

## *Management Strategy to Improve Waiter Service Quality in Supporting Guest Satisfaction at Club Lounge Padma Resort Legian, Bali*

### **Strategi Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pramusaji untuk Menunjang Kepuasan Tamu di Club Lounge Padma Resort Legian, Bali**

**I Gede Aditya Mahagangga<sup>1\*</sup>, Ni Nyoman Rusmiati<sup>2</sup>, Ni Luh Putu Sri Widhiastuty<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Diploma III Perhotelan, Konsentrasi Manajemen Food & Beverage, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia

(\*) Corresponding Author: [mahagangga2906@gmail.com](mailto:mahagangga2906@gmail.com)

#### **Article info**

##### **Keywords:**

*Management Strategy, Service Quality, Club Lounge, Guest Satisfaction, Padma Resort Legian.*

##### **Abstract**

*The tourism sector plays a significant role in Bali's economic growth, particularly in the hospitality industry. Padma Resort Legian as a five-star hotel offers a Club Lounge as an exclusive facility for premium guests. This study aims to analyze management strategies implemented to maintain service quality, identify operational challenges, and describe the efforts undertaken to overcome those challenges in supporting guest satisfaction at Club Lounge Padma Resort Legian. This research employs a descriptive qualitative method with data collected through direct observation, in-depth interviews with the Club Lounge Supervisor, and documentation during operational activities from January to May 2025. The findings reveal that management strategies include the implementation of Standard Operational Procedures (SOP), personalized service, staff preference recognition and one-step-ahead service delivery, regular training programs, operational supervision, and daily briefings. Operational challenges encountered include delays in food and beverage service during peak hours, orders not matching guest preferences, and insufficient staff empathy toward guest needs. Management's efforts to overcome these challenges include improving staff coordination, reinforcing repeat-order practices, conducting post-operational briefings, and enhancing hospitality and empathy-focused training. This study concludes that service quality management at Club Lounge Padma Resort Legian has been well-structured, yet requires continuous improvement in service consistency and staff sensitivity to fully meet and exceed guest expectations.*

**Kata kunci:**

*Strategi Manajemen,  
Kualitas Pelayanan,  
Club Lounge,  
Kepuasan Tamu,  
Padma Resort Legian*

**Abstrak**

Sektor pariwisata memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi Bali, khususnya pada industri perhotelan. Padma Resort Legian sebagai hotel bintang lima menyediakan Club Lounge sebagai fasilitas eksklusif bagi tamu premium. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen dalam menjaga kualitas pelayanan, mengidentifikasi kendala operasional, serta mendeskripsikan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut dalam menunjang kepuasan tamu di Club Lounge Padma Resort Legian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan Club Lounge Supervisor, dan dokumentasi selama kegiatan operasional berlangsung pada periode Januari hingga Mei 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan meliputi pemberian Standar Operasional Prosedur (SOP), *personalized service*, penggalan preferensi tamu dan pelayanan one step ahead, program pelatihan, pengawasan operasional, dan briefing harian. Kendala yang dihadapi antara lain keterlambatan pelayanan pada saat ramai, ketidaksesuaian pesanan dengan preferensi tamu, dan kurangnya kepekaan staf terhadap kebutuhan tamu. Upaya yang dilakukan manajemen meliputi peningkatan koordinasi staf, penguatan *repeat order*, briefing pasca operasional, serta pelatihan komunikasi dan empati. Disimpulkan bahwa manajemen kualitas pelayanan di Club Lounge Padma Resort Legian telah berjalan dengan baik, namun masih membutuhkan peningkatan konsistensi pelayanan dan kepekaan staf agar kepuasan tamu dapat terpenuhi secara optimal.

