



Upaya Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji di Café Del Mar Cangu Bali

Ni Komang Suriani¹, I Gusti Nyoman Wiantara², Ida Ayu Putu Sulastri³,
^{1,2,3} Universitas Triatma Mulya Mangupura

Histori Naskah

Diserahkan:
24-04-2026

Direvisi:
29-04-2026

Diterima:
10-05-2026

ABSTRACT

This study examines the gap between expected and actual service quality and analyzes the role of management in improving waiter performance at Café del Mar Cangu Bali. This research addresses this gap by integrating the SERVQUAL framework with management functions to understand service quality as an outcome of organizational practices. This study employs a qualitative descriptive approach. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving managers, supervisors, and waiters directly engaged in service operations. The data were analyzed to identify patterns of service inconsistency and managerial responses in addressing operational challenges. The findings reveal that service quality gaps primarily occur in responsiveness, reliability, and empathy dimensions, particularly during peak operational conditions. These issues are not solely caused by individual performance, but are also linked to coordination weaknesses, uneven competency distribution, and limitations in training implementation. Management responses include training programs, daily briefings, supervision, performance evaluation, and SOP enforcement, supported by operational adjustments such as staff addition during peak seasons and improved team communication. The study highlights that service quality consistency is strongly influenced by the integration of managerial systems and operational execution. This research contributes to hospitality management literature by extending SERVQUAL analysis through a managerial process perspective, positioning service quality as a systemic outcome rather than an individual performance issue.

Keywords

: Service Quality; Waiter Performance; Hospitality Management; SERVQUAL; Customer Satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kesenjangan antara harapan dan realitas kualitas pelayanan serta menganalisis peran manajemen dalam meningkatkan kinerja pramusaji di Café Del Mar Cangu Bali. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan mengintegrasikan konsep SERVQUAL dan fungsi manajemen dalam melihat kualitas pelayanan sebagai hasil sistem organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri dari manajer, supervisor, dan pramusaji yang terlibat langsung dalam operasional pelayanan. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi pola ketidakkonsistenan pelayanan serta respons manajemen dalam mengatasi permasalahan operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan kualitas pelayanan terutama terjadi pada dimensi responsiveness, reliability, dan empathy, khususnya pada saat kondisi operasional padat. Permasalahan tersebut tidak hanya disebabkan oleh faktor individu pramusaji, tetapi juga oleh kelemahan koordinasi, ketidakseimbangan kompetensi, serta keterbatasan efektivitas pelatihan. Upaya manajemen dilakukan melalui pelatihan, briefing harian, supervisi, evaluasi kinerja, dan penerapan SOP, serta didukung penambahan staf pada saat peak season dan penguatan komunikasi tim. Penelitian ini menegaskan bahwa konsistensi kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh integrasi sistem manajemen dengan pelaksanaan operasional. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen hospitality dengan memperluas analisis SERVQUAL melalui perspektif proses manajerial, sehingga kualitas pelayanan dipahami sebagai hasil sistem organisasi, bukan hanya kinerja individu.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan; Pramusaji; Manajemen Hospitality; SERVQUAL; Kepuasan Pelanggan

Corresponding Author : Ni Komang Suriani, e-mail: surianinikomang07@gmail.com

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki peran besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia, khususnya di Pulau Bali (Pradnyana & Saskara, 2025). Peningkatan jumlah wisatawan yang mencapai lebih dari 5,2 juta kunjungan pada tahun 2023 menunjukkan bahwa sektor ini terus berkembang pascapandemi (BPS, 2024). Kondisi ini mendorong pertumbuhan pesat sektor pendukung pariwisata seperti hotel, restoran, dan beach club yang semakin kompetitif (Jashella et al., 2025). Dalam konteks industri hospitality, persaingan tidak lagi hanya ditentukan oleh fasilitas, tetapi terutama oleh kualitas pelayanan (*service quality*). Kualitas pelayanan menjadi faktor utama dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Jashella et al., 2025). (Wirtz & Lovelock, 2021) menegaskan bahwa kualitas pelayanan merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sehingga menjadi elemen kunci dalam keberhasilan bisnis jasa.

Kajian ini secara keilmuan berada dalam bidang manajemen hospitality, khususnya pada aspek *service quality* dan human resource management (HRM) dalam operasional frontliner seperti pramusaji. Dalam industri ini, manajemen berperan penting tidak hanya dalam pengaturan operasional, tetapi juga dalam pengembangan kompetensi, pelatihan, dan pengawasan karyawan untuk memastikan konsistensi pelayanan (Sugesti, 2025). Pengelolaan yang efektif akan berdampak langsung pada peningkatan pengalaman tamu (Pramudito et al., 2025).

