

Kualitas Pelayanan sebagai Strategi Peningkatan Kepuasan Pelanggan: Studi pada Restoran Ocean Garden Turen

Iqbal Istafi¹, Devi Natalia^{2✉}, M. Yusuf Azwar Anas³

^{1,2,3} Universitas Islam Raden Rahmat Malang

Received: April 15, 2026

Accepted: July 13, 2026

Published: October 1, 2026

DOI : <https://doi.org/10.33379/jibe.v5i2.9582>

Abstract

This study examines service quality as a strategy for enhancing customer satisfaction at Ocean Garden Restaurant in Turen, using a qualitative case study approach with data gathered through in-depth interviews, participatory observation, and document review involving management, staff, and fifteen customers. Findings show that Responsiveness and Empathy are the dimensions customers experience most directly as satisfaction drivers, with senior staff flexibly setting aside written SOPs to accommodate personal customer needs, while Tangibles, Reliability, and Assurance function as baseline expectations rather than differentiators. Management addresses peak-hour pressure through shift allocation and pre-employment training, reflecting a people-based rather than technology-based strategy. These service quality dynamics translate into repeat purchase intentions and positive word-of-mouth, offering a theoretical contribution by showing how SERVQUAL dimensions are situationally negotiated in a small-to-medium local restaurant with a communal, repeat customer base, a context underexplored relative to standardized franchise settings. The study recommends increasing staff during peak hours, developing flexibility- and empathy-based training, maintaining physical facilities, and strengthening an integrated customer feedback system linked to staff performance evaluation.

Keywords: Service Quality, Customer Satisfaction, Restaurant, Case Study.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji kualitas pelayanan sebagai strategi peningkatan kepuasan pelanggan di Restoran Ocean Garden Turen menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen terhadap manajemen, staf, serta lima belas pelanggan. Temuan menunjukkan bahwa dimensi Responsiveness dan Empathy paling dirasakan langsung oleh pelanggan sebagai penentu kepuasan, di mana staf senior secara fleksibel mengesampingkan SOP tertulis demi memenuhi kebutuhan personal pelanggan, sementara dimensi Tangibles, Reliability, dan Assurance lebih berfungsi sebagai prasyarat dasar ketimbang pembeda utama. Manajemen mengatasi tekanan pada jam sibuk melalui pembagian shift dan pelatihan sebelum karyawan menjadi tetap, mencerminkan strategi berbasis penguatan sumber daya manusia dibandingkan investasi teknologi. Dinamika kualitas pelayanan ini mendorong niat beli ulang dan word-of-mouth positif, serta memberikan kontribusi teoretis dengan memperlihatkan bagaimana dimensi SERVQUAL dinegosiasikan secara situasional pada restoran lokal berskala kecil-menengah dengan basis pelanggan komunal dan repetitif, konteks yang masih minim diteliti dibandingkan restoran waralaba dengan SOP terstandardisasi. Penelitian ini merekomendasikan penambahan staf pada jam sibuk, pengembangan pelatihan berbasis fleksibilitas

✉Corresponding Author: Devi Natalia

Affiliation Address: JL. Raya Mojokari 2 Kepanjen-Kab. Malang

E-mail: nataliadevi522@gmail.com

dan empati, pemeliharaan fasilitas fisik secara rutin, serta penguatan sistem umpan balik pelanggan yang terintegrasi dengan evaluasi kinerja staf.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, Restoran, Studi Kasus.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang sangat kompetitif, terutama dalam sektor pemasaran jasa seperti industri perhotelan dan restoran, kualitas pelayanan memegang peranan krusial sebagai penentu keberhasilan dan keberlanjutan bisnis. Konsep kualitas pelayanan telah menjadi fokus utama studi pemasaran, dengan Teori SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (Parasuraman dkk., 1988) menjadi landasan teoretis fundamental, yang mengidentifikasi lima dimensi utama pengukur persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan: *Tangibles* (bukti fisik), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), dan *Empathy* (empati) (Kotler & Keller, 2016). Secara empiris, hubungan positif antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan telah teruji secara konsisten pada industri restoran, misalnya pada Café Gartenhutte Trawas (Hakim & Faizah, 2023), Mie Gacoan Bekasi Timur (Sholikhah & Hadita, 2023), serta pada restoran secara umum (Anjarsari dkk., 2018; Felix dkk., 2023), dan bahkan mulai dikombinasikan dengan pendekatan berbasis data seperti analisis sentimen konsumen (Singgalen, 2023).