**PENDAHULUAN**

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam perkembangan ekonomi daerah (Robbins & Coulter, 2020). Bali dikenal sebagai salah satu destinasi wisata yang memiliki daya tarik kuat bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Keindahan alam, kekayaan budaya, serta keramahtamahan masyarakat menjadi faktor yang membuat Bali selalu diminati oleh wisatawan (Kotler, 2020). Perkembangan fasilitas pariwisata seperti hotel, *resort*, restoran, dan berbagai layanan penunjang turut memperkuat posisi Bali sebagai daerah tujuan wisata yang mampu bersaing di tingkat internasional (Kotler, 2020).

Legian adalah salah satu kawasan yang dikenal sebagai pusat aktivitas wisata yang ramai dikunjungi wisatawan karena memiliki pantai indah, akses mudah, serta berbagai pilihan akomodasi dan hiburan. Kehadiran berbagai hotel dan *resort* di kawasan Legian menunjukkan tingginya permintaan wisatawan terhadap layanan akomodasi berkualitas. Oleh karena itu, pengelolaan pelayanan yang baik di sektor perhotelan menjadi sangat penting untuk memberikan pengalaman memuaskan bagi para tamu (Robbins & Coulter, 2020).

Pelayanan merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari industri *hospitality* karena kualitas pelayanan sangat menentukan pengalaman tamu selama menginap (Parasuraman, 2020). Sikap ramah, ketepatan waktu, serta profesionalitas staf menjadi bagian penting dalam menciptakan pelayanan berkualitas (Tjiptono, 2021). Pada bagian *food and beverage*, pramusaji memiliki peran sangat penting karena berinteraksi langsung dengan tamu dan turut membentuk kesan terhadap hotel (Walker, 2020). Tugas seorang pramusaji tidak hanya menghadirkan makanan dan minuman, tetapi juga melibatkan kemampuan berkomunikasi, ketelitian memahami kebutuhan tamu, serta memastikan suasana pelayanan tetap nyaman dan menyenangkan (Tjiptono, 2021).

Padma Resort Legian merupakan hotel berbintang 5 yang berlokasi di Jalan Padma No. 1, Legian. Salah satu fasilitas eksklusif yang menjadi daya tarik bagi tamu premium adalah Club Lounge, yaitu area khusus yang diperuntukkan bagi tamu dengan kategori kamar club, *suite*, atau tamu VIP. Club Lounge menyediakan suasana lebih nyaman, tenang, dan privat dibandingkan area umum restoran lainnya, dengan layanan *breakfast*, *daily refreshment*, *afternoon tea*, dan *evening cocktail*. Club Lounge memiliki kapasitas 30 orang tamu dan didukung oleh 16 orang pramusaji (Marthasaputra *et al.*, 2025).

Berdasarkan hasil observasi dan beberapa ulasan tamu melalui platform digital, terdapat beberapa keluhan yang berkaitan dengan pelayanan pramusaji di Club Lounge Padma Resort Legian. Keluhan tersebut mencakup keterlambatan penyajian makanan (*reliability*), kurang peka terhadap kebutuhan tamu (*empathy*), serta interaksi yang dianggap masih kurang (*assurance*). Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat aspek pelayanan yang belum sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan tamu, khususnya pada area premium seperti Club Lounge. Jika keluhan ini tidak segera ditangani, dampaknya dapat berpengaruh langsung pada citra hotel, rating online yang menurun, dan pada akhirnya tingkat hunian hotel (Parasuraman, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas pelayanan merupakan faktor determinan kepuasan tamu di industri perhotelan. Verdecia *et al.* (2024) menemukan bahwa kepuasan tamu hotel tidak hanya dipengaruhi oleh satu dimensi layanan, melainkan oleh kombinasi atribut seperti *reliability*, *tangibles*, *responsiveness*, *empathy*, dan *assurance*. Sementara itu, Prum (2024) membuktikan bahwa kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas tamu. Penelitian ini memiliki kebaruan karena secara khusus berfokus pada strategi manajemen operasional dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji di area Club Lounge, dengan mempertimbangkan dimensi SERVQUAL secara komprehensif.

