

Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Restoran di Era Pandemi di Hotel The Laguna Nusa Dua Bali

Putu Pebri Saniantara¹, Ni Made Ary Widiastini²

^{1,2}Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 May 2022

Received in revised form

26 May 2022

Accepted 4 February 2023

Available online 24 March 2023

Kata Kunci:

Kepuasan Pelanggan,
Faktor, Strategi dan
Kualitas

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan serta strategi yang bisa diterapkan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif, dengan metode wawancara dan dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah *Manager Food and Beverage Service, Assistant Manager Food and Beverage Service, Supervisor dan Staff Food and Beverage Service* Hotel The Laguna Resort and SPA Nusa Dua, Bali. Objek dalam penelitian ini adalah strategi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Faktor penurunan kepuasan pelanggan dapat terbagi menjadi dua faktor yakni faktor internal seperti kualitas makanan dan minuman, kualitas pelayanan, minat kerja dan kesiapan karyawan, kebersihan, hygiene dan sanitasi, lokasi restoran, harga dan kemudahan serta faktor eksternal seperti kompetitor sejenis dan pelanggan yang penuh akal (2) Strategi yang dapat diambil pihak restoran dalam meningkatkan kepuasan pelanggan adalah strategi peningkatan kualitas makanan dan minuman, strategi peningkatan sumber daya manusia, dan strategi manajemen waktu. Dari hasil penelitian ini mungkin dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai strategi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran dalam ruang lingkup yang lebih luas.

ABSTRACT

This study aims to identify the factors that influence the decline in customer satisfaction and strategies that can be applied in increasing restaurant customer satisfaction. This research belongs to the type of descriptive qualitative research, with interview and documentation methods in collecting research data. The subjects in this study were Food and Beverage Service Manager, Assistant Manager Food and Beverage Service, Supervisor and Staff of Food and Beverage Service Hotel the Laguna Resort and SPA Nusa Dua, Bali. The object of this research is a strategy to increase customer satisfaction. This study shows that (1) The factors that decrease customer satisfaction can be divided into two factors, namely internal factors such as food and beverage quality, service quality, work interest and employee readiness, cleanliness, hygiene and sanitation, restaurant location, price and convenience and external factors such as similar competitors and resourceful customers (2) Strategies that can be taken by the restaurant in increasing customer satisfaction are food and beverage quality improvement strategies, human resource improvement strategies, and time management strategies. From the results of this study, further research on strategies for increasing restaurant customer satisfaction may be needed in a wider scope.

Keyword: Customer Satisfaction, Factors, Strategy and Quality

Pendahuluan

Kegiatan perjalanan wisata sudah menjadi sebuah gaya hidup saat ini. Dimana wisatawan yang berlibur tidak hanya dari kalangan ekonomi menengah keatas namun hampir semua kalangan termasuk kalangan ekonomi menengah kebawah. Berlibur menjadi sebuah kebutuhan dimana hal ini dilakukan untuk menghilangkan kepenatan pekerjaan. Wisatawan yang berlibur akan secara selektif memilih destinasi wisata berdasarkan kondisi keuangan mereka. Berdasarkan hasil analisis yang dilansir oleh kompas.com pada laman <http://travel.kompas.com> menyatakan bahwa pada tahun 2020 jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia mencapai 3,7 juta kunjungan, sementara pada tahun 2021 jumlah kunjungan wisatawan

¹ Corresponding author.

Email : pebrisaniantara26@gmail.com, ary.idiastini@undiksha.ac.id, yudha.martin@undiksha.ac.id

mencapai 1,3 juta kunjungan. Walaupun terjadi penurunan jumlah kunjungan dari tahun 2020 ke tahun 2021, namun dengan jumlah yang masih cukup besar menandakan bahwa liburan masih menjadi sebuah kebutuhan dan gaya hidup walaupun ditengah pandemi yang melanda Indonesia.

Pandemi yang melanda Indonesia sejak akhir tahun 2019 telah mempengaruhi banyak hal. Terutama pada industri pariwisata dan perhotelan di Indonesia. Dimana pengaruh pandemi mengakibatkan industri pariwisata dan perhotelan seperti mati suri. Banyak restoran, villa bahkan hotel menutup operasionalnya untuk sementara waktu, hingga kondisi benar-benar kondusif. Tidak hanya itu, dengan pengaruh yang begitu besar dari pandemi, sebagian besar karyawan terpaksa harus dirumahkan oleh pihak hotel. Berdasarkan data yang dilansir oleh PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) pada laman <http://cnbcindonesia.com> menyatakan bahwa terdapat 90% karyawan hotel dan restoran yang dirumahkan atau sekitar 8,1 juta karyawan akibat dampak dari pandemi.

