

ANALISIS KUALITAS PELAYANAN DI RESTORAN SAUNG MIRAH, BOGOR

Agung Gita Subakti

Hotel Management Department, Faculty of Economic and Communication, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
agsubakti@binus.edu

ABSTRACT

A restaurant is one of the facilities to carry out Food Service Industry or as a part tourism accommodation that plays a role in fulfilling the needs of tourists or customer. In this case, good service quality will determine the progress of a restaurant beside food and beverage as the offered products. Saung Mirah Restaurant Bogor is a restaurant that has a quality of service that is not as expected, thus causing a lot of complaints from guests. The purpose of this study is to look at the implementation of quality of service performed and what improvements could be given to the management of Saung Mirah Restaurant Bogor, so the quality of the restaurant service can be increased and complaints from customers can be decreased.

Keywords: restaurant, service quality

ABSTRAK

Restoran adalah salah satu sarana untuk melaksanakan Food Service Industry atau bagian dari akomodasi pariwisata yang berperan memenuhi kebutuhan wisatawan atau customer. Dalam hal ini, kualitas pelayanan yang baik sangat menentukan perkembangan restoran selain makanan dan minuman sebagai produk yang ditawarkan. Restoran Saung Mirah, Bogor, merupakan restoran yang memiliki kualitas pelayanan yang belum sesuai dengan yang diharapkan, sehingga menyebabkan banyak terjadinya keluhan dari tamu. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat penerapan kualitas pelayanan dilakukan dan perbaikan apa yang bisa diberikan kepada pihak manajemen Restoran Saung Mirah Bogor, sehingga Kualitas pelayanan restoran tersebut dapat meningkat dan keluhan dari pelanggan dapat menurun.

Kata kunci: restoran, kualitas pelayanan

PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan salah satu industri dunia yang memiliki perkembangan cepat dan dinamis. Industri ini mampu mendatangkan pemasukan yang besar bagi negara jika negara mampu mengembangkan sektor ini dengan baik. Pemerintah Indonesia sedang membenahi segala aspek pariwisata untuk menarik perhatian wisatawan. Usaha meningkatkan industri pariwisata ini bergantung pada peningkatan kualitas sarana dan prasarana pariwisata. Pariwisata dapat didefinisikan sebagai ilmu, seni dan bisnis pertunjukan serta penyediaan transportasi bagi para pengunjung, memberikan sarana akomodasi untuk mereka, dan menyediakan makanan dan minuman sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka (Walker, 2008). Dalam definisi lain, pariwisata adalah sebuah kegiatan yang disengaja untuk keluar, menikmati hari libur yang ada dan menentukan kemana harus pergi selanjutnya (Holden, 2008).

Kegiatan pariwisata memerlukan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pariwisata. Sarana dan prasarana tersebut adalah seperti sarana akomodasi perhotelan, biro perjalanan wisata, restoran, sarana rekreasi dan sebagainya. Dari semua sarana penunjang kegiatan kepariwisataan tersebut, restoran mempunyai peranan yang penting. Restoran menyediakan makan dan minum bagi para turis yang akan berekreasi di suatu daerah atau suatu kota. *Food and beverage department* sebuah Hotel dalam kegiatan operasional, mengoperasikan *outlet-outlet* antara lain: *Restaurant, Coffee Shop, Bar, Banquet, Lounge* dan *Room Service*. *Outlet-outlet* yang ada tersebut difungsikan sebagai *centre of profit* bagi Hotel.

Seiring dengan tujuan utama hotel, yaitu pencapaian pendapatan yang optimal, restoran merupakan salah satu fasilitas yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam pelayanan makanan. Restoran adalah salah satu sarana untuk melaksanakan *Food Service Industry* atau bagian dari akomodasi pariwisata yang berperan memenuhi kebutuhan wisatawan atau *customer*. (Walker, 2010). Selain makanan dan minuman sebagai produk utamanya, sebuah restoran memerlukan standar pelayanan yang baik dan maksimal agar para tamu merasakan kepuasan bukan hanya dalam hal makanan atau minuman saja melainkan juga dari kesigapan dan keramah tamahan para karyawan restoran dalam melayani tamu.

