

ANALISA KEBIJAKAN *NO TIPPING* PADA KUALITAS LAYANAN DI PLATINUM GRILL

Jimmy Orlando, William Gunawan Putra
jimorlando@gmail.com, william_gunawan17@yahoo.com

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya,
Indonesia

Abstrak: Pemberian tip saat ini sudah merupakan hal yang umum dilakukan oleh masyarakat Indonesia terutama di industri *Food and Beverage*. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis ingin mengetahui apakah dengan berlakunya kebijakan *no tipping* berpengaruh terhadap kualitas layanan di Platinum Grill. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan *no tipping* tidak berdampak terhadap kualitas layanan di Platinum Grill. Persepsi karyawan di Platinum Grill mengenai kebijakan *no tipping* adalah karyawan setuju terhadap adanya kebijakan *no tipping* tersebut. Dengan adanya kebijakan *no tipping*, diharapkan tidak ada perbedaan dalam pemberian layanan kepada pelanggan. Tip juga sudah tergantikan dengan adanya *service charge*. Serta kiat atau usaha yang dilakukan pihak Platinum Grill untuk dapat menjaga kualitas layanan adalah dengan diberikan training.

Kata Kunci: *No tipping*, kualitas layanan, Platinum Grill

Abstract: *Tip giving is a common thing nowadays by Indonesian people especially in food and beverage industry. According to that phenomenon, writers intended to know if no tipping policy affects the service quality on Platinum Grill. The results show that no tipping policy has no impact on service quality in Platinum Grill. The employee's perception on Platinum Grill regarding the no tipping policy is that employees agree to the no tipping policy. With no tipping policy, there is no differentiation in the provision of services to customers. Tip also has been replaced with the service charge. Platinum Grill's effort to be able to maintain the service quality is by providing training.*

Keywords: *No tipping, service quality, Platinum Grill*

LATAR BELAKANG

Manusia merupakan makhluk ekonomi, yang berarti dalam melakukan tindakan ekonomi didorong oleh kepentingan sendiri dan bertindak atas asas atau prinsip ekonomi (Indah, 2015). Dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan segala tindakan ekonomi, manusia berharap untuk mendapat hasil terbaik dengan pengorbanan sekecil mungkin, termasuk dalam memenuhi kebutuhan hidup. Manusia memiliki kebutuhan hidup yang tidak terbatas, mulai dari kebutuhan primer, sekunder, dan juga tersier. Dalam memenuhi kebutuhan hidup, tentunya manusia harus bekerja. Kerja dipandang dari sudut sosial merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya untuk mewujudkan kesejahteraan umum, terutama bagi orang-orang terdekat (keluarga) dan masyarakat, untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam bekerja, manusia akan mengharapkan untuk mendapat uang lebih baik dari pendapatan pokok maupun bonus atau komisi yang didapat. Bonus yang didapat dalam topik bahasan kali ini berasal dari uang yang diterima dari pelanggan, yaitu tip.

Tipping sudah bukan merupakan hal yang asing bagi masyarakat Indonesia. Tip adalah sebuah hadiah atau pemberian, biasanya berbentuk uang, yang diberikan sebagai imbalan atas sebuah layanan (Matthews, 2005). Pemberian tip dilakukan oleh pelanggan semata-mata merupakan penghargaan yang diberikan kepada pelayan atas pelayanan yang didapat dari pelayan tersebut (Lynn, 2001).

Platinum Grill merupakan sebuah restoran *Fine Dining* di Surabaya yang menggunakan *Table Service*, dimana pelayan akan banyak berinteraksi dengan pelanggan mulai dari perkenalan diri, *taking order* dan *upselling*, hingga pembayaran *bill*, sehingga membangun suatu hubungan yang baik dengan pelanggan. Dengan terbangunnya hubungan baik antara pelayan dengan pelanggan, semakin besar pula kesempatan bagi para pelayan untuk mendapat tip dari pelanggan. Akan tetapi, Platinum Grill menerapkan kebijakan *no tipping*, sehingga pelayan wajib menolak dan mengembalikan tips yang didapat kepada pelanggan.

Kebijakan *no tipping* yang diterapkan oleh Platinum Grill dilakukan dengan tujuan agar seluruh pelayan dapat bekerja secara profesional yaitu melakukan segala pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan tanpa motivasi dari pendapatan tip, serta tidak ada perbedaan dalam pemberian layanan kepada pelanggan. Sebagai kompensasi dari kebijakan *no tipping*, Platinum Grill menetapkan *service charge*.