Dampak yang begitu besar bagi keberlangsungan pariwisata dan perhotelan, membuat pihak manajemen harus mampu berpikir kritis dalam memenuhi kebutuhan wisatawan ditengah pandemi. Mode wisata murah, menjadi salah satu pilihan wisata di tengah pandemi. Dimana destinasi wisata yang sesuai kebutuhan menjadi penentu adanya kepuasan wisatawan dalam berlibur. Bisa dikatakan mode wisata murah, memberikan kesempatan wisatawan untuk menikmati liburan dengan harga yang terjangkau. Selain itu juga dapat membantu wisatawan dalam mengelola keuangan ditengah pandemi. Disisi lain, banyak hotel yang menawarkan promosi staycation kepada wisatawan. Dimana wisatawan yang berlibur ke daerah yang lokasinya relatif dekat dari rumahnya. Selain itu, hotel akan memberikan harga yang relatif murah dengan banyak fasilitas yang dapat dinikmati termasuk makan dan minum di restoran.

Perkembangan hotel dan restoran merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Restoran juga merupakan komponen penting dalam perkembangan pariwisata. Restoran dapat didefinisikan sebagai tempat bisnis yang menyiapkan dan menyajikan makanan ataupun minuman kepada pelanggan. Wisatawan selain memerlukan akomodasi untuk tinggal juga memerlukan restoran sebagai tempat untuk mendapatkan makanan dan minuman selama berlibur. Setiap hotel mempunyai konsep tersendiri terhadap restoran yang mereka miliki tergantung pada target wisatawan serta keperluan wisatawan yang berkunjung. Restoran sangat bervariasi dalam penampilan dan penawaran layanannya, termasuk berbagai jenis hidangan dan model pelayanan mulai dari jenis restoran cepat saji, kafetaria hingga restoran keluarga dan restoran mewah dengan pelayanan fine dining restaurant. Restoran tidak semata-mata hanya menjual makanan dan minuman kepada wisatawan, tetapi juga pelayanan yang ramah dan berkelas. Pelayanan yang diberikan kepada wisatawan bergantung pada kelas hotel serta konsep atau tipe restoran itu sendiri. Keberhasilan restoran dalam memberikan layanan makanan dan minuman kepada pelanggan sangat ditentukan oleh kualitas yang diberikan.

Kualitas yang diberikan restoran terhadap pelanggan dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan selama menikmati makanan atau minuman di restoran tersebut. Restoran akan memberikan pelayanan terbaik mereka kepada pelanggan restoran untuk membuktikan bahwa restoran tersebut memiliki kualitas pelayanan yang baik. Jika pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, nantinya diharapkan pelanggan tersebut akan kembali untuk membeli produk atau jasa di restoran tersebut. Dalam penerapannya, hotel-hotel berbintang 5 di Bali memiliki standar operasional prosedur tersendiri dalam melayani pelanggan. Namun hal itu belum bisa dijadikan sebuah penanda bahwa restoran yang berada di hotel bintang 5 akan memiliki kualitas yang baik dan mendapat peringkat yang baik terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Karena penurunan kepuasan pelanggan bisa saja terjadi pada restoran yang berada di hotel berbintang 5 yang diakibatkan oleh beberapa faktor penentu.

Salah satunya adalah Hotel The Laguna, a Luxury Collection Resort and SPA, Nusa Dua, Bali. Salah satu hotel berbintang 5 yang berlokasi di kawasan pariwisata Nusa Dua Bali. Hotel yang berada dibawah manajemen dari Marriott Internasional yang dimana Marriott Internasional adalah salah satu brand hotel terkenal di dunia. Hotel The Laguna Resort and SPA memiliki beberapa jenis restoran diantaranya buffet restoran dan seafood restoran serta beberapa bar & lounge. Namun sejak pandemi melanda, beberapa restoran serta bar dan lounge ditutup untuk sementara waktu. Selama pandemi, tingkat kepuasan pelanggan terhadap restoran di hotel The Laguna Resort and SPA mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini terjadi karena menurunnya kualitas produk, jasa dan sumber daya manusia yang ada. Disisi lain, mengingat hotel The Laguna Resort and SPA adalah hotel berbintang 5 yang dimana persepsi pelanggan dan wisatawan yang datang akan mendapatkan pelayanan yang sempurna. Sehingga dalam hal ini diperlukannya strategi-strategi serta upaya-upaya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di era pandemi saat ini, dengan hal tersebut diharapkan kualitas pelayanan, citra serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap restoran dapat meningkat. Pemilihan hotel The Laguna Resort and SPA sebagai objek penelitian didasarkan atas hasil observasi selama enam bulan yang dilakukan penulis di tiga outlet restoran

di hotel The Laguna Resort and SPA. Dimana ditemukan keluhan pelanggan terhadap kepuasan yang didapatkan di restoran tersebut. Berdasarkan hasil laporan tingkat kepuasan pelanggan pada night report yang diperbaharui setiap harinya, tingkat kepuasan pelanggan terhadap food and beverage berada pada angka 4-6 dari 10. Hal tersebut menandakan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap restoran masih rendah. Untuk memperkuat analisis dan argumen maka peneliti menggunakan beberapa teori yang berkaitan yakni sebagai berikut:

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah rasa sukacita atau frustrasi seseorang yang datang dalam perbandingan antara efek visual atau yang diharapkan dari pengaruh (Kotler, 2002). Pelanggan secara konseptual tidak puas ketika kinerja jauh dari harapan. Namun, jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat senang dan puas. Setelah mengkonsumsi atau menggunakan produk dan layanan perusahaan, pelanggan pasti akan merasa puas.