Ada lima karakteristik yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan jasa, yaitu: (1) *Tangibles* (Nyata), meliputi bagian-bagian pelayanan yang bersifat nyata/ langsung seperti penampilan karyawan, fasilitas fisik, peralatan, sarana komunikasi. (2) *Reability* (Kehandalan), yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. (3) *Responsiveness* (Kesigapan/Tanggapan), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen. (4) *Assurance* (Jaminan atau kepastian), mencakup tingkat pengetahuan dan keramah tamahan serta sopan santun yang harus dimiliki karyawan disamping kemampuan mereka dalam menanamkan kepercayaan pada pelanggan. Dimensi *assurance* ini merupakan gabungan dari dimensi: (a) *Competence* (kompetensi), artinya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan pelayanan. (b) *Courtesy* (Kesopanan), meliputi keramahan, perhatian dan sikap para karyawan. (c) *Credibility* (Kredibilitas atau kepercayaan), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada organisasi seperti reputasi, prestasi dsb. (d) *Security* (Keamanan), artinya tidak adanya bahaya, resiko atau keraguan untuk menggunakan jasa yang ditawarkan. (5) *Empathy* (Empati), merupakan perhatian khusus yang diberikan kepada setiap pelanggan secara individu. Dimensi empati merupakan gabungan dari dimensi: (a) *Access* (Akses), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan (b) *Communication* (Komunikasi), yaitu kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan. (c) *Understanding the customer* (memahami pelanggan), meliputi usaha untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. (Parasuraman dalam Hoffman, 2008)

Restoran Saung Mirah adalah satu restoran dengan konsep menyajikan masakan lokal khas Sunda yang berlokasi di Bogor. Konsep pelayanannya adalah family service dimana makanan disajikan secara bersamaan di meja makan, walaupun pemesanan makanan satuan bisa dilakukan. Berdasarkan hasil pengamatan awal, penulis melihat gambaran pelayanan yang dilakukan oleh pelayan yang tidak sesuai standar yang diterapkan oleh pihak restoran, seperti kurang tanggap dalam melihat kebutuhan tamu pada saat-saat tertentu, seperti membuat tamu menunggu lama untuk mendapatkan pesanan. Penulis mencatat hal ini menimbulkan ketidakpuasan dari tamu. Kepuasan tamu sangat penting bagi perkembangan suatu restoran, oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti kualitas pelayanan yang dilakukan di Restoran Saung Mirah, Bogor.

METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti hal-hal yang sedang terjadi di lapangan. “*Descriptive research is concern with how what is or what exist is related to some preceding event that has influenced or affected a present condition or event. To provide an accurate description or picture of the status or characteristics of a situation or phenomenon*”. (Johnson, 2010) dengan Teknik Pengumpulan data: (1) Observasi: mengadakan pengamatan terhadap objek yang diteliti. (2) Wawancara: melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait. (3) Kuesioner: memberikan pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk angket kepada responden. (4) Studi Dokumentasi: mengumpulkan data dari tempat penelitian berupa dokumen atau berkas. (5) Studi Pustaka: Mengumpulkan teori-teori dari buku-buku referensi sebagai landasan yang mendukung penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode observasi langsung dan juga kuesioner untuk memperoleh dan mengumpulkan data. Observasi secara langsung di lapangan bertujuan untuk mengetahui fakta-fakta yang terdapat di lapangan secara langsung, untuk dibandingkan dengan beberapa teori yang ada agar ditemukan masalah yang dapat mengganggu operasional restoran yang dapat berpengaruh terhadap kinerja staff restoran tersebut. Sedangkan kuesioner digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *layout* terhadap kinerja staff restoran tersebut.