Penelitian ini memiliki kebaruan dan pembeda yang signifikan dibandingkan dengan kajian-kajian sebelumnya. Verdecia *et al.* (2024) menganalisis kepuasan tamu dengan metode fsQCA berbasis kuesioner kuantitatif tanpa mengeksplorasi strategi operasional manajerial secara mendalam, sementara Prum (2024) berfokus pada dampak kualitas layanan terhadap loyalitas tamu menggunakan pendekatan SEM yang bersifat generalis. Berbeda dari keduanya, penelitian ini secara spesifik mengkaji bagaimana strategi manajemen diterapkan di area Club Lounge—sebuah fasilitas eksklusif untuk tamu premium—dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang memungkinkan penggalian mendalam terhadap proses, konteks, dan tantangan operasional di lapangan. Urgensi penelitian ini didasarkan pada temuan ulasan tamu di platform digital yang mengindikasikan tiga permasalahan nyata terkait dimensi SERVQUAL (*reliability*, *assurance*, *empathy*) yang belum sepenuhnya diatasi, dan jika dibiarkan akan berdampak langsung pada reputasi dan tingkat hunian hotel. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen layanan Club Lounge di hotel bintang lima kawasan wisata Bali yang masih sangat terbatas; secara praktis, temuan penelitian ini memberikan rekomendasi strategis berbasis bukti lapangan bagi pengelola Club Lounge untuk memperkuat SOP, meningkatkan program pelatihan empati staf, dan mengoptimalkan koordinasi operasional pada jam sibuk.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen Club Lounge dalam menjaga kualitas pelayanan guna menunjang kepuasan tamu, mengidentifikasi kendala yang dihadapi manajemen dalam pelaksanaan strategi tersebut, serta mendeskripsikan upaya manajemen dalam mengatasi kendala yang ada. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengelola Club Lounge dalam merumuskan strategi pelayanan yang lebih efektif, serta kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen layanan perhotelan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena secara mendalam berdasarkan perspektif subyek penelitian. Menurut Creswell (2022), penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi manajemen pelayanan di Club Lounge Padma Resort Legian, Bali.

Penelitian dilaksanakan di Club Lounge Padma Resort Legian yang berlokasi di Jalan Padma No. 1, Legian, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung, Bali. Waktu penelitian dilaksanakan selama periode Januari hingga Mei 2025, dimulai dari observasi awal saat kegiatan *trainee* dan dilanjutkan dengan pengumpulan data secara sistematis pada periode operasional Club Lounge.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, observasi partisipatif, yaitu pengamatan langsung terhadap aktivitas pelayanan di Club Lounge yang mencakup empat indikator yang diadopsi dari dimensi SERVQUAL menurut Parasuraman (2020), yaitu interaksi staf dengan tamu (dimensi assurance dan empathy), kecepatan pelayanan (dimensi reliability dan responsiveness), keramahan staf (dimensi assurance), dan kondisi suasana lounge (dimensi tangibles). Kedua, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan Club Lounge Supervisor sebagai narasumber utama yang memahami strategi dan kendala operasional, menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang mencakup indikator yang diadopsi dari dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman (2020) dan teori manajemen menurut Terry (2020), meliputi strategi penerapan SOP dan standar pelayanan, mekanisme pelatihan dan pengembangan staf, pengawasan operasional harian, identifikasi kendala pelayanan, upaya perbaikan dan pemulihan layanan, serta mekanisme evaluasi dan briefing. Ketiga, dokumentasi berupa pengumpulan data tertulis, foto kegiatan operasional, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya.

Instrumen penelitian meliputi *checklist* observasi, panduan wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, serta catatan lapangan. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci dalam proses pengumpulan data. Jenis data yang digunakan mencakup data kualitatif berupa deskripsi naratif hasil observasi dan wawancara, serta data kuantitatif berupa jumlah kamar, kapasitas Club Lounge, dan data operasional pendukung (Sugiyono, 2023).

