

The Role of Management in Guest Complaint Handling at Seleriana Restaurant, The Kana Kuta Hotel, Bali

Peranan Manajemen dalam Penanganan Keluhan Tamu pada Restoran Seleriana di Hotel The Kana Kuta, Bali

Riska Kristiani^{1*}, Ida Ayu Putu Sulastri², I Nengah Sandi Artha Putra³

^{1,2,3}Program Studi Diploma III Perhotelan, Konsentrasi Manajemen Food and Beverage, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia

(*) Corresponding Author: kristianiriska25@gmail.com

Article info

<p>Keywords: <i>Complaint Handling, Food and Beverage Service, Guest Satisfaction, Hotel Management, Service Recovery</i></p>	<p style="text-align: center;">Abstract</p> <p><i>Guest complaints in hotel restaurants are important managerial signals because they reflect gaps between expected service and actual guest experience. This study aims to analyze the role of management in handling guest complaints at Seleriana Restaurant, The Kana Kuta Hotel, Bali; identify operational constraints; and formulate improvement efforts for complaint handling in food and beverage service. This study applied a descriptive qualitative approach using document review, non-participant observation, semi-structured interviews, and online guest review analysis from Google Review and Tripadvisor. The data were analyzed thematically by grouping complaint patterns, management roles, operational constraints, and corrective actions. The findings indicate that guest complaints at Seleriana Restaurant are mainly related to menu variety, service speed, order accuracy, table clearing, staff responsiveness, communication, and perceived fairness in service attention. Management plays a central role through four managerial functions: planning complaint-handling procedures, organizing escalation channels among service staff, kitchen, cashier, supervisor, and restaurant manager, actuating staff through briefing and service recovery training, and controlling recurring complaints through complaint logs and evaluation. The main constraints include inconsistent service coordination, limited staff empowerment, uneven complaint documentation, and the absence of a fully operational complaint-handling flow. The study recommends a more practical complaint-handling SOP, LEARN/HEAT-based service recovery training, clearer authority limits for frontline staff, systematic complaint recording, and specific managerial responses to online reviews. The findings confirm that guest complaints should be treated not only as service problems but also as continuous service-quality improvement mechanisms in hotel restaurant operations.</i></p>
<p>Kata kunci: <i>Keluhan Tamu, Manajemen Hotel, Penanganan Keluhan, Pelayanan Food And</i></p>	<p style="text-align: center;">Abstrak</p> <p><i>Keluhan tamu pada restoran hotel merupakan sinyal manajerial penting karena mencerminkan kesenjangan antara layanan yang diharapkan dan pengalaman aktual tamu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan manajemen dalam penanganan keluhan tamu pada Restoran Seleriana di Hotel The Kana Kuta, Bali; mengidentifikasi kendala</i></p>

Beverage, Service Recovery

operasional; serta merumuskan upaya perbaikan dalam *complaint handling* pada layanan *food and beverage*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui telaah dokumen, observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan analisis ulasan daring tamu dari *Google Review* dan *Tripadvisor*. Data dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan pola keluhan, peranan manajemen, kendala operasional, dan tindakan korektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keluhan tamu pada Restoran Seleriana terutama berkaitan dengan variasi menu, kecepatan pelayanan, akurasi pesanan, pengambilan piring bekas, daya tanggap staf, komunikasi, dan persepsi keadilan perhatian layanan. Peranan manajemen terlihat melalui empat fungsi utama, yaitu perencanaan prosedur penanganan keluhan, pengorganisasian jalur eskalasi antara staf pelayanan, *kitchen*, *cashier*, *supervisor*, dan *restaurant manager*, penggerakan staf melalui briefing dan pelatihan *service recovery*, serta pengawasan keluhan berulang melalui *logbook* dan evaluasi. Kendala utama meliputi koordinasi pelayanan yang belum konsisten, keterbatasan kewenangan staf, pencatatan keluhan yang belum sistematis, dan belum operasionalnya alur *complaint handling*. Penelitian merekomendasikan SOP *complaint handling* yang lebih praktis, pelatihan *service recovery* berbasis LEARN/HEAT, batas kewenangan staf yang jelas, pencatatan keluhan secara sistematis, dan respons manajerial yang spesifik terhadap ulasan daring. Temuan ini menegaskan bahwa keluhan tamu perlu diperlakukan tidak hanya sebagai masalah pelayanan, tetapi juga sebagai mekanisme perbaikan mutu layanan berkelanjutan dalam operasional restoran hotel.

PENDAHULUAN

Industri perhotelan di Bali berada dalam tekanan kompetitif yang semakin tinggi karena pemulihan pariwisata pasca pandemi mendorong kenaikan aktivitas perjalanan, okupansi hotel, dan intensitas interaksi layanan lintas segmen tamu. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2025) melaporkan bahwa kunjungan wisatawan mancanegara langsung ke Bali pada Juli 2025 mencapai 697.107 kunjungan, sedangkan tingkat penghunian kamar hotel berbintang tercatat 67,75 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa hotel tidak hanya bersaing pada fasilitas fisik, lokasi, dan harga, tetapi juga pada konsistensi pengalaman layanan di setiap titik kontak, termasuk restoran hotel.

