



Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji (Studi di Restoran Mozzarella By The Sea The Bandha Hotel & Suites Legian Bali)

Ni Made Anggita Pratiwi¹, Ni Nyoman Rusmiati², Pondang Polikarpus Nainggolan³
^{1,2,3} Perhotelan, Fakultas Bisnis Dan Pariwisata Universitas Triatma Mulya

Histori Naskah

Diserahkan:
22-04-2026

Direvisi:
29-04-2026

Diterima:
11-05-2026

Keywords

ABSTRACT

This study aims to examine management efforts to improve the quality of waitstaff service, identify the challenges faced, and analyze the solutions implemented at Mozzarella By The Sea Restaurant, The Bandha Hotel & Suites Legian, Bali. The study employs a qualitative descriptive approach, utilizing data collection techniques such as observation, interviews, and documentation. A total of six research informants were selected through purposive sampling, consisting of the Assistant Food and Beverage Manager and the Restaurant Manager as key informants, as well as waiters/waitresses and daily workers as supporting informants. The results of the study indicate that management has implemented various efforts to improve the quality of waitstaff service through daily and monthly briefings, product knowledge training, and the implementation of Standard Operating Procedures (SOPs) such as repeat orders. Additionally, management provides training on personal grooming to enhance the professionalism of the waitstaff. However, several challenges exist, such as low waitstaff awareness regarding attendance at briefings, limited retention of training materials, and individual skill disparities, which continue to result in service errors. To address these challenges, management has implemented personal evaluations, repeated training content during briefings, and work schedules tailored to waitstaff capabilities. These efforts are deemed sufficiently effective in improving service quality, although consistent implementation remains necessary.

: *Quality, Service, Waiters, Management, Guest Satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta menganalisis solusi yang diterapkan di Restoran Mozzarella By The Sea, The Bandha Hotel & Suites Legian, Bali. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian dipilih secara purposive sebanyak 6 orang, terdiri dari Assistant Food and Beverage Manager dan Restaurant Manager sebagai informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji melalui briefing harian dan bulanan, pelatihan product knowledge, serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) seperti repeat order. Selain itu, manajemen juga memberikan pelatihan terkait *personal grooming* untuk meningkatkan profesionalisme pramusaji. Namun, terdapat beberapa kendala seperti rendahnya kesadaran pramusaji dalam mengikuti briefing, keterbatasan dalam mengingat materi pelatihan, serta perbedaan kemampuan individu yang menyebabkan masih terjadinya kesalahan pelayanan. Untuk mengatasi kendala tersebut, manajemen menerapkan evaluasi personal, pengulangan materi dalam briefing, serta pengaturan jadwal kerja berdasarkan kemampuan pramusaji. Upaya tersebut dinilai cukup efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan, meskipun masih memerlukan konsistensi dalam pelaksanaannya.

Kata Kunci : Kualitas, Pelayanan, Pramusaji, Manajemen, Kepuasan Tamu

Corresponding Author : Ni Made Anggita Pratiwi, Universitas Triatma Mulya Mangupura, Jalan Kubu Gunung, Banjar Tegal Jaya, Desa Dalung, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, Indonesia, e-mail: gitapratywi075@gmail.com

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian Indonesia, khususnya di Bali yang dikenal sebagai destinasi wisata internasional. Dalam konteks industri pariwisata, kualitas layanan menjadi faktor utama yang menentukan daya saing destinasi maupun usaha akomodasi, termasuk sektor perhotelan dan restoran. Perkembangan industri hospitality yang semakin kompetitif menuntut setiap perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan produk, tetapi juga memastikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada wisatawan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dalam perspektif manajemen jasa (*service management*), kualitas pelayanan menjadi elemen penting dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Model SERVQUAL yang dikemukakan Parasuraman dkk. menekankan lima dimensi utama yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible* sebagai indikator utama dalam menilai kualitas pelayanan. Dalam konteks operasional restoran hotel, pramusaji memiliki peran strategis sebagai frontliner yang secara langsung memengaruhi pengalaman tamu. Oleh karena itu, kinerja pramusaji tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh pihak manajemen.

Namun demikian, berbagai penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada kualitas pelayanan secara umum di industri hotel atau kepuasan pelanggan, sementara kajian yang secara spesifik membahas strategi manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di restoran hotel berbintang dengan pendekatan operasional SDM masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana implementasi fungsi manajemen seperti *briefing*, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengaturan kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji secara langsung di lapangan.