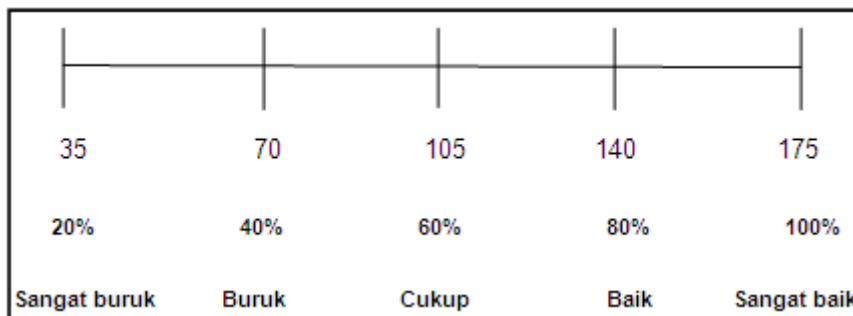
Variabel digunakan untuk mengukur berapa banyak nilai dari setiap jawaban yang terdapat dalam kuesioner. Variabel adalah unsur dari objek yang diteliti, merupakan ciri yang melekat pada objek penelitian tersebut berdasarkan hubungan antar variabel. Variabel dibedakan menjadi tiga, yaitu: (1) Variabel Bebas (*independent Variabel*) yaitu variabel yang nilainya tidak berubah, karena variabel lain mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya nilai variabel lain. (2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) yaitu variabel yang nilainya tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lain. (3) Variabel Moderator (*Moderating Variable*) yaitu variabel yang turut mempengaruhi variabel terikat, sehingga dengan demikian pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diperkuat atau diperlemah. (Kusmayadi, 2004)

Dalam pengukuran variable, terdapat dua tipe skala pengukuran, diantaranya: (a) Skala Likert yaitu skala untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi dan tentang fenomena social. (b) Skala Guttman yaitu skala untuk mengetahui jawaban yang tegas dari setiap permasalahan.

Dalam hal ini, tipe pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok. Adapun *scoring* yang diberikan dari setiap jawaban yang diberikan oleh responden didalam questionnaire adalah sebagai berikut:

Sangat Baik	(A)	= 5
Baik	(B)	= 4
Cukup	(C)	= 3

Kurang (D) = 2
 Sangat Kurang (E) = 1



Gambar 1 Skala Likert

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas pelayanan merupakan hal terpenting yang harus dijaga oleh setiap restoran, agar kesalahan menjadi minimum dan pelayanan menjadi mendekati kebutuhan konsumen. Menjaga kualitas pelayanan ini merupakan upaya tiada henti untuk terus memperbaiki pelayanan serta memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan dinilai dengan menggunakan lima dimensi dengan mengukur dan menilai faktor-faktor dalam kualitas pelayanan itu. Penulis menyebarkan kuesioner kepada 35 orang konsumen dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Dimensi Tangible

No.	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
Tangible						
1.	Bagaimana penampilan staff (<i>waiter/es</i>) di Saung Mirah Bogor?					
2.	Bagaimana tingkat kebersihan di Saung Mirah Bogor maupun kebersihan di peralatan makanan?					

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada 35 orang konsumen, hasil penilaian yang dicapai untuk pertanyaan pertama adalah 108, hal ini menunjukkan bahwa kualitas penampilan staff (*waiter/es*) Restoran Saung Mirah Bogor, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Hasil penilaian yang dicapai untuk pertanyaan kedua adalah 106 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal kebersihan Restoran Saung Mirah Bogor maupun peralatannya, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori cukup mendekati baik.

Tabel 2 Dimensi Assurance

No.	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
Assurance						
1.	Bagaimana menurut anda tingkat kenyamanan di Saung Mirah Bogor?					
2.	Bagaimana tingkat pengetahuan dan keahlian staff (<i>waiter/es</i>) Saung Mirah Bogor dalam menjawab pertanyaan tamu?					
3.	Bagaimana menurut anda sikap dan perilaku staff (<i>waiter/es</i>) Saung Mirah Bogor pada saat melayani tamu?					

Hasil penilaian yang dicapai untuk pertanyaan pertama adalah 122 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal kenyamanan di Restoran Saung Mirah Bogor, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Pertanyaan kedua mendapatkan hasil yaitu 111 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam pengetahuan dan keahlian dalam menjawab pertanyaan tamu, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Pertanyaan ketiga mendapatkan hasil penilaian 96 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal sikap dan perilaku pada saat melayani tamu, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori buruk mendekati cukup.

