

Citation:

Article Process  
Submitted:  
12/5/2025

Accepted:  
30/6/2026

Published:  
1/7/2026

Office:  
Faculty of Business and Tourism  
Matana University  
ARA Center, Matana University Tower  
Jl. CBD Barat Kav, RT.1,  
Curug Sangereng, Kelapa Dua, Tangerang, Banten,  
Indonesia



This is an open access article published under the CC-BY-SA license.

## Research Article

# Analisis Kinerja Karyawan Food and Beverage Service dalam Memberikan Pelayanan Berkualitas di Hotel Vivere Gading Serpong

Anis Vitrianty<sup>1</sup>, Gabriela Wijaya<sup>2</sup>, Nabil Bintang Narapatih<sup>3</sup>, Satria Nur Gani<sup>4</sup>, Annisa Husnul Latifah<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Pariwisata, Fakultas Bisnis dan Pariwisata, Universitas Matana, Jl. CBD Barat Kav, Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia  
[anis.vitrianty@student.matanauniversity.ac.id](mailto:anis.vitrianty@student.matanauniversity.ac.id)

## ABSTRACT

*This study investigates the performance of Food and Beverage (F&B) Service employees and its relationship with service quality at Hotel Vivere Gading Serpong. Previous research often examines employee performance and service quality separately, resulting in a limited understanding of how these two aspects interact in shaping guest experience. Therefore, this study aims to explore how employee performance is formed, the factors that influence it, and how guests evaluate service quality based on the five SERVQUAL dimensions. A qualitative approach was employed through in-depth interviews, direct observations, and documentation. The findings reveal that employee performance is shaped by training, work motivation, discipline, coordination between the service and kitchen departments, and daily working conditions. Meanwhile, guest perceptions indicate that responsiveness and tangibles require further improvement, particularly in terms of service speed, staff readiness, and the consistency of cleanliness and restaurant appearance. Overall, this study highlights the significant role of employee performance in determining guest satisfaction and overall guest experience. Practically, the results provide recommendations for hotel*

*management to strengthen training programs, enhance operational coordination, and ensure consistent implementation of service standards across all F&B Service units.*

**Keywords:** *F&B Employee Performance, Service Quality, SERVQUAL, Guest Satisfaction, Qualitative Study.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja karyawan *Food and Beverage (F&B) Service* dan hubungannya dengan kualitas pelayanan di Hotel Vivere Gading Serpong. Penelitian sebelumnya banyak membahas aspek kinerja karyawan dan kualitas layanan secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana kedua aspek tersebut saling berinteraksi dalam membentuk pengalaman tamu. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana kinerja karyawan terbentuk, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta bagaimana kualitas pelayanan dinilai berdasarkan lima dimensi SERVQUAL. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara

mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan yang diterima, motivasi kerja, kedisiplinan, koordinasi antara bagian service dan kitchen, serta kondisi kerja sehari-hari. Sementara itu, penilaian tamu menunjukkan bahwa aspek *responsiveness* dan *tangibles* masih memerlukan peningkatan, terutama dalam hal kecepatan pelayanan, kesiapan staf dalam merespons permintaan, serta konsistensi kebersihan dan kerapian area restoran. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya peran kinerja karyawan dalam membentuk kepuasan dan pengalaman tamu. Temuan penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pihak manajemen untuk memperkuat pelatihan, meningkatkan koordinasi operasional, serta memastikan bahwa standar pelayanan diterapkan secara konsisten di seluruh lini *F&B Service*.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan F&B, Kualitas Pelayanan, SERVQUAL, Kepuasan Tamu, Pendekatan Kualitatif.

## PENDAHULUAN (INTRODUCTION)

Sektor pariwisata merupakan salah satu industri dengan pertumbuhan tercepat dan memiliki kontribusi penting terhadap perekonomian global maupun nasional. Menurut UNWTO (2023), jumlah perjalanan wisata internasional mencapai lebih dari 1 miliar wisatawan pada tahun 2023 dan terus menunjukkan tren peningkatan. Kondisi ini berdampak langsung pada meningkatnya permintaan terhadap layanan akomodasi, termasuk hotel, yang dituntut mampu menyediakan pelayanan berkualitas agar mampu bersaing. Di Indonesia, industri perhotelan menjadi salah satu sektor penopang pariwisata, sehingga kualitas layanan menjadi indikator penting dalam mempertahankan kepuasan serta loyalitas tamu (WTTC, 2023).