Teknik analisis data dilakukan melalui empat tahapan mengikuti model Miles dan Huberman, yaitu: (1) pengumpulan data, (2) reduksi data dengan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, (3) penyajian data dalam bentuk uraian deskriptif, dan (4) penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh hasil yang konsisten dan dapat dipercaya (Sugiyono, 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Club Lounge Padma Resort Legian merupakan fasilitas eksklusif yang diperuntukkan bagi tamu dengan kategori kamar Garden Club Chalet, Lagoon Access Room, Junior Suite, Studio Suite, One-Bedroom Balcony Suite, Two-Bedroom Balcony Suite, Deluxe Suite, dan Presidential Suite. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara

yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan temuan pada tiga aspek utama, yaitu strategi manajemen dalam menjaga kualitas pelayanan, kendala yang dihadapi, dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut.

Tabel 1. Strategi Manajemen Pelayanan di Club Lounge Padma Resort Legian

No	Strategi Manajemen	Deskripsi
1	Penerapan SOP	Standar Operasional Prosedur yang mencakup <i>welcoming &amp; greeting, handling guest requests, food &amp; beverage runner, dan order taker</i>
2	Personalized Service	Pelayanan personal sejak tamu datang hingga meninggalkan lounge, termasuk <i>welcome drink</i> dan pengenalan preferensi tamu
3	One Step Ahead Service	Mengantisipasi kebutuhan tamu sebelum diminta, berdasarkan preferensi dan kebiasaan kunjungan sebelumnya
4	Program Training	Pelatihan rutin untuk meningkatkan kemampuan pelayanan dan komunikasi staf
5	Pengawasan Operasional	Monitoring kegiatan operasional harian untuk memastikan kepatuhan terhadap standar hotel
6	Daily Briefing	Penyampaian informasi operasional, pembagian tugas, dan pengingat standar pelayanan sebelum <i>shift</i> dimulai

Sumber: Hasil wawancara dengan Club Lounge Supervisor, 2025

Tabel 1 merangkum enam strategi manajemen pelayanan yang diterapkan di Club Lounge Padma Resort Legian. Strategi pertama adalah penerapan SOP yang mencakup empat aspek operasional utama, yaitu *welcoming and greeting, handling guest requests, food and beverage runner, dan order taker*, yang berfungsi sebagai panduan standar agar pelayanan berlangsung secara konsisten. Strategi kedua adalah *personalized service*, di mana setiap tamu mendapatkan pelayanan personal sejak tiba hingga meninggalkan lounge, termasuk pemberian *welcome drink* dan pendataan preferensi tamu. Strategi ketiga, *one step ahead service*, mengharuskan staf mengantisipasi kebutuhan tamu secara proaktif berdasarkan rekam preferensi dan kebiasaan kunjungan sebelumnya. Strategi keempat berupa program training yang dilaksanakan rutin untuk meningkatkan kompetensi teknis dan komunikasi pramusaji. Strategi kelima adalah pengawasan operasional harian yang dilakukan Supervisor untuk memastikan kepatuhan terhadap standar hotel. Strategi keenam adalah *daily briefing* sebelum *shift* dimulai yang berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi operasional, pembagian tugas, dan penguatan standar pelayanan kepada seluruh staf.

Selain Tabel 1 di atas, data hasil wawancara mendalam dengan Club Lounge Supervisor dan hasil observasi partisipatif disajikan secara terstruktur sebagai berikut. Tabel 2. Hasil Observasi Partisipatif Kualitas Pelayanan di Club Lounge Padma Resort Legian.

