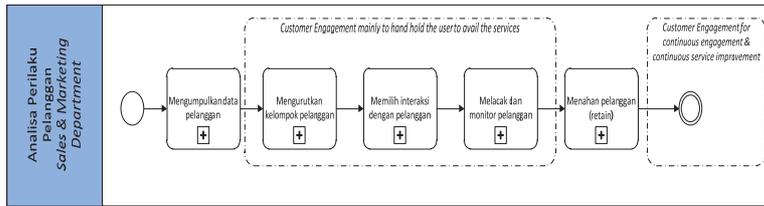
Langkah selanjutnya tidak hanya diberikan kepada pelanggan saja tetapi diberikan juga kepada konsumen, yaitu akomodasi *guest preferences*. Pelanggan juga tetap melalui proses ini karena akan dilakukan konfirmasi preferensi yang telah ada dan juga pencatatan bila ada preferensi yang hendak ditambahkan. Untuk konsumen proses ini menjadi wajib karena belum ada data sebelumnya tentang preferensinya. Karena data preferensi ini dapat digunakan dalam analisa perilaku konsumen dan pelanggan untuk pembuatan *packages*.

4.3.1. Proses Analisa Perilaku Pelanggan

Pertama, mengumpulkan data pelanggan. Tahap dua, tiga, dan empat merupakan tahap yang berbicara tentang bagaimana cara mendekati dan mengikat pelanggan. Tahap kedua, yaitu mengurutkan kelompok pelanggan. Maksudnya dari data-data yang ada belum tentu semuanya pelanggan, mungkin saja terdapat konsumen. Oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pemilahan lalu diurutkan per kelasnya berdasarkan kriteria tertentu. Tahap ketiga adalah menentukan interaksi yang cocok dengan pelanggan. Tahap ini dilakukan agar pelanggan dapat lebih setia. Tahap keempat adalah melacak dan monitor pelanggan agar pelanggan tidak pergi ke hotel lain. Tahap kelima adalah menahan *retain* pelanggan agar munculnya pelanggan *loyalty*.

4.3.2. Subproses Pengumpulan Data Pelanggan

Untuk dapat mengumpulkan data-data pelanggan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan dahulu rentang waktu yang akan dipakai. Dalam



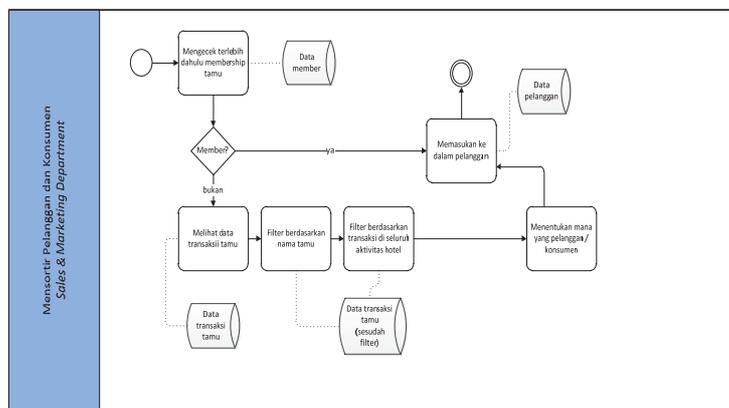
Gambar 3. Proses Analisa Perilaku Pelanggan

penelitian ini rentang waktunya adalah 5 tahun. Rentang waktu ini digunakan agar jangan terlalu banyak data yang diambil karena akan memperbesar juga kesalahan. Setelah itu barulah mengambil data-data selama 5 tahun tersebut yang dapat diambil dari data transaksi tamu hotel. Dari data-data tersebut disortir mana yang termasuk pelanggan dan mana yang bukan.

Subproses Mensortir Pelanggan dan Konsumen

Setelah mengambil data, langkah selanjutnya adalah memilah mana yang termasuk pelanggan dan mana yang termasuk konsumen. Yang akan diambil adalah yang masuk ke dalam pelanggan. Cara pertama yang harus dilakukan adalah mengecek membership nya terlebih dahulu yang didapat dari data member. Karena Hotel sudah punya cara untuk dapat membedakan mana pelanggan dan yang bukan melalui membership ini. Hanya saja banyak orang yang belum mengambil membership ini. Oleh karena itu, perlu dilihat transaksi-transaksi yang pernah terjadi.