Salah satu objek yang relevan dalam konteks tersebut adalah Café del Mar Bali, sebuah beach club dan restoran yang beroperasi di tengah persaingan ketat industri hospitality Bali. Dalam operasionalnya, pramusaji sebagai frontliner memiliki peran penting karena menjadi pihak yang langsung berinteraksi dengan pelanggan (Asur Suryana et al., 2026). Oleh karena itu, kualitas pelayanan sangat bergantung pada kinerja dan profesionalisme pramusaji yang dikelola oleh manajemen.

Namun demikian, berdasarkan ulasan pelanggan pada platform daring seperti TripAdvisor dan Google Review (2021–2024), masih ditemukan berbagai permasalahan pelayanan. Beberapa di antaranya adalah ketidakkonsistenan kecepatan pelayanan, kurangnya koordinasi antar staf, serta persepsi ketidakadilan dalam pelayanan. Contohnya, keterlambatan pelayanan yang menunjukkan lemahnya aspek *responsiveness* (TripAdvisor, 2024), serta masalah koordinasi tim yang menunjukkan kelemahan sistem kerja pelayanan (TripAdvisor, 2023). Selain itu, terdapat juga isu terkait etika pelayanan yang menunjukkan adanya persepsi ketidakseimbangan perlakuan terhadap tamu (TripAdvisor, 2021). Hal ini bertentangan dengan prinsip pelayanan dalam sektor pariwisata yang menuntut profesionalisme tanpa diskriminasi (Suwenda dan Widyatmaja, 2021).

Secara teoritis, kondisi tersebut menunjukkan adanya *service gap*, yaitu kesenjangan antara harapan pelanggan dan kinerja layanan yang diterima (Firmansyah & Mukti, 2023). Dalam kerangka SERVQUAL, kesenjangan ini umumnya muncul pada dimensi *responsiveness*, *reliability*, dan *empathy*, yang merupakan indikator utama kualitas pelayanan.

Penelitian sebelumnya banyak membahas kualitas pelayanan dan kinerja pramusaji secara terpisah, namun belum banyak yang secara spesifik mengkaji bagaimana upaya manajemen dalam mengatasi *service gap* melalui pengelolaan pramusaji dalam konteks beach club hospitality premium seperti Café del Mar Bali. Penelitian oleh Firmansyah dan Mukti (2022) menunjukkan bahwa dimensi SERVQUAL seperti *responsiveness*, *reliability*, dan *empathy* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada industri food and beverage (Firmansyah & Mukti, 2022). Selanjutnya, penelitian Kuncoro dan Retnowati (2023) menemukan bahwa masih terdapat kesenjangan kualitas pelayanan pada restoran cepat saji, khususnya pada aspek kecepatan pelayanan dan ketepatan layanan (Kuncoro & Retnowati, 2023). Selain itu, Sugesti (2025) menjelaskan bahwa penerapan standar operasional prosedur



(SOP) dan pelatihan waiter berperan dalam menjaga konsistensi pelayanan (Sugesti, 2025). Sementara itu, penelitian Asur Suryana dkk. (2026) menunjukkan bahwa implementasi SOP waiter/waitress memiliki kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan tamu restoran (Suryana et al., 2026). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih berfokus pada pengukuran kualitas pelayanan atau penerapan SOP secara parsial, dan belum secara mendalam mengkaji bagaimana peran manajemen dalam mengatasi service gap melalui pengelolaan pramusaji pada konteks beach club hospitality premium seperti Café del Mar Bali.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini menjadi penting karena tidak hanya menganalisis kualitas pelayanan, tetapi juga berfokus pada peran manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji dalam perspektif hospitality management dan *service quality improvement*. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen hospitality dengan mengintegrasikan konsep SERVQUAL (Parasuraman dkk, 2022) dan fungsi manajemen (Robbins dan Coulter, 2018) dalam satu kerangka analisis yang lebih kontekstual. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan tidak dapat dipahami secara parsial, tetapi harus dilihat sebagai hasil dari sistem manajemen yang bekerja dalam lingkungan operasional yang dinamis. Secara empiris, penelitian ini memberikan gambaran nyata mengenai implementasi manajemen pelayanan pada industri beach club yang memiliki karakteristik high pressure service environment, di mana fluktuasi permintaan sangat memengaruhi kualitas layanan. Hal ini memperkaya literatur hospitality management khususnya pada konteks destinasi wisata premium di Bali.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam praktik manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di lapangan. Pendekatan ini dipilih karena fenomena pelayanan tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka, tetapi melalui proses, interaksi, dan pengalaman aktor di dalamnya. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*key instrument*) yang terlibat langsung dalam pengumpulan data di lokasi penelitian. Fokus penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi, tetapi juga menelusuri bagaimana praktik pelayanan terjadi, bagaimana kendala muncul dalam operasional harian, serta bagaimana manajemen merespons situasi tersebut secara nyata di lapangan (Sugiyono, 2021).

