

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Service Excellence pada Restoran di Bawen Kabupaten Semarang

Implementation of Human Resource Management in Improving Service Excellence in Restaurants in Bawen, Semarang Regency

Faizal Ali & Henry Yuliamir*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 14 Februari 2026; Direview: 23 Maret 2026; Disetujui: 18 April 2026

*Corresponding Email: henry.yuliamir@stiepari.ac.id

Abstrak

Artikel atau tulisan ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan service excellence pada restoran di Bawen, Kabupaten Semarang. Masalah difokuskan pada bagaimana praktik rekrutmen, pelatihan, penerapan standar operasional prosedur, evaluasi kinerja, serta budaya kerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Guna mendekati masalah ini, dipergunakan acuan teori Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis *Resource-Based View* dan konsep service excellence dalam industri jasa yang menekankan peran strategis sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing. Data-data dikumpulkan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dengan pemilik, supervisor, dan karyawan restoran, serta dokumentasi, dan dianalisis secara kualitatif menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM telah berjalan dengan tingkat formalitas yang beragam, di mana restoran dengan sistem MSDM yang lebih terstruktur cenderung mampu menghasilkan pelayanan yang lebih konsisten dalam aspek keramahan, kecepatan, dan ketepatan layanan. Temuan penting penelitian ini menunjukkan adanya pola bahwa service excellence tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga oleh kepemimpinan langsung pemilik dan budaya kerja kekeluargaan yang kuat. Kajian ini memberikan kontribusi teoretis berupa penguatan konsep bahwa pada konteks usaha mikro dan kecil, implementasi MSDM yang sederhana namun konsisten dapat menjadi mekanisme strategis dalam membangun service excellence yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia; Service Excellence; Kualitas Pelayanan

Abstract

This article aims to analyse the implementation of Human Resource Management (HRM) in improving service excellence in restaurants in Bawen, Semarang Regency. The problem focuses on how recruitment practices, training, standard operating procedures, performance evaluation, and work culture contribute to improving service quality. To approach this issue, the study employs Human Resource Management theory based on the Resource-Based View and the concept of service excellence in the service industry, which emphasises the strategic role of human resources as a source of competitive advantage. Data were collected through field observations, in-depth interviews with restaurant owners, supervisors, and employees, as well as documentation, and were analysed qualitatively using thematic analysis. The findings show that HRM implementation has been carried out with varying levels of formality, where restaurants with more structured HRM systems tend to deliver more consistent service in terms of friendliness, speed, and accuracy. An important finding of this study reveals a pattern that service excellence is not only determined by formal procedures but also by direct leadership from owners and a strong family-oriented work culture. This study provides a theoretical contribution by strengthening the concept that, in the context of micro and small enterprises, simple yet consistent HRM implementation can serve as a strategic mechanism in building sustainable service excellence.

Keywords: Human Resource Management; Service Excellence; Service Quality

How to Cite: Ali, F., & Yuliamir, H. (2026). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Service Excellence pada Restoran di Bawen, Kabupaten Semarang. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (4): 1620-1628.



PENDAHULUAN

Industri restoran di Kabupaten Semarang, khususnya wilayah Bawen, menunjukkan perkembangan yang semakin dinamis seiring meningkatnya mobilitas masyarakat, pertumbuhan kawasan industri, serta posisi Bawen sebagai jalur strategis penghubung Kota Semarang, Salatiga, dan Yogyakarta. Kondisi geografis dan ekonomi tersebut mendorong munculnya berbagai restoran dengan segmentasi pasar yang beragam, mulai dari restoran keluarga hingga rumah makan lokal (Yuliamir & Rahayu, 2022). Persaingan yang terjadi tidak lagi hanya bertumpu pada kualitas produk makanan dan harga, tetapi juga pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam industri jasa, kualitas pelayanan merupakan determinan utama kepuasan dan loyalitas pelanggan (Kotler P, 2016); (Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, 2018). Pelanggan tidak hanya menilai cita rasa makanan, tetapi juga kecepatan layanan, keramahan karyawan, ketepatan pesanan, kebersihan, serta kenyamanan interaksi selama berada di restoran.