Mozzarella By The Sea yang berada di The Bandha Hotel & Suites Legian Bali merupakan salah satu restoran hotel yang beroperasi dalam industri hospitality dengan tingkat kunjungan tamu yang cukup tinggi. Dalam operasionalnya, restoran ini menghadapi tantangan terkait konsistensi kualitas pelayanan pramusaji, terutama dalam penerapan *sequence of service*, ketepatan pesanan, serta *responsiveness* terhadap kebutuhan tamu. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara standar pelayanan yang ditetapkan dengan implementasi di lapangan, yang secara langsung berdampak pada kepuasan tamu.

Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan beberapa permasalahan dalam pelayanan pramusaji, seperti ketidaksesuaian penyajian makanan dengan pesanan, keterlambatan pelayanan, kurangnya ketelitian dalam pencatatan *special request*, serta rendahnya *responsiveness* terhadap kebutuhan tamu. Permasalahan ini mengindikasikan bahwa aspek *reliability* dan *responsiveness* belum berjalan secara optimal. Selain itu, adanya keluhan tamu yang tercermin melalui ulasan online menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian dari sisi manajemen.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di industri hospitality, peran manajemen restoran menjadi sangat penting dalam memastikan bahwa standar pelayanan dapat diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh pramusaji. Fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini difokuskan pada upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea The Bandha Hotel & Suites Legian Bali. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian *service quality* dan *hospitality management*, khususnya terkait implementasi strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja pramusaji di industri perhotelan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea, The Bandha Hotel & Suites Legian Bali. Pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi fenomena pelayanan secara naturalistik berdasarkan kondisi nyata di lapangan tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian.

Objek penelitian berfokus pada praktik manajemen dalam peningkatan kualitas pelayanan pramusaji yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan briefing, pelatihan, evaluasi kinerja, serta implementasi standar operasional prosedur (SOP) di departemen Food and Beverage Service. Penelitian dilakukan melalui dua tahap pengamatan, yaitu observasi awal selama masa kerja sebagai daily worker (Desember 2022–Juni 2023) dan pengumpulan data lanjutan setelah proposal disetujui (Januari–Maret 2024), sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan berkesinambungan terhadap fenomena penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi dan wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti struktur organisasi, job description, SOP pelayanan, serta arsip operasional restoran yang relevan dengan fokus penelitian.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan keterlibatan langsung dan pemahaman terhadap operasional pelayanan. Informan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang yang terdiri dari 2 informan kunci, yaitu Assistant Food and Beverage Manager dan Restaurant Manager, serta 4 informan pendukung yaitu waiter/waitress dan daily worker. Jumlah informan dianggap memadai karena telah mencapai data saturation, yaitu kondisi ketika data yang diperoleh sudah menunjukkan pola yang sama dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu:

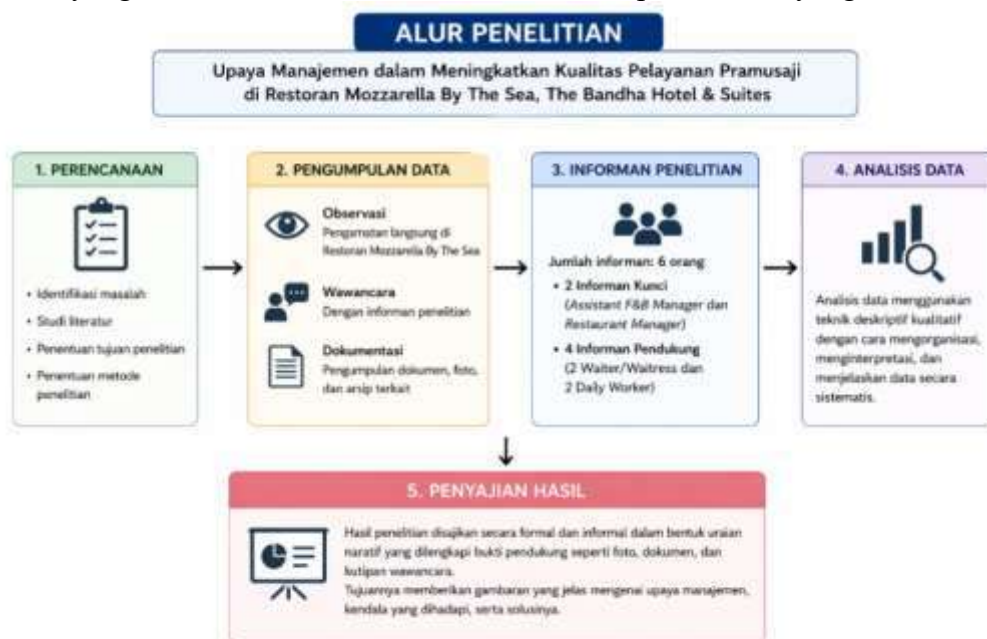
1. Observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat langsung dalam aktivitas operasional untuk mengamati praktik pelayanan pramusaji dan strategi manajemen di lapangan.
2. Wawancara mendalam (in-depth interview), dilakukan kepada informan kunci untuk menggali informasi terkait kebijakan, strategi, dan evaluasi manajemen.
3. Dokumentasi, berupa pengumpulan data dari SOP, arsip pelatihan, struktur organisasi, serta catatan operasional yang mendukung analisis penelitian.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri (human instrument) yang berperan sebagai pengumpul, pengamat, dan penginterpretasi data. Instrumen pendukung digunakan untuk membantu proses pengumpulan data, seperti pedoman wawancara semi-terstruktur, catatan lapangan (field notes), serta alat perekam suara untuk mendokumentasikan hasil wawancara.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemfokusan, dan penyederhanaan data hasil observasi dan wawancara sesuai dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data (data display), yaitu penyusunan data dalam bentuk narasi sistematis, tabel tematik, atau kategorisasi untuk memudahkan pemahaman pola.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses interpretasi data untuk menemukan pola, hubungan, dan makna terkait strategi manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji.