Penelitian dilaksanakan di Café del Mar Bali yang merupakan *beach club* dengan tingkat kunjungan tinggi dan operasional pelayanan yang kompleks. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa proses pelayanan berlangsung secara intensif, terutama pada saat peak season, sehingga memungkinkan munculnya variasi praktik kerja pramusaji, koordinasi tim, serta implementasi kebijakan manajemen secara nyata. Penelitian dilakukan pada tahun 2025 dengan observasi langsung pada jam operasional layanan.

Data dalam penelitian ini terdiri dari: Data primer yakni hasil observasi langsung di lapangan serta wawancara mendalam dengan manajer, supervisor, dan pramusaji. Data sekunder yakni dokumen operasional, jurnal, serta ulasan pelanggan dari platform seperti TripAdvisor dan Google Review dan data sekunder tidak hanya digunakan sebagai pelengkap, tetapi juga sebagai data pembanding (*cross-check*) terhadap temuan lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa metode. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati proses pelayanan pramusaji, interaksi antara karyawan dan tamu, serta kondisi operasional yang terjadi di lapangan. Selain itu, wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan yang telah ditentukan. Kemudian, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data berupa foto, dokumen, serta arsip yang berkaitan dengan kegiatan operasional dan pelayanan di lokasi

penelitian. Selain itu, dokumentasi juga mencakup pengumpulan ulasan pelanggan dari platform daring sebagai data pendukung.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses pelayanan, seperti manajer, supervisor, dan pramusaji. Teknik ini digunakan agar data yang diperoleh lebih fokus dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang dilakukan melalui beberapa tahap berikut:

1. Reduksi Data (Coding Awal)

Data hasil wawancara dan observasi ditranskripsi, kemudian dilakukan proses open coding, yaitu: mengidentifikasi kalimat penting dari informan dan memberi kode seperti: “slow service” “miscommunication” “lack of training” “rush hour pressure”

2. Pengelompokan Kode (Axial Coding)

Kode-kode yang mirip kemudian dikelompokkan menjadi kategori, misalnya: operational constraint, communication breakdown, training limitation, service inconsistency

3. Pembentukan Tema (Selective Coding)

Dari kategori yang terbentuk, peneliti menyusun tema utama penelitian, yaitu: Ketidakstabilan kualitas pelayanan pramusaji, Lemahnya koordinasi kerja tim, Ketergantungan pada kondisi operasional (peak season), Keterbatasan pengembangan SDM, Tema ini tidak dibuat dari teori saja, tetapi muncul dari pola berulang (pattern) di lapangan.

4. Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk narasi tematik yang menghubungkan: hasil wawancara, observasi lapangan dan ulasan pelanggan

5. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan disusun berdasarkan pola hubungan antar tema untuk menjawab bagaimana manajemen benar-benar bekerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, data yang diperoleh dapat diuji kebenarannya dan memiliki tingkat validitas yang lebih tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Café del Mar Bali yang beroperasi sebagai beach club premium dengan konsep experience-based hospitality. Secara konseptual, objek ini tidak hanya berfungsi sebagai restoran, tetapi sebagai sistem layanan terpadu (integrated service system) yang menggabungkan food and beverage, entertainment, dan leisure experience. Hal ini membuat kompleksitas operasional menjadi lebih tinggi dibandingkan restoran konvensional karena melibatkan interaksi layanan yang simultan dan dinamis. Dari perspektif hospitality management, kondisi ini menuntut konsistensi layanan berbasis standar operasional (SOP) serta koordinasi lintas departemen. Namun, kompleksitas tersebut juga membuka potensi munculnya service variability, terutama pada frontline employee seperti pramusaji (Putra I Gede Seadityawan et al., 2025).

B. Karakteristik Informan

Karakteristik informan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa pihak yang terlibat langsung dalam operasional pelayanan di Café del Mar Bali. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan peran dan pengalaman kerja yang relevan dengan fokus penelitian. Secara keseluruhan, jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 6 orang yang terdiri dari 1 manajer, 2 supervisor, dan 3 pramusaji (waiter/waitress). Informan memiliki latar belakang pengalaman kerja yang bervariasi, mulai dari 1 tahun hingga lebih dari 5 tahun. Setiap informan memiliki peran penting dalam operasional pelayanan, mulai dari pengambilan keputusan, pengawasan, hingga pelaksanaan pelayanan langsung kepada tamu.