Restoran hotel merupakan salah satu titik kontak penting dalam keseluruhan pengalaman menginap karena tamu tidak hanya menilai hotel melalui kualitas kamar, tetapi juga melalui pengalaman makan, kecepatan pelayanan, keramahan staf, akurasi pesanan, kebersihan area makan, kualitas produk makanan dan minuman, serta kemampuan staf menyelesaikan masalah layanan. Dalam konteks restoran, kualitas layanan terbentuk melalui kombinasi kualitas makanan, kualitas lingkungan fisik, dan kualitas pelayanan karyawan yang dapat memengaruhi nilai yang dirasakan, kepuasan, dan niat perilaku pelanggan (Slack *et al.*, 2021). Pada restoran hotel berbintang, kualitas *food and beverage* dan kualitas layanan juga berkontribusi terhadap kepuasan serta retensi pelanggan (Abdullah *et al.*, 2023). Dengan demikian, kualitas layanan restoran menjadi bagian strategis dari pembentukan pengalaman tamu hotel secara keseluruhan.

Dalam konteks pelayanan restoran, keluhan tamu tidak semestinya dipandang sebagai gangguan operasional, melainkan sebagai informasi manajerial yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan tamu dan pengalaman layanan aktual. Kajian *service failure and recovery* dalam *hospitality* menegaskan bahwa kegagalan layanan merupakan kondisi yang rentan terjadi dalam industri jasa dan membutuhkan respons pemulihan yang tepat agar tidak berkembang menjadi ketidakpuasan, hilangnya kepercayaan, dan perilaku negatif pelanggan (Kim & So, 2023). Keluhan tamu, terutama yang muncul melalui ulasan daring, juga dapat digunakan sebagai sumber data untuk mengidentifikasi atribut kegagalan layanan dan area perbaikan operasional hotel (Sann *et al.*, 2022; Huang *et al.*, 2022). Apabila keluhan tidak ditangani secara cepat, adil, dan empatik, kegagalan layanan dapat mendorong keterlibatan negatif pelanggan, menurunkan kepuasan terhadap pemulihan layanan, dan memperburuk persepsi terhadap organisasi (Albayrak *et al.*, 2025). Oleh karena itu, keluhan tamu perlu dipahami sebagai sinyal evaluatif yang membantu manajemen memperbaiki standar layanan, memperkuat koordinasi internal, dan menjaga reputasi restoran hotel.

Penanganan keluhan yang efektif membutuhkan respons yang cepat, empatik, adil, dan terdokumentasi. Min *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *active listening*, yaitu mendengarkan keluhan sebelum meminta maaf dan mengakui kekhawatiran pelanggan secara verbal, dapat meningkatkan kepuasan setelah kegagalan layanan. Gannon *et al.* (2022) menemukan bahwa permintaan maaf, kompensasi, dan kesempatan pelanggan untuk didengar dapat mendorong *customer forgiveness* dan *post-trust* setelah *service failure*. Dalam konteks restoran, Meyer-Waarden dan Sabadie (2023) menambahkan bahwa kualitas hubungan pelanggan memengaruhi efektivitas *complaint management*, terutama ketika pemulihan dilakukan melalui permintaan maaf personal dan bentuk kompensasi yang dianggap tepat.

Peranan manajemen menjadi sangat penting karena staf garis depan tidak dapat menangani keluhan secara konsisten tanpa SOP, pembagian kewenangan, pelatihan, briefing, dan pengawasan. Agnihotri *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *role clarity*, *customer service orientation*, *employee empowerment*, dan *employee relational behavior* merupakan antecedent penting dalam *service recovery* pada *quick-service restaurants*. Artinya, keberhasilan penanganan keluhan bukan hanya bergantung pada keramahan *waiter/waitress*, tetapi juga pada sistem manajemen yang membuat staf memahami peran, batas kewenangan, prosedur eskalasi, dan pilihan solusi yang dapat diberikan kepada tamu.

Perkembangan ulasan daring semakin memperkuat urgensi pengelolaan keluhan. Ulasan pada *Google Review*, *Tripadvisor*, dan *platform* sejenis dapat memperluas dampak keluhan dari pengalaman individual menjadi informasi publik yang memengaruhi calon tamu. Sann *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *online complaint attributes* pada hotel dapat dianalisis untuk memahami perilaku keluhan tamu lintas kelas hotel. Huang *et al.* (2022) juga memperlihatkan bahwa *text mining* terhadap ulasan hotel membantu manajemen memahami konteks kegagalan layanan secara lebih spesifik. Palese *et al.* (2021) menemukan bahwa respons manajerial yang spesifik dan selaras dengan isi ulasan lebih efektif daripada respons generik,

sedangkan Lopes *et al.* (2024) membuktikan bahwa strategi webcare tertentu dalam respons manajerial terhadap ulasan online dapat berkaitan dengan pemesanan hotel.