Dalam konteks operasional hotel, layanan *Food and Beverage (F&B)* menjadi salah satu departemen yang memiliki pengaruh besar terhadap pengalaman tamu. Departemen F&B tidak hanya bertanggung jawab dalam penyajian makanan dan minuman, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan interaksi langsung yang membentuk persepsi tamu terhadap kualitas hotel secara keseluruhan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan F&B memengaruhi secara signifikan tingkat kepuasan tamu karena layanan yang diberikan bersifat intens, cepat, dan melibatkan interaksi interpersonal (Marsum, 2010; Fedri, 2017; Wu & Ko,

2013). Oleh karena itu, kualitas pelayanan F&B menjadi aspek krusial yang perlu dikaji secara ilmiah.

Hotel Vivere Gading Serpong dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan hotel berbintang yang melayani berbagai segmen tamu, mulai dari pelancong bisnis hingga keluarga. Secara publik, hotel ini mendapatkan ulasan tamu yang beragam pada platform digital seperti Google Review dan OTA (*Online Travel Agent*), terutama terkait layanan F&B. Beberapa tamu memberikan penilaian positif terhadap keramahan staf, namun ada pula ulasan yang menyoroti aspek kecepatan layanan, ketersediaan staf pada jam sibuk, dan konsistensi penataan area restoran. Fenomena ini menunjukkan adanya dinamika nyata dalam kualitas pelayanan F&B yang relevan untuk diteliti. Selain itu, berdasarkan telaah literatur, belum ditemukan penelitian akademik sebelumnya yang secara khusus menganalisis kinerja *F&B Service* di Hotel Vivere menggunakan pendekatan SERVQUAL, sehingga hotel ini menjadi lokasi penelitian yang tepat dan memiliki urgensi ilmiah.

Penelitian terkait kualitas layanan di departemen F&B hotel memang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti Fedri (2017), Pambudi & Sujana (2023), dan Siringoringo et al. (2023). Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan secara umum, bukan pada analisis mendalam mengenai kinerja karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhi kualitas layanan pada konteks operasional tertentu. Selain itu, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan analisis kinerja karyawan dengan persepsi tamu menggunakan lima dimensi SERVQUAL pada level departemen, khususnya di *F&B Service* hotel berbintang. Gap inilah yang menjadi dasar novelty penelitian ini.

Teori SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menjadi landasan utama dalam penelitian ini. Model SERVQUAL menilai kualitas layanan melalui lima dimensi: *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Teori ini banyak digunakan pada sektor *hospitality* karena mampu menangkap persepsi tamu secara komprehensif dan memberikan gambaran terstruktur mengenai kekuatan serta kelemahan layanan (Buttle, 1996; Ladhari, 2009; Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015). Penggunaan SERVQUAL dalam penelitian ini dianggap relevan karena layanan F&B mencakup seluruh aspek tersebut, mulai dari penyajian dan bukti fisik, hingga interaksi interpersonal dan kecepatan respons terhadap permintaan tamu.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja staf *F&B Service* dalam memberikan pelayanan kepada tamu di Hotel Vivere Gading Serpong. Dalam analisa tersebut, penelitian ini juga diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja serta kualitas layanan F&B berdasarkan persepsi tamu dan karyawan. Dengan demikian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana kinerja staf Layanan F&B dalam memberikan layanan kepada tamu di Hotel Vivere Gading Serpong? (2) Faktor-faktor apa yang memengaruhi kinerja dan kualitas layanan staf F&B dalam upaya mereka untuk memuaskan tamu?

#### **METODE PENELITIAN (RESEARCH METHOD)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai kinerja karyawan *Food and Beverage* (F&B) Service dalam memberikan pelayanan kepada tamu di Hotel Vivere Gading Serpong. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali pengalaman, perilaku, dan persepsi informan secara langsung sehingga peneliti dapat memahami konteks pelayanan secara lebih komprehensif (Creswell, 2018).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan yang dianggap paling memahami proses pelayanan dan interaksi dengan tamu. Informan dari pihak manajemen berjumlah satu orang, yaitu Manajer *Food & Beverage* berusia 38 tahun. Dari karyawan operasional, terdapat satu orang *waiter* berusia 29 tahun yang dipilih karena keterlibatan langsung dalam proses pelayanan sehari-hari. Sementara itu, informan dari tamu restoran berjumlah empat orang, masing-masing berusia 35, 32, 42 dan 25 tahun, yang memberikan perspektif mengenai pengalaman pelayanan dan tingkat kepuasan.