Tabel 1 Karakteristik Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan	Peran Dalam Operasional Pelayanan
1	I1	Manajer	Mengatur Kebijakan Dan Strategi Pelayanan
2	I2	Supervisor	Mengawasi Operasional Pelayanan Harian
3	I3	Supervisor	Mengontrol Kinerja Pramusaji
4	I4	Pramusaji	Melayani Tamu Secara Langsung
5	I5	Pramusaji	Menyajikan Makanan Dan Minuman
6	I6	Pramusaji	Mendukung Pelayanan Operasional

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa informan dalam penelitian ini memiliki peran yang saling melengkapi dalam sistem pelayanan. Manajer berperan dalam pengambilan keputusan strategis, supervisor bertugas sebagai pengawas operasional, sedangkan pramusaji berperan sebagai pelaksana pelayanan yang berinteraksi langsung dengan tamu. Variasi lama bekerja menunjukkan adanya kombinasi antara pengalaman kerja yang cukup lama dan tenaga kerja yang relatif baru, sehingga memberikan sudut pandang yang beragam dalam memahami upaya manajemen serta kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

C. Kendala dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di Café del Mar Bali, ditemukan bahwa manajemen masih menghadapi beberapa kendala dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji.

Tabel 2. Identifikasi Kendala Pelayanan Pramusaji

No	Jenis Kendala	Deskripsi Temuan	Dampak Terhadap Pelayanan
1	Kecepatan Pelayanan Tidak Konsisten	Pelayanan Lambat Saat Kondisi Ramai (Peak Season)	Menurunkan Kepuasan Pelanggan
2	Koordinasi Antarpramusaji Kurang Optimal	Terjadi Tumpang Tindih Pekerjaan Dan Miskomunikasi	Pelayanan Tidak Efisien
3	Perbedaan Kualitas Pelayanan	Standar Pelayanan Belum Merata Antar Staf	Kualitas Layanan Tidak Konsisten
4	Keterbatasan Pelatihan	Training Belum Optimal Dan Belum Rutin	Kompetensi Pramusaji Tidak Merata

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang disajikan pada Tabel 2, ditemukan bahwa kendala utama dalam pelayanan pramusaji adalah ketidakkonsistenan kecepatan pelayanan, terutama pada saat kondisi ramai (peak season). Beberapa pramusaji belum mampu menjaga standar waktu pelayanan secara stabil, sehingga berdampak pada menurunnya kualitas pengalaman tamu.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan supervisor yang menyatakan, “*Kalau lagi ramai, kadang pelayanan jadi lebih lambat karena banyak order masuk bersamaan, jadi tidak semua bisa ditangani dengan cepat.*” Selain itu, kendala lain yang cukup dominan adalah kurangnya koordinasi antarpramusaji.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pembagian tugas belum berjalan secara optimal, sehingga masih terjadi tumpang tindih pekerjaan serta keterlambatan dalam merespons kebutuhan tamu. Sejalan dengan itu, salah satu pramusaji menyampaikan, “*Kadang kita kurang komunikasi sama teman satu tim, jadi ada meja yang terlewat atau order yang tidak langsung ditangani.*” Selanjutnya, ditemukan adanya perbedaan kualitas pelayanan antarpramusaji, baik dari aspek komunikasi, keramahan, maupun kemampuan memahami kebutuhan tamu.

Informan manajer menyampaikan, “*Setiap staff punya cara kerja yang berbeda, jadi kadang kualitas pelayanan belum bisa sama rata,*” yang menunjukkan bahwa standar pelayanan belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten. Di samping itu, keterbatasan sumber daya manusia dan pelatihan juga menjadi tantangan bagi manajemen.

Meskipun program pelatihan telah dilakukan, intensitas dan efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar kompetensi pramusaji menjadi lebih merata. Hal ini ditegaskan oleh informan supervisor yang menyatakan, “*Training sudah ada, tapi mungkin perlu lebih sering dan lebih fokus supaya semua staff punya standar yang sama.*”.

D. Upaya Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di Café del Mar Bali, manajemen telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji.