Restoran Seleriana di Hotel The Kana Kuta, Bali menjadi konteks yang relevan untuk diteliti karena terdapat data keluhan tamu yang muncul melalui *Google Review* dan *Tripadvisor*. Keluhan tersebut mencakup variasi menu sarapan yang dinilai terbatas, keterlambatan atau ketidaktepatan pelayanan, piring bekas yang tidak segera diambil, persepsi pelayanan yang lebih condong kepada wisatawan internasional, komunikasi yang tidak responsif, serta persoalan kualitas produk dan penyelesaian tagihan. Pola keluhan tersebut menunjukkan bahwa persoalan tidak hanya berada pada perilaku pramusaji, tetapi juga berkaitan dengan perencanaan layanan, pembagian tugas, alur eskalasi, supervisi, dan evaluasi manajemen. Ulasan daring negatif penting dianalisis karena dapat mengungkap jenis keluhan spesifik yang memengaruhi kepuasan tamu hotel, termasuk keluhan terkait layanan, kebersihan, harga, fasilitas, dan pengalaman makan (Xu *et al.*, 2025).

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini difokuskan pada tiga pertanyaan utama: bagaimana peranan manajemen dalam menangani keluhan tamu pada Restoran Seleriana di Hotel The Kana Kuta, Bali; apa saja kendala yang dihadapi manajemen dalam penanganan keluhan; dan apa saja upaya manajemen untuk mengatasi kendala tersebut. Tujuan penelitian adalah menganalisis peranan manajemen dalam penanganan keluhan tamu, mengidentifikasi kendala yang muncul, serta merumuskan upaya perbaikan yang dapat diterapkan dalam operasional *food and beverage service*. Kebaruan praktis penelitian ini terletak pada penempatan fungsi manajemen sebagai kerangka analisis *complaint handling*, bukan hanya teknik komunikasi staf garis depan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena fokus penelitian adalah memahami proses, peranan, kendala, dan upaya manajemen dalam menangani keluhan tamu pada konteks operasional restoran hotel. Dalam penelitian ini, pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk menjelaskan praktik *complaint handling* secara sistematis berdasarkan data lapangan dan data dokumenter, bukan untuk menguji hubungan statistik antar variabel.

Lokasi penelitian adalah Restoran Seleriana di Hotel The Kana Kuta, yang beralamat di Jl. Setia Budi No. 8, Kuta, Badung, Bali. Objek penelitian dipilih karena restoran tersebut merupakan bagian dari operasional hotel yang memiliki interaksi langsung dengan tamu menginap maupun tamu luar. Selain itu, restoran hotel merupakan titik layanan yang berpotensi menimbulkan keluhan karena melibatkan kecepatan pelayanan, akurasi pesanan, kualitas produk makanan dan minuman, kebersihan area makan, serta komunikasi langsung antara staf dan tamu.

Data penelitian diperoleh melalui telaah dokumen, observasi non-partisipatif, analisis ulasan daring tamu, dan wawancara semi-terstruktur. Telaah dokumen dilakukan terhadap informasi operasional yang relevan dengan pelayanan restoran, struktur organisasi, serta data keluhan yang tersedia. Dalam penelitian ini,

dokumen digunakan untuk memahami struktur kerja, alur pelayanan, dan informasi pendukung yang berkaitan dengan penanganan keluhan tamu.

Observasi non-partisipatif dilakukan untuk memahami proses pelayanan, alur penanganan keluhan, keterlibatan manajemen, serta kendala operasional yang muncul dalam pelayanan *food and beverage*. Analisis ulasan daring dilakukan terhadap komentar tamu pada *Google Review* dan *Tripadvisor* yang berkaitan dengan pengalaman makan, pelayanan restoran, variasi menu, respons staf, dan pemulihan layanan. Ulasan daring digunakan karena komentar tamu dapat memperlihatkan pengalaman layanan yang dirasakan langsung oleh pelanggan, terutama ketika terjadi ketidaksesuaian antara harapan dan layanan aktual.

Ulasan daring yang dianalisis dibatasi pada komentar yang secara eksplisit berkaitan dengan pengalaman makan, pelayanan restoran, variasi menu, respons staf, akurasi pesanan, kebersihan area makan, komunikasi layanan, dan pemulihan layanan. Ulasan yang hanya membahas kamar, lokasi hotel, fasilitas umum, atau pengalaman menginap tanpa keterkaitan dengan restoran tidak dimasukkan dalam analisis. Pembatasan ini dilakukan agar data ulasan daring tetap sesuai dengan fokus penelitian, yaitu penanganan keluhan tamu pada layanan *food and beverage* di Restoran Seleriana.

Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada informan yang terlibat dalam operasional restoran, yaitu *restaurant manager*, *supervisor*, dan staf *food and beverage service*. Dalam penelitian ini, wawancara digunakan untuk memperkuat hasil observasi dan ulasan daring, terutama mengenai alur SOP penanganan keluhan, bentuk supervisi manajer, kendala komunikasi, dan tindak lanjut setelah keluhan tamu diselesaikan.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik melalui reduksi data, pengkodean awal, pengelompokan tema, interpretasi, dan penarikan simpulan. Kode awal diarahkan pada kategori keluhan produk, keluhan pelayanan, keluhan komunikasi, persepsi keadilan layanan, pemulihan layanan, peranan manajemen, kendala operasional, dan upaya perbaikan. Pengelompokan tema dilakukan untuk menemukan hubungan antara pola keluhan tamu dan fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari ulasan daring, observasi, wawancara, dan dokumen pendukung. Dalam penelitian ini, validasi dilakukan dengan memastikan konsistensi antara rumusan masalah, sumber data, proses analisis, temuan, pembahasan, dan simpulan. Dengan cara ini, hasil penelitian diharapkan memiliki keterlacakan analitis dan tidak hanya bergantung pada opini subjektif peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisis terhadap ulasan daring, observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumen pendukung menunjukkan bahwa keluhan tamu pada Restoran Seleriana dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori utama. Kategori

pertama adalah keluhan produk atau menu, terutama berkaitan dengan variasi menu sarapan, kualitas makanan dan minuman, serta persepsi harga. Kategori kedua adalah keluhan pelayanan, seperti keterlambatan respons, pesanan yang tidak datang, piring bekas yang tidak segera diambil, dan ketidaktepatan pelayanan. Kategori ketiga adalah keluhan komunikasi, misalnya permintaan khusus yang tidak direspons atau informasi yang tidak tersampaikan dengan baik kepada bagian terkait. Kategori keempat adalah keluhan terkait persepsi keadilan layanan, terutama ketika tamu merasa terdapat perbedaan perhatian antara tamu domestik dan tamu internasional. Kategori kelima adalah keluhan pemulihan layanan, yaitu ketika solusi yang dijanjikan kepada tamu tidak dilaksanakan secara konsisten.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keluhan tamu tidak hanya bersumber dari perilaku individu karyawan, tetapi juga dari rangkaian proses layanan yang melibatkan sistem manajemen. Pada operasional restoran hotel, *waiter/waitress* memang menjadi pihak pertama yang menerima keluhan, tetapi penyelesaian akhir sering membutuhkan koordinasi dengan *kitchen, cashier, supervisor*, dan *restaurant manager*. Oleh karena itu, *complaint handling* perlu dipahami sebagai sistem manajerial yang mencakup perencanaan prosedur, pembagian kewenangan, pelaksanaan standar layanan, dan pengawasan terhadap keluhan berulang.

Tabel 1. Kategori Keluhan Tamu pada Restoran Seleriana

No	Kategori keluhan	Indikasi dari ulasan tamu	Risiko operasional	Implikasi manajerial
1	Produk/menu	Variasi sarapan terbatas, kualitas makanan/minuman dipertanyakan, harga dianggap tinggi.	Penurunan persepsi nilai dan kepuasan tamu.	Evaluasi menu, <i>quality control</i> dan komunikasi harga.
2	Pelayanan	Layanan lambat, pesanan <i>egg station/teh/kopi</i> tidak datang, piring bekas tidak segera diangkat.	Keluhan berulang dan pengalaman makan tidak nyaman.	Pembagian <i>section</i> kerja, <i>service sequence</i> , dan pengawasan waktu layanan.
3	Komunikasi	Permintaan khusus tidak direspons, informasi tidak diteruskan antarbagian.	Tamu merasa diabaikan dan kehilangan kepercayaan.	Sistem pencatatan permintaan khusus dan <i>briefing</i> lintas <i>shift</i> .
4	Keadilan layanan	Tamu lokal merasa kurang diperhatikan dibandingkan tamu internasional.	Citra layanan tidak inklusif dan berpotensi <i>viral</i> di ulasan daring.	Pelatihan <i>fairness</i> , empati, dan standar layanan setara untuk semua tamu.
5	Pemulihan layanan	Janji penghapusan tagihan atau penyelesaian masalah tidak konsisten.	<i>Double deviation</i> : kegagalan awal diperburuk oleh <i>recovery</i> yang buruk.	Otorisasi kompensasi, <i>logbook</i> keluhan, dan <i>follow-up</i> manajerial.

Sumber: Hasil analisis ulasan daring Google Review dan Tripadvisor tahun 2016–2025, observasi, wawancara, dan dokumen pendukung, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, kategori keluhan yang paling sensitif secara manajerial adalah pelayanan, komunikasi, keadilan layanan, dan pemulihan layanan. Keluhan produk dapat diperbaiki melalui penyesuaian menu dan *quality control*, tetapi keluhan pelayanan dan komunikasi membutuhkan perubahan perilaku kerja serta konsistensi supervisi. Keluhan terkait keadilan layanan juga perlu ditangani secara hati-hati karena menyangkut persepsi perlakuan yang setara terhadap seluruh tamu.