Jenis data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi berupa foto maupun catatan lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari literatur terkait, dokumen hotel, serta sumber-sumber akademik yang berhubungan dengan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan *F&B Service*.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai keterampilan teknis, kecepatan layanan, ketepatan penyajian, sikap kerja, serta kemampuan komunikasi karyawan. Wawancara dengan tamu difokuskan pada lima dimensi SERVQUAL, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Selain wawancara, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati penerapan standar prosedur operasional dalam proses pelayanan secara langsung di area restoran. Studi dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui foto kegiatan pelayanan, dokumen hotel, dan referensi pendukung lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Proses reduksi dilakukan dengan memilah temuan sesuai fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik agar mudah dipahami. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab rumusan masalah terkait kinerja karyawan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta kualitas pelayanan *F&B Service* berdasarkan persepsi tamu maupun karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN (RESULT AND DISCUSSION)

Hasil penelitian diperoleh melalui triangulasi data yang terdiri dari observasi kinerja karyawan *Food and Beverage Service*, wawancara mendalam dengan karyawan, serta wawancara dengan tamu restoran. Temuan kemudian dikelompokkan berdasarkan lima dimensi SERVQUAL agar memberikan gambaran yang terstruktur terkait bagaimana kinerja karyawan tercermin dalam persepsi kualitas pelayanan tamu.

### Analisa SERVQUAL

#### 1. Tabel Hasil Triangulasi Data Dimensi *Tangibles* (Bukti Fisik)

| Sumber Data        | Temuan                                                                                        | Interpretasi                                                                                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Area restoran bersih, meja tertata sesuai SOP, seragam rapi, grooming sesuai standar.         | Bukti fisik karyawan & area kerja menunjukkan konsistensi penerapan SOP. Visual pelayanan sudah sesuai harapan dasar tamu. |
| Wawancara Karyawan | Karyawan disiplin menjaga kebersihan & melakukan <i>double-check</i> sebelum restoran dibuka. | Kesadaran internal terhadap standar kebersihan tinggi, mencerminkan budaya kerja yang baik.                                |
| Wawancara Tamu     | Peralatan makan tidak selalu seragam; beberapa gelas/alat berbeda jenis.                      | Meskipun area bersih, ketidakkonsistenan peralatan mengurangi kesan profesional. Tamu peka terhadap detail                 |

|  |  |                                          |
|--|--|------------------------------------------|
|  |  | visual yang tidak diperhatikan karyawan. |
|--|--|------------------------------------------|

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer oleh Peneliti, 2025

Observasi menunjukkan bahwa area restoran Hotel Vivere berada dalam kondisi bersih, tertata, dan sesuai standar penataan meja. Seluruh karyawan tampil dengan grooming dan seragam yang rapi. Temuan ini konsisten dengan pernyataan karyawan yang menyebutkan bahwa hotel menerapkan SOP kebersihan dan penataan secara ketat serta melakukan *double-check* sebelum restoran dibuka. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Setiawan, M (2023) yang menyatakan bahwa kebersihan dan tampilan fisik restoran memiliki pengaruh langsung terhadap persepsi profesionalitas layanan.

Namun, wawancara tamu mengungkapkan bahwa beberapa kali ditemukan ketidaksesuaian peralatan seperti gelas atau sendok yang tidak sepenuhnya seragam. Meskipun tidak mengganggu kenyamanan secara signifikan, temuan ini menunjukkan bahwa aspek fisik pelayanan belum sepenuhnya konsisten. Ini menjadi indikasi awal bahwa standar bukti fisik dapat menurun saat volume tamu tinggi atau saat rotasi peralatan tidak diawasi secara optimal.