Konsep *service excellence* menekankan pemberian layanan yang konsisten, responsif, empatik, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan sehingga mampu menciptakan pengalaman positif yang berkelanjutan (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, 1998). *Service excellence* bukan sekadar standar pelayanan minimum, melainkan upaya organisasi untuk melampaui harapan pelanggan melalui interaksi yang profesional dan humanis. Dalam kerangka SERVQUAL, kualitas pelayanan diukur melalui lima dimensi utama, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles* (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, 1998). Implementasi kelima dimensi tersebut sangat bergantung pada perilaku dan kompetensi karyawan sebagai pelaksana langsung pelayanan.

Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan strategis (Meilina, 2017). Pada organisasi jasa seperti restoran, karyawan merupakan ujung tombak interaksi dengan pelanggan sehingga kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia (Armstrong, Gary, 2019). MSDM yang efektif meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi yang tepat, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang mendukung budaya pelayanan (Dessler, 2020); (Mathis, R. L., & Jackson, 2017). Perspektif *Resource-Based View* menegaskan bahwa sumber daya manusia yang kompeten, memiliki keterampilan pelayanan, serta berkomitmen terhadap organisasi merupakan aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 2020). Dengan demikian, *service excellence* pada restoran tidak dapat dipisahkan dari kualitas implementasi MSDM di dalamnya.

Lebih lanjut, teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku pelayanan karyawan (Luthans, 2022); (Robbins, S. P., & Judge, 2021). Pelatihan pelayanan, pembinaan sikap kerja, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), serta evaluasi kinerja berbasis indikator pelayanan merupakan bagian integral dari praktik MSDM yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017). Model *Service-Profit Chain* juga menegaskan bahwa kualitas internal organisasi, termasuk praktik MSDM, akan memengaruhi kepuasan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan dan loyalitas pelanggan (Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, 2015). Oleh karena itu, implementasi MSDM perlu dipahami tidak hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun budaya *service excellence* secara sistematis.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara praktik MSDM dan kualitas pelayanan. (Karatepe, 2022) Menemukan bahwa praktik MSDM yang mendukung karyawan meningkatkan keterlibatan kerja dan berdampak pada kinerja pelayanan di sektor perhotelan. (Nurbayti, 2024) Menunjukkan bahwa praktik MSDM berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. (Tjiptono, 2017) Menegaskan bahwa penerapan *high-performance work systems* berkorelasi positif dengan kualitas layanan dan kinerja organisasi jasa.



Jika dibandingkan, ketiga penelitian tersebut memiliki kesamaan dalam menekankan hubungan kausal antara MSDM dan kualitas layanan, namun seluruhnya menggunakan pendekatan kuantitatif dan berada dalam konteks industri perhotelan atau organisasi besar. Hal ini menunjukkan bahwa fokus penelitian terdahulu lebih menekankan “seberapa besar pengaruh MSDM”, bukan “bagaimana proses implementasinya berlangsung dalam konteks nyata organisasi kecil”.

Keterbatasan penelitian terdahulu terletak pada minimnya eksplorasi mendalam mengenai bagaimana proses implementasi MSDM dilakukan dalam konteks restoran skala lokal, khususnya di daerah seperti Bawen. Restoran lokal umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, keterbatasan sumber daya, serta sistem manajerial yang belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal. Kondisi tersebut memungkinkan adanya variasi dalam praktik rekrutmen, pelatihan, penerapan SOP, dan evaluasi kinerja yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk mengkaji secara kualitatif bagaimana implementasi MSDM dijalankan dalam praktik sehari-hari dan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya service excellence (Sari et al., 2016).

Permasalahan penelitian ini berangkat dari fenomena adanya variasi kualitas pelayanan antarrestoran di Bawen, meskipun produk yang ditawarkan relatif serupa. Beberapa restoran menunjukkan pelayanan yang cepat, ramah, dan profesional, sementara yang lain masih menghadapi keluhan terkait ketidaksesuaian pesanan, lambatnya pelayanan, atau kurangnya keramahan karyawan. Fenomena ini mengindikasikan adanya perbedaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada aspek rekrutmen dan seleksi, pelatihan pelayanan, penerapan standar operasional prosedur, serta mekanisme evaluasi kinerja.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan service excellence pada restoran di Bawen, Kabupaten Semarang. Fokus tersebut mencakup praktik perencanaan dan rekrutmen tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi pelayanan, penerapan standar pelayanan, sistem pengawasan dan evaluasi kinerja, serta pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan service excellence pada restoran di Bawen, Kabupaten Semarang, serta merumuskan pemahaman yang komprehensif mengenai praktik MSDM yang efektif dalam konteks restoran skala lokal. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian MSDM berbasis konteks lokal, sekaligus kontribusi praktis bagi pengelola restoran dalam membangun budaya pelayanan prima yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana proses implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dijalankan dalam konteks nyata restoran serta bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap peningkatan service excellence. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, pengalaman, serta dinamika internal organisasi secara kontekstual dan alamiah (Creswell, 2018); (L.J Moleong, 2022). Strategi studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada fenomena spesifik dalam batasan lokasi tertentu, yaitu restoran di Bawen, Kabupaten Semarang.