Tabel 3 Dimensi Reability

No.	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
Reability						
1.	Bagaimana menurut anda pelayanan dalam proses pemesanan hingga penyajian makanan di saung mirah Bogor?					

Hasil penilaian yang dicapai adalah 91, yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal proses pemesanan hingga penyajian makanan di Restoran Saung Mirah Bogor, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori buruk mendekati cukup.

Tabel 4 Dimensi Responsiveness

No.	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
Responsiveness						
1.	Bagaimana menurut anda kesigapan staff (waiter/ess)?					
2.	Bagaimana tingkat kesediaan staff (waiter/es) saung mirah bogor dalam merespon dan mengatasi complain tamu?					

Hasil penilaian yang dicapai untuk pertanyaan pertama adalah 94, yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal kesigapan staff (*waiter/ess*) di Restoran Saung Mirah Bogor, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori buruk mendekati cukup. Pertanyaan kedua mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 96, yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal kesediaan staff (*waiter/es*) di Restoran Saung Mirah Bogor dalam merespon dan mengatasi *complain*, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori buruk mendekati cukup.

Tabel 5 Dimensi Empathy

No.	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
Empathy						
1.	Bagaimana menurut anda komunikasi yang terjadi antara staff (waiter/ess) dan tamu?					
2.	Bagaimana cara staff (waiter/es) dalam memahami keinginan tamu?					

Hasil penilaian yang dicapai untuk pertanyaan pertama adalah 114 yang menunjukkan bahwa kualitas komunikasi yang terjalin antara staff dengan tamu, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Pertanyaan kedua mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 109 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal memahami keinginan tamu, berdasarkan hubungan antara tamu dengan staff berada di dalam kategori cukup mendekati baik.

Berdasarkan kuesioner mengenai kualitas pelayanan yang dibagikan kepada 35 konsumen, terdapat beberapa poin menunjukkan hasil dibawah cukup atau buruk. Didalam lima dimensi kualitas pelayanan terdapat dua dimensi kualitas pelayanan yang hasilnya itu di bawah cukup atau mendekati buruk, yaitu: (a) *Assurance* yaitu bagaimana tingkat dalam sikap dan perilaku staff Restoran Saung Mirah? (b) *Reability* yaitu bagaimana Proses pemesanan hingga penyajian makanan di Saung Mirah Bogor? (c) *Responsiveness* yaitu bagaimana kesigapan staff (*waiter/ess*) di Saung Mirah? Dan bagaimana kesediaan staff (*waiter/ess*) di Saung Mirah dalam merespon dan mengatasi *complaint*?

Dari ke empat pertanyaan yang hasilnya mendekati buruk, penulis menemukan beberapa hal yang menjadi penyebab masalah-masalah tersebut: (a) *Assurance*, mengenai masalah tingkat dalam sikap dan perilaku staff (*waiter/ess*) disebabkan oleh penerapan disiplin yang kurang dalam melayani tamu, pengawasan dari manajer, dan beban kerja yang cukup berat. (b) *Reability*, mengenai masalah proses pemesanan hingga penyajian makanan di Restoran Saung Mirah Bogor terdapat keterlambatan di bagian *kitchen*, walaupun dalam struktur organisasi, *kitchen* seharusnya dikepalai oleh seorang *Chef de Partie* (CDP), tapi pada kenyataannya tidak ada CDP yang bertugas mengatur alur kerja di *kitchen*, sehingga membuat para pekerja *kitchen* tidak mengikuti *Standard Operational Procedure* (SOP) secara optimal sehingga mereka bekerja tidak maksimal. (c) *Responsiveness*, mengenai masalah kesigapan staff (*waiter/ess*) Restoran Saung Mirah Bogor. Mereka sebelumnya tidak pernah diberikan pemahaman yang benar mengenai SOP dan *job description* yang harus mereka lakukan sehingga pelayanan mereka tidak optimal. Mengenai kesediaan staff (*waiter/ess*) dalam merespon dan mengatasi *complain*. Hanya manajer Restoran Saung Mirah Bogor saja yang memiliki kemampuan dan wewenang untuk menangani masalah yang terjadi. Dalam struktur organisasi Restoran Saung Mirah Bogor, posisi di bawah manajer adalah *captain* yang secara tugas dan tanggung jawab tidak memiliki wewenang yang sama dengan manajer, sehingga mereka tidak mampu menangani masalah, terutama apabila manajer berhalangan atau tidak masuk. Selain itu, karena tingkat pendidikan *captain* yang hanya lulusan SMA, sehingga membuat mereka tidak percaya diri untuk menghadapi *complaint* yang terjadi.