## 2. Tabel Hasil Triangulasi Data Dimensi *Reliability* (Keandalan)

| Sumber Data        | Temuan                                                                                 | Interpretasi                                                                                              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Tidak ada salah saji; penyajian selalu tepat sesuai pesanan; prosedur berjalan lancar. | Tingkat keandalan teknis tinggi; SOP dilaksanakan efektif.                                                |
| Wawancara Karyawan | Pelatihan teknis & koordinasi dengan kitchen sangat mendukung ketepatan pesanan.       | <i>Reliability</i> terbentuk dari pelatihan merata, komunikasi dua arah, dan budaya <i>double-check</i> . |
| Wawancara Tamu     | Tamu menilai <i>reliability</i> baik; pesanan selalu tepat, tanpa kesalahan order.     | Persepsi tamu konsisten dengan performa karyawan; <i>reliability</i> merupakan kekuatan utama hotel.      |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer oleh Peneliti, 2025

*Reliability* muncul sebagai salah satu aspek yang paling stabil dari kinerja karyawan. Selama observasi, tidak ditemukan kesalahan penyajian baik dari sisi menu maupun urutan penyajian. Karyawan melakukan pengecekan ulang pesanan sebelum disajikan, dan koordinasi dengan kitchen berjalan lancar. Muljani (2024) juga menjelaskan bahwa ketepatan penyajian merupakan indikator utama *reliability* yang sangat memengaruhi kepercayaan tamu terhadap layanan F&B hotel.

Dari wawancara karyawan, keandalan ini didukung oleh pelatihan product knowledge serta praktik komunikasi dua arah antara *service* dan *kitchen*. Namun, beberapa karyawan mengakui bahwa pada jam sibuk sering terjadi penundaan dalam penyiapan makanan sehingga berdampak pada waktu tunggu. Tamu mengonfirmasi bahwa pesanan selalu tepat dan tidak terdapat kesalahan order, namun waktu penyajian dirasakan cukup lama terutama pada jam makan siang dan makan malam. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa meskipun aspek *reliability* sudah sangat baik, aspek *responsiveness* masih perlu ditingkatkan, karena kecepatan pelayanan belum konsisten pada kondisi operasional dengan beban tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Fedri (2017) yang menemukan bahwa kendala utama pelayanan F&B pada banyak hotel terletak pada *responsivitas* dan manajemen beban kerja, terutama ketika volume tamu meningkat. Temuan ini juga mendukung model SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) yang menegaskan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya dibentuk oleh ketepatan penyajian, tetapi juga oleh kecepatan dan kesiapan staf dalam merespons kebutuhan tamu. Dengan demikian, hasil

penelitian ini memperkuat literatur sebelumnya bahwa kinerja karyawan F&B sangat dipengaruhi oleh tekanan kerja saat jam sibuk, serta menegaskan pentingnya penguatan koordinasi dan manajemen waktu agar kualitas pelayanan tetap stabil sepanjang waktu operasional

### 3. Tabel Hasil Triangulasi Data Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap)

| Sumber Data        | Temuan                                                                                      | Interpretasi                                                                                                |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Karyawan cepat menyapa dan mengambil order, namun lebih lambat saat restoran penuh.         | Respons awal bagus, tetapi respons lanjutan ( <i>refill, follow-up</i> ) menurun saat <i>high traffic</i> . |
| Wawancara Karyawan | Jumlah tamu tinggi menyebabkan keterlambatan; beban kerja meningkat mempengaruhi kecepatan. | Karyawan menyadari keterbatasan manpower dan alur kerja saat jam sibuk.                                     |
| Wawancara Tamu     | <i>Responsiveness</i> dinilai perlu ditingkatkan; waktu tunggu lama di jam makan.           | Tamu merasa pelayanan lambat, menyebabkan gap besar antara performa internal vs persepsi tamu.              |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer oleh Peneliti, 2025

*Responsiveness* menjadi dimensi dengan hasil paling beragam. Observasi menunjukkan bahwa karyawan menyapa tamu dengan cepat ketika tamu datang, mencatat pesanan segera, dan tetap menunjukkan sikap sigap dalam kondisi normal. Kemampuan staf untuk merespons permintaan tamu dengan cepat sangat menentukan kepuasan tamu terutama di jam pelayanan yang padat.

Namun, wawancara karyawan mengungkapkan bahwa ketika restoran penuh, mereka membutuhkan waktu lebih lama untuk memenuhi permintaan tambahan seperti *refill* minuman atau permintaan *cutlery*. Karyawan mengaitkan kondisi tersebut dengan keterbatasan jumlah staf pada jam sibuk. Wawancara tamu menunjukkan temuan yang sejalan. Tamu merasa bahwa pada kondisi ramai, layanan menjadi lebih lambat dan staff terlihat kewalahan. Ini menciptakan persepsi bahwa hotel belum memiliki manajemen alur kerja yang optimal untuk situasi dengan volume tamu tinggi.