Subjek penelitian adalah restoran yang beroperasi di wilayah Bawen dan telah menjalankan aktivitas pelayanan secara stabil minimal dua tahun. Kriteria ini ditetapkan agar restoran yang diteliti memiliki sistem kerja dan pola pengelolaan sumber daya manusia yang relatif mapan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah praktik implementasi MSDM yang berkaitan langsung dengan upaya peningkatan *service excellence*. Penelitian dilakukan pada beberapa restoran dengan karakteristik berbeda (misalnya restoran keluarga dan rumah makan lokal) untuk memperoleh variasi perspektif dan memperkaya data.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia maupun proses pelayanan (Sugiyono, 2019). Jumlah informan tidak ditentukan secara kaku sejak awal, tetapi mengikuti prinsip kecukupan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan.

Secara umum, komposisi informan dalam setiap restoran meliputi: (1) satu orang pemilik atau manajer restoran sebagai pengambil kebijakan MSDM, (2) satu orang supervisor atau kepala bagian pelayanan yang bertanggung jawab atas operasional harian, dan (3) dua hingga tiga orang karyawan bagian pelayanan (*waiter/waitress* atau kasir) yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Dengan demikian, total informan dalam penelitian ini diperkirakan berkisar antara 12–18 orang, tergantung pada jumlah restoran yang dijadikan lokasi studi kasus dan tingkat kejenuhan data yang dicapai.

Fokus penelitian ini meliputi beberapa aspek utama implementasi MSDM, yaitu: (1) perencanaan kebutuhan tenaga kerja serta proses rekrutmen dan seleksi; (2) pelatihan dan pengembangan kompetensi pelayanan; (3) penyusunan dan penerapan standar operasional prosedur (SOP) pelayanan; (4) sistem pengawasan dan evaluasi kinerja; (5) sistem penghargaan, motivasi, dan pembinaan disiplin; serta (6) wujud *service excellence* yang tercermin dalam *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Fokus tersebut tidak diukur secara kuantitatif, melainkan dianalisis melalui narasi, pengalaman, praktik, dan interaksi yang terjadi di lapangan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman pertanyaan terbuka agar informan dapat menjelaskan pengalaman dan praktik secara luas. Setiap wawancara berlangsung antara 45–90 menit dan direkam (dengan persetujuan informan) untuk kemudian ditranskripsi. Observasi dilakukan secara nonpartisipatif terhadap aktivitas pelayanan, meliputi cara karyawan menyambut pelanggan, ketepatan pencatatan pesanan, kecepatan penyajian, penanganan komplain, serta penerapan SOP di area pelayanan. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen yang tersedia seperti struktur organisasi, uraian tugas (*job description*), SOP pelayanan, buku evaluasi, serta catatan keluhan pelanggan.

Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian. Untuk pemilik atau manajer restoran, pertanyaan diarahkan pada aspek kebijakan dan strategi, antara lain: bagaimana proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja dilakukan; bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi diterapkan; kriteria utama dalam memilih karyawan pelayanan; bentuk pelatihan yang diberikan; mekanisme penyusunan dan sosialisasi SOP; sistem evaluasi kinerja; bentuk penghargaan dan sanksi; serta kendala dalam mengimplementasikan MSDM guna mendukung *service excellence*.

Untuk supervisor atau kepala bagian pelayanan, pertanyaan difokuskan pada aspek operasional, seperti: bagaimana memastikan karyawan menjalankan SOP secara konsisten; bagaimana mekanisme briefing dan pembinaan harian; bagaimana prosedur penanganan keluhan pelanggan; bagaimana cara memonitor kualitas pelayanan; serta tantangan yang dihadapi dalam mengelola tim pelayanan.