Selanjutnya, data juga dianalisis menggunakan proses coding dan tematisasi, yaitu pengelompokan data berdasarkan tema-tema utama seperti reliability, responsiveness, assurance, empathy, serta strategi manajemen. Pendekatan ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan sistematis terhadap fenomena yang diteliti.



Gambar 1. Alur Penelitian

Sumber: Data Primer

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. General Information dan Informan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Restoran Mozzarella By The Sea yang merupakan bagian dari The Bandha Hotel & Suites Legian Bali. Restoran ini merupakan unit Food and Beverage Service yang beroperasi dalam industri hospitality dengan fokus pelayanan pada tamu hotel maupun tamu eksternal. Dalam operasionalnya, restoran ini melibatkan pramusaji sebagai frontliner yang berperan langsung dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dalam operasional pelayanan dan pemahaman terhadap sistem manajemen restoran. Informan terdiri dari pihak manajemen dan staf operasional yang terlibat langsung dalam pelayanan pramusaji.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian
1	Informan Kunci 1	Restaurant Manager	Pengambil kebijakan operasional pelayanan
2	Informan Kunci 2	Assistant Food & Beverage Manager	Pengawas dan pelaksana strategi manajemen
3	Informan 1	Waiter/Waitress	Pelaksana pelayanan langsung
4	Informan 2	Waiter/Waitress	Pelaksana pelayanan langsung
5	Informan 3	Daily Worker	Pendukung operasional pelayanan

Sumber: hasil penelitian 2025

Berdasarkan tabel 1 tersebut, informan penelitian terdiri dari 6 orang yang memiliki peran berbeda dalam sistem pelayanan. Informan kunci berperan dalam pengambilan keputusan dan strategi manajemen, sedangkan informan pendukung memberikan gambaran implementasi pelayanan di tingkat operasional. Kombinasi kedua jenis informan ini memungkinkan diperolehnya data yang komprehensif mengenai hubungan antara kebijakan manajemen dan praktik pelayanan di lapangan.

B. Upaya Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji

Hasil wawancara dengan Restaurant Manager dan Assistant Food & Beverage Manager menunjukkan bahwa upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu penguatan standar operasional, pengembangan kompetensi, serta pengendalian kinerja berbasis evaluasi berkelanjutan.

Pada aspek *reliability* (keandalan), informan menyatakan bahwa permasalahan utama yang sering muncul adalah ketidakkonsistenan pramusaji dalam mengikuti standar pelayanan, khususnya pada alur *sequence of service* dan ketelitian pencatatan pesanan. Menurut informan kunci, kondisi ini tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, tetapi lebih pada rendahnya konsistensi dalam penerapan SOP. Oleh karena itu, manajemen menekankan penguatan pelatihan SOP secara berulang serta evaluasi kerja untuk memastikan standar pelayanan dapat diterapkan secara konsisten di lapangan.