### 4. Tabel Hasil Triangulasi Data Dimensi *Assurance* (Jaminan)

| Sumber Data        | Temuan                                                                                            | Interpretasi                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Karyawan sopan, menjelaskan menu dengan baik, menangani keluhan secara solutif.                   | <i>Assurance</i> kuat karena kemampuan komunikasi dan pelayanan profesional. |
| Wawancara Karyawan | Mendapat pelatihan <i>product knowledge</i> , teknik <i>service</i> , dan <i>handling guest</i> . | Pelatihan meningkatkan rasa percaya diri karyawan saat melayani tamu.        |
| Wawancara Tamu     | <i>Assurance</i> dinilai baik; informasi menu jelas dan meyakinkan.                               | Tamu merasa aman & percaya pada kompetensi karyawan.                         |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer oleh Peneliti, 2025

*Assurance* menunjukkan hasil yang kuat dan konsisten. Tamu merasa nyaman karena karyawan mampu menjelaskan menu dengan jelas, menggunakan bahasa yang sopan, dan menampilkan sikap percaya diri. Observasi memperlihatkan bahwa karyawan mampu menangani pertanyaan tamu dengan baik dan menunjukkan sikap profesional saat menghadapi keluhan kecil.

Penelitian seperti Azhari dan Dewi (2022) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan hotel. Selain itu, Aziz et al. (2023) menegaskan bahwa pengetahuan dan kompetensi karyawan berkontribusi langsung terhadap dimensi *assurance*, karena kemampuan staf dalam memberikan informasi dan menciptakan rasa aman bagi tamu menjadi indikator utama kualitas pelayanan. Temuan-temuan ini memperkuat

hasil wawancara bahwa pelatihan rutin, pengalaman kerja, dan dukungan *supervisor* membentuk kepercayaan diri karyawan dan meningkatkan assurance di mata tamu.

5. Tabel Hasil Triangulasi Data Dimensi *Empathy* (Empati)

| Sumber Data        | Temuan                                                                                      | Interpretasi                                                                        |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Karyawan menyapa tamu dengan ramah dan membantu secara proaktif.                            | <i>Empathy</i> terlihat dalam interaksi langsung; sikap karyawan konsisten positif. |
| Wawancara Karyawan | Karyawan termotivasi untuk memberi pelayanan terbaik; merasa bertanggung jawab kepada tamu. | Motivasi internal memperkuat sikap empatis dan keramahan.                           |
| Wawancara Tamu     | Tamu menilai karyawan ramah, perhatian, dan komunikatif.                                    | <i>Empathy</i> menjadi salah satu aspek yang paling diapresiasi tamu.               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer oleh Peneliti, 2025

*Empathy* juga mendapat penilaian positif dari tamu. Tamu merasa bahwa karyawan bersikap ramah, memberikan perhatian personal, dan selalu berusaha membantu dengan penuh kesopanan. Beberapa tamu menyatakan bahwa karyawan mampu mengingat preferensi mereka, seperti jenis minuman atau tingkat kepedasan makanan.

Karyawan menjelaskan bahwa briefing sebelum shift membantu mereka fokus pada layanan yang ramah, serta pengingat untuk memberikan perhatian personal pada setiap tamu. Observasi mendukung hal ini: karyawan terlihat proaktif menawarkan bantuan ketika tamu membutuhkan sesuatu. Putro et al. (2014), empati dan perhatian personal dalam interaksi layanan mampu meningkatkan ikatan emosional tamu dan berpengaruh pada keinginan untuk kembali.

### Analisa Kinerja Karyawan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan F&B Service memiliki hubungan yang erat dengan pengalaman tamu. Ketepatan penyajian, sikap kerja positif, dan komunikasi yang baik terbukti mampu meningkatkan kepuasan tamu. Sebaliknya, keterlambatan penyajian akibat koordinasi atau beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi persepsi tamu terhadap pelayanan meskipun aspek hospitality tetap baik. Dengan demikian, pelayanan berkualitas di Hotel Vivere Gading Serpong merupakan hasil sinergi antara kompetensi individu, koordinasi antar departemen, serta dukungan manajemen yang memastikan standar pelayanan dijalankan secara konsisten. Kualitas layanan yang konsisten dan dukungan suasana restoran berperan kuat dalam meningkatkan kepuasan tamu.