Untuk karyawan bagian pelayanan, pertanyaan diarahkan pada pengalaman langsung, antara lain: bagaimana proses penerimaan dan pelatihan awal; pemahaman terhadap standar pelayanan; pengalaman menghadapi pelanggan dan komplain; bentuk dukungan manajemen; sistem evaluasi yang dirasakan; serta faktor yang memengaruhi kemampuan memberikan pelayanan prima.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) dengan mengacu pada tahapan analisis interaktif (Sugiyono, 2019). Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Setelah data wawancara ditranskripsi, peneliti melakukan proses coding untuk mengidentifikasi kategori dan tema yang berkaitan dengan implementasi MSDM dan *service excellence*. Tema-tema tersebut kemudian dibandingkan



antarinforman dan antarrestoran untuk menemukan pola, kesamaan, maupun perbedaan praktik. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data sehingga memungkinkan peneliti melakukan pendalaman apabila ditemukan informasi yang belum jelas.

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan jawaban pemilik, supervisor, dan karyawan terhadap isu yang sama, misalnya terkait pelatihan dan SOP. Triangulasi metode dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan observasi langsung di lapangan. Sementara itu, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi ringkasan hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan kondisi nyata.

Dengan rancangan metode ini, penelitian mampu menggambarkan secara komprehensif bagaimana implementasi MSDM dijalankan dalam konteks restoran di Bawen serta bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap pembentukan service excellence. Pendekatan kualitatif ini menekankan pemahaman proses dan dinamika implementasi, bukan pengujian hubungan statistik antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Restoran di Bawen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada restoran di Bawen telah berjalan dalam bentuk praktik operasional sehari-hari, meskipun tingkat formalitas dan sistematika antarrestoran berbeda. Restoran yang memiliki struktur organisasi yang lebih jelas, pembagian tugas yang tegas, serta kepemimpinan yang aktif menunjukkan pola pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah. Sebaliknya, restoran yang dikelola secara kekeluargaan dengan sistem sederhana lebih mengandalkan komunikasi informal dan kebiasaan kerja. Perbedaan ini berdampak langsung pada konsistensi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Namun demikian, ditemukan bahwa ketidakkonsistenan sistem MSDM menyebabkan munculnya perbedaan standar pelayanan dalam satu wilayah yang sama. Beberapa restoran mengalami kesulitan dalam mempertahankan standar pelayanan ketika terjadi peningkatan jumlah pelanggan, sehingga kualitas layanan menjadi tidak stabil, terutama pada jam sibuk.

Pada aspek rekrutmen dan seleksi, sebagian besar restoran masih menggunakan mekanisme sederhana berupa informasi dari mulut ke mulut, rekomendasi karyawan lama, atau pelamar yang datang langsung. Proses seleksi umumnya dilakukan melalui wawancara singkat oleh pemilik atau manajer. Sikap, keramahan, dan kemauan belajar menjadi pertimbangan utama dibandingkan dengan latar belakang pendidikan formal. Beberapa restoran menerapkan masa percobaan 1–3 bulan untuk menilai kedisiplinan dan kemampuan kerja. Meskipun pendekatan ini memudahkan proses rekrutmen, beberapa restoran menghadapi masalah tingginya tingkat turnover karena karyawan yang direkrut tidak selalu sesuai dengan tuntutan kerja di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi berbasis intuisi pemilik belum sepenuhnya mampu menjamin kesesuaian jangka panjang antara karyawan dan kebutuhan pelayanan.

Dalam aspek pelatihan dan pengembangan, seluruh restoran memberikan pembekalan awal kepada karyawan baru, namun metode yang digunakan berbeda. Sebagian besar restoran menerapkan sistem pendampingan langsung (*on-the-job training*) oleh karyawan senior. Materi pelatihan umumnya mencakup cara menyambut pelanggan, teknik mencatat pesanan, standar kebersihan, serta prosedur dasar penanganan keluhan. Restoran yang lebih terstruktur melakukan briefing rutin sebelum jam operasional untuk mengingatkan standar pelayanan, membahas kendala hari sebelumnya, dan membagi tugas secara jelas. Dari hasil observasi, restoran yang melaksanakan briefing rutin menunjukkan koordinasi yang lebih baik dan kesalahan pelayanan yang lebih minim. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan berkelanjutan dan komunikasi internal yang konsisten memperkuat *reliability* dan *responsiveness* dalam pelayanan. Namun, ditemukan bahwa ketergantungan pada pelatihan informal menyebabkan inkonsistensi pemahaman antarkaryawan. Karyawan baru sering memperoleh informasi yang berbeda tergantung siapa yang melatihnya, sehingga standar pelayanan tidak selalu seragam. Kondisi ini menunjukkan lemahnya standardisasi pelatihan.