Tabel 3. Upaya Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

No	Upaya Manajemen	Bentuk Implementasi	Tujuan
1	Pelatihan (Training)	Service Training & Product Knowledge	Meningkatkan Kompetensi Pramusaji
2	Briefing Harian	Arahan Sebelum Operasional	Menyamakan Persepsi Kerja
3	Supervisi	Pengawasan Langsung Oleh Supervisor	Menjaga Standar Pelayanan
4	Evaluasi Kinerja	Penilaian Berkala	Perbaikan Kualitas Kerja
5	Penerapan Sop	Standar Pelayanan Tertulis	Konsistensi Pelayanan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang disajikan pada Tabel 3, diketahui bahwa salah satu upaya utama manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji adalah melalui program pelatihan (*training*) yang mencakup *service training dan product knowledge*. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis pramusaji dalam memberikan pelayanan serta memperkuat pemahaman terhadap produk menu yang ditawarkan kepada tamu.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan supervisor yang menyebutkan, “*Kami rutin melakukan training supaya staff lebih paham cara melayani tamu dengan baik dan tahu detail menu yang dijual.*” Selain pelatihan, manajemen juga menerapkan briefing harian sebelum operasional sebagai bentuk komunikasi internal.

Briefing ini berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi operasional, penguatan standar layanan, serta penyamaan persepsi kerja antar staf sebelum pelayanan dimulai. Dari hasil observasi, briefing harian berkontribusi dalam meningkatkan kesiapan kerja pramusaji dalam menghadapi aktivitas operasional. Selanjutnya, manajemen melakukan

supervisi langsung di lapangan untuk memastikan bahwa pelayanan berjalan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, supervisor tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pemberi arahan dan solusi ketika terjadi kendala pelayanan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan yang menyebutkan, "*Supervisor selalu standby untuk memastikan pelayanan berjalan lancar dan membantu kalau ada kendala di lapangan.*" Selain itu, manajemen juga menerapkan evaluasi kinerja secara berkala sebagai mekanisme pengendalian kualitas kerja karyawan.

Evaluasi ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja pramusaji, yang kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan pengembangan SDM. Di samping itu, penerapan standar operasional prosedur (SOP) menjadi instrumen utama dalam menjaga konsistensi kualitas pelayanan.

SOP berfungsi sebagai pedoman kerja bagi pramusaji dalam seluruh alur pelayanan, mulai dari penyambutan tamu hingga proses penyelesaian transaksi.

Secara keseluruhan, berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa manajemen berperan sebagai pengendali utama sistem pelayanan (*service control system*) untuk memastikan kualitas pelayanan tetap konsisten sesuai standar yang ditetapkan.

E. Cara Manajemen Mengatasi Kendala Pelayanan

Berdasarkan hasil penelitian di Café del Mar Bali, manajemen telah melakukan berbagai langkah konkret dalam mengatasi kendala pelayanan yang terjadi di lapangan. Salah satu upaya utama adalah perbaikan sistem komunikasi tim melalui koordinasi yang lebih intensif antarpramusaji. Hal ini dilakukan dengan memperjelas pembagian tugas serta meningkatkan komunikasi antarstaf saat operasional berlangsung. Seorang supervisor menyatakan, "*Sekarang kami lebih fokus ke komunikasi tim, jadi setiap staff sudah tahu tanggung jawab masing-masing supaya tidak ada yang terlewat.*" Selain itu, manajemen juga melakukan penambahan staf pada saat peak season guna mengantisipasi lonjakan jumlah tamu. Langkah ini bertujuan untuk menjaga kecepatan dan kualitas pelayanan agar tetap optimal meskipun dalam kondisi ramai.

Selain itu, manajemen juga menekankan penegakan standar pelayanan melalui penerapan SOP secara lebih disiplin. Setiap pramusaji diwajibkan mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan guna menjaga konsistensi kualitas layanan. Dalam hal ini, supervisor berperan aktif dalam mengingatkan dan mengawasi pelaksanaan SOP di lapangan. Salah satu informan menyampaikan, "*Kami selalu diingatkan untuk mengikuti SOP supaya pelayanan tetap standar dan tidak berbeda-beda.*" Di samping itu, peningkatan disiplin kerja juga menjadi fokus manajemen, baik dalam hal ketepatan waktu, tanggung jawab, maupun sikap profesional saat melayani tamu. Upaya ini dilakukan melalui pengawasan yang lebih ketat serta pemberian teguran atau evaluasi apabila terjadi pelanggaran. Dengan berbagai langkah tersebut, manajemen berupaya mengatasi kendala pelayanan secara sistematis sehingga kualitas pelayanan pramusaji dapat terus ditingkatkan.