Berdasarkan observasi salah satu penulis yang melakukan praktek kerja nyata di Platinum Grill, meski diterapkan kebijakan *no tipping*, kualitas layanan di Platinum Grill dapat dibilang baik karena telah memenuhi kelima aspek RATER (*Reliability, Assurance, Tangible, Empathy, Responsiveness*). Setiap selesai melakukan *billing*, pelayan yang bertugas akan menanyakan bagaimana pengalaman makan dan kualitas layanan di Platinum Grill. Setiap hari setelah jam operasional berakhir akan diadakan evaluasi untuk membahas komentar atau pendapat pelanggan mengenai pengalaman makan yang didapat di Platinum Grill. Selama masa PKL salah satu penulis, Platinum Grill sangat jarang mendapatkan komentar negatif tentang kualitas layanannya. Walaupun dengan kualitas layanan yang baik, upah yang diterima oleh pelayan di Platinum Grill terbilang tidak besar dan pelayan Platinum Grill juga memiliki *turnover* yang cukup tinggi. Berdasarkan fenomena di atas, penelitian tentang analisa kebijakan *No tipping* pada kualitas layanan di restoran Platinum Grill dilakukan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan Platinum Grill terhadap kebijakan *no tipping* yang ditetapkan?
2. Bagaimana kualitas layanan di Platinum Grill dengan adanya kebijakan *no tipping*?
3. Apa kiat atau usaha yang dilakukan Platinum Grill untuk dapat menjaga kualitas layanan karyawannya tanpa uang tip?

TEORI PENUNJANG

Definisi Tip

Dalam industri hospitalitas, *financial rewards* digunakan untuk mencegah ketidakpuasan karyawan dan memotivasi karyawan dalam bekerja (Mossbarger dan Eddington, 2003). Joewono, Sanusi, dan Tanjung (2003) menyatakan bahwa cara paling ampuh untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan penghargaan dalam bentuk uang. Ryan dan Deci (2000) berpendapat bahwa *financial rewards* secara tidak langsung memberikan kepuasan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pribadi.

Financial rewards dapat diwujudkan berupa gaji dan *incentive*. *Incentive* merupakan motivator yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas dapat meningkat. Karyawan yang termotivasi tentunya akan memberikan pelayanan yang terbaik. *Incentive* sendiri dapat berbentuk antara lain bonus, kompensasi, jaminan sosial, dan juga tunjangan hari raya. Selain itu tip juga merupakan salah satu bentuk dari *incentive* (Boella, 2005).

Dalam industri hospitalitas mendengar tentang tip merupakan hal yang tak asing lagi karena *tipping* adalah kebiasaan yang disebarkan secara luas dimana penerima pelayanan memberikan sejumlah uang diluar dari harga yang sudah ditetapkan sebagai bentuk penghargaan atas jasa yang diberikan. Lynn dan Sturman (2010) membedakan tip menjadi dua yaitu tip yang dihitung berdasarkan persentase tagihan (*bills*) atau disebut dengan *service charge* dan tip yang diberikan sebagai bentuk ucapan terima kasih pelanggan atas pelayanan yang telah diterimanya atau disebut dengan *voluntary tip*. Dalam industri hospitalitas, diperbolehkan untuk mengimplementasikan 1 atau 2 dari jenis tip di atas (Azar, 2012).

Service Charge

Service charge merupakan tip yang dihitung berdasarkan persentase tagihan (*bills*) yang terjadi dalam industri hospitalitas. *Service charge* juga bisa disebut sebagai *automatic tipping* (Lynn dan Withiam, 2008). Persentase dari *service charge* sangat beragam, tergantung dari jenis kegiatan usaha dan pelayanan yang diberikan. Di Indonesia, peraturan mengenai *service charge* diatur dalam PER-02/MEN/1999 Tentang Pembagian Uang *Service* pada Usaha Hotel, Restoran, dan Usaha Pariwisata Lainnya. Menurut PER-02/MEN/1999, *service charge* adalah tambahan dari harga yang sudah ditetapkan sebelumnya dalam rangka jasa pelayanan pada usaha hotel, restoran, dan usaha pariwisata lainnya.

Sistem Tipping

Lin dan Namasivayam (2011) membagi sistem *tipping* menjadi dua jenis yaitu :

1. *Equal sharing of tip (including service charge)*
2. *No sharing of tip (server retain all the tip)*

Menurut Azar (2003) tip didefinisikan sebagai suatu bentuk pembayaran yang diberikan oleh pelanggan atas pelayanan yang diterima. Kategori tip yang ada :

1. Tip yang diberikan secara tidak langsung, akan tetapi merupakan bentuk dari pembayaran dengan kartu kredit dan kartu debit. Tip ini biasanya diberikan kepada pelayan pada akhir bulan.
2. Tip yang diberikan oleh pelanggan secara tunai, di mana pelanggan memberikan sejumlah uang tunai secara sukarela di suatu kotak atau tempat pemberian tip. Pada umumnya tip ini akan dibagi secara merata kepada pelayan setiap akhir bulan.
3. Tip yang diberikan secara langsung oleh pelanggan kepada karyawan atau yang dikenal dengan istilah tip *on hand*. Dimana tip tersebut dapat langsung dibawa pulang oleh pelayan yang bersangkutan.