Penerapan standar operasional prosedur (SOP) menjadi aspek yang membedakan tingkat profesionalitas restoran. Sebagian restoran telah memiliki SOP tertulis mengenai alur pelayanan mulai dari penyambutan tamu hingga proses pembayaran, termasuk prosedur kebersihan dan penanganan keluhan. Namun, beberapa restoran lainnya masih mengandalkan instruksi lisan yang diturunkan dari karyawan lama kepada karyawan baru. Hasil observasi menunjukkan bahwa restoran dengan SOP tertulis cenderung memiliki pelayanan yang lebih seragam antarkaryawan, sedangkan restoran tanpa SOP tertulis menunjukkan variasi cara melayani pelanggan. Dengan demikian, keberadaan SOP berfungsi sebagai alat kontrol internal yang menjaga konsistensi kualitas pelayanan. Namun, pada beberapa kasus ditemukan bahwa SOP yang sudah ada tidak sepenuhnya dijalankan dalam praktik. Hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan serta kebiasaan kerja yang lebih mengutamakan kecepatan daripada prosedur formal. Akibatnya, terjadi penyimpangan prosedur seperti ketidaksesuaian pesanan dan variasi cara melayani pelanggan. Meskipun sistem penghargaan meningkatkan motivasi, ketiadaan indikator evaluasi yang jelas menyebabkan penilaian kinerja bersifat subjektif. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan karyawan karena mereka merasa perlakuan tidak selalu adil antarindividu.

Sistem evaluasi kinerja pada umumnya dilakukan secara informal melalui pengamatan langsung oleh pemilik atau supervisor. Penilaian didasarkan pada kedisiplinan, kecepatan kerja, kemampuan berkomunikasi, serta respons terhadap pelanggan. Hanya sebagian kecil restoran yang memiliki format evaluasi tertulis. Meskipun demikian, seluruh restoran menerapkan bentuk penghargaan sederhana seperti bonus kinerja, insentif kehadiran, atau pembagian tip secara kolektif. Karyawan menyatakan bahwa bentuk apresiasi tersebut memberikan dorongan moral untuk bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem evaluasi belum formal, mekanisme penguatan positif tetap berperan dalam meningkatkan motivasi pelayanan.

Untuk memperjelas temuan, ringkasan implementasi MSDM pada restoran yang diteliti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Implementasi MSDM pada Restoran di Bawen

Aspek MSDM	Praktik Umum	Tingkat Formalitas	Implikasi terhadap Service Excellence
Rekrutmen dan Seleksi	Wawancara langsung, rekomendasi, percobaan	Rendah-Sedang	Seleksi berbasis sikap membentuk budaya keramahan
Pelatihan	<i>On-the-job training, briefing routine</i>	Sedang	Meningkatkan konsistensi dan kecepatan pelayanan
SOP Pelayanan	Sebagian tertulis, sebagian lisan	Rendah-Sedang	SOP tertulis menjaga keseragaman pelayanan
Evaluasi Kinerja	Observasi langsung oleh manajer	Rendah	Pengawasan langsung menjaga disiplin kerja
Penghargaan	Bonus, insentif, pembagian tip	Sedang	Meningkatkan motivasi dan komitmen pelayanan

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM pada restoran di Bawen tidak hanya mencerminkan praktik pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga memperlihatkan adanya ketegangan antara sistem formal dan praktik informal. Di satu sisi, pendekatan fleksibel memungkinkan restoran beroperasi secara efisien dengan sumber daya terbatas. Namun, di sisi lain, kelemahan dalam standardisasi, pengawasan, dan evaluasi menyebabkan munculnya inkonsistensi kualitas pelayanan.