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa kualitas layanan *Food & Beverage* di Hotel Vivere secara konsisten kuat pada aspek interpersonal karyawan menunjukkan *assurance* dan *empathy* yang tinggi sehingga tamu merasa terlayani dengan penjelasan menu yang meyakinkan dan perhatian personal yang nyata sedangkan aspek operasional seperti kecepatan respons dan konsistensi bukti fisik (peralatan) masih menunjukkan kelemahan yang mempengaruhi persepsi tamu meskipun prosedur teknis (ketepatan penyajian) dijalankan dengan baik. Temuan ini konsisten dengan literatur layanan kontemporer yang menegaskan bahwa dimensi berbasis staf (*assurance*, *empathy*) sering menjadi prediktor kuat kepuasan pelanggan di sektor perhotelan, tetapi efektivitas keseluruhan layanan bergantung pada kemampuan organisasi menyeimbangkan kualitas interaksi manusia dengan robustness operasional (misalnya model SERVQUAL yang dimodernisasi; Ayvaz-Çavdaroglu, 2024).

Secara mekanistik, kinerja *frontline* membentuk persepsi tamu melalui beberapa jalur:

kompetensi dan komunikasi staf meningkatkan rasa percaya tamu (*assurance*), keramahan dan perhatian personal memperkuat ikatan emosional (*empathy*), sementara ketepatan teknis menjaga kredibilitas layanan (*reliability*); namun ketika beban kerja meningkat, keterbatasan sumber daya dan alur kerja menurunkan responsivitas sehingga tamu merasakan gap antara apa yang staf “seharusnya” lakukan dan pengalaman aktual mereka (*evidence from triangulation*). Studi kasus dan penelitian empiris terbaru mendukung bahwa interaksi karyawan–tamu secara langsung memoderasi efek fasilitas fisik terhadap kepuasan, sehingga perbaikan pada koordinasi internal dan staffing saat peak hour akan berdampak nyata pada persepsi keseluruhan layanan (Xie, 2019; Perdomo-Verdecia et al., 2024).

### KESIMPULAN (CONCLUSION)

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan *Food & Beverage* di Hotel Vivere dibentuk terutama oleh interaksi antara kinerja karyawan, persepsi tamu, serta kondisi operasional yang mempengaruhi stabilitas layanan. Kinerja karyawan yang kuat pada aspek *assurance* dan *empathy* ditopang oleh pelatihan, pengalaman, dan budaya kerja menjadi faktor utama yang menciptakan rasa percaya dan kenyamanan pada tamu. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kapasitas emosional dan komunikasi karyawan yang mampu menghasilkan pengalaman layanan yang positif.

Namun, penelitian juga menemukan bahwa persepsi tamu terhadap kualitas layanan menurun ketika kinerja karyawan terbebani oleh keterbatasan operasional, khususnya pada jam sibuk. Dalam kondisi ini, daya tanggap karyawan menurun meskipun kompetensi interpersonal mereka tetap baik. Temuan ini menunjukkan hubungan sebab–akibat yang jelas: beban kerja dan manajemen operasional merupakan variabel yang memediasi kinerja karyawan terhadap persepsi tamu. Ketika alur kerja dan jumlah staf tidak seimbang dengan volume tamu, maka dimensi *responsiveness* dan *tangibles* tidak dapat dipertahankan pada level yang sama, sehingga persepsi pelayanan secara keseluruhan menurun meskipun aspek lainnya telah kuat.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kualitas layanan tidak cukup dibangun melalui SOP dan pelatihan saja, tetapi memerlukan integrasi antara kompetensi individu dan kesiapan sistem operasional. Karyawan yang kompeten dapat menciptakan pengalaman positif, tetapi hanya dapat mempertahankan kualitas layanan secara konsisten bila didukung oleh kapasitas operasional yang memadai. Artinya, kualitas pelayanan adalah hasil interaksi simultan antara kualitas manusia (*human service performance*) dan kualitas sistem (*service delivery system*).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat model SERVQUAL dengan menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antar dimensi khususnya antara *reliability–responsiveness* dapat menciptakan gap persepsi walaupun beberapa dimensi lainnya unggul. Secara praktis, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas layanan di bidang F&B bukan hanya tentang meningkatkan kemampuan karyawan, tetapi tentang memastikan kesesuaian antara beban kerja, jumlah staf, alur komunikasi, dan pengendalian kualitas fasilitas. Jika kedua unsur tersebut berjalan seimbang, maka persepsi tamu terhadap kualitas layanan dapat terjaga secara konsisten.