Tujuan Pemberian Tip

Tujuan pemberian tip sangat universal dan berbeda-beda, menurut Sabath (2013), tujuan pemberian tip adalah untuk menjamin kecepatan layanan. Ayres dan Nalebuff (2004) mengemukakan bahwa pemberian tip mempunyai tujuan untuk memancing seseorang untuk dapat memberikan layanan yang cepat dan baik. Sedangkan Tomren (2004) beranggapan bahwa tujuan pemberian tip adalah untuk menunjukkan apresiasi atau penghargaan atas layanan yang baik.

Pengaruh Tip

Pelanggan yang puas dengan layanan yang didapat tidak selalu memberikan tip yang besar. Begitu juga dengan pelanggan yang mendapat layanan yang buruk, pelanggan ini bisa saja memberikan tip yang besar.

Menurut Lynn (2001), keuntungan pembagian tip bagi pelayan secara kolektif :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan *labor cost*
4. Meningkatkan fokus kerja terhadap tujuan organisasi

Motivasi Kerja

Mullins (2001) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang mengarahkan seseorang untuk mencapai suatu tujuan dalam dapat memenuhi kebutuhannya atau ekspektasinya. Robbins dan Coulter (2002) mengutarakan bahwa, motivasi adalah keinginan yang mendorong usaha secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada kemampuan berusaha untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2009). Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada karyawan dengan sedemikian rupa sehingga karyawan mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu dengan *financial rewards*. Joewono, Sanusi, dan Tanjung (2003) menyatakan bahwa cara paling ampuh untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan penghargaan dalam bentuk uang. *Financial rewards* adalah motivator yang positif dalam rangka meningkatkan kualitas layanan.

Kualitas Layanan

Martin (2001) yang berpendapat bahwa kualitas layanan adalah suatu kemampuan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal pelanggan secara konsisten sesuai prosedur. Sedangkan menurut Joewono, Sanusi, dan Tanjung (2003) kualitas layanan adalah suatu kegiatan yang memberikan nilai kepada pelanggan, yang diukur berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan memecahkan permasalahannya.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2007) mengemukakan terdapat lima dimensi utama yang menentukan kualitas kepuasan pelanggan (jasa) yang meliputi yaitu :

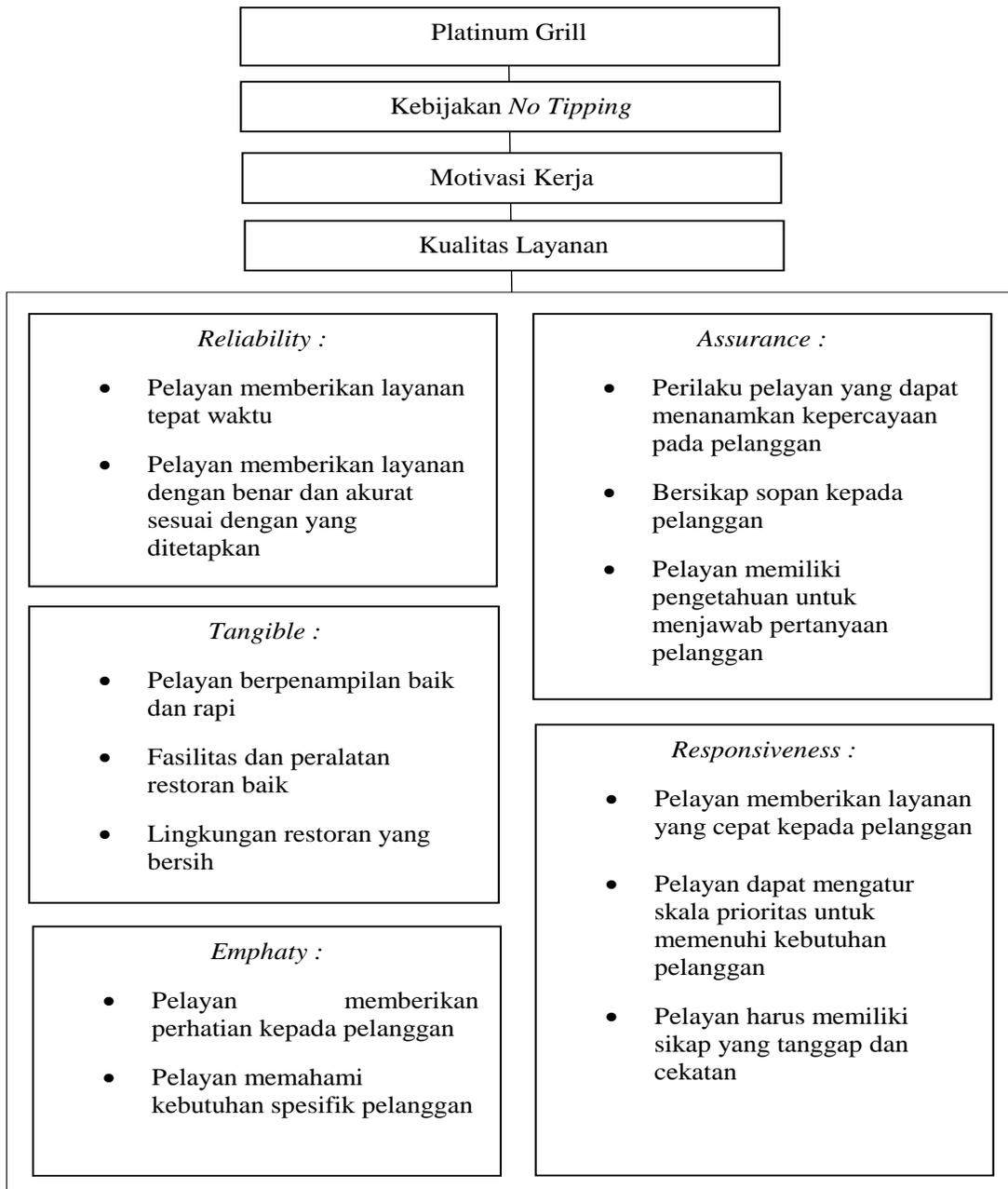
1. *Reliability*
Merupakan kemampuan perusahaan untuk menampilkan pelayanan yang dijanjikan secara tepat dan konsisten. *Reliability* dapat diartikan mengerjakan dengan benar sampai kurun waktu tertentu.
2. *Assurance*
Mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan. Jaminan adalah upaya perlindungan yang disajikan untuk masyarakat bagi warganya terhadap resiko yang apabila resiko itu terjadi akan dapat mengakibatkan gangguan dalam struktur kehidupan normal.
3. *Tangible*
Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi serta kendaraan operasional. Dengan demikian bukti langsung/wujud merupakan indikator yang paling konkrit.
4. *Emphaty*