PEMBAHASAN

A. Analisis Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi SERVQUAL

Hasil penelitian di Café del Mar Bali menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pramusaji dapat dianalisis melalui lima dimensi SERVQUAL (Parasuraman dkk, 2022); (Bagas Anggara et al., 2023), yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa implementasi setiap dimensi tidak sepenuhnya seragam, sehingga kualitas pelayanan cenderung fluktuatif tergantung kondisi operasional. Pada dimensi tangibles (bukti fisik), fasilitas, desain ruang, dan penampilan pramusaji telah menunjukkan



standar hospitality premium. Kondisi ini membentuk service environment image yang kuat dan menjadi pembentuk ekspektasi awal pelanggan. Artinya, persepsi kualitas pada tahap awal cenderung positif karena faktor visual dan fisik telah dikelola dengan baik. Temuan ini memperkuat konsep Parasuraman dkk (2022) bahwa tangibles berperan sebagai initial trust trigger dalam layanan jasa.

Namun demikian, pada dimensi reliability (keandalan), ditemukan ketidakkonsistenan dalam eksekusi layanan, terutama pada ketepatan waktu dan akurasi pesanan. Kondisi ini menunjukkan adanya gap between standard procedure and actual performance, di mana SOP belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja harian. Dengan kata lain, masalah utama bukan pada ketiadaan standar, tetapi pada konsistensi implementasi. Pada dimensi responsiveness (daya tanggap), keterlambatan pelayanan pada saat peak season menunjukkan adanya keterbatasan kapasitas layanan (service capacity constraint). Hal ini mengindikasikan bahwa sistem kerja belum sepenuhnya adaptif terhadap fluktuasi permintaan. Dengan demikian, responsiveness tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh desain sistem kerja dan pembagian beban kerja.

Pada dimensi assurance (jaminan), pramusaji secara umum telah menunjukkan kompetensi dasar seperti komunikasi dan kesopanan. Namun, variasi antar individu menunjukkan belum adanya standardisasi kompetensi yang kuat. Kondisi ini menunjukkan bahwa assurance tidak hanya berkaitan dengan sikap, tetapi juga konsistensi pengetahuan dan keterampilan yang dibentuk melalui pelatihan yang berkelanjutan. Sementara itu, pada dimensi empathy, ditemukan bahwa interaksi personal masih bersifat situasional dan cenderung menurun saat kondisi ramai. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelayanan masih dominan pada penyelesaian tugas (task-oriented service), belum sepenuhnya customer-centered service. Akibatnya, pengalaman emosional tamu tidak selalu terakomodasi secara optimal.

B. Peran Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Peran manajemen di Café del Mar Bali dapat dianalisis melalui fungsi manajemen (Robbins dan Coulter, 2018); (Syaiful Ubed et al., 2020), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Pada fungsi perencanaan, manajemen telah menetapkan SOP serta program pelatihan seperti service training dan product knowledge. Hal ini menunjukkan adanya upaya formal dalam membangun standar layanan. Namun, temuan sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan implementasi, sehingga perencanaan belum sepenuhnya terkonversi menjadi perilaku kerja yang konsisten. Pada fungsi pengorganisasian, struktur kerja sudah jelas antara manajer, supervisor, dan pramusaji. Akan tetapi, dalam praktiknya masih terdapat coordination gap terutama pada kondisi kerja padat. Ini menunjukkan bahwa struktur organisasi sudah terbentuk, tetapi belum sepenuhnya efektif dalam mendukung aliran komunikasi operasional.

Pada fungsi pengarahan, briefing harian dan arahan langsung telah digunakan sebagai instrumen kontrol perilaku kerja. Fungsi ini menunjukkan bahwa manajemen berperan aktif dalam menjaga keseragaman standar. Namun, efektivitas pengarahan masih bergantung pada disiplin individu dalam menerapkan arahan tersebut. Pada fungsi pengawasan, supervisor melakukan monitoring langsung dan evaluasi berkala. Fungsi ini relatif berjalan paling kuat dibanding fungsi lainnya. Namun, pengawasan masih bersifat korektif (corrective control) dan belum sepenuhnya preventif dalam mencegah kesalahan layanan sejak awal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran manajemen sudah berjalan pada level struktural, tetapi masih perlu penguatan pada level implementasi dan konsistensi operasional.

C. Analisis Kesenjangan Pelayanan (Service Gap Analysis)

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan tamu dan pelayanan aktual. Ekspektasi tamu pada konteks beach club premium cenderung tinggi, terutama pada aspek kecepatan, konsistensi, dan perhatian personal.