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut menyisakan kesenjangan yang belum terjawab. Objek-objek penelitian sebelumnya umumnya berupa restoran waralaba atau kafe di kawasan perkotaan dengan SOP yang sudah terstandardisasi ketat (Hakim & Faizah, 2023; Sholikhah & Hadita, 2023), dan sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei untuk mengukur korelasi statistik antar dimensi SERVQUAL dan kepuasan (Anjarsari dkk., 2018; Manggala & Adirinekso, 2022; Saripudin dkk., 2021). Pendekatan ini belum mampu menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* staf lini depan mengambil keputusan untuk menyesuaikan standar pelayanan demi kebutuhan personal pelanggan, sementara penelitian pada restoran lokal berskala kecil-menengah di kawasan semi-urban yang tidak memiliki dukungan sumber daya dan sistem korporat sebesar restoran waralaba masih sangat terbatas.

Restoran Ocean Garden Turen dipilih sebagai objek penelitian karena merepresentasikan kasus yang unik untuk mengisi kesenjangan tersebut. Berbeda dari objek penelitian terdahulu, Ocean Garden Turen beroperasi di Kecamatan Turen, Kabupaten Malang, dengan basis pelanggan yang komunal dan repetitif, serta reputasi yang dibangun dari kepastian dan kenyamanan yang dirasakan pelanggan secara langsung, bukan semata dari standar layanan korporat (*Analisis Komprehensif Manajemen Jasa: Ocean Garden Malang "Lebih dari Sekadar Seafood, Menjual Kepastian dan Kenyamanan,"* t.t.). Karakteristik ini memunculkan dinamika di mana staf senior kerap mengesampingkan SOP baku demi merespons kebutuhan unik pelanggan tetap sebuah fleksibilitas layanan yang jarang ditemui pada restoran waralaba dengan SOP kaku dan terpusat. Melalui studi kasus kualitatif pada konteks inilah, penelitian ini berkontribusi secara teoretis pada pengembangan SERVQUAL (Parasuraman dkk., 1988): dari kerangka pengukuran kuantitatif yang bersifat universal, menuju pemahaman prosedural mengenai bagaimana dimensi *Responsiveness* dan *Empathy* dinegosiasikan secara situasional oleh staf di lapangan, sebagai pelengkap konseptual atas studi-studi SERVQUAL kuantitatif sebelumnya (Anjarsari dkk., 2018; Hakim & Faizah, 2023; Sholikhah & Hadita, 2023).

Penelitian ini memilih judul "Kualitas Pelayanan sebagai Strategi Peningkatan Kepuasan Pelanggan: Studi pada Restoran Ocean Garden Turen" karena relevan baik secara teoretis maupun praktis, sebagaimana diuraikan di atas. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi rujukan strategis bagi manajemen Restoran Ocean Garden Turen dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas layanan yang lebih efektif dan berkelanjutan, sejalan dengan temuan bahwa layanan prima yang konsisten memberikan keunggulan kompetitif yang jelas di sektor makanan (Gumasing, 2025), serta bahwa konsistensi kebersihan, kecepatan layanan, dan keramahan staf berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (*Analisis Komprehensif Manajemen Jasa: Ocean Garden Malang "Lebih dari Sekadar Seafood, Menjual Kepastian dan Kenyamanan,"* t.t.). Dalam konteks inilah, penelitian mengenai kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan menjadi krusial untuk dipahami secara mendalam, terutama bagi restoran lokal yang beroperasi di wilayah dengan tingkat persaingan yang terus meningkat.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan dari berbagai perspektif, sedangkan studi kasus memungkinkan eksplorasi intensif terhadap Restoran Ocean Garden Turen sebagai entitas tunggal. Pendekatan ini dipilih karena memberikan keleluasaan untuk menelusuri persepsi, pengalaman, dan pandangan pelanggan serta manajemen secara menyeluruh, selaras dengan penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa kepuasan konsumen merupakan respons terhadap pelayanan yang dibandingkan dengan ekspektasi (Hakim & Faizah, 2023).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga metode utama:

1. Wawancara Mendalam: Dilakukan dengan manajer, kepala pelayan, pelayan senior, dan 15 pelanggan Restoran Ocean Garden Turen. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman mendalam tentang kualitas layanan dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan.
2. Observasi Partisipatif: Peneliti melakukan observasi langsung terhadap interaksi staf dengan pelanggan, suasana restoran, dan proses pelayanan, terutama selama jam sibuk, untuk memahami praktik pelayanan sehari-hari.
3. Studi Dokumen: Meliputi analisis terhadap Standar Operasional Prosedur pelayanan, *feedback* pelanggan, laporan manajemen, dan dokumen internal lain yang relevan. Data sekunder, seperti yang dijelaskan dalam beberapa penelitian sebelumnya, juga dapat dimanfaatkan untuk memperkuat analisis dan memberikan konteks yang lebih luas terhadap temuan yang diperoleh dari data primer (Felix dkk., 2023).