Merupakan perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

5. *Responsiveness*

Merupakan sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari pelayan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan.

Kerangka Berpikir



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir
Sumber : Daniel dan Berinyuy (2010)

Platinum Grill merupakan sebuah restoran yang bertema fine dining dan menerapkan kebijakan no tipping. Dengan adanya kebijakan no tipping, tentunya dapat berdampak pada motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimaksud disini berkaitan dengan financial rewards. Joewono, Sanusi, dan Tanjung (2003) menyatakan bahwa cara paling ampuh untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan penghargaan dalam bentuk uang. Financial rewards adalah motivator yang positif dalam rangka meningkatkan kualitas layanan. Meski menerapkan kebijakan no tipping, pelayan Platinum Grill dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang profesional dengan memenuhi dimensi kualitas layanan seperti reliability, assurance, tangible, empathy, responsiveness.

Platinum Grill juga menetapkan indikator standar layanan yang harus dikuasai oleh pelayan untuk memenuhi kelima dimensi kualitas layanan tersebut. Indikator yang digunakan oleh Platinum Grill sesuai dengan teori dari Lovelock dan Wirtz (2007) serta Daniel dan Berinyuy (2010) yaitu untuk dimensi reliability, dapat dinilai melalui indikator pelayan memberikan layanan tepat waktu, pelayan memberikan layanan dengan benar dan akurat sesuai dengan yang ditetapkan. Untuk dimensi assurance, dapat dinilai dari indikator perilaku pelayan yang dapat menanamkan kepercayaan pada pelanggan, bersikap sopan kepada pelanggan, pelayan memiliki pengetahuan untuk menjawab pertanyaan pelanggan. Untuk dimensi tangible, dapat dinilai melalui indikator pelayan berpenampilan baik dan rapi, fasilitas dan peralatan restoran, lingkungan restoran yang bersih. Untuk dimensi empathy, dapat dinilai melalui indikator pelayan memberikan perhatian kepada pelanggan, pelayan memahami kebutuhan spesifik pelanggan. Untuk dimensi responsiveness, dapat dinilai melalui indikator pelayan memberikan layanan yang cepat kepada pelanggan, pelayan dapat mengatur skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, pelayan harus memiliki sikap yang tanggap dan cekatan.

METODE

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. **Observasi**
Observasi yang dipakai adalah observasi partisipan dimana salah satu peneliti melakukan masa PKL. Observasi partisipan dilakukan dengan harapan penulis bisa mengamati dan mengalami secara langsung dan berlaku sebagai anggota kelompok informan. Penulis menggunakan *checklist* observasi yang diadaptasi dari evaluasi teknik *butler* Platinum Grill yang berisi kriteria dan penilaian kualitas layanan Platinum Grill yang digunakan sebagai alat pembanding dan pengecek keabsahan data agar mendapat hasil akhir yang akurat.
2. **Wawancara**
Wawancara adalah “proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara / *interviewer* yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai / *interviewee*”. Penelitian menggunakan metode wawancara bebas terpimpin, pewawancara menggunakan “*interview guide* / pedoman wawancara yang dibuat berupa daftar pertanyaan, tetapi tidak berupa kalimat-kalimat permanen / mengikat” (Rahayu dan Ardani, 2004).
3. **Dokumen**
Penulis akan mengumpulkan lampiran hasil wawancara dengan narasumber, kriteria penilaian pelayan Platinum Grill untuk memperkuat hasil penelitian tugas akhir.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, diterapkan prosedur sebagai berikut:

1. Penulis memperoleh izin dari pihak Platinum Grill sebagai obyek serta ketersediaan informan dalam pengambilan data.
2. Dilakukan wawancara yang diawali dengan pembahasan mengenai *tipping*, hal ini dilakukan agar informan dan penulis memiliki persepsi yang sama terhadap topik yang dibahas dengan menggunakan panduan pertanyaan yang telah ditetapkan.
3. Pertanyaan awal wawancara mengenai latar belakang dan apa makna tip bagi informan, dan apa pendapat informan mengenai kebijakan *No Tipping* yang ditetapkan Platinum Grill. Awal wawancara ditujukan guna mendapat persepsi atau opini informan seputar tip dan kebijakan *No Tipping* Platinum Grill dari latar belakang yang berbeda
4. Pertanyaan lanjut ditujukan untuk mengolah data lebih dalam dan mencari informasi yang lebih luas. Sebelum memasuki pertanyaan lanjut informan diberi informasi tentang tip sebagai salah satu motivasi kerja, kemudian digali informasi lebih dalam seputar motivasi kerja informan dengan kebijakan *No Tipping*, opini informan tentang kebijakan *No Tipping*, dan perbaikan atau solusi maupun alternatif dari kebijakan *No Tipping* Platinum Grill
5. Data dari wawancara dan observasi dirangkum dan digunakan dalam proses triangulasi. Hasil dari perbaikan, solusi, dan alternatif yang sudah digabungkan ditunjukkan kembali kepada masing-masing informan untuk mengetahui respon informan.
6. Hasil akhir didapat setelah menambahkan saran-saran untuk mewujudkan hasil penelitian yang lebih baik

Unit Analisa

Menurut Hamidi (2005, pp. 75-76) menyatakan bahwa unit analisa adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial seperti misalnya aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian. Dalam penelitian ini variabel yang dimaksud adalah Kebijakan *No Tipping* dan Kualitas Layanan.

1. Kebijakan *No Tipping*

Pada variabel kebijakan *no tipping* ini diyakini bahwa tip merupakan salah satu sumber tambahan pendapatan bagi karyawan. Jika tip tidak diperbolehkan atau dikembalikan jika ditemukan, maka dapat timbul kekecewaan pelayan, misalnya:

- a. Apa makna uang tip bagi pelayan.
- b. Dengan tidak menerima tip mengurangi motivasi kerja pelayan.
- c. Pelayan kurang puas dengan kebijakan *no tipping* karena pendapatan tidak maksimal.
- d. Pelayan tidak tahu pelayanan yang diberikan dihargai atau tidak karena tidak mendapat tip.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan pada Platinum Grill adalah suatu kemampuan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal pelanggan secara konsisten sesuai prosedur. Untuk mengukur kemampuan tersebut, diajukan pertanyaan yang mengacu pada aspek RATER misalnya:

a. *Reliability*:

- a. Pelayan memberikan layanan tepat waktu.
- b. Pelayan memberikan layanan dengan benar dan akurat sesuai dengan yang ditetapkan.

b. *Assurance*:

- a. Perilaku pelayan yang dapat menanamkan kepercayaan pada pelanggan melalui penguasaan menu, sikap, dan perilaku

- b. Bersikap sopan kepada semua pelanggan tanpa membeda-bedakan.
- c. *Tangible:*
 - a. Pelayan berpenampilan baik dan rapi.
 - b. Fasilitas dan peralatan restoran baik.
 - c. Lingkungan restoran yang bersih.
- d. *Empathy:*
 - a. Pelayan memberikan perhatian kepada pelanggan.
 - b. Pelayan memahami kebutuhan spesifik pelanggan.
- e. *Responsiveness:*
 - a. Pelayan memberikan layanan yang cepat kepada pelanggan.
 - b. Pelayan dapat mengatur skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
 - c. Pelayan harus memiliki sikap yang tanggap dan cekatan.

Teknik Analisa Data

Sugiyono (2007), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas hingga datanya jenuh. Aktivitas tersebut adalah:

1. Reduksi Data
Proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada dilapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian.
2. Penyajian Data
Rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel.
3. Penarikan Kesimpulan
Dalam pengumpulan data, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarah dan sebab akibat.

Uji Keabsahan Data

Sumber data utama yang digunakan dalam analisis deskriptif berupa gambaran tentang gaya berbicara dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Pengujian keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode triangulasi. Menurut Moleong (2007) triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Ada empat macam triangulasi yang dibedakan dengan memanfaatkan penggunaan sumber yang berbeda, yaitu triangulasi sumber, triangulasi penyidik, triangulasi teori, dan triangulasi metode. Pada penelitian ini digunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan memeriksa kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda dalam metode kualitatif. (Moleong, 2007). Sumber yang dimaksud antara lain terdapat 3 pelayan dan 3 pelanggan. Triangulasi sumber akan membandingkan persepsi pelayan dan pelanggan mengenai dampak kebijakan *no tipping* terhadap kualitas layanan.