Kemudian data transaksi tersebut difilter berdasarkan namanya sehingga data akan menjadi lebih sedikit dan dikelompokkan berdasarkan nama. Kemudian dari nama tersebut difilter lagi berdasarkan pembeliannya sehingga menjadi ada kelompok nama dan kelompok pembelian. Lalu dipilih mana tamu yang merupakan pelanggan dan mana tamu yang merupakan konsumen. Tamu yang merupakan pelanggan adalah yang sesuai dengan minimal masuk kategori blue. Maka jadilah data pelanggan.



Gambar 4. Subproses Mensortir Pelanggan dan Konsumen

Tabel 1. Tampilan Data Pelanggan-member

Guest ID:

First Name:

Last Name:

Membership: Yes

Level Membership:

Diamond
Gold
Silver
Blue

Tabel 2. Tampilan Data Pelanggan-non-member

No	Nama Tamu	Filter Nama	Pelanggan ?	Data Histori Transaksi
1	John	John (Pelanggan)		Staying1 : Rp 2.500.000
2	Shaun			Staying 2: Rp 5.000.000
3	Patricia			Eating 1: Rp 500.000
4	Cornelia			Staying3 : Rp 2.500.000
5	Amelia			Staying 4: Rp 4.000.000
6	John	Patricia (Pelanggan)		
7	Patricia			Staying1 : Rp 1.500.000
8	Jonathan			Staying2 : Rp 2.500.000
9	John			
10	Sheryl			

4.3.3. Subproses Mengurutkan Kelompok Pelanggan

Dari data pelanggan yang isinya merupakan pelanggan-pelanggan dari Hotel X, dikelompokan lagi menjadi kelompok-kelompok sesuai dengan kriteria untuk pengelompokan pelanggan. Setelah itu diberi peringkat pada setiap kelompok.

Kriteria pelanggan yang dibuat oleh penulis untuk pelanggan yang non-member adalah mengacu dengan kriteria member, yaitu:

Tabel 3. Kriteria untuk Pelanggan

Diamond (Kelas A)	30 stays, 60 nights, atau 120.000 points
Gold (Kelas B)	20 stays, 40 nights, atau 75.000 points
Silver (Kelas C)	4 stays, 10 nights/tahun
Blue (Kelas D)	minimal 1 kali menginap

Poin yang didapatkan oleh tamu hotel dihitung berdasarkan jumlah yang dia habiskan di Hotel.

4.4. *Subproses Memilih Interaksi dengan Pelanggan*

Memilih interaksi dengan pelanggan maksudnya bagaimana pihak hotel dapat lebih dekat dengan pelanggannya menggunakan suatu interaksi khusus. Pelanggan acquisition adalah nama proses besar untuk pemilihan interaksi ini. Bagaimana untuk menjadikan pelanggan menjadi pelanggan yang lebih setia dan pembeliannya dapat lebih banyak. Dengan pembelian lebih banyak maka peringkat kelompok pelanggan pun akan naik dan interaksi antara pihak hotel dan pelanggan pun akan menjadi berbeda. Caranya adalah dengan memberikan promosi secara masal. Maksudnya masal adalah promosi ini diberikan kepada seluruh pelanggan tidak disertai dengan perilaku-perilaku khusus pelanggan. Setelah itu, dilihat mana pelanggan yang menyetujui promosi tersebut lalu dicatat. Setelah itu dilihat mana peringkat tamu yang naik dan mana yang tidak. Jika tidak, maka dapat dikatakan pelanggan tersebut tidak terlalu peka dengan adanya promosi.

4.5. *Subproses Melacak dan Monitor Pelanggan*

Subproses ini berfokus pada pelanggan yang tiba-tiba pembeliannya menurun. Dalam kasus hotel, pembelian menurun dapat diartikan dengan tiba-tiba tidak membeli padahal menurut data transaksinya setiap tanggal tertentu dia selalu melakukan transaksi di Hotel, namun tiba-tiba pelanggan ini menghilang. Lalu sales harus membuat list mana yang terlebih dahulu harus didekati. Yang mana yang harus lebih dahulu adalah tergantung dari peringkatnya. Peringkat tertinggi atau kelas A tentu pelanggannya akan lebih diutamakan sehingga akan didekati terlebih dahulu baru pelanggan dari kelas yang lain. Setelah itu dicari tahu mengapa pembeliannya bisa menurun lalu kemudian dilakukan follow-up agar pembeliannya dapat menjadi seperti biasa lagi atau bahkan lebih daripada biasanya