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria yang relevan dengan fokus penelitian. Informan terdiri dari manajer restoran, kepala pelayan, beberapa pelayan senior, dan 15 pelanggan yang memiliki pengalaman berkunjung dan menggunakan jasa restoran. Pemilihan informan kunci ini didasarkan pada asumsi bahwa mereka memiliki pemahaman mendalam tentang operasional dan persepsi kualitas layanan di restoran (Wijaya & Loisa, 2019)

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, mengikuti enam tahapan yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (Braun & Clarke, 2006).

1. Familiarisasi data
2. Pembuatan kode awal
3. Pencarian tema
4. Peninjauan tema
5. Pendefinisian dan penamaan tema
6. Penulisan laporan. Analisis ini berfokus pada identifikasi pola, tema, dan kategori terkait kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan dari data wawancara, observasi, dan dokumen.

Untuk memastikan kredibilitas dan keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi (Gardner & Denzin, 1978). Triangulasi dilakukan melalui:

- Triangulasi Sumber: Membandingkan informasi dari berbagai informan (pelanggan, staf, manajemen) dan jenis data (wawancara, observasi, dokumen) untuk mencapai pemahaman yang komprehensif.
- Triangulasi Teknik: Menggunakan beberapa metode pengumpulan data (wawancara, observasi, studi dokumen) untuk mengkonfirmasi temuan. Metode ini bertujuan untuk memperkuat validitas data dan memastikan bahwa interpretasi temuan didukung oleh bukti yang beragam. Dengan demikian, triangulasi sumber melibatkan perbandingan data dari wawancara, observasi, dan studi dokumen, sedangkan triangulasi metode memverifikasi konsistensi hasil yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data tersebut (Syafi'i dkk., 2023).

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika penelitian. Informan diberikan *informed consent*, yang menjelaskan tujuan penelitian, sifat partisipasi sukarela, dan hak untuk menarik diri kapan saja. Kerahasiaan identitas dan data informan dijaga dengan baik, serta semua informasi digunakan semata-mata untuk tujuan penelitian.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Kualitas layanan merupakan aspek fundamental yang secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan, utamanya pada sektor jasa seperti restoran. Konsep ini merujuk pada kemampuan suatu entitas pelayanan untuk tidak hanya memenuhi, tetapi juga melampaui ekspektasi pelanggan. Pentingnya kualitas layanan terletak pada perannya sebagai pembeda utama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan kemampuannya untuk membangun fondasi bagi keberlanjutan bisnis. Dalam konteks ini, kualitas layanan sering diukur melalui lima dimensi utama yang dikenal sebagai SERVQUAL: *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati) (Parasuraman dkk., 1988). Di restoran, dimensi *tangibles* mencakup aspek kebersihan, desain interior, dan penampilan staf, sementara *responsiveness* berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan staf dalam melayani tamu. Penting untuk menjaga kualitas pelayanan secara konsisten karena hal ini menciptakan pengalaman positif yang berdampak langsung pada loyalitas pelanggan dan keunggulan kompetitif (Sinollah dan Masrurroh, 2019). Pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian ulang, menjadi advokat merek, dan menyebarkan *word-of-mouth* positif. Studi empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas layanan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan di industri jasa. Romadhon dan Rachman (tahun?) mengidentifikasi bahwa keandalan dan kecepatan layanan merupakan faktor-faktor yang paling berpengaruh dalam menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan. Senada dengan itu, Saniantara dan Widiastini (tahun?) menegaskan bahwa kualitas layanan, bersama dengan kualitas makanan, merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan pengunjung restoran.

Faktor-faktor ini mencakup interaksi antara pelayan dan pelanggan, kemampuan karyawan dalam memenuhi janji layanan, kepedulian, dan perhatian yang diberikan kepada setiap pelanggan, serta wawasan dan kepercayaan diri pelayan dalam menghadapi konsumen (Anjarsari dkk., 2018). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dari sebuah restoran memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan jika pelayanan yang diberikan buruk, pelanggan cenderung tidak puas dan mungkin akan memberikan ulasan negatif (Felix dkk., 2023). Sebaliknya, kepuasan pelanggan didorong oleh kualitas layanan yang baik, yang mencakup kemampuan untuk melakukan layanan secara andal dan akurat (reliability), kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat (responsiveness), pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan (assurance), perhatian individu yang diberikan kepada pelanggan (empathy), dan penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal, serta bahan komunikasi (tangibles) (Hakim & Faizah, 2023; Manggala & Adirinekso, 2022; Saripudin dkk., 2021).