HASIL

Penelitian ini menggunakan metode observasi dan wawancara. Observasi dilakukan oleh salah satu penulis yang melakukan praktek kerja lapangan (PKL) pada bulan January – July 2017. Penulis mengobservasi tiga orang pelayan yang menjabat sebagai manajer operasional (Informan

A), *junior butler* (Informan B), dan *junior runner* (Informan C) dengan acuan *checklist* observasi seputar aspek RATER dari ketiga informan tersebut. *Checklist* observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *checklist* dari Platinum Grill.

Penulis mewawancarai tiga orang *staff* Platinum Grill yang menjabat sebagai manajer operasional (Informan A), *junior butler* (Informan B), dan *junior runner* (Informan C). Selain itu, penulis juga melakukan wawancara kepada tiga orang informan lainnya, yaitu tiga orang pelanggan yang pernah makan di Platinum Grill pada tahun 2017 yang kemudian masing-masing disebut informan K1, K2, dan K3. Pertanyaan yang diajukan kepada informan didasarkan pada unit analisa.

Pada penelitian ini digunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber akan membandingkan persepsi pelayan dan pelanggan mengenai dampak kebijakan *no tipping* terhadap kualitas layanan.

Tabel 1.3 Triangulasi Sumber

Pelayan (Informan A, B, C)	Pelanggan (Informan K1, K2, K3)	Observasi	Dimensi Kualitas Layanan
Melakukan <i>sequence of service</i> dan <i>adjusting cutleries</i> dengan baik.	Penyajian makanan yang tepat waktu.	Aspek <i>reliability</i> Platinum Grill sudah baik. Penyajian makanan yang tepat waktu, serta pelayan melakukan <i>sequence of service</i> hingga <i>adjusting cutleries</i> dengan baik.	<i>Reliability</i>
Menjawab pertanyaan seputar menu dari pelanggan dengan baik dan merekomendasikan atau <i>upselling</i> menu.	Pelayan memiliki pengetahuan mengenai menu dengan baik. Pelayan bersikap ramah dan berbicara sopan.	Aspek <i>assurance</i> Platinum Grill sudah baik. Pelayan menggunakan bahasa dan cara bicara sopan, serta dapat merekomendasikan menu dengan baik kepada pelanggan. Pelayan juga memiliki pengetahuan mengenai menu dengan baik.	<i>Assurance</i>
Berpenampilan rapi, serta memperhatikan postur dan bahasa tubuh.	Fasilitas dan peralatan yang cukup memadai. Pelayan berpenampilan sebagaimana mestinya standar sebuah restoran <i>fine dining</i> .	Aspek <i>tangible</i> Platinum Grill sudah baik. Pelayan berpenampilan baik dan rapi. Lingkungan restoran yang bersih, serta fasilitas dan peralatan yang terawat dengan baik.	<i>Tangible</i>

Memberikan <i>attentive service</i> sesuai SOP seperti <i>unfolding napkin</i> dan <i>seating assistance</i> . Pelayan juga memahami kebutuhan spesifik pelanggan, terutama kepada pelanggan yang sering mengunjungi Platinum Grill.	Memberi perhatian khusus kepada pelanggan sebagai mana mestinya sebuah restoran <i>fine dining</i> .	Aspek <i>empathy</i> Platinum Grill sudah baik. Pelayan memberikan <i>attentive service</i> serta memahami kebutuhan spesifik pelanggan. Pelayan memiliki <i>common sense</i> yang baik.	<i>Emphaty</i>
Memberikan layanan yang tanggap dan cepat kepada pelanggan.	Pelayanan yang cukup cepat dan ramah.	Aspek <i>responsiveness</i> Platinum Grill sudah baik. Pelayan memberikan layanan yang cepat, serta memiliki sikap yang tanggap dan cekatan. Pelayan dapat mengatur skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.	<i>Responsiveness</i>

Tabel 1.3 di atas mengenai triangulasi sumber yang membandingkan antara persepsi pelayan, pelanggan, dan observasi penelitian dapat dilihat bahwa kualitas layanan di Platinum Grill sudah baik meski diterapkannya kebijakan *no tipping*. Dengan adanya kebijakan *no tipping*, diharapkan tidak ada pembedaan dalam pemberian layanan kepada pelanggan. Tip juga sudah tergantikan dengan adanya *service charge*.

Berdasarkan persepsi pelayan, pelanggan, maupun observasi penelitian dapat dikatakan bahwa Platinum Grill telah memenuhi kelima dimensi kualitas layanan yaitu *reliability*, *assurance*, *tangible*, *empathy*, dan *responsiveness* (Lovelock dan Wirtz, 2007; Daniel dan Berinyuy, 2010). Dalam memenuhi aspek *reliability*, pelayan di Platinum Grill telah memahami *sequence of service* dan *adjusting cutleries*. Dalam memenuhi aspek *assurance*, pelayan di Platinum Grill dapat menjawab pertanyaan seputar menu dari pelanggan dengan baik dan merekomendasikan atau *upselling* menu, sehingga hal ini dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan. Dalam memenuhi aspek *tangible*, pelayan di Platinum Grill selalu terlihat rapi mulai dari rambut yang diberi minyak rambut, hingga sepatu yang kerap disemir agar terlihat mengkilat, serta sangat memperhatikan kerapian, postur dan bahasa tubuh. Dalam memenuhi aspek *empathy*, pelayan di Platinum Grill melakukan *attentive service* sesuai SOP seperti