Engel dalam Tjiptono (2014:433) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan hasil penilaian purnabeli yang dimana alternatif yang dipilih paling sedikit sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan muncul apabila hasil atau luaran tidak memenuhi harapan pelanggan. dengan kata lain, kepuasan pelanggan adalah anggapan pelanggan bahwa penggunaan produk atau layanan perusahaan tertentu melanggar harapan mereka. Sedangkan menurut Gerso Ricard dalam Sudarsito (2004), kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapan terhadap suatu produk atau jasa terpenuhi dan terlampaui. Hal yang sama juga dinyatakan oleh F.Gerson dalam Arief (2006), yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan memenuhi dan melebihi harapan.

Berdasarkan beberapa konsep diatas, maka dapat ditarik simpulan bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu hasil yang dirasakan konsumen dari hasil pembelian atau penggunaan suatu produk atau jasa secara terus-menerus dimana sesuai dengan harapan, keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Faktor Penurunan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dicapai oleh beberapa pendorong, seperti kualitas produk, harga, kualitas layanan, faktor emosional dan kemudahan serta kenyamanan. Secara khusus, kualitas produk yang baik meningkatkan kepuasan saat menggunakan produk tersebut. Disisi lain, harga yang relatif murah merupakan sumber kepuasan pelanggan yang didukung oleh kualitas pelayanan yang diberikan. Sangat sulit untuk meniru kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan lain, sehingga setiap perusahaan memiliki cara sendiri dalam memberikan layanan. Kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh faktor emosional. Membeli produk atau layanan terkenal meningkatkan kepuasan dan kebanggaan pelanggan saat menggunakannya. Selain itu, ketersediaan produk dan layanan dapat memuaskan pelanggan (Irawan H. , 2002).

Secara lebih lanjut menurut Umar (2005) menyatakan bahwa terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan, diantaranya kualitas produk, kualitas layanan, faktor emosional, harga, biaya serta kemudahan. Kualitas produk dan kualitas layanan yang baik dan maksimal akan menciptakan kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan yang lebih tinggi pada pelanggan terjadi apabila pelanggan menggunakan produk dengan merek tertentu atau terkenal sehingga menciptakan rasa bangga dan penuh percaya diri pada pelanggan. Disisi lain produk yang memiliki kualitas yang sama akan tetapi dengan menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi pada pelanggan. Kemudian biaya dan kemudahan mendapatkan produk atau jasa yang dijual akan mendorong peningkatan kepuasan pelanggan

Strategi Kepuasan Pelanggan

Strategi kepuasan pelanggan akan memberikan harapan besar bagi perusahaan dalam meningkatkan pasar, penjualan dan jumlah pelanggannya. Menurut Tjiptono (2005) terdapat beberapa strategi kepuasan pelanggan yang dapat diterapkan pada perusahaan diantaranya strategi manajemen harapan pelanggan, relasi pemasaran, strategi pelanggan superior, strategi pemasukan dan penggunaan teknologi, penanganan komplain dan strategi pemulihan layanan. Harapan pelanggan dipengaruhi oleh pengalaman berbelanja dimasa lampau, pendapat orang lain, informasi dan janji-janji perusahaan. Sehingga perusahaan perlu memberikan harapan yang pasti kepada pelanggan. Dengan hal tersebut secara berkelanjutan akan menciptakan strategi relasi pemasaran dimana secara tidak langsung menjadlin hubungan pemasaran dengan pelanggan. Strategi lain yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu dengan memberikan pelayanan superior yang diwujudkan dengan cara menawarkan layanan lebih baik dibandingkan dengan kompetitor. Selanjutnya strategi penerapan teknologi sangat penting dilakukan di

era modern saat ini. Dengan penggunaan teknologi yang canggih akan mencegah terjadi komplain yang berarti, namun perusahaan perlu menerapkan strategi penanganan komplain yang baik. Untuk berjaga-jaga apabila terjadi komplain, perlunya perusahaan dalam menerapkan strategi pemulihan layanan sehingga tidak membuat kepuasan pelanggan turun secara drastis.

Restoran dan Tata Hidang

Tata hidang atau sering dikenal dengan istilah food and beverage service adalah salah satu departemen yang memiliki peran penting dalam mendatangkan pendapatan bagi hotel, dimana tata hidang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menyiapkan dan menghidangkan makanan dan minuman kepada tamu yang disertai dengan pelayanan terbaik (Redjasa, 2014).