4.6. *Subproses Menahan (retain) Pelanggan*

Loyalitas pelanggan ini dapat diartikan dengan menahan (*retain*) pelanggan agar tetap pada Hotel. Cara pertama yang harus dilakukan adalah dengan mencari tahu dahulu pola perilaku dari kelompok pelanggan per peringkatnya. Setelah melihat adanya pola perilaku berdasarkan data transaksi yang pernah terjadi oleh pelanggan kemudian dibuat kelompok pola perilakunya. Ada indikator lain untuk pembuatan pola perilaku per kelompok ini selain melihat dari preferensi secara keseluruhan dan dari data respon pelanggan terhadap rancangan *packages* yang diberikan. Setelah diketahui pola perilakunya seperti apa tentu akan lebih mudah untuk menciptakan loyalitas dari pelanggan. Kemudian pola perilaku dari setiap kelompok pelanggan dicatat sehingga menghasilkan data baru, yaitu data perilaku per kelompok pelanggan. Data perilaku inilah yang akan digunakan dalam perancangan *packages* yang dibuat oleh peneliti.

4.7. Proses Merancang Packages Berdasarkan Perilaku Pelanggan

Dari pemilahan antara mana yang konsumen dan mana yang pelanggan akan didapatkan kelompok pelanggan. Kelompok pelanggan ini kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya (Kelas A, B, C, D) dan levelnya untuk yang member (*Level Diamond, Gold, Silver, Blue*). Untuk dapat merancang *packages* yang sesuai dengan perilaku pelanggan maka diperlukan suatu indikator pengelompokan untuk mengelompokkan kelompok pelanggan yang sudah ada untuk dianalisa perilakunya. Setelah didapatkan perilakunya berdasarkan pengelompokan yang dilakukan peneliti, barulah *packages* dapat ditawarkan. Indikator yang pertama yang digunakan untuk mensortir kelompok pelanggan per peringkat berdasarkan *consumption style* nya yang dihubungkan dengan *financial*. Berdasarkan indikator ini kelompok pelanggan tersebut dapat dibagi lagi menjadi 4 macam *style* (seharusnya). Namun, dalam rancangan peneliti hanya digunakan 3 macam *style*, yaitu penggabungan untuk *style easiness with spending money* baik yang negatif maupun positif emotion. Untuk *packages* kelas ini, biasanya tidak diperhatikan untuk *item* yang *free* karena mereka biasanya adalah orang kelas atas sehingga untuk *packages* ini lebih diperhatikan fasilitas-fasilitas yang executive dan lebih mengarah pada *upgrade* bukan *free*.

Style yang kedua adalah *difficulties with spending money in positive emotion*. Untuk *style* ini *packages* yang dirancang untuk kelas *middle* karena orang dengan *style* ini tidak menghambur-hamburkan uangnya tanpa berpikir. Orang dengan *style* ini biasanya menjadi orang yang *good manager* sehingga mampu memamanajemi keuangannya dengan baik. Jadi *packages* yang ditawarkan harus dianggap *worth it* olehnya. Ia akan berpikir daripada mendapatkan *upgrade* fasilitas yang perlu membayar lebih mahal lagi, ia akan memilih menyimpan uangnya misalnya untuk makan di luar hotel. Oleh karena itu, isi *packages* untuk *style* ini terdapat *item* yang *free* dan ada juga *upgrade* namun untuk yang biasa saja tidak semuanya *item executive*.

Difficulties with spending money in negative way adalah *style* yang ketiga yang biasanya disebut dengan *tighten with money*. Orang dengan tipe ini akan menganggap dirinya tidak punya uang walaupun ia punya uang karena ia berani untuk menggunakan Hotel. Untuk pelanggan dengan *style* ini maka *packages* yang diberikan tidak berkelas *executive* sehingga lebih banyak untuk *item* yang *free* ketimbang untuk *item* yang *upgrade*. Misalnya saja karena ia sudah sering menginap dan ia berada pada level *Silver* maka akan diberikan sesuai perilaku yang ia suka seperti memberikan *free* untuk akses ke *gymnastic*. Untuk *style* ini diberikan *packages* untuk *low class* walaupun ia berada pada tingkat kelas A atau level *diamond*. Karena jika diberikan *packages* yang sedikit mahal tentu saja justru ia tidak mau untuk mengeluarkan uangnya. Orang dengan *style* ini hanya mau mengeluarkan uangnya sedikit saja dan sulit untuk menerima penawaran.