unfolding napkin dan *seating assistance*. Selain itu, pelayan di Platinum Grill juga mengetahui dan memahami kebutuhan spesifik pelanggan seperti menyediakan *baby chair* bagi pelanggan yang membawa anak balita, terutama kepada pelanggan yang sering mengunjungi Platinum Grill. Dalam memenuhi aspek *responsiveness*, pelayan di Platinum Grill memberikan layanan yang tanggap dan cepat kepada pelanggan.

Sedangkan menurut Ayres dan Nalebuff (2004), pemberian tip mempunyai tujuan untuk memancing seseorang untuk dapat memberikan layanan yang cepat dan baik. Disamping itu, menurut Lynn (2001), tip memiliki keuntungan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan *labor cost*, dan meningkatkan fokus kerja terhadap organisasi. Informan A dan C menyetujui bahwa tip merupakan reward berupa uang yang diberikan oleh pelanggan dan juga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Informan B juga berpendapat bahwa tip juga bisa sebagai penanda bahwa pelanggan puas dengan hasil kerja daripada pelayan. Namun, meski ketiga informan tersebut berpendapat demikian, kualitas layanan di Platinum Grill tetap baik meski diberlakukannya kebijakan *no tipping*. Tip memang berpengaruh terhadap kualitas layanan, namun untuk fokus kerja terhadap organisasi tidak sepenuhnya benar. Seperti yang dikatakan Informan A bahwa dengan menerima tip, motivasi pelayan akan berubah dan pelayanan kepada setiap pelanggan akan berbeda. Ketiga informan setuju bahwa dengan diberlakukannya kebijakan *no tipping*, pelayan di Platinum Grill dapat bertindak profesional dan tidak terpengaruh dengan ada atau tidaknya tip. Oleh karena itu kiat dan usaha yang dilakukan Platinum Grill untuk dapat terus menjaga kualitas layanan karyawannya agar tidak termotivasi oleh uang tip adalah dengan sosialisasi melalui *training*.

Training dilakukan sebelum karyawan baru melakukan *guest contact* dengan pelanggan. *Training* yang diberikan memberi pengertian kepada karyawan untuk bertindak profesional dan tidak berfokus kepada uang tip, selalu mengutamakan kepuasan pelanggan karena apresiasi dari pelanggan juga termasuk salah satu bentuk *reward*. Memberikan pembelajaran kepada karyawan mengenai standar Platinum Grill dan pengetahuan dasar yang meliputi standar kualitas layanan Platinum Grill seperti cara bicara, bahasa, gerak tubuh, postur, cara penyajian makanan, pengetahuan tentang makanan, pengenalan mengenai detail makanan, visi dan misi Platinum Grill, bagaimana menghadapi keluhan, cara meminta maaf kepada tamu, dan sebagainya. Melalui *training*, diharapkan pelayan dapat memperoleh penilaian evaluasi yang baik sehingga pelayan di Platinum Grill akan terus berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik meski tidak mendapat tip.

Pelayan di Platinum Grill lebih berfokus dan berusaha untuk memperoleh penilaian evaluasi yang baik dari atasan agar mendapatkan kenaikan jabatan dan juga *upselling* menu-menu premium yang ada di Platinum Grill agar *service charge* meningkat sebagai ganti dari tip. Mengingat *service charge* juga merupakan salah satu bentuk *financial reward* atau yang biasa disebut sebagai *automatic tipping* (Lynn dan Withiam, 2008). *Service charge* sebagai bentuk *tipping* membuat perbedaan penting yaitu pertama, jumlah tip yang diperoleh tidak berdasarkan pelayanan yang diberikan. Kedua, uang yang diperoleh dari *service charge* langsung masuk ke restoran, tidak semata-mata langsung jatuh ke tangan pelayan (Azar, 2012). Untuk mencegah pelayan agar tidak menyembunyikan tip, Platinum Grill memasang CCTV yang mencakup segala sudut ruangan sehingga pelayan tidak berani untuk menyembunyikan tip karena apabila ditemukan karyawan menyembunyikan tip untuk dirinya sendiri, maka pelayan yang bersangkutan akan mendapat sanksi berupa diputusnya hubungan kerjanya. Dengan ini Platinum Grill dapat menjaga kualitas layanannya tanpa khawatir motivasi pelayan akan berubah dan memperlakukan pelanggan dengan tidak sama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari observasi dan wawancara mengenai analisa kebijakan *no tipping* terhadap kualitas layanan di Platinum Grill yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Karyawan setuju dengan adanya kebijakan *no tipping* agar dapat bertindak profesional dan tidak ada pembedaan dalam pemberian layanan kepada pelanggan. Tip juga sudah tergantikan dengan adanya *service charge*.
2. Dengan adanya kebijakan *no tipping*, kualitas layanan di Platinum Grill sudah baik karena adanya standar yang sudah ditetapkan dan juga ada pelatihan serta adanya komentar yang positif dari pelanggan. Pihak Platinum Grill akan selalu berusaha untuk memenuhi kelima dimensi kualitas layanan yaitu *reliability, assurance, tangible, empathy, dan responsiveness*.
3. Kiat atau usaha dari Platinum Grill untuk dapat terus menjaga kualitas layanan karyawannya agar tidak termotivasi oleh uang tip adalah dengan sosialisasi mengenai alasan dilakukannya kebijakan *no tipping* dan *training* seputar standar yang ada di Platinum Grill seperti cara bicara, bahasa tubuh, pengetahuan menu, dll.