Peranan manajemen dapat dianalisis melalui empat fungsi utama. Pertama, fungsi perencanaan terlihat dari kebutuhan penyusunan SOP penanganan keluhan yang menjelaskan definisi keluhan, alur penerimaan, batas waktu respons, kriteria eskalasi, pilihan kompensasi, dan metode pencatatan. Kedua, fungsi pengorganisasian berkaitan dengan pembagian tugas antara *waiter/waitress*, *supervisor*, *restaurant manager*, *kitchen*, dan *cashier*. Ketiga, fungsi pelaksanaan berkaitan dengan briefing, pelatihan, arahan langsung, dan pemberian kewenangan terbatas kepada staf untuk menyelesaikan keluhan ringan. Keempat, fungsi pengawasan berkaitan dengan pencatatan keluhan, evaluasi berkala, analisis pola keluhan, dan perbaikan SOP.

Tabel 2. Sumber Data dan Fokus Informasi Penelitian

No	Sumber data	Fokus informasi	Kontribusi terhadap analisis
1	Ulasan <i>Google Review</i> dan <i>Tripadvisor</i>	Jenis keluhan tamu, pengalaman negatif, persepsi terhadap pelayanan, produk, dan pemulihan layanan	Mengidentifikasi pola keluhan tamu dan risiko reputasi restoran
2	Observasi operasional restoran	Alur pelayanan, respons staf, kebersihan meja, koordinasi kerja, dan keterlibatan supervisor	Menjelaskan hubungan antara praktik pelayanan dan potensi munculnya keluhan
3	Dokumen pendukung operasional	Struktur organisasi, tugas staf, dan prosedur pelayanan yang tersedia	Memahami pembagian tanggung jawab dan jalur eskalasi keluhan
4	Wawancara semi-terstruktur	SOP penanganan keluhan, supervisi manajer, kendala komunikasi, koordinasi antarbagian, dan tindak lanjut keluhan	Memperkuat interpretasi terhadap peranan manajemen dan kendala operasional restoran

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2025-2026.

Untuk memperkuat hasil observasi dan analisis ulasan daring, penelitian ini juga menggunakan wawancara semi-terstruktur kepada informan internal yang memahami proses pelayanan dan penanganan keluhan di restoran. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam operasional restoran, alur eskalasi keluhan, dan tindak lanjut terhadap masalah pelayanan. Rincian informan penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Informan Penelitian dan Fokus Wawancara

No	Informan	Jabatan	Fokus informasi
1	Informan 1	<i>Restaurant Manager</i>	SOP <i>complaint handling</i> , pengawasan staf, evaluasi keluhan, dan keputusan pemulihan layanan
2	Informan 2	<i>Supervisor Food and Beverage Service</i>	Alur eskalasi keluhan, koordinasi staf, briefing, dan kendala operasional harian
3	Informan 3	<i>Waiter/Waitress</i>	Respons pertama terhadap keluhan, komunikasi dengan tamu, dan kendala saat menghadapi keluhan
4	Informan 4	<i>Staff pendukung restoran</i>	Koordinasi dengan <i>kitchen/cashier</i> dan tindak lanjut terhadap permintaan tamu

Sumber: Hasil wawancara penelitian, 2025–2026.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penanganan keluhan tamu pada Restoran Seleriana perlu dipahami sebagai sistem pemulihan layanan yang melibatkan fungsi manajemen, bukan hanya respons spontan dari staf garis depan. Temuan ini sejalan dengan Kim dan So (2023) yang menegaskan bahwa *service failure and recovery* dalam *hospitality* tidak hanya berkaitan dengan kegagalan layanan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi merancang, mengoordinasikan, dan mengevaluasi respons pemulihan. Dalam konteks Restoran Seleriana, keluhan tentang variasi menu, kecepatan pelayanan, akurasi pesanan, piring bekas yang tidak segera diambil, komunikasi yang kurang responsif, dan persepsi keadilan layanan menunjukkan bahwa persoalan *complaint handling* tidak dapat diselesaikan hanya melalui keramahan staf, tetapi membutuhkan SOP, pembagian kewenangan, koordinasi lintas bagian, dan evaluasi keluhan secara berkala.

Temuan tentang keluhan produk atau menu memperlihatkan pentingnya fungsi perencanaan dalam manajemen restoran. Keluhan mengenai variasi sarapan, kualitas makanan dan minuman, serta persepsi harga menunjukkan bahwa tamu menilai layanan restoran melalui kombinasi kualitas produk dan nilai yang diterima. Hal ini sejalan dengan Slack *et al.* (2021), yang menunjukkan bahwa kualitas layanan restoran, termasuk kualitas makanan, lingkungan fisik, dan layanan karyawan, berpengaruh terhadap nilai yang dirasakan, kepuasan, dan niat perilaku pelanggan. Abdullah *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa kualitas *food and beverage* dan kualitas layanan pada restoran hotel berbintang berkontribusi terhadap kepuasan dan retensi pelanggan. Dengan demikian, perencanaan menu, pengendalian kualitas produk, rotasi hidangan, konsistensi rasa, dan komunikasi nilai layanan perlu menjadi bagian dari sistem pencegahan keluhan.