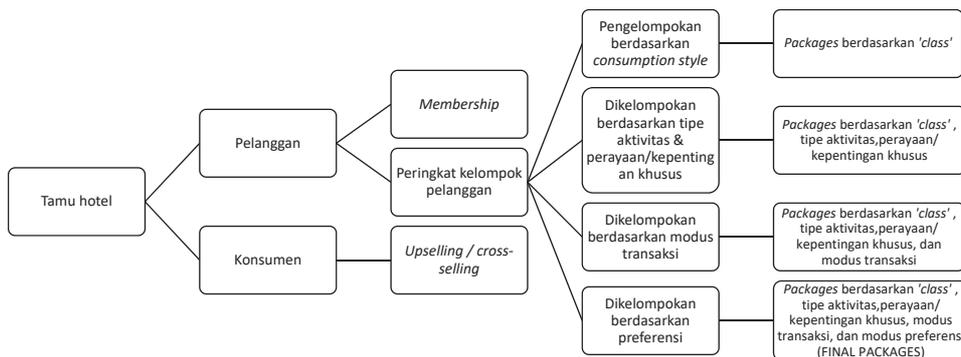
Setelah merancang *packages* berdasarkan *class*, selanjutnya adalah *packages* yang diberikan harus sesuai dengan tipe aktivitasnya, yaitu, menginap atau menyewa fasilitas untuk *event*, atau untuk pelanggan yang datang ke restoran. Berdasarkan proses yang terjadi di masing-masing aktivitas tersebut terdapat proses menanyakan perayaan khusus yang dirayakan oleh tamu saat datang ke Hotel. Proses Merancang Packages Berdasarkan Perilaku Pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Tampilan Rancangan Packages Berdasarkan *Consumption Style*

Nama Pelanggan	Histori Item yang Dibeli	Mostly	Packages Class
John (Pelanggan)	Staying 1 : Kamar Deluxe, order : Wine Premium	Premium Item	High Class
	Staying 2 : Kamar Executive, order : Wine Premium		
	Eating 1 : VIP table, order : steak premium		
	Staying 3 : Kamar Deluxe, order : Wine Premium		
Patricia (Pelanggan)	Staying 4 : Kamar Executive Single, order : steak premium beef	Low Item	Low Class
	Staying 1 : Kamar Deluxe Single, order : No		
	Staying 2 : Kamar Deluxe Queen, order : cheesecake (low)		
Nama Pelanggan	Respon atas Penawaran	Mostly	Packages Class & Technique
John (Pelanggan)	Penawaran 1 : Accept	Accept	High Class
	Penawaran 2 : Accept		Mostly upgrade Items
	Penawaran 3 : No		
Patricia (Pelanggan)	Penawaran 1 : No	No	Low Class
			Mostly free items

Sumber: Pengolahan data

Dengan hal ini akan menjadi suatu tindakan yang proaktif bagi tamu karena pihak hotel menyediakan terlebih dahulu apalagi gratis sebelum tamunya meminta. Setelah packages ini dirancang oleh departemen *Sales & Marketing*, rancangan packages ini akan diberikan kepada departemen accounting untuk dianalisa terlebih dahulu budget dan realisasinya. Setelah cocok dan sesuai maka barulah packages ini di approve dan siap untuk ditawarkan kepada kelompok pelanggan yang sudah dianalisa. Di dalam rancangan peneliti *packages* ini disebut dengan data *packages (final)*. Data *packages* inilah yang akan digunakan oleh staff Hotel yang melakukan penawaran *packages*.



