***THE MODELS OF TRAINING BASED ON TRAINING NEEDS ANALYSIS***

***FOR WAITERS/SS IN REGENCY OF SAMOSIR***

**Syahrul1, Enny Hasriyani2, Theresia Hutahaean3**

**Politeknik Pariwisata Medan**

**Correspondence**: **Syahrul1, Enny Hasriyani2, Theresia Hutahaean3**

Email: *syahrulnugraha27@yahoo.co.id*

DOI : <https://doi.org/10.36983/japm.v10i2.315>

***ABSTRACTS***

*This research aims to know the performances of waiters in restaurants of star hotels in Regency Of Samosir, and the models of trainings for waiters in the hotels. Data processed by quantitative approach to get the mean of each variable and aspects of competencies. The results of observations and interviews are described using qualitative method. Then, the results of questionnaires and interviews processings are analysed by qualitative approach. This is a descriptive research aims to get the descriptions of the performances of the waiters/ss in hotels of the research location and the model of trainings for waiters/ss in the hotel The respondents in this research are the waiters/ss of star hotels restaurants in The Regency Of Samosir, they are 80 persons. The results show that the waiter/ss are low categorized for skill, and knowledge aspects, whilst for attitude aspect, they are good category, but generally, the waiters/ss do not reach the performances expected. The model for trainings can be used for the waiters/ss are the combinations of on the job training and off the job training models. The best training for the waiters/ss for the model of on the job training is couching/understudy. For the model of off the job training, the most suitable trainings for the waiters/waitress are vestibule training and role playing combined with lecturing.*

*Keywords : training, skill, knowledge, attitude, performance*

**MODEL PELATIHAN BERBASIS ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN**

**BAGI KARYAWAN RESTORAN DI KABUPATEN SAMOSIR**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pramusaji pada restoran hotel berbintang di Kabupaten Samosir, dan model pelatihan karyawan restoran pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir. Teknik analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara melakukan pengolahan data kuesioner untuk mendapatkan skor rata-rata (mean) dari setiap variable dan aspek kompetensi. Hasil pengamatan dan wawancara dideskripsikan menggunakan metode kualitatif. Selanjutnya seluruh kuesioner dan hasil wawancara diolah dan dianalisis menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja pramusaji di beberapa hotel di lokasi penelitian dan mencari informasi tentang kebutuhan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.Penelitian ini bersifat eksploratif dengan melakukan survey langsung ke lapangan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian, baik itu data sekunder maupun data primer. Responden dalam penelitian ini adalah pramusaji restoran yang berasal dari restoran berbintang di Kabupaten Samosir yang berjumlah 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek ketrampilan dan pengetahuan para pramusaji masuk pada kategori yang rendah, sedangkan untuk aspek sikap para pramusaji masuk pada kategori baik, namun secara umum dari ketiga aspek kompetensi tersebut disimpulkan bahwa kinerja pramusaji masih belum mencapai hasil yang diharapkan. Model pelatihan yang dapat ditawarkan untuk para pramusaji adalah kombinasi antara *on the job training* dan *off the job training*. Untuk model *on the job training,* pelatihan jenis *couching/understudy* adalah jenis yang terbaik.Sedangkan untuk *off the job training*, jenis pelatihan yang paling sesuai adalah jenis *vestibule training* danbermain peran *(role playing)* yang dikombinasikan dengan jenis *lecturing.*

Kata kunci : pelatihan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, kinerja

**LATAR BELAKANG**

 Hotel sebagai sebuah unit bisnis yang dalam kesehariannya berperan dalam penyediaan jasa pelayanan akomodasi, makan dan minum serta jasa-jasa lainnya, dalam operasionalnya sangat tergantung pada sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas. Tingginya tingkat persaingan yang sangat pesat belakangan ini menuntut setiap karyawan untuk dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal sehingga mampu memberikan pelayanan secara sempurna. Sebuah hotel harus beroperasi selama duapuluh empat jam dalam sehari, tujuh hari dalam seminggu yang berarti sebuah hotel tidak pernah libur dalam melayani seluruh tamu hotel, yang menunjukkan betapa pentingnya keberadaan tamu hotel tersebut sebagai sumber pendapatan bagi hotel.