Observasi partisipatif dilakukan untuk mengevaluasi kondisi nyata pelayanan di Club Lounge berdasarkan empat indikator SERVQUAL. Aspek interaksi staf dengan tamu (*assurance* dan *empathy*) menunjukkan bahwa sebagian besar pramusaji mampu menyambut tamu dengan baik dan ramah, namun pada jam sibuk terdapat situasi di mana gelas tamu kosong tidak segera ditawarkan refill dan tamu yang kesulitan memilih menu tidak mendapat bantuan aktif. Aspek kecepatan pelayanan (*reliability*) menunjukkan bahwa pada sesi breakfast dan cocktail hours yang ramai, terdapat keterlambatan penyajian

makanan dan minuman akibat penumpukan pesanan. Aspek keramahan staf (*assurance*) secara umum dinilai baik, dengan staf menyapa tamu menggunakan nama dan mempertahankan suasana yang nyaman. Aspek kondisi suasana lounge (*tangibles*) menunjukkan bahwa area lounge terjaga kebersihannya dan tata letak furnitur memberikan privasi yang baik bagi tamu.

#### **Data Wawancara 1: Strategi Manajemen dalam Menjaga Kualitas Pelayanan**

Pertanyaan: “Strategi apa yang Bapak/Ibu terapkan untuk menjaga kualitas pelayanan di Club Lounge?” Jawaban informan: “Kami menerapkan SOP yang ketat sebagai pedoman utama. Setiap pramusaji wajib mengikuti prosedur *welcoming and greeting*, *handling guest requests*, dan *order taker*. Selain itu, kami sangat menekankan *personalized service* agar setiap tamu merasa diperhatikan secara personal, dan *one step ahead service* agar staf dapat mengantisipasi kebutuhan tamu sebelum mereka meminta.”

Data Wawancara 1 menunjukkan bahwa strategi manajemen bersandar pada kombinasi standarisasi prosedur dan personalisasi layanan. Hal ini selaras dengan Terry (2020) yang menegaskan bahwa fungsi *controlling* dan *actuating* dalam manajemen memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana sekaligus menggerakkan sumber daya manusia secara optimal.

#### **Data Wawancara 2: Kendala Operasional yang Dihadapi**

Pertanyaan: “Kendala utama apa yang sering dihadapi dalam operasional Club Lounge, terutama terkait kualitas pelayanan staf?” Jawaban informan: “Ada tiga kendala utama yang kami hadapi. Pertama, keterlambatan penyajian makanan dan minuman saat ramai, terutama pada sesi *breakfast* dan *cocktail hours*. Kedua, masih ada pramusaji yang kurang teliti dalam mencatat pesanan sehingga ada ketidaksesuaian dengan preferensi tamu. Ketiga, sebagian staf masih kurang peka terhadap kebutuhan tamu, seperti tidak segera menawarkan *refill* minuman atau membantu tamu yang kebingungan memilih menu.”

Data Wawancara 2 mengonfirmasi tiga kendala yang berkaitan langsung dengan dimensi *reliability*, *assurance*, dan *empathy* dalam kerangka *SERVQUAL* (Parasuraman, 2020). Temuan ini juga diperkuat oleh hasil observasi partisipatif yang menemukan situasi serupa di lapangan selama periode penelitian.

#### **Data Wawancara 3: Upaya Manajemen Mengatasi Kendala Pelayanan**

Pertanyaan: “Upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?” Jawaban informan: “Untuk mengatasi keterlambatan, kami mengoptimalkan pembagian tugas staf dan melibatkan Supervisor serta pramusaji senior untuk membantu langsung saat *peak hours*. Untuk masalah ketidaksesuaian pesanan, kami memperketat praktik *repeat order* dan melatih staf untuk lebih fokus mencatat permintaan khusus tamu. Untuk meningkatkan kepekaan, kami rutin mengadakan pelatihan komunikasi dan *hospitality* serta mengingatkan staf dalam *briefing* pasca-operasional agar lebih aktif melakukan *table checking* dan memastikan kebutuhan tamu terpenuhi.”