Namun, temuan menunjukkan adanya gap antara *expected service* dan *perceived service*, khususnya pada dimensi *responsiveness*, *reliability*, dan *empathy*. Kondisi ini menunjukkan bahwa masalah bukan hanya pada performa individu, tetapi juga pada sistem layanan yang belum sepenuhnya adaptif terhadap tekanan operasional. Dengan demikian, *service gap* yang terjadi dapat dikategorikan sebagai kombinasi antara *performance gap* dan *system gap*, bukan sekadar kesalahan personal pramusaji.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Winanda & Sriyanto, 2016) yang menyatakan bahwa dimensi SERVQUAL berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Persamaannya terletak pada pentingnya kualitas pelayanan sebagai faktor utama dalam pengalaman pelanggan. Namun, penelitian ini berbeda karena menekankan pada proses manajerial dan dinamika operasional, bukan hubungan antar variabel. Selain itu, (Suharto, 2016) menekankan pentingnya pelatihan dan pengawasan dalam peningkatan kualitas pelayanan, yang juga ditemukan dalam penelitian ini. Namun, penelitian ini menambahkan bahwa efektivitas strategi manajemen sangat dipengaruhi oleh konsistensi implementasi di lapangan.

Temuan (Kuncoro & Retnowati, 2023) mengenai gap pada *responsiveness* dan *reliability* juga memperkuat hasil penelitian ini. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi gap, tetapi juga menunjukkan bahwa akar masalah berada pada sistem kerja dan beban operasional. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menempatkan kualitas pelayanan sebagai hasil interaksi antara sistem manajemen, kapasitas kerja, dan perilaku karyawan.

D. Implikasi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep SERVQUAL (Parasuraman dkk, 2022) dengan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh dimensi layanan, tetapi juga oleh sistem manajemen operasional. Selain itu, penelitian ini memperkuat fungsi manajemen (Robbins dan Coulter, 2018) dalam konteks industri *hospitality* yang dinamis. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak cukup hanya melalui pelatihan, tetapi juga perlu penguatan sistem kerja, distribusi beban kerja, serta mekanisme komunikasi tim yang lebih adaptif terhadap kondisi operasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesenjangan pelayanan tidak hanya disebabkan oleh faktor kualitas individu pramusaji, tetapi juga oleh lemahnya integrasi antara sistem manajemen (*planning–organizing–actuating–controlling*) dengan dinamika operasional di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif SERVQUAL yang sebelumnya cenderung berfokus pada persepsi pelanggan, menjadi analisis yang menghubungkan kualitas pelayanan dengan mekanisme kerja manajerial sebagai faktor struktural pembentuk kualitas layanan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian di Café Del Mar Canggü Bali, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan pramusaji tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi merupakan hasil interaksi antara sistem manajemen, kapasitas operasional, dan konsistensi implementasi standar layanan. Meskipun aspek fisik pelayanan telah menunjukkan kualitas yang baik, ditemukan bahwa aspek proses dan interaksi masih mengalami ketidakkonsistenan, terutama pada dimensi kecepatan pelayanan, koordinasi kerja, pemerataan kompetensi, dan perhatian personal kepada pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam

kualitas pelayanan tidak semata-mata berasal dari keterampilan pramusaji, tetapi juga dari belum optimalnya integrasi fungsi manajemen dalam praktik operasional harian. Upaya manajemen seperti pelatihan, briefing, supervisi, evaluasi, dan penerapan SOP telah dilakukan, namun belum sepenuhnya mampu menghasilkan konsistensi pelayanan pada seluruh kondisi operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Pertama, manajemen perlu memperkuat integrasi antara sistem pelatihan dan implementasi operasional agar kompetensi pramusaji tidak hanya bersifat teoritis, tetapi konsisten dalam praktik layanan. Kedua, diperlukan penguatan sistem koordinasi kerja berbasis tim untuk mengurangi hambatan komunikasi dan meningkatkan efisiensi pelayanan, terutama pada kondisi operasional padat. Ketiga, perencanaan tenaga kerja perlu dibuat lebih adaptif terhadap pola kunjungan wisatawan agar kualitas pelayanan tetap stabil pada saat peak season. Keempat, SOP tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, tetapi perlu diinternalisasi sebagai budaya kerja melalui pengawasan yang lebih konsisten dan berbasis evaluasi perilaku kerja. Kelima, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model kuantitatif yang menguji hubungan antara fungsi manajemen dan kualitas pelayanan secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, B., Taufik, M., Muharis, M., & Pribadi, T. I. (2024). Evaluasi Kritis Atribut Pariwisata Menggunakan Kerangka 13 A: Tinjauan Konseptual Untuk Memajukan Pengembangan Pariwisata. *Jurnal Kajian Pariwisata*, 6(2), 119–130. <https://doi.org/10.51977/jiip.v6i2.1848>
- Asur Suryana, Ika Fitria Hasibuan, Sri Febdarina, Dini Ramadhani, & Maryantina, M. (2026). Penerapan Sop Waiter/Waitress Terhadap Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Tamu Di Restaurant Peterseli Kitchen. *Toba: Journal Of Tourism, Hospitality, And Destination*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.55123/Toba.V5i1.7426>
- Bagas Anggara, I Nyoman Sudiarta, & Ni Ketut Arismayanti. (2023). The Influence Of Marketing Mix On Tourist Satisfaction In Sade Tourism Village, Central Lombok, West Nusa Tenggara. *International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (Ijhess)*, 3(2). <https://doi.org/10.55227/Ijhess.V3i2.573>
- Firmansyah, M. Z. R., & Mukti, Y. Y. (2023). Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Metode Service Quality (Servqual) Di Kora Coffee Bandung. *E-Proceeding Fti*, 1(2). <https://eproceeding.itenas.ac.id/index.php/Fti/article/view/1698>
- Jashella, C., Putu Anom, I., & Kusuma Sanjiwani, P. (2025). Pengaruh Jumlah Usaha Penyediaan Akomodasi Dan Usaha Jasa Makanan Dan Minuman Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Badung. *Jebi: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(7), 1768–1795.
- Nanda, S. Khakiki. (2026). *Inovant Volume X, Nomor X, X Halaman X Analysis Of Public Service Quality In Minimizing Patient Complaints At The Kebonsari Community Health Center*.
- Kuncoro, D. S., & Retnowati, D. (2023). Analisis Kualitas Pelayanan Restoran Cepat Saji Dengan Menggunakan Metode Servqual (Service Quality) Dan Ipa (Importance Performance Analysis). *Jiso : Journal Of Industrial And Systems Optimization*, 6(1), 69. <https://doi.org/10.51804/Jiso.V6i1.69-75>
- Marheni, N. L. P. A., Relin D.Ei, & Wiwin I Wayan. (2025). Pengelolaan Pariwisata Berbasis Masyarakat Di Daya Tarik Wisata Alas Pala Sangeh, Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(4), 358–386.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Pradnyana, I. B., & Saskara, I. A. G. D. (2025). Analisis Pengaruh Sektor Pariwisata Terhadap Pad Wilayah Sarbagita Di Provinsi Bali Tahun 2010-2023. *Journal Of Business Inflation Management And Accounting*, 2(2), 459–474. <https://doi.org/10.57235/Bima.V2i2.6200>
- Pramudito, Faiza Rachim, Mochamad Achmadi, Linda Desafitri Ratu Bilqis, & Braja Eka Sukma. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Tamu Di Hotel Horison Bandar Lampung. *Journal Of Hospitality Accommodation Management (Jham)*, 4(1), 83–93. <https://doi.org/10.52352/Jham.V4i1.1822>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2022). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*.
- Putra I Gede Seadityawan, Darsana I Made, & Suwintari I Gusti Ayu Eka. (2025). The Influence Of Leadership Style And Work Environment On Employee Performance With Motivation As An Intervening Variable At Café Del Mar Bali. *Jurnal Pariwisata Dan Bisnis*, 04(11), 2863–2870. <https://doi.org/10.22334/Paris.V4i11>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson.
- Setianto, G., Wartini, S., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2017). Management Analysis Journal Pengaruh Bukti Fisik Dan Empati Terhadap Loyalitas Konsumen Melalui Kepuasan Konsumen. *Management Analysis Journal*, 6(4). <http://Maj.Unnes.Ac.Id>
- Sugesti, S. (2025). Analisis Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Banquet Waiter Dalam Menyiapkan Meeting Room Di Hotel Lpp Garden Yogyakarta. *Journal Of Responsible Tourism*, 4(3), 1089–1102. <https://doi.org/10.47492/Jrt.V4i3.3833>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, S. (2016). Hubungan Daya Tanggap Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Nasabah Tabungan Supa Pt. Bpr Sumber Pangasean Bandar Jaya). *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 12(1). <https://doi.org/10.24127/Akuisisi.V12i1.91>
- Suryana, A., Hasibuan, I. F., Febdarina, S., Ramadhani, D., & Maryantina, M. (2026). Penerapan SOP Waiter/waitress terhadap Kualitas Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Tamu di Restaurant Peterseli Kitchen. *TOBA: Journal of Tourism, Hospitality, and Destination*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.55123/toba.v5i1.7426>
- Syaiful Ubed, R., Raharjo, T., & Aries Yudanto. (2020). *Modul Manajemen | I Manajemen* (1st Ed.).
- Winanda, A. P., & Sriyanto, S. (2016). Analisis Kualitas Pelayanan Restoran Cepat Saji Dengan Metode Servqual (Service Quality) Dan Ipa (Importance Performance Analysis) (Studi Kasus Restoran Olive Fried Chicken). *Industrial Engineering Online Journal*, 5(4).
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing*. World Scientific (Us). <https://doi.org/10.1142/Y0024>