Sumber: Pengolahan data

Gambar 5. Proses General Pengelompokan Perilaku Pelanggan untuk Packages

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisa pada proses bisnis kelima hotel yang menjadi sampel, belum terdapat penawaran *packages* berdasarkan perilaku pelanggan. Hal ini diambil oleh

Tabel 5. Tampilan Data Packages Final

Nama Pelanggan	Tipe Aktivitas (mostly)	Celebrate?	Packages for?	Modus item transaksi	Modus preferensi	UP/CROSS?
John (Pelanggan)	Staying (4)	Staying 1: Anniversary	Anniversary	wine	Kamar No smoking	UP : makes him stay more nights
	Eating (1)	Staying 2: Anniversary		(ex : wine with flowers besides the glass)	Wine premium	free 1 wine premium
		Staying 3: Anniversary				CROSS : makes him buy steak with lower price while he order wine
		Staying 4: Holiday				UP : makes her stay longer
Patricia (Pelanggan)	Staying (2)	Staying 1: Business purposes	Business purposes	no	Kamar deluxe	free 1 cheese cake
		Staying 2: Business purposes		(ex : free wifi in room)	Kamar no smoking	CROSS : makes her buy spa facility while enjoying free wifi

Sumber: Pengolahan data

peneliti untuk dijadikan usulan yang akan mendukung sistem *customized packages* ini, yaitu menganalisa terlebih dahulu perilaku pelanggannya kemudian hasil dari analisa ini akan digunakan untuk merancang *packages* berdasarkan perilaku tersebut yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Untuk melakukan pengelompokan pelanggan berdasarkan perilakunya yang didukung dengan teori *differential pricing* agar sistem pendukung *customized packages* dapat dijalankan, ada beberapa tahapan yang perlu ditambahkan atau diubah di dalam proses bisnis yang sudah ada. Tahapan tersebut akan dimasukkan ke dalam usulan proses bisnis yang dirancang oleh peneliti. Manfaat dari tahapan-tahapan ini adalah membantu untuk mengelompokkan jumlah pelanggan yang banyak ke dalam kelompok-kelompok tertentu agar lebih mudah untuk dianalisisnya perilakunya untuk dapat diberikan *packages*. Karena tidak mungkin ada pegawai di dalam Hotel yang mampu untuk mengingat semua pelanggannya. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- Menganalisa perilaku pelanggan : tahapan ini dilakukan untuk mengetahui siapa yang tergolong konsumen dan pelanggan tergantung dari kriterianya serta menggolongkan pelanggan ke dalam beberapa peringkat (A,B,C,D atau Diamond, Gold, Silver, Blue). Di dalam tahapan ini sebenarnya ada merancang *packages* hanya saja peneliti memisahkan proses tersebut ke dalam tahapan selanjutnya. Manfaat dari tahapan ini adalah mengolah dari input-input data yang ada seperti data transaksi, reservasi, dan *billing* untuk diolah lebih lanjut sehingga dapat diduga preferensi dari perilaku yang didapatkan dari data tersebut.
- Merancang *packages* berdasarkan perilaku pelanggan : di dalam tahapan ini setelah mengetahui pelanggan per peringkat maka dianalisa perilakunya untuk menduga preferensinya sehingga akan dihasilkan *packages* yang diharapkan sesuai dengan perilaku dan preferensi dari pelanggan tersebut. Manfaat dari tahapan ini adalah membantu pihak sales manajer yang merancang *packages* sebagai *second opinion*. Jika tadinya hanya berasal dari pemikiran manajer itu sendiri dengan adanya sistem ini dibantu dengan *second opinion*. Dengan adanya sistem ini dapat menunjang opini manajer secara otomatis, *packages* apa yang cocok dengan pelanggan siapa.
- Penawaran *packages* untuk pelanggan : tahapan ini adalah proses bagaimana pegawai dalam departemen terkait menawarkan *packages* yang sudah dirancang kepada pelanggan.

- Melakukan teknik *upselling* / *cross-selling* untuk konsumen : tahapan ini tidak termasuk di dalam *packages* hanya saja ini merupakan salah satu tindakan proaktif untuk konsumen yang juga perlu didekati oleh Hotel agar dapat terjalin juga hubungan jangka panjang. Tahapan ini termasuk salah satu usulan dari peneliti juga sehingga dimasukkan di dalam sistem yang dibuat peneliti. Tahapan ini merancang penawaran atau promosi untuk konsumen namun tidak seperti *packages* karena tidak berdasarkan perilaku dari konsumennya.
- *Input respon* : memasukan tanggapan atau respon dari pelanggan yang diberikan *packages* atau dari konsumen yang ditawarkan dengan teknik *selling upselling* atau *cross-selling*. Data respon ini dapat dianalisa lagi untuk mengetahui siapa saja yang peka terhadap penawaran dan siapa yang tidak. Manfaat dari tahapan ini adalah manage feedback dari pelanggan maupun konsumen dan update data untuk dijadikan pengelompokan siapa yang mengambil penawaran dan siapa yang tidak.
- Akomodasi guest preferences : tahapan ini memasukan preferensi apa saja yang sudah diminta oleh tamu Hotel. Preferensi ini dimasukkan juga ke dalam merancang *packages* agar *packages* yang diberikan juga sesuai dengan preferensinya. Manfaat dari tahapan ini adalah sistem ini mampu untuk mengakomodasi dan mencatat preferensi dari tamu Hotel untuk dapat dibuat rancangan *packages* nya