Restoran jika dibayangkan adalah sebuah bangunan yang memberikan pelayanan dan menjual makanan dan minuman. Restoran adalah tempat usaha yang ruang lingkup dan kegiatannya menyediakan makanan dan minuman untuk umum dengan tujuan mendapatkan keuntungan (Subroto, 2003). Restoran adalah industri yang tidak terbatas, yaitu industri yang melayani makanan dan minuman kepada semua orang yang jauh dari rumahnya maupun yang dekat dari rumahnya (Arief, 2005). Menurut Wahyuningsih (2019) menyatakan bahwa restoran adalah suatu bangunan yang dikelola secara komersial dan tidak terbatas yang dapat melayani kebutuhan makanan dan minuman kepada pengunjung yang tinggalnya dekat maupun jauh dari rumahnya. Dalam penerapan konsep restoran dan tata hidang, hal yang paling diutamakan adalah kualitas yang diberikan kepada pelanggan. Kualitas mengacu pada kualitas produk tidak hanya di industri pengolahan tetapi juga di industri makanan. Makanan berkualitas tinggi sangat diminati oleh pelanggan. Calon pelanggan yang datang ke restoran memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kualitas makanan yang coba mereka konsumsi. Untuk memenuhi harapan konsumen akan kualitas makanan, restoran perlu menemukan dan memahami kebutuhan pelanggan potensial. Menurut Fiani (2012), kualitas makanan memainkan peran penting dalam keputusan pembelian pelanggan, dan ketika kualitas makanan meningkat, begitu juga keputusan pembelian.

Menurut Peri (2006), menyediakan kualitas makanan yang memenuhi harapan pelanggan dapat berdampak positif pada hubungan antara perusahaan dan pelanggannya. Kesesuaian makanan yang dikonsumsi pelanggan merupakan kunci dari kualitas makanan tersebut. Kualitas makanan dapat diartikan sebagai konsep kualitas yang dapat mengungkapkan bagaimana produsen (dalam hal ini restoran) menjaga kualitas produk dan bagaimana pandangan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

Metode

Penelitian ini menghasilkan data berupa strategi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran dimana metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian dengan metode deskriptif kualitatif adalah suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan atau menganalisis hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk menarik kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono P. D., 2005). Dalam metode deskriptif kualitatif ini, survei dilakukan dengan mencari data melalui wawancara, mengamati langsung di lokasi penelitian ketika mengikuti program magang, dan menyajikan hasil pengamatan dalam bentuk diskusi. Menggunakan beberapa sumber data, termasuk data primer, data sekunder serta pengumpulan data melalui sesi wawancara dengan Manager F&B Service, Assistant Manager F&B Service, Supervisor dan beberapa staf restoran yang dilakukan secara langsung maupun secara jarak jauh atau online. Serta peneliti mendapatkan data-data sekunder dari berbagai sumber buku-buku, artikel, jurnal maupun dari media internet yang dijadikan sebagai sumber yang mendukung dalam penyusunan dan memberikan data terkait dengan penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Faktor Penyebab Terjadinya Penurunan Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap enam narasumber, keenam narasumber menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan sangat perlu diperhatikan guna meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan di restoran serta untuk mencapai tujuan yaitu peningkatan omset atau revenue restoran serta hotel.

Menurut narasumber 1, Arya (pseudonym), beliau adalah seorang manajer restoran yang melakukan sesi wawancara secara langsung dengan peneliti ketika peneliti melaksanakan program magang di lokasi penelitian, yang dimana narasumber menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi penurunan kepuasan

pelanggan berdasarkan hasil evaluasinya selama menjabat sebagai manajer restoran antara lain kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan menjadi faktor utama penurunan kepuasan pelanggan restoran. Selain itu pengetahuan produk restoran bagi karyawan baik makanan dan minuman serta pelayanan yang dijual yang masih minim. Selanjutnya minat kerja karyawan ditengah pandemi juga menjadi faktor pendorong penurunan kepuasan pelanggan, dimana terjadi penurunan minat kerja karyawan akibat dari sedikitnya jumlah tamu yang berkunjung ditambah dengan tekanan kerja yang tinggi sehingga berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan.

Hal yang sama disampaikan oleh narasumber 2, Aprin (pseudonym), beliau menjabat sebagai asisten manajer untuk Bar and Lounge. Menyatakan bahwa selain kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan, faktor lain yang mendorong penurunan kepuasan pelanggan adalah kurangnya kesiapan karyawan restoran dalam memenuhi permintaan tamu atau guest request. Selain itu banyaknya kompetitor sejenis yang berada pada satu kawasan hotel juga mendukung penurunan kepuasan pelanggan, karena pelanggan akan secara aktif membandingkan pelayanan pada restoran satu dengan yang lainnya.