Pada aspek *responsiveness* (daya tanggap), hasil wawancara menunjukkan bahwa tingkat responsivitas pramusaji sangat dipengaruhi oleh kondisi operasional restoran, terutama pada saat tingkat kunjungan tinggi. Informan menjelaskan bahwa keterbatasan jumlah tenaga di area tertentu dapat memengaruhi kecepatan respon terhadap kebutuhan tamu. Sebagai respons, manajemen melakukan pengaturan distribusi tenaga kerja melalui pembagian section dan penambahan tenaga pendukung untuk menjaga stabilitas pelayanan.

Pada aspek *assurance* (jaminan pelayanan), informan menyebutkan bahwa salah satu tantangan utama adalah masih terjadinya kesalahan dalam pengantaran pesanan akibat kurangnya proses verifikasi ulang. Dalam hal ini, manajemen menekankan pentingnya implementasi SOP *repeat order* sebagai bentuk kontrol kualitas untuk memastikan kesesuaian antara pesanan tamu dan produk yang disajikan. Mekanisme ini dipandang sebagai upaya preventif untuk mengurangi risiko *service failure*.

Pada aspek *empathy* (empati), hasil wawancara menunjukkan bahwa standar sikap pelayanan sudah ditetapkan oleh manajemen, namun implementasinya masih bervariasi di antara pramusaji. Informan menjelaskan bahwa empati dalam pelayanan masih cenderung dipahami sebagai kepatuhan terhadap prosedur kerja, bukan sebagai kesadaran perilaku (*service attitude*). Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi budaya pelayanan masih menjadi tantangan dalam pengembangan kualitas layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea lebih banyak diarahkan pada penguatan sistem kerja berbasis standar operasional, pelatihan, dan evaluasi kinerja.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi strategi tersebut belum sepenuhnya mampu menghasilkan konsistensi perilaku pelayanan di tingkat operasional. Ketidakkonsistenan terutama terlihat pada aspek *reliability* dan *responsiveness*, yang berkaitan langsung dengan disiplin kerja dan kemampuan adaptasi pramusaji terhadap kondisi operasional.

Selain itu, temuan penelitian mengindikasikan adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan praktik yang terjadi di lapangan. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa permasalahan kualitas pelayanan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manusia seperti disiplin kerja, pengalaman, serta internalisasi nilai-nilai pelayanan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pramusaji tidak hanya bergantung pada sistem manajemen seperti SOP dan pelatihan, tetapi juga sangat ditentukan oleh aspek perilaku kerja (*behavioral consistency*) dan budaya pelayanan (*service culture*) yang terbentuk di lingkungan kerja.

C. Perspektif SERVQUAL dan Manajemen SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea tidak hanya bersifat operasional, tetapi merupakan bentuk implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia dalam konteks service quality management. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi jasa sangat dipengaruhi oleh sistem perencanaan, pelatihan, pengawasan, dan evaluasi yang terintegrasi.

Pada aspek *reliability* (keandalan), hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang ditetapkan dengan implementasi di lapangan, khususnya pada *sequence of service* dan ketelitian pencatatan pesanan. Jika dikaitkan dengan teori SERVQUAL Parasuraman, *reliability* merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan secara akurat dan konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun SOP telah ditetapkan, konsistensi perilaku kerja pramusaji masih belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masalah tidak hanya terletak pada aspek pengetahuan, tetapi juga pada kedisiplinan dan internalisasi standar kerja dalam budaya organisasi.

Pada aspek *responsiveness* (daya tanggap), hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbatasan respons pramusaji lebih banyak dipengaruhi oleh faktor distribusi tenaga kerja dan beban operasional. Hal ini menunjukkan bahwa responsivitas dalam industri hospitality tidak hanya merupakan kemampuan individu, tetapi juga hasil dari efektivitas manajemen organisasi kerja (*work organization management*). Dalam perspektif Kasmir (2017), kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengatur sumber daya secara efisien agar dapat merespons kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat.

Pada aspek *assurance* (jaminan pelayanan), ditemukan bahwa kesalahan dalam pengantaran pesanan masih terjadi akibat lemahnya proses verifikasi order. Dalam teori SERVQUAL, *assurance* berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa SOP repeat order yang telah diterapkan berfungsi sebagai mekanisme kontrol kualitas, namun belum sepenuhnya menjadi kebiasaan kerja (*work habit*). Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi SOP masih berada pada tahap *compliance* (kepatuhan), belum menjadi internalized behavior (perilaku yang melekat).