Responsiveness sebagai Dimensi Dominan dalam Interaksi Pelayan Pelanggan

Temuan lapangan menunjukkan bahwa di antara lima dimensi SERVQUAL, responsiveness (daya tanggap) muncul paling konsisten sebagai faktor yang dirasakan langsung oleh pelanggan sebagai penentu kepuasan. Ketika ditanya mengenai hal yang paling penting agar pelanggan merasa puas saat dilayani, seorang pelayan Restoran Ocean Garden Turen menegaskan pentingnya kesigapan dalam merespons kebutuhan tamu.

“yang pastinya ramah mbak ya, kemudian menjaga kebersihan diri kita, lalu ketika pelanggan ada kesulitan kita sigap membantu” (Pelayan, wawancara, 2025).

Persepsi staf tersebut dikonfirmasi dari sisi pelanggan. Salah satu informan pelanggan menyampaikan bahwa kecepatan pelayanan menjadi sumber kepuasan utamanya selama berkunjung ke restoran ini.

“hal yang paling puas itu semua karyawannya ramah-ramah, sat set juga jadi ga perlu nunggu terlalu lama” (Pelanggan, wawancara, 2025).

Ungkapan “sat set” yang digunakan informan secara emik merujuk pada kecepatan dan ketepatan staf dalam merespons kebutuhan pelanggan, yang sejalan dengan definisi responsiveness sebagai kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan secara cepat (Parasuraman dkk., 1988). Kesesuaian antara persepsi staf dan pelanggan pada dimensi ini memperkuat kredibilitas temuan melalui triangulasi sumber, sekaligus menunjukkan bahwa kecepatan tanggap bukan sekadar standar prosedural, melainkan pengalaman yang benar-benar dirasakan oleh pelanggan. Temuan ini konsisten dengan Hamid dkk. (2020), yang menemukan bahwa responsiveness memiliki pengaruh signifikan terhadap minat kunjungan ulang pelanggan, serta memperkuat simpulan Anjarsari dkk. (2018) bahwa kecepatan dan ketepatan pelayanan menjadi salah satu prediktor utama kepuasan pada industri restoran secara umum.

Empathy dan Fleksibilitas terhadap SOP Tidak Tertulis

Selain responsiveness, dimensi empathy (empati) juga tampil menonjol, khususnya dalam bentuk kesediaan staf untuk melayani di luar cakupan Standar Operasional Prosedur (SOP) formal demi memenuhi kebutuhan personal pelanggan. Kepala pelayan menjelaskan bahwa permintaan pelanggan yang sifatnya personal, meskipun tidak tercantum dalam SOP tertulis, tetap dipenuhi sebagai bagian dari pelayanan sehari-hari.

“sebenarnya semua kemauan pelanggan itu SOP tidak tertulis, seperti biasanya meminta tolong untuk difotokan, seperti itu sih mbak” (Kepala Pelayan, wawancara, 2025).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pelayan yang memberikan contoh konkret berupa inisiatif mencari spot foto yang menarik bagi pelanggan, sebuah tindakan yang jauh melampaui deskripsi tugas standar seorang pelayan restoran.

“ya semua kemauan pelanggan itu termasuk SOP tidak tertulis mbak, contohnya minta difotokan, kemudian mencari spot foto yang menarik agar pelanggan bisa berfoto dengan bagus” (Pelayan, wawancara, 2025).

Perilaku empatik ini mencerminkan apa yang oleh Parasuraman dkk. (1988) didefinisikan sebagai perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan (empathy), namun dalam konteks Ocean Garden Turen bentuknya bersifat situasional dan inisiatif personal staf, bukan hasil dari protokol formal perusahaan. Temuan ini berbeda secara kontekstual dengan penelitian pada restoran waralaba yang beroperasi dengan SOP terstandarisasi ketat, seperti pada Café Gartenhutte Trawas (Hakim & Faizah, 2023) dan Mie Gacoan Bekasi Timur (Sholikhah & Hadita, 2023), di mana kepuasan pelanggan lebih banyak dijelaskan melalui konsistensi penerapan standar layanan dan harga. Pada Ocean Garden Turen, justru penyimpangan yang terkendali dari SOP baku menjadi mekanisme utama terciptanya kepuasan, karena basis pelanggan yang komunal dan repetitif memungkinkan staf senior mengenal kebutuhan personal pelanggan tetap dan meresponsnya secara fleksibel. Hal ini memperkuat argumen bahwa pada restoran lokal berskala kecil-menengah, empathy tidak selalu lahir dari sistem yang terstandarisasi, melainkan dari kedekatan relasional antara staf dan pelanggan.