Selain itu, dari enam narasumber yang telah diwawancarai, narasumber 3 Putra (pseudonym), yang menjabat sebagai asisten manajer restoran menambahkan bahwa faktor penurunan kepuasan pelanggan tidak hanya berasal dari faktor internal. Menurutnya faktor eksternal juga dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Salah satunya adalah tamu yang seringkali mencari kesalahan (penuh akal) di restoran sehingga dianggap pelanggan yang tidak puas. Hal ini akan berpengaruh pada penilaian restoran dalam memberikan pelayanan, bilamana tamu yang penuh akal menuliskan keluhannya pada website hotel.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan dijelaskan secara lengkap oleh narasumber 5 Wira (pseudonym), selain kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan yang menjadi faktor utama penurunan kepuasan pelanggan. Faktor lain diantaranya mendukung atau tidaknya lokasi restoran, lokasi restoran yang mudah untuk dicapai akan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Selain itu kebersihan dalam pelayanan (kebersihan restoran maupun kebersihan karyawan) serta penerapan hygiene dan sanitasi restoran di tengah pandemi.

Hal yang sama disampaikan oleh narasumber 4 Lilik (pseudonym), yang menyatakan bahwa tingkat kebersihan restoran menjadi fokus utama yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan. Menurutnya lokasi yang bersih akan mampu meningkatkan tingkat kunjungan pelanggan yang diharapkan berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu, kebersihan dan kerapian karyawan (Grooming) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dari enam narasumber yang telah diwawancarai, satu diantaranya yaitu narasumber 6 Mila (pseudonym), menyatakan bahwa rasionalitas harga makanan dan minuman yang tidak sesuai dengan porsi yang diterima, sehingga jika banyak pelanggan yang tidak puas akan berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kesulitan dalam mendapatkan makanan dan minuman yang diinginkan juga berpengaruh terhadap penurunan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan merasa puas ketika makanan dan minuman yang diharapkan sudah tersedia dan mudah untuk didapatkan.

Strategi yang Ditempuh dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Restoran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan enam narasumber yang terdiri dari manajer, asisten manajer, supervisor dan beberapa waiter/waitress di outlet Arwana Restoran, Banyubiru Restoran dan Kukul Bar menyatakan bahwa strategi sangat penting disusun dan direncanakan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Biasanya strategi akan disusun di awal tahun bergantung pada season (high season, low season, dan peak season) yang ada.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan enam narasumber, keenam narasumber menyatakan bahwa strategi peningkatan kualitas makanan dan minuman serta peningkatan kualitas pelayanan menjadi fokus utama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, keenam narasumber menyatakan bahwa strategi yang bisa diambil adalah dengan melakukan food test panel dimana semua staff restoran yang ada pada satu shift tersebut mencicipi makanan yang disajikan, biasanya dilakukan secara berkala setiap minggu sebanyak dua kali. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas makanan sebelum disajikan kepada pelanggan. Selanjutnya, strategi yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan dan tes atau penilaian secara berkala kepada semua staf dalam hal penerapan SOP serta service quality.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dua narasumber menyatakan bahwa inovasi penting dilakukan dalam memuaskan pelanggan, disisi lain inovasi memiliki fungsi agar pelanggan tidak merasa bosan. Inovasi adalah suatu hal yang baru dimana dengan memperkenalkan dan melakukan proses yang baru atau dengan mengadopsi pola baru yang berasal dari sumber lain (Nurdin, 2016). Selain itu dua

narasumber yang sama menyatakan bahwa strategi penerapan hygiene dan sanitasi serta kebersihan sangat penting dilakukan.

Selain itu pendapat dan saran dari pelanggan perlu diperhatikan, dimana pelanggan yang memberikan pendapat dan saran terhadap pelayanan restoran akan membantu pihak manajemen restoran dalam membenahi pelayanan yang diberikan. Dalam hal ini diperlukan fleksibilitas untuk menerima pendapat serta saran dari pelanggan restoran untuk perkembangan operasional kedepannya. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, pengarahan setiap hari sangat perlu dilakukan. Briefing atau pengarahan adalah kegiatan pembimbingan, penyampaian petunjuk atau arahan kepada bawahan agar pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan bersama (Siswanto, 2007). Salah satu narasumber berpendapat bahwa strategi manajemen waktu juga bisa mendukung kepuasan pelanggan, sebab ditengah pandemi banyak pelanggan yang memesan makanan dan minuman dengan metode ojek online.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan enam narasumber, tiga narasumber menyatakan bahwa kepedulian karyawan menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Sikap peduli karyawan terhadap permintaan pelanggan bisa menjadi salah satu strategi dalam memuaskan pelanggan restoran. Selain itu, dari enam narasumber yang telah diwawancarai dua diantaranya menyatakan bahwa perencanaan terhadap kebersihan baik kebersihan lokasi restoran serta kebersihan karyawan menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran. Disisi lain strategi penerapan hygiene, sanitasi serta kesehatan dan keselamatan kerja juga menjadi strategi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pembahasan