Analisis Kualitas Pelayanan di Restoran Saung Mirah, Bogor Terhadap Staff

Di bawah ini merupakan tanggapan dari 15 staff mengenai kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada tamu:

Tabel 6 Tanggapan dari 15 staff mengenai kualitas pelayanan yang mereka berikan

No Kuesioner	Pertanyaan	Tanggapan				
		A	B	C	D	E
1.	Bagaimana kerjasama yang teman anda lakukan dengan rekan kerja anda?					
2.	Bagaimana menurut anda kualitas pelayanan yang sudah teman anda berikan kepada tamu?					
3.	Bagaimana menurut anda kondisi peralatan yang tersedia dalam penyajian yang akan diberikan terhadap tamu?					
4.	Bagaimana tingkat komunikasi antara atasan dengan bawahan?					
5.	Bagaimana keramah tamahan yang teman anda berikan ketika melayani tamu?					
6.	Bagaimana sikap teman anda pada saat menyelesaikan <i>complain</i> dari tamu?					

Pertanyaan pertama mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 51 yang menunjukkan bahwa kualitas dalam hal kerjasama antara sesama rekan kerja, berdasarkan hubungan dengan sesama rekan kerja, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Pertanyaan kedua mendapatkan hasil

penilaian yang dicapai adalah 52 yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang sudah teman Anda berikan kepada tamu, berdasarkan hubungan staff dengan tamu, berada di dalam kategori cukup mendekati baik. Pertanyaan ketiga mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 62 yang menunjukkan keadaan peralatan yang dipakai pada saat penyajian kepada tamu, berdasarkan hubungan staff dengan tamu, berada di dalam kategori baik mendekati sangat baik. Pertanyaan keempat mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 39 yang menunjukkan komunikasi antara atasan dengan bawahan, berdasarkan hubungan staff dengan atasan, berada di dalam kategori buruk mendekati cukup. Pertanyaan kelima mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 50 yang menunjukkan komunikasi antara atasan dengan bawahan, berdasarkan hubungan staff dengan atasan, berada di dalam kategori cukup mendekati baik, dan pertanyaan terakhir atau keenam mendapatkan hasil penilaian yang dicapai adalah 38 yang menunjukkan bahwa sikap staff Saung Mirah Cibiuk Bogor pada saat menyelesaikan *complain* berada di dalam kategori buruk mendekati cukup.

Berdasarkan kuesioner mengenai kualitas pelayanan yang dibagikan kepada 15 staff Restoran Saung Mirah Bogor, terdapat beberapa poin yang hasilnya dibawah cukup atau buruk, yaitu: (1) Bagaimana tingkat komunikasi antara atasan dengan bawahan? (2) Bagaimana sikap teman anda pada saat menyelesaikan *complaint* dari tamu?

Dari ke dua pertanyaan yang hasilnya mendekati buruk, penulis menemukan beberapa hal yang menjadi penyebab terjadinya masalah-masalah tersebut: (1) Mengenai masalah komunikasi antara atasan dengan bawahan, karena kurang frekuensi komunikasi yang terjadi antara staff Restoran Saung Mirah Bogor dengan atasan. (2) Mengenai masalah penyelesaian *complaint*, staff tidak diberikan hak sepenuhnya untuk menyelesaikan *complaint*, yang menyebabkan staff tidak terbiasa untuk mengatasi masalah, karena penyelesaian *complaint* hanya dilakukan oleh manajer.