Daftar Rujukan

- Anderson, K., & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. McGraw-Hill.
- BPS. (2015). [jabar.bps.go.id](http://jabar.bps.go.id/new/website/brs%20ind/brsInd-20150401122225.pdf). Retrieved Februari 23, 2015, from [bps.go.id: http://jabar.bps.go.id/new/website/brs ind/brsInd-20150401122225.pdf](http://jabar.bps.go.id/new/website/brs%20ind/brsInd-20150401122225.pdf)
- BUMN. (2015, September 7). [bumn.go.id](http://bumn.go.id/keretaapi/halaman/49). Retrieved September 11, 2015, from BUMN Kereta Api: <http://bumn.go.id/keretaapi/halaman/49>
- Caesari, S., Nugraha, H. S., & Prabawani, B. (2015). Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Konsumen. *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science Tahun*, 1-11.
- Cirebontrust. (2015, Januari 23). [www.cirebontrust.com](http://www.cirebontrust.com/pelabuhan-muara-jati-cirebon-bakal-diperluas-hingga-50-hektare.html). Retrieved September 10, 2015, from Cirebontrust: <http://www.cirebontrust.com/pelabuhan-muara-jati-cirebon-bakal-diperluas-hingga-50-hektare.html>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design*. London: Sage Publication, Inc.
- Detik. (2012, Oktober 22). [finance.detik.com](http://finance.detik.com/read/2012/10/22/201115/2069800/4/bandara-husein-sastranegara-bandung-akan-diperluas-3-kali-lipat). Retrieved September 12, 2015, from Detik: <http://finance.detik.com/read/2012/10/22/201115/2069800/4/bandara-husein-sastranegara-bandung-akan-diperluas-3-kali-lipat>
- Detik. (2015, Januari 6). [finance.detik.com](http://finance.detik.com/read/2015/01/06/133629/2795261/1016/bisnis-hotel-bintang-3-hingga-5-goyah-karena-larangan-rapat-pns). Retrieved Maret 14, 2015, from Detik: <http://finance.detik.com/read/2015/01/06/133629/2795261/1016/bisnis-hotel-bintang-3-hingga-5-goyah-karena-larangan-rapat-pns>

- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Ltd.
- Eljabar. (2015, April 6). eljabar.com. Retrieved September 10, 2015, from Eljabar: <http://eljabar.com/cilamaya-dibatalkan-jabar-tetap-butuh-pelabuhan-internasional/>
- Gunawan, A. (2012). *Information Access for SME in Indonesia*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Gunawan, A., Kornarius, Y. P., Aulia, A. A., Gunawan, T., Elisabet, Ivan, C., et al. (2013). *Competing by Restaurant Analytical CRM. Small and Medium Sized Enterprises in a Global World* (pp. 112-124). Cluj-Napoca: Babes-Bolyai University.
- Han, J., Kamber, M., & Jian, P. (2012). *Data Mining*. Elsevier.
- Hardcastle, E. (2008). *Business Information Systems*. Ventus.
- Herdiyan. (2011, Januari 20). Bandung Bisnis. Retrieved April 14, 2015, from bandung.bisnis.com: BANDUNG (bisnis-jabar.com): Sebanyak 158 hotel melati (nonbintang) di Kota Bandung terancam gulung tikar akibat kalah bersaing dengan hotel berbintang.
- K. Hayes, D., & Allisha, A. M. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kardes, F. R., Cronley, M. R., & Cline, T. W. (2011). *Consumer Behavior*. Canada: Cengage Learning.
- Kemendikbud. (2002, Februari 27). Keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor KM.3/HK.001/MKP.02.
- Kemendikbud. (2014, Maret 18). parekraf.go.id. Retrieved Maret 30, 2015, from [parekraf.go.id: http:// www.parekraf.go.id/ asp/detil.asp?id=2555](http://www.parekraf.go.id/asp/detil.asp?id=2555)
- Khan, M. (2006). *Consumer Behavior and Advertising Management*. New Delhi: New Age International (P) Limited.
- Kompas. (2015, Januari 21). nationalgeographic.co.id. Retrieved Februari 25, 2015, from [nationalgeographic.co.id: http:// nationalgeographic. co.id/ berita/2015/01/ kota-bandung-didesak-moratorium-hotel-baru](http://nationalgeographic.co.id/berita/2015/01/kota-bandung-didesak-moratorium-hotel-baru)
- Kompas. (2015, Januari 14). properti.kompas.com. Retrieved Februari 25, 2015, from Kompas: [http:// properti. kompas.com/ read/2015/01/14/ 115210621/Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung](http://properti.kompas.com/read/2015/01/14/115210621-Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung)
- Kompas. (2015, Januari 14). properti.kompas.com. Retrieved Februari 25, 2015, from Kompas Properti: [http:// properti. kompas.com/read/ 2015/01/14/ 115210621/ Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung](http://properti.kompas.com/read/2015/01/14/115210621-Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung)
- Kompas. (2015, Agustus 24). properti.kompas.com. Retrieved September 15, 2015, from Properti Kompas: [http:// properti. kompas.com/read/ 2015/08/24/ 150000521/ Tingkat.Hunian.Hotel.di.Bandung.Merosot](http://properti.kompas.com/read/2015/08/24/150000521/Tingkat.Hunian.Hotel.di.Bandung.Merosot)
- Koran-Jakarta. (2014, April 7). koran-jakarta.com. Retrieved September 1, 2015, from Koran-Jakarta: [http:// koran-jakarta.com/?9460-mice](http://koran-jakarta.com/?9460-mice)
- Koran-Jakarta. (2014, Februari 1). koran-jakarta.com. Retrieved September 13, 2015, from Koran Jakarta: [http://k oran-jakarta.com/ ?4696-tol](http://koran-jakarta.com/?4696-tol)
- Koran-Jakarta. (2014, April 7). koran-jakarta.com. Retrieved September 12, 2015, from Koran-Jakarta: <http://koran-jakarta.com/?9460-mice>