Data Wawancara 3 memperlihatkan bahwa upaya manajemen bersifat multi-lapis, mencakup perbaikan koordinasi operasional, penguatan prosedur konfirmasi pesanan, dan peningkatan kapasitas empati staf melalui pelatihan. Prum (2024) menegaskan bahwa pelatihan staf yang berfokus pada empati dan komunikasi terbukti secara signifikan meningkatkan persepsi kualitas layanan dan kepuasan tamu. Sementara itu, hasil dokumentasi berupa struktur organisasi Club Lounge dan dokumen SOP menunjukkan bahwa manajemen telah memiliki kerangka tata kelola yang terstruktur, dengan hierarki yang jelas dari Club Lounge Manager hingga pramusaji, yang menjadi landasan implementasi keenam strategi di atas.

## Pembahasan

Club Lounge Padma Resort Legian menerapkan serangkaian strategi manajemen yang komprehensif untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan. Strategi pertama adalah penerapan Standard Operational *Procedure* (SOP) yang menjadi pedoman kerja pramusaji agar operasional berjalan secara konsisten, efektif, dan sesuai standar hotel. SOP yang diterapkan mencakup empat aspek utama, yaitu *welcoming and greeting the guest*, *handling guest requests*, *food and beverage runner*, serta *order taker*. Hal ini selaras dengan pendapat Terry (2020) bahwa fungsi *controlling* dalam manajemen mencakup proses memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan standar yang telah ditetapkan.

Strategi kedua adalah pemberian *personalized service*, yaitu pelayanan yang disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan masing-masing tamu sejak datang hingga meninggalkan lounge. Pendekatan ini mencakup pemberian *welcome drink*, bantuan membawa barang, penjelasan fasilitas hotel, dan penjagaan hubungan baik dengan tamu selama menginap. Tjiptono (2021) menegaskan bahwa strategi pemasaran jasa yang unggul menuntut perusahaan untuk membangun relasi yang personal dan emosional dengan pelanggan agar tercipta loyalitas yang berkelanjutan.

Strategi ketiga adalah menggali preferensi tamu dan menerapkan pelayanan *one step ahead*, yaitu mengantisipasi kebutuhan tamu sebelum tamu tersebut meminta. Staf yang telah mengenal kebiasaan dan preferensi tamu loyal akan secara proaktif menyiapkan minuman favorit tamu atau menawarkan bantuan sebelum diminta. Strategi ini relevan dengan temuan Verdecia *et al.* (2024) yang menyimpulkan bahwa *responsiveness* dan *empathy* merupakan kombinasi kunci dalam menciptakan kepuasan tamu di industri perhotelan.

Strategi keempat dan kelima berkaitan dengan program pelatihan dan pengawasan operasional. Manajemen secara rutin memberikan pelatihan yang mencakup *briefing*, *sharing session*, *review the operational*, dan *additional training product knowledge*. Robbins (2020) menyatakan bahwa manajemen yang efektif membutuhkan fungsi pengawasan (*controlling*) dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Upaya ini sejalan dengan fungsi *actuating* dalam manajemen menurut Terry (2020), yaitu menggerakkan dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai rencana dan standar yang telah ditetapkan.

Strategi keenam adalah pemberian *briefing* rutin sebelum operasional dimulai. *Briefing* berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi penting terkait kondisi tamu, tingkat hunian, pembagian tugas, dan pengingat standar pelayanan. Selain *briefing*, *sharing session* dan *review operasional* secara berkala dilakukan untuk mengevaluasi kinerja staf dan mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa koordinasi yang baik antara manajer dan staf merupakan unsur manajemen esensial untuk memastikan semua elemen organisasi bekerja secara sinergis.