Strategi Manajemen dalam Menghadapi Jam Sibuk

Tantangan terbesar dalam menjaga kualitas pelayanan, sebagaimana disampaikan oleh manajer restoran, terjadi pada periode lonjakan pengunjung seperti bulan Ramadan dan hari libur, ketika kapasitas tempat duduk dan jumlah staf yang tersedia berada di bawah tekanan permintaan yang tinggi.

“tantangan terbesarnya ketika pelanggan membludak, apalagi biasanya pas Ramadhan atau hari-hari libur, itu kadang karyawan sampai kewalahan dan kadang tempat saking penuhnya tidak ada tempat duduk yang tersisa, tapi walaupun begitu kami juga tetap melayani pelanggan dengan baik, mengonfirmasi kalau saat ini sedang penuh dan ditanyakan apakah berkenan menunggu atau tidak” (Manajer, wawancara, 2025).

Untuk mengatasi tekanan tersebut, manajemen menerapkan dua strategi utama, yaitu pembagian shift kerja dan pelatihan staf sebelum menjadi karyawan tetap, sebagaimana dijelaskan oleh manajer berikut ini.

“yang pasti ada pembagian shift dan juga ada pelatihan, karena sebelum menjadi karyawan tetap ada trainingnya dulu, tujuannya agar karyawan tersebut siap untuk melayani pelanggan dengan baik” (Manajer, wawancara, 2025).

Strategi ini turut ditegaskan oleh kepala pelayan sebagai pihak yang secara langsung mengoordinasikan staf di lapangan pada saat restoran ramai.

“kita tetap menjaga kualitas, ketenangan, dan kebersihan walaupun restoran sedang ramai, caranya ya ada kerja shift itu mbak, dan kami juga ketika melayani pelanggan selalu ramah” (Kepala Pelayan, wawancara, 2025).

Kombinasi antara pembagian shift, pelatihan kesiapan mental staf, dan sistem reward atas kinerja terbaik menunjukkan bahwa manajemen Ocean Garden Turen mengelola tekanan operasional melalui penguatan kapasitas manusia (people-based strategy), bukan melalui investasi teknologi. Pola ini sejalan dengan temuan Gumasing (2025) bahwa

adaptasi strategis dan penguatan tenaga kerja menjadi kunci retensi pelanggan pada sektor makanan pascapandemi, namun berbeda dari pendekatan yang ditemukan Felix dkk. (2023) pada segmen fine dining, yang mengandalkan pemanfaatan teknologi layanan untuk meningkatkan customer experience. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa strategi peningkatan kualitas layanan bersifat kontekstual, bergantung pada skala usaha, segmen pasar, dan sumber daya yang tersedia.

Perspektif Pelanggan: Konsistensi dan Nuansa Kritis

Untuk memperkaya triangulasi sumber, temuan di atas perlu diuji silang dengan lebih banyak suara pelanggan. Ketika ditanya mengenai pengalaman dilayani pada saat restoran sedang ramai, seorang pelanggan menegaskan bahwa keramahan staf dan kebersihan tempat tetap terjaga meskipun suasana padat.

“senang, tempatnya enak, bersih, karyawannya ramah-ramah, makanannya enak, harganya juga terjangkau” (Pelanggan, wawancara, 2025).

Ketika ditanya alasan untuk kembali atau merekomendasikan restoran ini kepada orang lain, informan yang sama justru menempatkan faktor rasa makanan, harga, dan kenyamanan tempat sebagai alasan utama, bukan semata kecepatan atau keramahan staf.

“hanya satu sih mbak, makanannya enak, harga terjangkau, dan tempatnya nyaman” (Pelanggan, wawancara, 2025).

Temuan ini memberikan nuansa penting: loyalitas jangka panjang pelanggan (niat kembali dan merekomendasikan) tampak lebih dipengaruhi oleh kombinasi rasa, harga, dan kenyamanan fisik, sedangkan kepuasan pada saat transaksi berlangsung (*in the moment*) lebih banyak dibentuk oleh responsiveness dan empathy staf. Dengan kata lain, kedua kelompok dimensi bekerja pada tahap yang berbeda dalam perjalanan pelanggan, dan tidak dapat sepenuhnya dipisahkan satu sama lain.

Nuansa kritis lain muncul ketika seorang pelanggan ditanya mengenai pengalaman dilayani secara khusus di luar kebiasaan. Berbeda dari narasi staf yang menonjolkan fleksibilitas terhadap SOP tidak tertulis, pelanggan tersebut justru menilai bahwa seluruh staf bekerja sesuai prosedur baku.