- Kurniansah, R. (2014). Retrieved from academia.edu: [http:// www.academia.edu/8453791/ SERTIFIKASI KOMPETENSI SEBAGAI UPAYA PERLINDUNGAN HUKUM BAGI TENAGA KERJA INDUSTRI PARIWISATA DALAM MENYAMBUT MEA 2015](http://www.academia.edu/8453791/SERTIFIKASI_KOMPETENSI_SEBAGAI_UPAYA_PERLINDUNGAN_HUKUM_BAGI_TENAGA_KERJA_INDUSTRI_PARIWISATA_DALAM_MENYAMBUT_MEA_2015)
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems*. Pearson.
- Levy, M., & Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Liputan6. (2014, September 29). bisnis.liputan6.com. Retrieved September 13, 2015, from Liputan 6: [http:// bisnis.liputan6.com/ read/2111688/ pengembangan-bandara- husein-sastranegara-selesai-2015](http://bisnis.liputan6.com/read/2111688/pengembangan-bandara-husein-sastranegara-selesai-2015)
- MacRedie, R., Paul, R., Anketell, D., Lehaney, B., & Warwick, S. (1998). *Modelling for Added Value*. London: Springer Verlag.
- marketing.co.id. (2010, Februari 13). marketing.co.id. Retrieved September 13, 2015, from [marketing.co.id: http://www.marketing.co.id/wow-gengsi-konsumen-kita/](http://marketing.co.id/wow-gengsi-konsumen-kita/)
- Medan-Bisnis-Daily. (2014, Oktober 20). [Medanbisnisdaily.com](http://www.medanbisnisdaily.com). Retrieved September 30, 2015, from Medan Bisnis Daily: [http:// www.medanbisnisdaily.com/news/read/ 2014/10/20/124454/ gengsi-itu-mahal/#.Vhnnqvntmko](http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/10/20/124454/gengsi-itu-mahal/#.Vhnnqvntmko)
- Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The Business of Hotels*. Woburn: Butterworth Heinemann.
- Metrotvnews. (2015, Februari 2). ekonomi.metrotvnews.com. Retrieved September 13, 2015, from metrotvnews: [http:// ekonomi.metrotvnews.com/ read/2015/ 02/02/352918/ kunjungan-turis-asing-ke-ri-terus-meningkat](http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/02/02/352918/kunjungan-turis-asing-ke-ri-terus-meningkat)
- Micros. (2006). *Opera PMS Reference Manual*. Columbia: Micros Systems, Inc.
- O'Brien, J. (2011). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Parvatiar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management : Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economics and Social Research*, 1-34.
- Pikiranrakyat. (2015, Agustus 31). pikiran-rakyat.com. Retrieved September 13, 2015, from Pikiran Rakyat: [http:// www.pikiran-rakyat. com/wisata/ 2015/ 08/31/340523/ perbaikan-infrastruktur-dukung-promosi-wisata](http://www.pikiran-rakyat.com/wisata/2015/08/31/340523/perbaikan-infrastruktur-dukung-promosi-wisata)
- Portal-Bandung. (2015). portal.bandung.go.id. Retrieved September 12, 2015, from LKIP Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung: [http:// portal.bandung. go.id/assets/ download/LKIP2015/21 disbudpar/LKIP Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bandung 2015.pdf](http://portal.bandung.go.id/assets/download/LKIP2015/21_disbudpar/LKIP_Dinas_Kebudayaan_Dan_Pariwisata_Kota_Bandung_2015.pdf)
- Properti. (2014). properti.bisnis.com. Retrieved from [bisnis: http:// prop- erti.bisnis.com/read/ 20141110/107/271845 /wah-proyek-hotel-pada-2015- diprediksi-capai-rp38-triliun](http://properti.bisnis.com/read/20141110/107/271845/wah-proyek-hotel-pada-2015-diprediksi-capai-rp38-triliun)
- Rahmat, P. S. (2009). *Penelitian Kualitatif*. *Equilibrium* Vol 5, 1-8.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. Carbondale: John Wiley & Sons, Inc.
- Sindonews. (2015, April 18). ekbis.sindonews.com. Retrieved September 11, 2015, from Sindonews: [http://ekbis. sindonews.com/ read/990652/34/ pengusaha-lega- larangan-rapat-di-hotel-dicabut-1429260805](http://ekbis.sindonews.com/read/990652/34/pengusaha-legal-larangan-rapat-di-hotel-dicabut-1429260805)
- Singh, S. R. (2007). *Information System Management*. New Delhi: S.B. Nangia.

- StatLabs. (2013). Stat Decision Labs. Retrieved Oktober 21, 2015, from statanalytics.com: www.statanalytics.com
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications BPMN*. Walldorf: Springer.
- Tempo. (2014, Mei 4). Tempo. Retrieved Februari 25, 2015, from [Tempo.co](http://www.tempo.co): <http://www.tempo.co/read/news/2014/05/04/198575298/Jaringan-Hotel-Besar-Tanamkan-Investasi-pada-2015>
- Tempo. (2015, September 2). nasional.tempo.co. Retrieved September 13, 2015, from Tempo: <http://nasional.tempo.co/read/news/2015/09/02/058697022/jumlah-turis-asing-ke-bandung-menurun>
- Tribunnews. (2015, Februari 4). jabar.tribunnews.com. Retrieved from Tribun Jabar: <http://jabar.tribunnews.com/2015/02/04/bps-mencatat-tamu-lebih-lama-menginap-di-hotel-berbintang>
- Turgarini, D. (2015, Januari 7). mik.upi.edu. Retrieved from [HTTP://MIK.UPI.EDU/PERKEMBANGAN-PARIWISATA-GASTRONOMI-DI-KOTA-BANDUNG/](http://mik.upi.edu/PERKEMBANGAN-PARIWISATA-GASTRONOMI-DI-KOTA-BANDUNG/)
- Viva. (2014, September 29). bisnis.news.viva.co.id. Retrieved Maret 15, 2015, from Viva: <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/543017-angkasa-pura-ii-mulai-perluas-bandara-husein-sastranegara>
- Wagner, W., & Zubey, M. (2007). *Customer Relationship Management: A People, Process, and Technology Approach*. Boston: Course Technology.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.