SARAN

Dari analisa kualitas layanan di Platinum Grill mengenai kebijakan *no tipping*, maka penulis menyarankan agar:

1. Perlu diadakan *personal training* kepada setiap pelayan agar dapat meningkatkan kualitas layanan yang sudah baik, mempercepat pelayan baru maupun pelayan yang tidak mengenal bidang *food and beverage* atau *service* agar cepat beradaptasi dan belajar lebih cepat seputar standar Platinum Grill. Materi *personal training* harus spesifik seputar kebutuhan atau kekurangan masing - masing pelayan agar efektif.
2. Perlu diadakan evaluasi rutin setiap bulan sekali, agar pelayan terdorong untuk belajar lebih giat, selalu memperbaiki kualitas layanannya, dan segera naik jabatan, selain itu dengan diadakannya evaluasi rutin akan membiasakan pelayan untuk menghadapi berbagai macam pelanggan dan cara menangani berbagai macam komplain.
3. Melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kelemahan sumber daya manusia seperti kedisiplinan yang kurang dan alasan atau penyebab *turnover* karyawan yang tinggi, yang menurut Manajer Operasional menjadi kendala sulitnya mempertahankan kualitas layanan di Platinum Grill, terutama di bagian pengetahuan menu yang memerlukan waktu banyak untuk dipelajari.

DAFTAR REFERENSI

- Ayres, I., Nalebuff, B. (2004). *Race, tips, and economics*. Forbes.
- Azar, H. O. (2003). The implications of tipping for economics and management. *Internation Journal of Social Economics*, 30(10), 1084-1094.
- Azar, H. O. (2012). The effect of the minimum wage for tipped workers on firm strategy, employees and social welfare. *Labour economics*, 19, 748-755.
- Boella, M. J. (2005). Human resources management in the hospitality industry. *Elseiver Butterworth-Heinemann*.

- Daniel, C. N., Berinyuy, L. P. (2010). Using the SERVQUAL model to Assess Service Quality and Customer Satisfaction. *Umea School of Business*.
- Hamidi. (2005). *Metode penelitian kualitatif: Aplikasi praktis pembuatan proposal dan laporan penelitian*. Malang:UMM Press.
- Indah, H. (2015). Gender dan ekonomi (Peran gender terhadap kontribusi ekonomi dan kesejahteraan keluarga/rumah tangga). *Jurnal Stain Watampone*
- Joewono, H. H., Sanusi, B., Tanjung, N. (2003). *Jangan sekedar servis*. Jakarta: PT. Intisari Mediatama.
- Kementrian Ketenagakerjaan RI. (1999). *Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. PER-02/MEN/1999 tentang Pembagian Uang Service Pada Usaha Hotel, Restoran dan Usaha Pariwisata Lainnya*. Jakarta: Fahmi Idris.
- Lin, I. Y., Navasivayam, K. (2011). Understanding restaurant tipping systems: a human resources perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 923-940.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Improving service quality and productivity*. College of management.
- Lynn, M. (2001). Restaurant tipping and service quality: A tenous relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 14-19.
- Lynn, M., Sturman, M. C. (2010). Tipping and service quality: A within-subjects analysis. *School of Hotel Administration Collection*.
- Lynn, M., Withiam, G. (2008). Tipping and its alternatives: Business tipping and its alternatives: Business. *School of Hotel Administration Collection*.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Martin, W. (2001). *Quality Service, What every hospitality manager needs to know*. New Jersey: Prentice Hall.
- Matthews, A. (2005). To tip or not to tip? It depends on the profession. *Working Paper*.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mossbarger, M., Eddington, J. (2003). *Methods for motivating employees*. Weber State University.
- Mullins, L. J. (2001). *Hospitality management and organisational behavior* (4 ed.). London: Longman.
- Rahayu, I.T., Ardani, T.A. (2004). *Observasi dan wawancara*. Malang: Bayumedia.
- R. M. Ryan, E. L. Deci. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2002). *Management* (7 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Sabath, A. M. (2013). *Business etiquette in brief: The competitive edge for today's professional*. iUniverse.

Sugiyono. (2007). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta

Tomren, E. (2004). Coffee corporations should nix tip jars. *Working paper*.