“tidak ada sih mbak, sepengalaman saya ke sini semua karyawannya bekerja sesuai SOP menurut saya” (Pelanggan, wawancara, 2025).

Perbedaan sudut pandang ini bukan berarti salah satu pihak keliru, melainkan menunjukkan bahwa fleksibilitas layanan yang dilakukan staf berlangsung secara mulus (*seamless*) sehingga tidak dipersepsikan oleh pelanggan sebagai penyimpangan dari prosedur. Bagi pelanggan, penyesuaian layanan yang dilakukan staf justru dirasakan sebagai bagian wajar dari pelayanan yang baik, bukan sebagai pengecualian. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa empathy dan responsiveness yang efektif justru tidak terlihat sebagai upaya ekstra oleh penerimanya, melainkan menyatu dengan pengalaman layanan secara keseluruhan.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Secara umum, temuan penelitian ini konsisten dengan pola hubungan positif antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan yang telah teruji secara kuantitatif oleh Anjarsari dkk. (2018), Manggala dan Adirineksa (2022), serta Saripudin dkk. (2021) pada berbagai jenis restoran. Ketiga penelitian tersebut secara statistik membuktikan bahwa kualitas pelayanan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan pelanggan, namun belum menjelaskan proses di balik angka-angka tersebut. Penelitian ini melengkapi kekosongan

tersebut dengan menunjukkan secara empiris bagaimana dan mengapa staf lini depan mengambil keputusan situasional, sesuatu yang tidak dapat ditangkap oleh pendekatan survei berskala besar.

Jika dibandingkan dengan penelitian pada restoran waralaba dengan SOP yang sudah terstandarisasi, seperti Café Gartenhutte Trawas (Hakim & Faizah, 2023) dan Mie Gacoan Bekasi Timur (Sholikhah & Hadita, 2023), pola yang ditemukan pada Ocean Garden Turen memperlihatkan jalur berbeda menuju kepuasan pelanggan yang sama. Pada restoran waralaba, kepuasan lebih banyak dibentuk oleh konsistensi harga dan standar layanan yang seragam, sedangkan pada Ocean Garden Turen kepuasan justru terbentuk melalui fleksibilitas dan kedekatan personal staf dengan pelanggan tetap. Perbedaan ini relevan dengan karakteristik basis pelanggan yang komunal dan repetitif di restoran lokal semi-urban, berbeda dari pelanggan restoran waralaba perkotaan yang cenderung lebih anonim dan tidak repetitif.

Penelitian ini juga memperlihatkan arah yang berbeda dari studi berbasis teknologi seperti analisis sentimen konsumen restoran di Makassar (Singgalen, 2023) maupun pemanfaatan teknologi layanan fine dining (Felix dkk., 2023). Ocean Garden Turen belum mengandalkan instrumen digital untuk mendukung kualitas layanan, namun tetap mampu menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi melalui interaksi interpersonal langsung. Kesesuaian temuan ini juga tampak pada Widodo dkk. (2023), yang menemukan bahwa komunikasi personal, meskipun melalui saluran sederhana seperti WhatsApp, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan usaha kecil-menengah, serta pada Wijaya dan Loisa (2019) yang menegaskan pentingnya komunikasi personal dalam mempertahankan loyalitas pelanggan restoran.

Konfirmasi dan Kontribusi terhadap Teori SERVQUAL: Mengapa Responsiveness dan Empathy Menjadi Dimensi Dominan

Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi proposisi dasar SERVQUAL bahwa kualitas pelayanan memengaruhi kepuasan pelanggan (Parasuraman dkk., 1988), namun dengan penekanan yang tidak merata pada kelima dimensinya. Responsiveness dan empathy tampil jauh lebih dominan dalam narasi seluruh informan dibandingkan tangibles, reliability, maupun assurance. Kondisi ini konsisten dengan Hamid dkk. (2020) yang secara spesifik membuktikan bahwa empathy dan responsiveness berpengaruh signifikan terhadap minat kunjungan ulang pelanggan, sekaligus memperkuat proposisi tersebut dari sudut pandang kualitatif yang menjelaskan mekanisme di baliknya.

Meskipun responsiveness dan empathy tampil paling menonjol, dimensi tangibles, reliability, dan assurance tetap muncul dalam narasi informan, namun dengan fungsi yang berbeda. Kepala pelayan, misalnya, menempatkan kualitas makanan, harga, dan kebersihan tempat sebagai jaminan dasar yang ditawarkan restoran kepada pelanggan.

“yang pastinya di sini saya jamin makanannya enak-enak, kemudian harganya juga terjangkau, dan pastinya tempatnya bersih, nyaman, dan aman untuk datang bersama keluarga besar atau pasangan” (Kepala Pelayan, wawancara, 2025).