Dalam pelaksanaan strategi peningkatan kualitas pelayanan, pihak manajemen Club Lounge menghadapi tiga kendala utama yang berkaitan dengan dimensi SERVQUAL. Kendala pertama adalah keterlambatan pelayanan makanan dan minuman pada saat kondisi operasional ramai, khususnya pada jam *breakfast*, *daily refreshment*, dan *cocktail hours*. Kondisi ini berkaitan dengan dimensi *reliability*, di mana tamu mengharapkan pelayanan yang akurat, tepat waktu, dan dapat diandalkan. Meningkatnya jumlah tamu secara bersamaan menyebabkan pramusaji kesulitan menangani pesanan dengan cepat, sehingga tamu harus menunggu lebih lama dan berpotensi melakukan *komplain* (Parasuraman, 2020).

Kendala kedua adalah ketidaksesuaian pesanan makanan atau minuman dengan preferensi tamu. Permasalahan ini umumnya terjadi karena kurang telitnya pramusaji

dalam mencatat pesanan dan kurang optimalnya konfirmasi ulang, yang berkaitan dengan dimensi assurance. Mengacu pada SOP handling guest requests dan order taker, pramusaji seharusnya mendengarkan permintaan dengan baik dan mengulangi pesanan sebagai konfirmasi. Namun pada kondisi operasional sibuk, kesalahan komunikasi masih dapat terjadi, yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan tamu (Walker, 2020).

Kendala ketiga adalah kurangnya kepekaan (empathy) pramusaji terhadap kebutuhan tamu selama berada di Club Lounge. Hal ini tercermin dari beberapa situasi seperti gelas tamu yang sudah kosong namun belum ditawarkan refill, tamu yang kesulitan memilih menu tanpa mendapat bantuan aktif dari pramusaji, serta peralatan makan kotor yang tidak segera dibersihkan. Castanha *et al.* (2023) menyatakan bahwa dimensi empathy merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan di industri jasa, karena tamu secara inheren mengharapkan perhatian personal yang tulus dari staf layanan.

Untuk mengatasi keterlambatan pelayanan makanan dan minuman (reliability), manajemen Club Lounge melakukan beberapa upaya konkret. Supervisor membagi tugas pramusaji secara lebih teratur agar proses pengambilan pesanan, penyajian, dan pengantaran dapat berjalan lebih efektif, terutama pada jam sibuk. Briefing pasca-operasional dilakukan untuk mengingatkan pramusaji mengenai pentingnya kecepatan dan ketepatan pelayanan, serta memberikan arahan mengenai prioritas penanganan pesanan. Supervisor dan pramusaji senior juga turut terlibat langsung dalam membantu operasional saat jumlah tamu meningkat. Upaya ini mencerminkan fungsi *organizing* dan *controlling* dalam teori manajemen Terry (2020) yang menekankan pentingnya pembagian tugas dan koordinasi yang efektif.

Dalam mengatasi ketidaksesuaian pesanan (assurance), manajemen memperkuat kebiasaan repeat order di kalangan pramusaji, yaitu mengulangi kembali pesanan tamu sebagai bentuk konfirmasi sebelum pesanan diproses. Pramusaji juga diarahkan untuk lebih fokus dan cermat dalam mendengarkan permintaan khusus tamu, seperti alergi makanan, tingkat kematangan, dan modifikasi menu. Apabila terjadi kesalahan pesanan, solusi cepat diberikan berupa penggantian makanan atau minuman serta penawaran alternatif menu. Pendekatan ini selaras dengan prinsip customer recovery yang dikemukakan oleh Lovelock & Wirtz (2020), bahwa penanganan keluhan yang cepat dan tepat dapat mengubah ketidakpuasan tamu menjadi loyalitas.

Untuk meningkatkan kepekaan staf terhadap kebutuhan tamu (empathy), manajemen memberikan pengarahan agar pramusaji lebih aktif melakukan *table checking* secara berkala, memastikan kebutuhan tamu terpenuhi dengan baik seperti refill minuman, penyediaan tisu dan *toothpick*, serta pembersihan peralatan makan yang sudah tidak digunakan. Pelatihan mengenai komunikasi dan hospitality juga ditingkatkan agar pramusaji mampu membaca situasi dan memahami kebutuhan tamu secara lebih proaktif. Prum (2024) menegaskan bahwa pelatihan staf yang berfokus pada empati dan komunikasi terbukti secara signifikan meningkatkan persepsi kualitas layanan dan kepuasan tamu.