Keluhan pelayanan seperti keterlambatan respons, pesanan yang tidak datang, dan piring bekas yang tidak segera diangkat menunjukkan perlunya penguatan fungsi *organizing* dan *actuating*. Dalam operasional restoran hotel, staf pelayanan sering menjadi penerima keluhan pertama, tetapi penyelesaian akhir kerap membutuhkan koordinasi dengan *kitchen*, *cashier*, *supervisor*, dan *restaurant manager*. Temuan ini mendukung Agnihotri *et al.* (2022), yang menunjukkan bahwa kejelasan peran, orientasi layanan pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan perilaku relasional karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan *service recovery* pada restoran cepat saji. Artinya, staf tidak cukup hanya diberi instruksi umum untuk “melayani tamu dengan baik”, tetapi harus

memiliki kejelasan area kerja, batas kewenangan, alur eskalasi, dan pilihan solusi yang dapat diberikan kepada tamu.

Temuan tentang keluhan komunikasi menunjukkan bahwa sistem pencatatan dan konfirmasi permintaan tamu perlu diperkuat. Permintaan khusus, alergi makanan, preferensi menu, pesanan minuman, atau keluhan terhadap pelayanan harus dicatat dan diteruskan kepada bagian yang relevan. Ketika informasi tidak tersampaikan dengan baik, tamu dapat merasa diabaikan meskipun penyebab utama keluhan adalah kegagalan koordinasi internal. Min *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *active listening*, yaitu mendengarkan keluhan pelanggan sebelum meminta maaf dan mengakui kekhawatiran pelanggan secara verbal, dapat meningkatkan kepuasan setelah kegagalan layanan. Oleh karena itu, staf Restoran Seleriana perlu dilatih untuk mendengarkan keluhan tanpa memotong pembicaraan, mengulang inti keluhan untuk memastikan pemahaman, meminta maaf secara profesional, menjelaskan tindakan penyelesaian, dan melakukan konfirmasi setelah solusi diberikan.

Temuan tentang persepsi keadilan layanan merupakan aspek yang sensitif karena menyangkut perlakuan yang setara kepada tamu domestik maupun internasional. Dalam konteks layanan restoran hotel, persepsi bahwa staf lebih memperhatikan tamu tertentu dapat menimbulkan kesan diskriminatif dan memperburuk citra layanan. Temuan ini sejalan dengan Yang *et al.* (2025), yang menunjukkan bahwa *perceived justice, trust*, dan *satisfaction with service recovery* berperan dalam membentuk revisit intention pada restoran. Dengan demikian, manajemen perlu menerjemahkan prinsip keadilan layanan ke dalam perilaku operasional yang konkret, seperti menyapa semua tamu secara setara, menawarkan bantuan tanpa membedakan asal tamu, menindaklanjuti pesanan dengan urutan yang jelas, dan merespons keluhan berdasarkan tingkat urgensi, bukan berdasarkan profil tamu.

Fungsi *controlling* terlihat dari kebutuhan manajemen untuk mencatat, menelusuri, dan mengevaluasi keluhan yang berulang. Tanpa *guest complaint log*, manajemen akan sulit membedakan keluhan insidental dengan keluhan sistemik. Huang *et al.* (2022) menunjukkan bahwa analisis teks terhadap kegagalan layanan hotel dapat membantu manajer memahami pola kegagalan secara lebih kontekstual dan menyusun tindakan pemulihan yang lebih spesifik. Sann *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa atribut keluhan daring pada hotel dapat dianalisis untuk memahami perilaku keluhan tamu lintas kelas hotel. Oleh karena itu, Restoran Seleriana perlu memiliki *guest complaint log* yang mencatat tanggal keluhan, sumber keluhan, kategori keluhan, staf penerima keluhan, solusi yang diberikan, waktu penyelesaian, status tindak lanjut, dan evaluasi supervisor.

Temuan tentang ulasan daring memperlihatkan bahwa *complaint handling* tidak hanya terjadi di area restoran, tetapi juga berlanjut pada ruang digital. Ulasan negatif pada *Google Review* dan *Tripadvisor* dapat memperluas dampak keluhan dari pengalaman individual menjadi informasi publik yang memengaruhi calon tamu. Palese *et al.* (2021) menunjukkan bahwa respons manajerial yang spesifik dan sesuai dengan isi ulasan lebih efektif dibandingkan respons generik dalam mendukung kinerja kompetitif hotel. Lopes *et al.* (2024) juga menemukan bahwa strategi *webcare* atau respons manajerial terhadap ulasan online dapat berkaitan dengan pemesanan hotel. Dengan demikian, manajemen hotel perlu menanggapi ulasan negatif secara sopan, spesifik, tidak defensif, dan menunjukkan tindakan perbaikan yang relevan dengan keluhan tamu.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga perlu dibaca secara hati-hati. Tidak semua respons manajerial otomatis memperbaiki persepsi tamu apabila respons tersebut terlalu umum, tidak sesuai dengan isi keluhan, atau tidak diikuti tindakan operasional yang nyata. Palese *et al.* (2021) menekankan pentingnya kesesuaian antara isi ulasan dan respons manajerial, sedangkan Tran *et al.* (2025) menunjukkan bahwa manajemen hotel perlu