Dengan demikian, service excellence tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan sistem MSDM, tetapi juga oleh tingkat kedisiplinan implementasi serta konsistensi penerapan aturan di lapangan. Ketika MSDM tidak dijalankan secara konsisten, maka muncul kesenjangan antara standar yang diharapkan dengan praktik nyata pelayanan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa implementasi MSDM yang bersifat semi-formal masih mampu mendukung service excellence, namun tanpa penguatan sistem evaluasi dan standarisasi, kualitas pelayanan akan sangat bergantung pada individu, bukan sistem organisasi.

Service Excellence dan Faktor Pendukung serta Penghambat

Service excellence pada restoran di Bawen tercermin melalui perilaku nyata karyawan dalam melayani pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, indikator utama pelayanan prima meliputi keramahan dalam menyambut tamu, ketepatan dan kecepatan penyajian pesanan, kemampuan menjelaskan menu, serta kesiapan menangani keluhan. Restoran yang menerapkan briefing rutin dan pengawasan aktif menunjukkan tingkat responsivitas dan assurance yang lebih tinggi. Karyawan di restoran tersebut tampak lebih percaya diri, komunikatif, dan mampu mengendalikan situasi ketika terjadi komplain.

Sebaliknya, restoran yang tidak memiliki pelatihan berkelanjutan atau pembagian tugas yang jelas menunjukkan inkonsistensi pelayanan, terutama saat jumlah pelanggan meningkat. Pada jam sibuk, keterbatasan jumlah karyawan menyebabkan keterlambatan penyajian dan kurangnya perhatian terhadap detail pelayanan. Kondisi ini berdampak pada menurunnya persepsi reliability dan empathy dari sudut pandang pelanggan.

Temuan ini menunjukkan bahwa service excellence pada restoran di Bawen masih sangat bergantung pada kemampuan individu karyawan dan pengawasan langsung pemilik, bukan pada sistem manajemen yang terstruktur. Ketergantungan pada sistem informal ini menciptakan ketidakkonsistenan kualitas layanan antarwaktu dan antarsituasi operasional.

Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan risiko penurunan kualitas layanan secara berkelanjutan. Ketika organisasi semakin berkembang atau jumlah pelanggan meningkat, sistem yang tidak terstandar akan kesulitan menjaga konsistensi pelayanan. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya kepuasan pelanggan, melemahnya loyalitas, serta meningkatnya risiko komplain yang tidak tertangani secara optimal.

Selain itu, ketergantungan pada pengetahuan informal dan pelatihan berbasis pengalaman (tanpa standarisasi) juga berisiko menyebabkan ketidaksamaan kompetensi antarkaryawan baru, sehingga kualitas pelayanan menjadi sangat bervariasi.

Faktor pendukung utama service excellence meliputi komitmen pemilik dalam menjaga kualitas pelayanan, budaya kerja kekeluargaan yang memperkuat solidaritas tim, serta adanya briefing dan komunikasi internal yang rutin. Faktor-faktor ini membantu menjaga koordinasi kerja dan meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik.

Sebaliknya, faktor penghambat utama meliputi keterbatasan jumlah karyawan pada jam operasional tinggi, belum adanya pelatihan formal yang berkelanjutan, serta tidak konsistennya penerapan SOP dalam praktik sehari-hari.

Dengan demikian, service excellence pada restoran di Bawen tidak hanya dipengaruhi oleh sikap karyawan, tetapi juga oleh sejauh mana sistem MSDM mampu mengurangi ketergantungan pada individu dan membangun standar pelayanan yang konsisten. Tanpa penguatan sistem, kualitas layanan akan tetap bersifat fluktuatif dan rentan terhadap tekanan operasional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditegaskan bahwa implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada restoran di Bawen, Kabupaten Semarang telah dijalankan melalui berbagai praktik pengelolaan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas masing-masing usaha, meskipun belum seluruhnya tersusun dalam sistem yang formal dan terdokumentasi secara lengkap. Proses rekrutmen yang menitikberatkan pada sikap, kepribadian, dan kemampuan komunikasi menjadi fondasi awal dalam membangun kualitas pelayanan, karena karakter pelayanan dinilai lebih menentukan dibandingkan dengan pengalaman teknis semata. Pelatihan yang dilakukan melalui pendampingan langsung dan briefing rutin terbukti membantu membentuk standar kerja yang lebih seragam, terutama dalam hal