Temuan penelitian ini mendukung kerangka SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman (2020), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan diukur berdasarkan lima dimensi utama: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Ketiga kendala yang ditemukan dalam penelitian ini secara langsung berkaitan dengan tiga dimensi SERVQUAL, yaitu reliability, assurance, dan empathy, yang mengonfirmasi relevansi teori tersebut dalam konteks manajemen Club Lounge premium. Penelitian ini juga memperkuat temuan Verdecia *et al.* (2024) bahwa peningkatan kepuasan tamu memerlukan pendekatan multi-dimensi yang terintegrasi, bukan sekadar perbaikan pada satu aspek pelayanan saja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramusaji untuk menunjang kepuasan tamu di Club Lounge Padma Resort Legian, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

Pertama, manajemen Club Lounge Padma Resort Legian telah menerapkan enam strategi utama dalam menjaga kualitas pelayanan, yaitu penerapan SOP pelayanan yang terstandarisasi, pemberian *personalized service* kepada tamu, penggalian preferensi tamu dan pelayanan *one step ahead*, program pelatihan dan pengembangan staf secara rutin, pengawasan operasional yang berkelanjutan, serta *briefing* harian yang efektif. Strategi-strategi ini secara keseluruhan mencerminkan penerapan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang komprehensif.

Kedua, dalam pelaksanaan strategi tersebut, manajemen Club Lounge menghadapi tiga kendala utama yang berkaitan dengan dimensi SERVQUAL, yaitu keterlambatan pelayanan makanan dan minuman pada saat kondisi operasional ramai (*reliability*), ketidaksesuaian pesanan dengan preferensi tamu akibat kurang optimalnya konfirmasi pesanan (*assurance*), dan kurangnya kepekaan staf terhadap kebutuhan tamu selama berada di lounge (*empathy*).

Ketiga, upaya yang dilakukan manajemen dalam mengatasi kendala tersebut meliputi optimalisasi koordinasi dan pembagian tugas staf, penguatan praktik *repeat order*, pelaksanaan *briefing* pasca-operasional, dan peningkatan pelatihan komunikasi serta empati bagi pramusaji. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu *outlet* di satu hotel, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencakup persepsi tamu secara langsung melalui kuesioner kepuasan dan memperluas cakupan ke departemen lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ni Nyoman Rusmiati, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I dan Ni Putu Sri Widhiastuty, M.Hum. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan selama proses penelitian. Terima kasih juga kepada Dr. I Made Bayu Wisnawa, A.Par., M.M., M.Par selaku Koordinator Program Studi DIII Perhotelan, kepada pihak manajemen Padma Resort Legian, khususnya Ibu Dewi Ita selaku HRD, Bapak I Komang Gede Dana Mahayasa selaku Supervisor Club Lounge beserta seluruh staf Club Lounge yang telah memberikan izin, informasi, dan dukungan selama pengumpulan data. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh sivitas akademika Universitas Triatma Mulya dan kedua orang tua yang senantiasa memberikan doa dan dukungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Castanha, J., Pillai, S. K. B., & Sankaranarayanan, K. G. (2023). Customer satisfaction towards hotel services: A systematic review and research agenda. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*.
- Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). California: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, P. (2020). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson Education.
- Marthasaputra, N. B., Andayani, N. L. H., & Parma, I. P. G. (2025). Kualitas pelayanan dalam meningkatkan kepuasan tamu di Club Lounge Padma Resort Legian, Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2020). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.
- Prum, S. (2024). Effects of service quality, hotel technology, and price fairness on customer loyalty via satisfaction. *Survey and SEM Analysis*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2020). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.
- Tjiptono, F. (2021). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Walker, J. R. (2020). *The Restaurant: From Concept to Operation*. Wiley.