mempertimbangkan prioritas, produktivitas, dan kekhususan respons ketika menanggapi ulasan daring. Artinya, Restoran Seleriana tidak cukup hanya membalas ulasan dengan ucapan terima kasih atau permintaan maaf umum, tetapi perlu menunjukkan bahwa keluhan telah dipahami, dievaluasi, dan ditindaklanjuti melalui perbaikan layanan.

Selain itu, tingkat keparahan kegagalan layanan juga dapat memengaruhi efektivitas pemulihan. Albayrak *et al.* (2025) menunjukkan bahwa jenis kegagalan layanan dan strategi pemulihan dapat memengaruhi persepsi keparahan, kepuasan atau ketidakpuasan terhadap recovery, serta keterlibatan negatif pelanggan. Temuan ini menjadi catatan penting bagi Restoran Seleriana karena keluhan ringan seperti keterlambatan pengambilan piring bekas mungkin cukup diselesaikan dengan permintaan maaf dan tindakan cepat, sedangkan keluhan yang menyangkut ketidakadilan layanan, pesanan yang tidak dipenuhi, atau penyelesaian tagihan membutuhkan eskalasi kepada *supervisor* atau *restaurant manager*. Dengan demikian, SOP *complaint handling* perlu membedakan antara keluhan ringan, sedang, dan berat.

Dari sisi kendala, penelitian ini menemukan bahwa hambatan utama terletak pada kompetensi komunikasi staf, koordinasi antarbagian, keterbatasan kewenangan staf garis depan, dan pencatatan keluhan yang belum sistematis. Temuan ini memperkuat Agnihotri *et al.* (2022), yang menekankan pentingnya *role clarity* dan *employee empowerment* dalam service recovery. Apabila staf tidak memahami batas kewenangan, staf cenderung menunda penyelesaian, menunggu supervisor, atau memberikan janji yang tidak dapat dipenuhi. Kondisi tersebut berisiko menimbulkan *double deviation*, yaitu kegagalan layanan awal yang diperburuk oleh kegagalan dalam proses pemulihan.

Upaya yang dapat dilakukan manajemen meliputi penyusunan SOP *complaint handling* yang lebih operasional, pelatihan *service recovery* berbasis LEARN atau HEAT, pemberian kewenangan terbatas kepada staf untuk menyelesaikan keluhan ringan, pencatatan keluhan secara sistematis, dan evaluasi mingguan terhadap keluhan berulang. Gannon *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *strategi recovery* seperti permintaan maaf, kompensasi, dan kesempatan pelanggan untuk didengar dapat membantu membangun *forgiveness* dan *post-trust* setelah *service failure*. Meyer-Waarden dan Sabadie (2023) juga menegaskan bahwa efektivitas *complaint management* dalam restoran dipengaruhi oleh kualitas hubungan pelanggan serta bentuk pemulihan seperti permintaan maaf personal dan kompensasi yang sesuai. Dengan demikian, *complaint handling* perlu menjadi budaya kerja yang terintegrasi dengan *briefing*, supervisi harian, evaluasi kinerja staf, dan perbaikan standar layanan.

Secara konseptual, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa fungsi manajemen dan service recovery saling berhubungan. *Planning* membentuk standar dan prosedur pemulihan layanan; *organizing* memastikan aktor, tugas, dan jalur eskalasi berjalan jelas; *actuating* menggerakkan staf agar mampu menangani keluhan secara cepat dan empatik; sedangkan *controlling* memastikan keluhan dicatat, dianalisis, dan dijadikan dasar perbaikan layanan. Dengan pendekatan tersebut, keluhan tamu dapat diubah dari risiko reputasi menjadi sumber pembelajaran operasional bagi restoran hotel.

SIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan manajemen dalam penanganan keluhan tamu pada Restoran Seleriana mencakup empat fungsi utama, yaitu perencanaan SOP dan standar service recovery, pengorganisasian tugas serta jalur eskalasi, pelaksanaan melalui briefing dan pelatihan staf, serta pengawasan melalui pencatatan dan evaluasi keluhan. Peranan tersebut menunjukkan bahwa *complaint handling* tidak hanya