Pada aspek *empathy* (empati), hasil penelitian menunjukkan bahwa empati dalam pelayanan masih bersifat prosedural. Dalam perspektif manajemen pelayanan (*service management*), empati bukan hanya mengikuti aturan, tetapi kemampuan memahami kebutuhan emosional tamu. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara service attitude yang diharapkan dengan praktik aktual di lapangan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa budaya pelayanan (*service culture*) belum sepenuhnya terbentuk secara kuat di lingkungan kerja pramusaji.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan menunjukkan bahwa upaya manajemen telah mengarah pada penguatan sistem (SOP, pelatihan, evaluasi), namun belum sepenuhnya berhasil membentuk konsistensi perilaku kerja. Dengan demikian, efektivitas peningkatan kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh interaksi antara sistem manajemen (structure) dan perilaku SDM (behavior).

D. Implikasi Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa kualitas pelayanan pramusaji di Mozzarella By The Sea dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu sistem manajemen pelayanan dan perilaku sumber daya manusia. Pertama, dari sisi manajemen pelayanan, implementasi SOP, pelatihan, dan evaluasi menunjukkan bahwa manajemen telah menerapkan fungsi dasar manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) sebagaimana dikemukakan oleh Amirullah (2015). Namun, efektivitas fungsi tersebut masih terbatas pada aspek struktural dan belum sepenuhnya mampu mengubah perilaku kerja secara konsisten.

Kedua, dari sisi manajemen sumber daya manusia, ditemukan bahwa permasalahan utama bukan hanya kurangnya pelatihan, tetapi juga lemahnya internalisasi nilai-nilai pelayanan dalam diri pramusaji. Hal ini sejalan dengan konsep Sutrisno (2019) bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sikap kerja, motivasi, dan budaya organisasi.

Jika dikaitkan dengan teori SERVQUAL, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dimensi *reliability* dan *responsiveness* merupakan aspek paling dominan mengalami ketidakkonsistenan,
2. Dimensi *assurance* dan *empathy* menunjukkan bahwa standar sudah ada, namun belum menjadi budaya kerja.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bahwa peningkatan kualitas pelayanan dalam industri hospitality tidak cukup hanya dengan pendekatan teknis seperti SOP dan pelatihan, tetapi juga membutuhkan pendekatan *behavioral management*, yaitu pembentukan budaya kerja, disiplin, dan komitmen pelayanan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen restoran perlu tidak hanya fokus pada sistem pelatihan formal, tetapi juga pada penguatan service culture dan behavioral consistency, agar standar pelayanan dapat terimplementasi secara berkelanjutan dalam praktik operasional.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa upaya manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di Restoran Mozzarella By The Sea tidak hanya berfokus pada aspek operasional, tetapi juga mencerminkan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia dalam industri hospitality, khususnya melalui penguatan standar pelayanan, pelatihan, dan evaluasi kinerja berbasis SOP.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan pada dasarnya telah mengarah pada upaya peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan dimensi SERVQUAL, terutama pada aspek *reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Namun demikian, efektivitas implementasi strategi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat inkonsistensi perilaku pelayanan pada tingkat pramusaji.

Secara konseptual, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem manajemen seperti SOP dan pelatihan, tetapi juga oleh tingkat internalisasi nilai pelayanan (*service attitude*) dalam diri pramusaji. Dengan kata lain, terdapat kesenjangan antara *service standardization* (standarisasi layanan) dan *service behavior* (perilaku layanan).

Selain itu, hasil penelitian ini memperkuat pandangan dalam manajemen pelayanan bahwa kualitas layanan dalam industri hospitality bersifat multidimensional, di mana faktor manusia (human factor) menjadi variabel kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi manajemen. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan pramusaji harus dipahami sebagai proses integratif antara sistem, kompetensi, dan budaya kerja pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk pengembangan manajemen pelayanan di Restoran Mozzarella By The Sea, yaitu:

1. Penguatan pendekatan evaluasi berbasis individu (*individual performance feedback*) Manajemen disarankan tidak hanya melakukan evaluasi secara umum dalam *briefing*, tetapi juga mengembangkan sistem umpan balik berbasis individu yang bersifat konstruktif. Hal ini penting untuk mempercepat proses perbaikan perilaku kerja dan meningkatkan akuntabilitas pramusaji terhadap standar pelayanan.
2. Pengembangan sistem pengendalian kualitas berbasis *supervisory control* Diperlukan penguatan peran supervisor atau captain sebagai perpanjangan tangan manajemen dalam memastikan konsistensi implementasi SOP di lapangan. Pendekatan ini penting dalam konteks *hospitality operations* untuk menjaga stabilitas kualitas layanan pada saat manajemen tidak berada di area operasional.
3. Internalisasi budaya pelayanan (*service culture development*) Manajemen perlu memperkuat aspek budaya kerja pelayanan melalui program pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada teknis operasional, tetapi juga pada pembentukan sikap pelayanan (*service attitude*), empati, dan kesadaran terhadap pengalaman tamu.
4. Optimalisasi sistem *feedback* pelanggan berbasis data operasional. Pengembangan sistem umpan balik tamu secara sistematis (misalnya *digital feedback system* atau *structured comment form*) dapat menjadi dasar evaluasi berbasis data (*data-driven service improvement*), sehingga perbaikan kualitas layanan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen: Fungsi-Proses-Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arianto, N dan Patilaya, E. (2018). "Pengaruh kualitas produk dan kelengkapan produk terhadap keputusan pembelian produk salt and pepper pada PT Mitra Busana Sentosa Bintaro". *Jurnal kreatif: Pemasaran, Sumber daya Manusia dan Keuangan*, Vol. 6, No. 2. Hal: 143-154. Jawa Barat: Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang.
- Arjana, I.G.B. (2016). *Geografi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif*. Jakarta: Rajawali.
- Atmodjo, M.W dan Fauziah, S. (2016). *Professional Waiter: Pramusaji Ahli*. Yogyakarta: Andi.
- Bagyono. (2014). *Pariwisata dan Perhotelan. Cetakan Keempat*. Bandung: Alfabeta.
- Chair, I. M & Pramudia, H. (2017). *Hotel Room Division Management*. Jakarta: Kencana.
- Firmansyah, A dan Mahardhika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Deepublish.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara <https://kbbi.web.id/pramusaji.html>. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online. Diakses tanggal 22 Desember 2023. Jam 12.08 WITA.
- Kasmir. (2017). *Customer Service Excellent: Teori dan Praktik*. Jakarta: Grafindo.
- Khusnul L. dan Ugie Y. (2018). "Pelayanan Profesional Restoran alam Menciptakan Kepuasan Pelanggan".



- Krisnandi, dkk. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta Selatan: LPU-UNAS.
- Larasati, Sri. (2016). *Excellent Hotel Operation*. Yogyakarta: Ekuilibria.
- Lumempow, K.R, dkk (2023). “Pengaruh Kualitas Pelayanan, Fasilitas Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Swiss Belhotel Maleosan Mando”, Vol. 11, No. 1. Hal: 1-11. Manado: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
- Ninemeier, J. D dan Hayes, D. K. (2006). *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. New Jersey: Pearson Education.
- Permana, Widi K.P.I. (2021). “Upaya Supervisor Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji Di Moka Restaurant Pada Hotel Astagina Resort Villa And Spa Legian”. LTA (tidak diterbitkan). Program Studi D3 Perhotelan, Universitas Triatma Mulya.
- Putra, Bimantara Y.D. (2017). “Peranan Waiter Atau Waitress Dalam Melayani Tamu Di Canting Restaurant Atria Hotel Malang”. LTA (diterbitkan). Program Studi D3 Usaha Perjalanan Wisata, Universitas Jember.
- Putra, Kumara I.K. (2022). “Upaya Manajemen Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji Pada Adhiyoga Restaurant, Di The Lokha Legian Resort & Spa-Bali”. LTA (tidak diterbitkan). Program Studi D3 Perhotelan, Universitas Triatma Mulya.
- Rinawati, W dan Prihatuti, E. (2019). *Manajemen Pelayanan Makanan Dan Minuman*. Edisi Ke-1. Yogyakarta: Uny Press.
- Sanjaya, I. (2019). “Upaya Upaya Manajemen Dalam Menjaga Kualitas Pelayanan Di Bukit Cinta Restaurant Pada The Lokha Ubud Resort”. LTA (tidak diterbitkan). Program Studi D3 Perhotelan, STIPAR Triatma Jaya.
- Sarinah, dan Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Sinaga, F. (2018). *Restoran dan Kegiatannya*. Yogyakarta: Andi
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-11. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Tegar, N. (2019). *Manajemen SDM dan Karyawan*. Yogyakarta: Quadrant.
- Wade, D. (2006). *Successful Restaurant Management: From Vision to Execution*. Edisi Berilustrasi. NY: Thomson Delmar Learning.
- Wisnawa, dkk. (2019). *Manajemen Pemasaran Pariwisata: Model Brand Loyalty Pengembangan Potensi Wisata Di Kawasan Pedesaan*. Yogyakarta: Deepublish.