Pola ini konsisten dengan pernyataan pelanggan pada subbab sebelumnya, yang juga menyebutkan kebersihan, rasa makanan, dan harga sebagai bagian dari pengalaman positif mereka. Namun demikian, tidak satu pun informan menjadikan dimensi tersebut sebagai alasan utama kepuasan atau ketidakpuasan pada saat momen pelayanan berlangsung; dimensi ini justru lebih banyak disebut sebagai kondisi yang dianggap sudah semestinya ada (taken for granted). Pola semacam ini menunjukkan bahwa tangibles, reliability, dan assurance berfungsi sebagai prasyarat dasar (baseline expectation) yang harus dipenuhi

restoran, tetapi tidak lagi menjadi pembeda utama kepuasan pelanggan begitu prasyarat tersebut terpenuhi secara konsisten. Sebaliknya, *responsiveness* dan *empathy* berfungsi sebagai faktor pembeda (*differentiator*) yang benar-benar menentukan tinggi-rendahnya kepuasan pelanggan dari satu kunjungan ke kunjungan berikutnya. Pembacaan ini sedikit berbeda dari kerangka SERVQUAL klasik yang cenderung memperlakukan kelima dimensi secara setara sebagai prediktor kepuasan (Parasuraman dkk., 1988); temuan penelitian ini menunjukkan adanya hierarki fungsional di antara dimensi-dimensi tersebut pada konteks restoran lokal dengan pelanggan tetap, sekaligus menjadi salah satu bentuk kontribusi kritis penelitian ini terhadap teori tersebut.

Dominasi kedua dimensi ini dapat dijelaskan melalui karakteristik basis pelanggan Ocean Garden Turen yang komunal dan repetitif, dengan reputasi yang dibangun dari kepastian dan kenyamanan yang dirasakan pelanggan secara langsung dalam interaksi personal, bukan semata dari standarisasi layanan korporat. Ketika pelanggan yang sama datang berulang kali dan dikenal secara personal oleh staf, dimensi yang paling terasa bagi mereka bukanlah kelengkapan fasilitas fisik (*tangibles*) atau jaminan formal (*assurance*), melainkan sejauh mana staf tanggap terhadap kebutuhan mereka saat itu juga dan bersedia memberikan perhatian yang bersifat personal. Pola relasional semacam ini berbeda dari konteks restoran waralaba berskala besar dengan pelanggan yang relatif anonim dan transaksional, sebagaimana diasumsikan dalam kerangka pemasaran jasa konvensional (Kotler & Keller, 2016), di mana konsistensi standar dan jaminan formal cenderung menjadi penentu utama persepsi kualitas.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperlihatkan bahwa dominasi dimensi SERVQUAL bersifat kontekstual: pada restoran lokal berskala kecil-menengah dengan basis pelanggan tetap, *responsiveness* dan *empathy* dinegosiasikan secara situasional oleh staf lini depan sebagai respons atas relasi personal jangka panjang dengan pelanggan, bukan semata sebagai hasil dari pemenuhan standar prosedural yang seragam. Temuan ini melengkapi kerangka SERVQUAL yang bersifat universal (Parasuraman dkk., 1988) dengan pemahaman prosedural mengenai bagaimana dimensi-dimensinya diwujudkan secara berbeda pada konteks usaha jasa berskala kecil dengan relasi pelanggan yang bersifat komunal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan, khususnya dimensi *Responsiveness* dan *Empathy* dari model SERVQUAL, memegang peranan vital dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di Restoran Ocean Garden Turen, di mana keramahan, perhatian personal, dan kecepatan respons staf, termasuk fleksibilitas staf senior dalam mengesampingkan SOP baku demi memenuhi kebutuhan unik pelanggan, terbukti menjadi faktor paling krusial yang mendorong niat beli ulang dan *word-of-mouth* positif, sementara dimensi *tangibles*, *reliability*, dan *assurance* lebih berfungsi sebagai prasyarat dasar yang dianggap sudah semestinya terpenuhi ketimbang menjadi pembeda utama kepuasan; berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan agar manajemen menambah jumlah staf pada jam sibuk untuk menjaga *responsiveness*, mengembangkan pelatihan berbasis fleksibilitas dan empati bagi staf, melakukan perbaikan dan pemeliharaan fasilitas fisik secara rutin, serta memperkuat sistem umpan balik pelanggan yang terintegrasi dengan evaluasi kinerja staf, sehingga temuan ini turut mengisi kekosongan literatur