SIMPULAN

Analisa mengenai evaluasi kualitas pelayanan di Restoran Saung Mirah Bogor dilakukan berdasarkan kuesioner yang diberikan untuk 35 tamu Restoran Saung Mirah, Bogor. Kuesioner berisi 10 pertanyaan yang diambil dari lima dimensi pelayanan yang terdiri dari *tangible* (2 pertanyaan), *assurance* (3 pertanyaan), *reability* (1 pertanyaan), *responsiveness* (2 pertanyaan), *empathy* (2 pertanyaan). Dari hasil kuesioner tersebut, analisa mengenai evaluasi kualitas pelayanan menyatakan bahwa dua dimensi pelayanan yaitu *empathy* dan *tangible* memiliki hasil baik, sedangkan tiga dimensi pelayanan yaitu *assurance*, *reability*, dan *responsiveness* memiliki hasil buruk. Penulis melakukan analisa mengenai hambatan kualitas pelayanan di Restoran Saung Mirah, Bogor berdasarkan kuesioner yang diberikan untuk 15 staff restoran, kuesioner yang berisi enam pertanyaan yaitu kerjasama, kualitas pelayanan, kondisi peralatan, tingkat komunikasi, sikap dan perilaku dan cara menyelesaikan *complaint*, dan kuesioner tersebut mengenai analisa mengenai hambatan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa kerjasama, kualitas pelayanan, sikap dan perilaku, dan kondisi peralatan menunjukkan hasil cukup, kemudian untuk hasil tingkat komunikasi dan cara menyelesaikan *complaint* menunjukkan hasil buruk. Dari dua kuesioner diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan di Restoran Saung Mirah Bogor, dilihat dari dua sisi konsumen dan staff, dapat dikatakan buruk. Oleh karena itu, beberapa hal perlu dilakukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan tersebut.

Saran

Sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen Restoran Saung Mirah Bogor dalam meningkatkan kualitas pelayanan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut: (1) Saran berdasarkan kuesioner tamu. (a) Sehatusnya ada system *punishment and rewards* terhadap staff. Staff

yang memiliki kinerja kurang baik diberikan tindakan disiplin berupa sanksi disesuaikan dengan pelanggaran yang mereka lakukan, sebaliknya staff yang memiliki kinerja baik diberikan *rewards* (penghargaan atau bonus) agar staff tersebut lebih termotivasi dalam bekerja. (b) Pemberian pelatihan secara intensif dan berkala mengenai SOP dan *Job Description*. Misalnya pemberian pendalaman kembali setiap satu minggu sekali terhadap SOP yang sudah dibuat, agar staff di Restoran Saung Mirah Bogor dapat lebih memahami peraturan yang sudah di tetapkan. (c) Pembetulan struktur organisasi agar proses pelayanan dapat tercipta secara optimal. Misalnya Restoran Saung Mirah Bogor seharusnya mencari staff baru untuk mengisi posisi yang belum ada didalam struktur organisasi, agar terorganisir dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi efektif dan efisien. Level *captain* atau *supervisor* akan lebih baik jika berpendidikan D1 atau D3, karena untuk level tersebut mereka lebih mempunyai pengalaman dan mental yang lebih baik. (2) Saran berdasarkan kuesioner staff. (1) Harus ditingkatkan frekuensi komunikasi antara atasan dan bawahan, bisa melalui *briefing*, *staff meeting*, *team building* atau acara *outing* yang ditujukan untuk mempererat hubungan antara atasan dengan bawahan. (2) Diberikan pelatihan yang intensif dan berkala mengenai cara menangani *complaint* dari tamu, dengan tujuan agar staff mengerti bagaimana cara menangani *complaint* yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Douglas, K., Hoffman, J. E. (2008). *Services marketing Concepts, Strategies, & Cases*. Ohio: South Western Cengage Learning.
- Holden, A. (2008). *Environment and tourism, Second edition*. New York : Routledge.
- Johnson, B. (2010). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. London: SAGE.
- Kusmayadi, E. S. (2004). *Metode Penelitian dalam bidang Kepariwisataaan*. Jakarta: Gramedia.