- menjadi tanggung jawab *waiter/waitress*, tetapi merupakan sistem manajerial yang melibatkan koordinasi antara staf pelayanan, *kitchen*, *cashier*, *supervisor*, dan *restaurant manager*.
2. Kendala utama dalam penanganan keluhan tamu adalah keterbatasan keterampilan komunikasi staf, ketidakkonsistenan penerapan SOP, koordinasi antarbagian yang belum optimal, keterbatasan kewenangan staf garis depan, serta belum kuatnya sistem dokumentasi keluhan. Kendala tersebut dapat menyebabkan keluhan sederhana berkembang menjadi ketidakpuasan yang lebih besar, terutama ketika keluhan disampaikan melalui *platform* ulasan daring.
 3. Upaya perbaikan yang direkomendasikan adalah menyusun SOP *complaint handling* yang lebih operasional, menerapkan pelatihan *service recovery* berbasis LEARN atau HEAT, memberikan kewenangan terbatas kepada staf untuk menyelesaikan keluhan ringan, menyediakan *guest complaint log*, melakukan briefing dan evaluasi rutin, serta merespons ulasan daring secara spesifik dan profesional. Dengan upaya tersebut, keluhan tamu dapat digunakan sebagai instrumen evaluasi dan peningkatan mutu layanan restoran hotel.
 4. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data yang berfokus pada informan internal restoran, ulasan daring, observasi, dan dokumen pendukung, sehingga belum melibatkan persepsi tamu secara langsung melalui wawancara atau survei kepuasan. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini dengan melibatkan tamu sebagai responden, menggunakan survei kepuasan pelanggan, atau melakukan analisis perbandingan antara beberapa restoran hotel berbintang di Bali.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Triatma Mulya, Program Studi Diploma III Perhotelan, dosen pembimbing, manajemen Hotel The Kana Kuta, serta seluruh pihak yang memberikan dukungan dalam penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak Restoran Seleriana yang menjadi konteks penelitian serta kepada semua pihak yang membantu proses pengumpulan dan penyusunan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, O., Sufi, T., & Kumar, S. (2023). Impact of food and beverage quality and service quality towards customer satisfaction and customer retention: A study of five-star hotels. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01994. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1994>.
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>.
- Agnihotri, D., Kulshreshtha, K., Tripathi, V., & Chaturvedi, P. (2022). “Actions speak louder than words”: An impact of service recovery antecedents on customer delight in quick-service restaurants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 421-444. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2021-0133>.

- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>.
- Albayrak, T., Kılıçarslan, O., Fong, L. H. N., Caber, M., & Güven Hamurişçi, A. (2025). Unravelling the influence of service failure on negative customer engagement: The moderating role of service recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 104242. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104242>.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2025). Perkembangan pariwisata Provinsi Bali Juli 2025. <https://bali.bps.go.id/id/pressrelease/2025/09/01/717984/perkembangan-pariwisata-provinsi-bali-juli-2025.html>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>.
- Gannon, M., Taheri, B., Thompson, J., Rahimi, R., & Okumus, B. (2022). Investigating the effects of service recovery strategies on consumer forgiveness and post-trust in the food delivery sector. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103341. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103341>.
- Huang, S., Liang, L. J., & Choi, H. C. (2022). How we failed in context: A text-mining approach to understanding hotel service failures. *Sustainability*, 14(5), 2675. <https://doi.org/10.3390/su14052675>.
- Kim, H., & So, K. K. F. (2023). The evolution of service failure and recovery research in hospitality and tourism: An integrative review and future research directions. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103457. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103457>.
- Lopes, A. I., Malthouse, E. C., Dens, N., & De Pelsmacker, P. (2024). Is webcare good for business? A study of the effect of managerial response strategies to online reviews on hotel bookings. *Journal of Service Management*, 35(6), 22-41. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2023-0219>.
- Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2023). Relationship quality matters: How restaurant businesses can optimize complaint management. *Tourism Management*, 96, 104709. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104709>.
- Min, K. S., Jung, J. M., & Ryu, K. (2021). Listen to their heart: Why does active listening enhance customer satisfaction after a service failure? *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102956. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102956>.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>.
- Palese, B., Piccoli, G., & Lui, T.-W. (2021). Effective use of online review systems: Congruent managerial responses and firm competitive performance. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102976. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102976>.
- Sann, R., Lai, P.-C., Liaw, S.-Y., & Chen, C.-T. (2022). Predicting online complaining behavior in the hospitality industry: Application of big data

- analytics to online reviews. *Sustainability*, 14(3), 1800. <https://doi.org/10.3390/su14031800>.
- Slack, N. J., Singh, G., Ali, J., Lata, R., Mudaliar, K., & Swamy, Y. (2021). Influence of fast-food restaurant service quality and its dimensions on customer perceived value, satisfaction and behavioural intentions. *British Food Journal*, 123(4), 1324-1344. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2020-0771>.
- Tran, D. T., Nguyen, K. T., & Huynh, D. V. (2025). In search for productivity in hotel management responses to online reviews: Which and where to respond? *Journal of Vacation Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/13567667251314492>.
- Xu, W., Yao, Z., Ma, Y., & Li, Z. (2025). Understanding customer complaints from negative online hotel reviews: A BERT-based deep learning approach. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104057. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104057>.
- Yang, C., Yan, L., Guo, Z. W., & Chen, S. Y. (2025). The impact of customers' perceived justice, trust, and satisfaction with service recovery on restaurant revisit intention. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2554066>.