mengenai dinamika implementasi kualitas layanan pada restoran lokal berskala kecil-menengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Analisis Komprehensif Manajemen Jasa: Ocean Garden Malang “Lebih dari Sekadar Seafood, Menjual Kepastian dan Kenyamanan.” (t.t.).
- Anjarsari, G. E., Suprapti, N. W. S., & Sukaatmadja, I. P. G. (2018). PENGARUH KUALITAS MAKANAN, KUALITAS LAYANAN, DAN LINGKUNGAN FISIK RESTORAN TERHADAP KEPUASAN SERTA NIAT BERPERILAKU. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 1347–1347. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i05.p05>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Felix, A., Salim, S. J., Karsten, J. M., Handoko, H., Anlovsky, & Daniel, D. (2023). Pemanfaatan Teknologi Layanan Fine Dining untuk Meningkatkan Customer Experience dan Influence Satisfaction. *Technomedia Journal*, 8, 91–104. <https://doi.org/10.33050/tmj.v8i3.2170>
- Gardner, D. M., & Denzin, N. K. (1978). The research act. https://openlibrary.org/books/OL4718116M/The_research_act
- Gumasing, M. J. J. (2025). Customer Retention in the Philippine Food Sector: Health Measures, Market Access, and Strategic Adaptation After the COVID-19 Pandemic. *Foods*, 14(14), 2535–2535. <https://doi.org/10.3390/foods14142535>
- Hakim, A. L., & Faizah, E. N. (2023). Kualitas Layanan dan Harga terhadap Kepuasan Pelanggan: Studi Empiris pada Minuman dan Makanan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 19(2), 139–150. <https://doi.org/10.31940/jbk.v19i2.139-150>
- Hamid, R., Radji, D. L., & Ismail, Y. L. (2020). Pengaruh Empathy dan Responsiveness Terhadap Minat Kunjungan Ulang Pelanggan. *Oikos Nomos Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 27–38. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i1.7105>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management 15th ed.* Dalam Pearson eBooks. Pearson plc. http://digilib.perbanas.id/index.php?p=show_detail&id=10252
- Manggala, H., & Adirinekso, G. P. (2022). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN DENGAN KEPUTUSAN PEMBELIAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 19(1), 39–53. <https://doi.org/10.21831/jim.v19i1.49600>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*, 64(1), 12–40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14579729>
- Saripudin, A., Oktriawan, W., & Kurniasih, N. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Restoran Saung Manglid. *Muttaqien Indonesian Journal of Multidiciplinary Islamic Studies*, 2(1), 48–57. <https://doi.org/10.52593/mtq.02.1.03>
- Sholikhah, A. F., & Hadita, H. (2023). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN HARGA TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN MELALUI KEPUASAN PELANGGAN MIE GACUAN DI BEKASI TIMUR. *JURNAL ECONOMINA*, 2(2), 692–708. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.352>
- Singgalen, Y. A. (2023). Analisis Sentimen Konsumen terhadap Food, Services, and Value di Restoran dan Rumah Makan Populer Kota Makassar Berdasarkan Rekomendasi Tripadvisor Menggunakan Metode CRISP-DM dan SERVQUAL. *Building of*

Informatics Technology and Science (BITS), 4(4).
<https://doi.org/10.47065/bits.v4i4.3231>

- Sinollah, S., & Masruroh, M. (2019). Pengukuran Kualitas Pelayanan (Servqual-Parasuraman) dalam Membentuk Kepuasan Pelanggan Sehingga Tercipta Loyalitas Pelanggan: Studi Kasus pada Toko Mayang Collection Cabang Kepanjen. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 45–64.
<https://doi.org/10.36636/dialektika.v4i1.285>
- Syafi'i, A., Brawijaya, A., & Hakim, A. R. (2023). STRATEGI INOVATIF MANAJEMEN DAN BISNIS DI ERA DIGITAL: ANALISIS PENGARUH TEKNOLOGI TERKINI TERHADAP KEBERLANJUTAN DAN KINERJA ORGANISASI. *JURNAL VISIONIDA*, 9(2), 191–198.
<https://doi.org/10.30997/jvs.v9i2.11069>
- Widodo, W., Wicaksono, M. S., & Hamdzah, N. L. A. (2023). Customer Satisfaction Towards Service Quality of Purchasing Chicken Meat On-site and through WhatsApp Services (Study of UD Sulastri). *E3S Web of Conferences*, 444, 2059–2059.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344402059>
- Wijaya, A. I. K. D., & Loisa, R. (2019). Bauran Komunikasi Pemasaran dalam Mempertahankan Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Resto Ahwa). *Prologia*, 3(1), 23–23. <https://doi.org/10.24912/pr.v3i1.6118>