penyambutan tamu, ketepatan pencatatan pesanan, serta respons terhadap keluhan pelanggan. Penerapan SOP, baik yang tertulis maupun yang disampaikan secara lisan, berperan dalam menjaga keteraturan alur pelayanan, sementara evaluasi kinerja melalui pengawasan langsung pemilik atau supervisor memperkuat kontrol terhadap kualitas layanan sehari-hari.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa restoran yang memiliki struktur manajerial yang lebih jelas dan praktik MSDM yang lebih sistematis cenderung mampu menghadirkan pelayanan yang lebih konsisten, profesional, dan minim kesalahan. Komitmen pemilik terhadap mutu pelayanan, komunikasi internal yang terbuka, budaya kerja yang kondusif, serta pemberian penghargaan kepada karyawan menjadi faktor pendukung utama dalam membangun service excellence. Di sisi lain, keterbatasan sumber daya finansial, belum optimalnya dokumentasi SOP, tingginya pergantian karyawan, serta minimnya pelatihan terstruktur menjadi tantangan yang perlu diatasi agar kualitas pelayanan dapat terus ditingkatkan.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu cakupan lokasi yang terbatas pada beberapa restoran di wilayah Bawen sehingga belum dapat merepresentasikan seluruh variasi restoran di Kabupaten Semarang secara menyeluruh. Selain itu, data penelitian sangat bergantung pada persepsi informan sehingga masih memungkinkan adanya bias subjektivitas dalam pengumpulan informasi kualitatif.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi penelitian pada berbagai tipe restoran di wilayah yang lebih luas serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar dapat menguji hubungan antara praktik MSDM dan tingkat service excellence secara lebih komprehensif. Penelitian lanjutan juga dapat mengkaji peran teknologi digital dalam mendukung sistem MSDM dan peningkatan kualitas pelayanan di sektor restoran.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan praktik MSDM, meskipun dalam bentuk sederhana dan konsisten, merupakan strategi yang relevan dan efektif dalam membangun service excellence yang berkelanjutan pada restoran skala lokal, sehingga dapat meningkatkan daya saing usaha di tengah persaingan industri kuliner yang semakin berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Gary, and P. K. (2019). *Marketing*.
- Barney, J. (2020). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2015). *Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*.
- Karatepe, T. (2022). Management commitment to the ecological environment, green work engagement and their effects on hotel employees' green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3084–3112. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1242>
- Kotler P, K. K. (2016). *Marketing Management. 15th Ed. Upper Saddle River: Pearson*.
- L.J Moleong. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasini* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Luthans, F. (2022). *Organisational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. In *McGraw-Hill*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. In *Cengage Learning*.
- Meilina, R. (2017). *Pelayanan Publik dalam Perspektif MSDM: Tinjauan dari dimensi OCB*. repository.unpkediri.ac.id. http://repository.unpkediri.ac.id/3672/2/61201_0721058605_BOOK.pdf
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. *McGraw-Hill Education*.
- Nurbayti, N. (2024). Pengaruh Digital Mindset, Transformasi Digital, dan Kemampuan Komunikasi terhadap Produktivitas UMKM. *Jurnal Siber Multi Disiplin*, 1(4), 173–186. <https://research.e-siber.org/JSMD/article/view/185%0Ahttps://research.e-siber.org/JSMD/article/download/185/115>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1998). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.



Faizal Ali & Henry Yuliamir. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Service Excellence pada Restoran di Bawen Kabupaten Semarang

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Sari, N. K., Wibowo, L. A., & Ridwanudin, O. (2016). UPAYA MENCIPTAKAN CUSTOMER DELIGHT MELALUI SERVICE EXCELLENCE HOTEL SANTIKA SILIGITA NUSA DUA BALI (Survei terhadap tamu SIP member yang menginap di Hotel Santika Siligita Nusa Dua Bali). *THE Journal : Tourism and Hospitality Essentials Journal*, 4(2), 783. <https://doi.org/10.17509/thej.v4i2.1986>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Tjiptono, F. dan G. C. (2017). *Pemasaran Strategik*.
- Yuliamir, H., & Rahayu, E. (2022). Pengaruh Citra Wisata Nilai Budaya Resonansi Pelanggan pada Minat Berkunjung pada Destinasi Wisata Taman Bunga Celosia Bandungan Semarang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 153. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1161>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. In *McGraw-Hill*.