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang didasarkan atas hasil observasi dan wawancara, adapun pembahasan dari penelitian terkait faktor penurunan kepuasan pelanggan yakni penelitian menunjukkan dalam operasional restoran tidak dapat menghindari penurunan kepuasan pelanggan yang diakibatkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mendorong penurunan kepuasan pelanggan secara aktif berasal dari internal restoran maupun berasal dari eksternal restoran. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa setiap pekerja restoran memiliki perspektif yang sama dalam menentukan faktor utama yang mendorong penurunan kepuasan pelanggan. Kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan menjadi faktor utama yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan restoran. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Putro, dkk (2014) yang dimana hasil penelitian menyatakan bahwa "analisis kualitas layanan dan kualitas produk memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen....". Pada 3 outlet (Arwana restoran, Banyubiru Restoran dan Kulkul Bar) di Hotel The Laguna Resort and SPA Nusa Dua Bali, kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan seringkali menjadi topik pembahasan ketika dilakukan proses pengarahan atau briefing.

Selanjutnya, faktor minat kerja karyawan yang juga berdampak pada kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima juga menjadi faktor penurunan kepuasan pelanggan restoran. Ini terjadi karena imbas dari penurunan jumlah wisatawan yang datang ke Bali sejak pandemi melanda Indonesia. Selain itu, lokasi restoran juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Lokasi restoran yang berada dekat dengan destinasi wisata akan menambah nilai positif bagi kepuasan pelanggan. Lokasi restoran memegang peranan penting dalam operasional restoran, dimana pelanggan akan merasa puas dengan lokasi restoran yang kekinian, instagramable serta memiliki pemandangan yang indah. Lokasi restoran yang aman dan nyaman akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor kebersihan restoran juga menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, kebersihan tidak hanya mengacu pada lingkungan restoran itu sendiri, namun pada setiap individu yang bekerja di restoran (grooming). Kebersihan area restoran akan membuat pelanggan merasa nyaman ketika menikmati makanan atau minuman di restoran. Selain itu, kenyamanan dan kepuasan pelanggan akan meningkat jika didukung oleh kebersihan dan kerapian setiap individu yang bekerja di restoran. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Soekotjo & Astuti (2020) yang menyatakan bahwa "berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti diperoleh bahwa kebersihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan..."

Disisi lain faktor harga makanan dan minuman secara aktif dan signifikan mempengaruhi kepuasan pelanggan restoran. Harga yang relatif murah namun dengan hidangan yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan memiliki harapan besar pelanggan tersebut datang kembali ke restoran. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Sutojo (2009), harga memiliki dampak secara langsung terhadap permintaan produk di pasar. Ini karena harga pada dasarnya adalah apa yang

ditawarkan bisnis kepada konsumen dan investor. Selain itu, dengan pemberian potongan harga atau diskon akan memberikan rasa bangga kepada pelanggan. Selain harga yang relatif bersahabat di tengah kondisi pandemi, kemudahan dalam memenuhi keinginan pelanggan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan merasa senang apabila semua keperluan atau keinginan mereka terpenuhi dengan mudah dan cepat. Sehingga diperlukan setiap individu yang mampu memahami keperluan dan keinginan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat faktor eksternal yang mendorong penurunan kepuasan pelanggan yaitu faktor pelanggan yang penuh akal. Penuh akal dapat diartikan sebagai suatu hal dimana seseorang mencari kesalahan orang lain untuk mendapatkan keuntungan sepihak. Dalam hal ini pelanggan yang penuh akal akan secara sengaja mencari permasalahan dan secara aktif menuliskan permasalahan tersebut pada situs website sehingga citra dan ranking restoran terhadap kepuasan pelanggan akan menurun secara signifikan.

Secara konseptual, berdasarkan hasil uraian dari enam narasumber tersebut. Faktor-faktor yang mendorong penurunan kepuasan pelanggan sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Umar (2005), bahwa ada lima faktor inti yang harus dilihat dalam menentukan kepuasan pelanggan, diantaranya kualitas produk, kualitas layanan, faktor emosional, harga, biaya dan kemudahan dalam mendapatkan produk atau jasa.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa strategi yang ditempuh pihak restoran dalam hal ini pada outlet Arwana Restoran, Banyubiru Restoran dan Kukul Bar di Hotel The Laguna Resort and SPA Nusa Dua Bali. Strategi disusun secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan kedepannya sekaligus menjadi acuan dalam memperbaiki kinerja dan pelayanan di restoran berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Strategi disusun dan ditetapkan untuk jangka pendek maupun jangka panjang, biasanya strategi disusun untuk melihat kemajuan operasional dalam 5 tahun kedepan. Strategi adalah suatu sarana atau suatu tahapan proses dalam menetapkan rencana yang disusun bersama untuk jangka panjang dalam mencapai suatu sasaran atau tujuan secara efektif dan efisien (David, 2011; Gunawan, 2017; Marrus, 2002).