Implikasi manajerial yang paling penting adalah: (1) mempertahankan dan memperluas program pelatihan yang sudah efektif dalam membangun assurance dan empathy karena hal tersebut merupakan aset kompetitif; (2) menerapkan kontrol inventaris dan standardisasi peralatan untuk menutup gap *tangibles* yang terlihat oleh tamu; dan (3) merancang SOP dan alokasi staf khusus untuk jam sibuk (misalnya *staffing* fleksibel, *role-specialist* untuk *peak times*) agar *responsiveness* tidak menjadi *bottleneck* langkah-langkah ini sejalan dengan temuan penelitian praktis tentang peningkatan kinerja F&B melalui pelatihan dan pengaturan operasional.

Secara singkat, Hotel Vivere memiliki landasan layanan manusiawi yang kuat tetapi perlu intervensi operasional terfokus agar kualitas yang dirasakan tamu menjadi konsisten di semua dimensi SERVQUAL; jika hal ini diatasi, potensi peningkatan kepuasan, loyalitas, dan citra hotel sangat besar sebuah kesimpulan yang ditopang oleh studi-studi terbaru dalam *hospitality service quality*.

## DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)

- Ayvaz-Çavdaroglu, N. (2024). *Smart service quality in hospitality – A quantitative model based on SERVQUAL dimensions*. *International Journal in Hospitality / Service Quality*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
- Azhari, A., & Dewi, L. P. (2022). *Effectiveness training employee to improvement service hotel at Pullman Bandung*. *Tourcom: Journal of Tourism and Communication*, 4(1), 45–55. <https://doi.org/10.69697/tourcom.v2i1.245>
- Aziz, A., Tahar, S., & Abdullah, N. (2023). *Enhancing service quality through employee knowledge in the tourism industry*. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 8(2), 120–134. <https://doi.org/10.33736/jcshd.5406.2023>
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Fedri, A. (2017). Analisis kinerja dan kualitas pelayanan pada departemen Food and Beverage Service. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 12(2), 45–56. <https://jurnal.umsb.ac.id/index.php/menarailmu/article/viewFile/286/242>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>
- Lado-Suárez, A., Castro-Hernández, J. J., & García-González, M. C. (2018). SERVQUAL as a model for measuring service quality in hotels: A comparative analysis. *Espacios*, 39(44), 1–10.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
- Marsum, W. (2010). *Restaurant management*. Andi Publisher.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://cir.nii.ac.jp/crid/197002348484333791>
- Pambudi, A., & Sujana, I. W. (2023). The influence of service quality on customer satisfaction in food and beverage departments. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 5(1), 12–21.
- Paramitasari, D., Nuryana, I., & Ahmad, M. (2024). Analysis of service responsiveness and customer satisfaction in the restaurant industry. *Food & Beverage Management Journal*, 3(2), 55–63.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://doi.org/10.1177/109467058800200402>
- Perdomo-Verdecia, V., et al. (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*.
- Setiawan, M., & Wahyuni, H. C. (2023, February). *Analysis service quality of restaurant using SERVQUAL (Service Quality), IPA (Importance Performance Analysis), and QFD (Quality Function Deployment): Analisis kualitas layanan restoran dengan metode SERVQUAL, IPA, dan QFD*. <https://doi.org/10.21070/ups.405>
- Siringoringo, I. N. S., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2023). Analisis kualitas pelayanan pada Hotel Biz Boulevard Kota Manado dengan metode SERVQUAL. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis*. <https://doi.org/10.35794.emba.v11i4.51368>
- UNWTO. (2023). *World Tourism Barometer*. United Nations World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/statistics>
- Wu, H.-C., & Ko, Y. J. (2013). Assessment of service quality in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(5), 463–486. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.723149>

Xie, L. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need handling and its effect on service performance. *Journal of Hospitality Studies*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>