Salah satu strategi yang dilakukan pihak restoran dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran adalah dengan melakukan food test panel secara berkala. Kegiatan food test panel dilakukan setiap tiga kali dalam seminggu sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan oleh manajer. Setiap kegiatan food test panel akan disajikan maksimal dua hidangan makanan dan satu jenis minuman, individu yang bekerja pada hari yang dijadwalkan akan diminta untuk mencicipi setiap makanan dan minuman yang disajikan. Hal ini merupakan satu strategi pihak restoran dalam meningkatkan pengetahuan produk restoran serta untuk meningkatkan kualitas makanan melalui sesi evaluasi bersama dengan tujuan utama adalah meningkatkan kepuasan pelanggan nantinya.

Berdasarkan hasil penelitian, dilakukannya program pelatihan dan tes secara berkala juga menjadi strategi pihak restoran dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran. Program pelatihan bagi seluruh karyawan restoran dilakukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dalam hal ini yang sering menjadi topik pembicaraan dalam program pelatihan adalah pengembangan soft skill dan hard skill karyawan. Kegiatan pelatihan tidak hanya menasar kemampuan karyawan tetapi juga peningkatan pengetahuan produk hotel dan restoran. Selain itu evaluasi atau tes dilakukan secara berkala untuk menguji kemampuan dan daya ingat karyawan mengenai penerapan SOP (Standar Operasional Prosedur) pelayanan restoran. Pelatihan akan diberikan langsung oleh Human Resource Department yaitu oleh bagian Learning Manager. Selain itu, pihak vendor juga seringkali memberikan pelatihan mengenai penggunaan alat dan cara penyajian makanan dan minuman.

Selanjutnya, pengarahan kepada seluruh karyawan restoran sangat penting dilakukan. Pengarahan dilakukan setiap hari sebelum melakukan pekerjaan, normalnya pengarahan dilakukan dua kali sehari yaitu di pagi hari dan di siang hari ketika pergantian shift. Strategi ini dilakukan untuk menanggulangi terjadinya kesalahan pemahaman komunikasi antar karyawan yang berkaitan dengan operasional restoran. Dalam kegiatan pengarahan, leader akan menyampaikan rencana kegiatan di hari tersebut dan juga kegiatan yang akan datang. Setiap individu akan diberikan kesempatan untuk menyampaikan informasi yang didapat dari pelanggan terutama pada hal yang disukai oleh pelanggan atau guest preference. Bertukar informasi menjadi hal penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, inovasi menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Inovasi dilakukan dengan membuat menu baru sesuai dengan minat dan trend yang ada, atau dengan mengadopsi hal yang sudah ada dengan model penyajian yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir rasa bosan dari pelanggan terhadap makanan dan minuman yang dijual di restoran. Hal ini adalah wujud kepedulian dan fleksibilitas pihak restoran dalam menerima

pendapat dan saran dari pelanggan. Sehingga pelanggan akan merasa yang disampaikan dihargai oleh pihak restoran sehingga akan muncul kepuasan tersendiri dari pelanggan.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian strategi penerapan hygiene, sanitasi dan kesehatan kerja sangat perlu diterapkan di tengah pandemi saat ini. Pandemi sudah banyak merubah pola pikir pelanggan untuk hidup lebih sehat. Tidak hanya pada kesehatan makanan dan minuman, tetapi kebersihan lingkungan sekitar juga menjadi poin penting bagi setiap orang. Lingkungan yang bersih akan memberikan rasa nyaman kepada pelanggan ketika menikmati hidangan di restoran. Selanjutnya kebersihan dan kerapian individu (*grooming*) yang bekerja di restoran juga mendukung kepuasan pelanggan. Hal ini penting untuk diperhatikan sebab karyawan akan bersentuhan secara langsung dengan pelanggan ketika memberikan pelayanan.

Strategi manajemen waktu sangat penting dilakukan, saat ini semua hal yang diperlukan oleh pelanggan seringkali diminta dalam waktu yang singkat. Setiap individu yang bekerja dibidang pelayanan harus mampu mengatur waktu untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Khususnya adalah pelayanan di restoran, pelanggan tidak akan senang menunggu begitu lama untuk sebuah hidangan makanan atau minuman. Dalam hal ini, karyawan harus mampu mengatur strategi untuk mengatur waktu dalam memberikan pelayanan. Sehingga pelanggan akan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Selain itu, kemudahan dalam mendapatkan pelayanan makanan dan minuman juga menjadi strategi penting dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Tidak hanya memberikan pelayanan di restoran saja namun karyawan restoran juga memberikan pelayanan kepada pelanggan yang memesan makanan dan/atau minuman melalui aplikasi ojek online. Terlihat adanya proses pengaturan waktu serta memberikan kemudahan dalam menikmati hidangan yang dijual di restoran tersebut.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pembahasan serta uraian mengenai strategi meningkatkan kepuasan pelanggan restoran di era pandemi di hotel the laguna nusa dua bali dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kepuasan pelanggan restoran berasal dari faktor internal antara lain kualitas makanan dan minuman serta kualitas pelayanan yang menjadi faktor utama, minat kerja dan kesiapan karyawan, kebersihan serta hygiene dan sanitasi, lokasi restoran, kerapian karyawan, harga dan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan. Selain itu, faktor eksternal adalah kompetitor sejenis dan pelanggan yang penuh akal.
2. Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh pihak restoran dalam meningkatkan kepuasan pelanggan restoran yang mengacu pada faktor-faktor pendorong terjadinya penurunan kepuasan pelanggan adalah dengan program *food test panel*, program pelatihan dan tes, pengarahan, strategi inovasi, strategi penerapan hygiene dan sanitasi serta penerapan kebersihan dan kesehatan kerja melalui cara berpenampilan (*grooming*) dan kebersihan lingkungan restoran, dan terakhir dengan strategi manajemen waktu dan kemudahan.

Berdasarkan hasil simpulan tersebut, secara teoritis untuk peneliti lainnya disarankan agar mampu membuat penelitian lebih mendalam mengenai strategi kepuasan pelanggan serta melakukan penelitian terhadap faktor-faktor penentu kepuasan pelanggan secara lebih mendalam. Selanjutnya saran secara praktis, bagi restoran yang berada di hotel berbintang empat atau berbintang lima di Bali disarankan untuk lebih banyak melakukan analisis faktor penurunan kepuasan pelanggan agar nantinya pihak manajemen hotel dapat menyusun strategi yang tepat dalam memuaskan pelanggan. Selain itu hotel juga disarankan untuk lebih fokus dalam meningkatkan kualitas baik kualitas produk, kualitas layanan, dan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan.

Daftar Rujukan

- Adixio, R. F., & Saleh, L. (2013). Pengaruh kualitas layanan dan nilai yang dirasakan terhadap niat pembelian ulang melalui mediasi kepuasan pelanggan restoran solaria di surabaya. *Journal of Business and Banking*, 3(2), 151-164. <https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jbb/article/view/233/178> diakses pada tanggal 30 November 2021.
- Arief, R. (2005). *Pengantar ilmu perhotelan dan restoran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- David, F. R. (2011). *Strategic management*. Jakarta: Salemba Empat
- Davis, G. d. (2013). *Quality management*. Jakarta, Salemba Empat

- Ditha, H. (2019). Pengaruh promosi dan harga terhadap kepuasan pelanggan di restoran fast food. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 25-38. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/manajemen/article/view/1431> diakses pada tanggal 20 Desember 2021.
- Gunardi, C. G., & Erdiansyah, R. (2019). Pengaruh citra merek dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan Restoran Mangkok Ku. *Prologia*, 3(2), 456-463. HYPERLINK <https://journal.untar.ac.id/index.php/prologia/article/view/6387/4937> diakses pada tanggal 22 Desember 2021.
- Haryanti, N., & Baqi, D. A. (2019). Strategi service quality sebagai media dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. *Journal of Sharia Economics*, 1(2), 101-128. <http://journal.iaialhikmahtuban.ac.id/index.php/JSE/article/view/72/57> diakses pada tanggal 18 Desember 2021
- Haryanto, R. A. (2013). Strategi promosi, kualitas produk, kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan pada restoran McDonald's Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Irawan, H. (2002). *Prinsip kepuasan pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Michael, A. A. (2014). Analisa pengaruh kualitas makanan dan persepsi harga terhadap kepuasan konsumen D'cost Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*.
- Montung, P. (2015). Pengaruh kualitas produk, kualitas layanan dan persepsi harga terhadap kepuasan pelanggan di Restoran Kawan Baru. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10426/10010> diakses pada tanggal 4 Januari 2022.
- Mulyadi, H., & Susanti, F. (2018). Pengaruh penerapan strategi customer relationship marketing terhadap kepuasan nasabah pada PT. Pro Car International Finance Cabang Padang. <https://osf.io/preprints/inarxiv/bhq8d/> diakses pada tanggal 14 Desember 2021.
- Nurhayati, A., & Nurhalimah, N. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan nilai pelanggan terhadap kepuasan pelanggan. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 1-5. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/93/67> diakses pada tanggal 17 Desember 2021
- Putro, S. W. (2014). Pengaruh kualitas layanan dan kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas konsumen Happy Garden. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 2(1), 1-9. " <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-pemasaran/article/view/1404/1263> diakses pada tanggal 10 Januari 2022.
- Soekotjo, W., & Astuti, L. (2020). Analisa pengaruh harga, produk, kebersihan dan kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan. *JEAMS: Journal of Economic Accounting and Management Science*, 1-14.
- Sugianto, J., & Sugiharto, S. (2013). Analisa pengaruh service quality, food quality, dan price terhadap kepuasan pelanggan restoran Yung Ho Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1(2), 1-10.
- Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2015). *Metode penelitian kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawati, A., Made, N., & Seminari, N. K. (2015). *Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan restoran Indus Ubud Gianyar* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Tjiptono, F. (2005). *Strategi pemasaran I*. Yogyakarta: Andi.