 Departemen Makanan dan Minuman atau yang biasa disebut *Food and Beverage Management* merupakan departemen yang bertanggung jawab untuk menyediakan kebutuhan makanan dan minuman kepada tamu hotel. Departemen ini terdiri atas dua bagian yaitu *Food and Beverage Product* dan *Food and Beverage Service.* Departemen ini dipimpin oleh seorang *Food and Beverage Manager.*  *Food and Beverage Product* bertanggung jawab untuk pengolahan makanan tamu hotel baik sarapan, makan siang maupun makan malam serta penyediaan berbagai *dessert* berupa produk kue dan produk roti. Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala dapur atau disebut *chef*. Dalam operasionalnya seorang *chef* dibantu oleh beberapa juru masak *(cook)*. Jadi tugas mereka adalah mengolah makanan yang dipesan tamu di restoran atau menyediakan menu sarapan tamu hotel. Sedangkan *Food and Beverage Service* bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan makanan dan minuman kepada tamu. Bagian ini dipimpin oleh seorang *restaurant manager*. Dalam operasionalnya seorang *restaurant manager* dibantu oleh *supervisor* dan pramusaji. Kedua bagian ini membutuhkan kompetensi yang berbeda khususnya dalam melaksanakan operasional. Seorang pramusaji lebih membutuhkan kemampuan dalam bidang pelayanan dan komunikasi dengan tamu. Seorang pramusaji dituntut untuk dapat menangani operasional sebuah restoran baik sebelum operasional hingga berakhirnya operasional sebuah restoran. Kemampuan untuk menangani semua jenis peralatan makan dan minum, mulai dari perawatan, penyimpanan, penataan di meja tamu, penyesuaian jenis pesanan tamu dengan peralatannya. Demikian pula kemamapuan untuk pengetahuan menu *(menu knowledge)* dimana seorang pramusaji harus memiliki kemampuan untuk menjelaskan setiap menu yang ada di restoran baik cara pengolahan, bahan, lama pengolahan. Seorang pramusaji juga dituntut untuk memiliki kompetensi dalam menjual makanan dan minuman *(selling techniques)* dimana disini dibutuhkan kemampuan berkomunikasi untuk menawarkan produk restoran kepada tamu, baik berkomunikasi bahasa Indonesia maupun bahasa asing. Disini dituntut kemampuan pramusaji untuk mampu meningkatkan penjualan produk restoran tersebut sehingga memberikan kontribusi bagi keuntungan hotel secara keseluruhan. Hal ini juga belum berakhir sampai disini, seorang pramusaji juga dituntut untuk mampu menyelesaikan complain tamu dengan beberapa prosedur yang ditetapkan oleh hotel tersebut. Jadi begitu kompleksnya tuntutan yang harus dimiliki oleh seorang pramusaji yang profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya. Disamping itu masih dituntut lagi dimana seorang pramusaji harus memiliki penampilan yang baik, baik itu pakaian, model rambut dan sebagainya yang kesemuanya itu akan menunjang kelancaran operasional sebuah restoran di tempatnya bekerja.

 Melihat kompleksnya kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pramusaji, maka *restaurant manager* harus memiliki program pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja para pramusaji yang menjadi bawahannya. Agar pelatihan yang dilakukan tepat sasaran, maka perlu dibuat pemetaan jenis pelatihan yang harus diberikan berdasarkan kebutuhan yang paling mendesak sehingga kegiatan pelatihan yanag dilakukan akan tepat sasaran dan mampu memberikan manfaat bagi peserta sehingga peserta pelatihan akan merasakan manfaat dari hasil pelatihan yang dilakukan dan pada akhirnya peserta akan lebih percaya diri dan kinerjanya akan semakin lebih baik daripada sebelumnya.

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian penjelasan pada latar beakang masalah di atas, maka dapat dibuat sebuah rumusan masalah yang terkait dengan permasalahan yang terjadi terkait dengan tema usulan penelitian tersebut, yaitu :

1. Bagaimana kinerja pramusaji pada restoran hotel berbintang di Kabupaten Samosir ?
2. Bagaimana model pelatihan karyawan restoran hotel berbintang di Kabupaten Samosir ?

**TINJAUAN PUSTAKA**

***Food and Beverage Service* di Sebuah Hotel.**

Sebagai sebuah institusi bisnis, sebuah hotel memiliki peran yang tinggi sebagai pendukung kegiatan wisata dimana keberadaannya mampu menyediakan fasilitas jasa akomodasi bagi para pelanggan hotel. Keberadaan hotel tersebut tentu membutuhkan banyak tenaga kerja untuk membantu terlaksananya operasiona hotel tersebut. Selain mampu menyerap banyak tenaga kerja, sebuah hotel juga mampu mendorong ekonomi rakyat di sekitarnya. Misalnya untuk kebutuhan penyewaan kendaraan, penyedia kebutuhan dapur seperti buah-buahan, sayuran daging dan sebagainya. Di beberapa daerah misalnya daerah wisata Bali, kehidupan masyarakatnya sangat tergantung pada sektor wisata, yang dalam hal ini adalah jasa hotel. Sebagain besar warga Bali bekerja di sektor pariwisata ini. Hotel itu sendiri dapat diklasifikasikan menurut bintang, mulai dari hotel bintang satu, bintang dua, bintang tiga, bintang empat, bintang lima, dan *diamond.* Pengklasifikasian bintang tersebut didasarkan

pada ukuran hotel serta fasilitasnya, artinya semakin tinggi kelas bintang sebuah hotel maka semakin baik pula fasilitsnya, maka otomatis tarifnya juga akan semakin tinggi. Hal tersebut linier dengan pelayanannya.

Pengertian hotel itu sendiri seperti yang didefenisikan sesuai Keputusan Menteri Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi menjelaskan bahwa hotel adalah akomodasi yang mempergunakan sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil. Dari defenisi tersebut jelas bahwa unsur komersil menunjukkan bahwa hotel merupakan sebuah institusi bisnis dimana kegiatannya berorientasi kepada keuntungan. Selain itu juga disebutkan selain menyediakan jasa pelayanan penginapan hotel juga sebagai penyedia makanan dan minuman.

Berdasarkan defenisi tersebut, maka sebuah hotel dalam upaya untuk memaksimalkan keuntungannya, maka dilengkapi dengan beberapa fasilitas tempat makan dan minum yang kesemuanya bertujuan untuk memberikan pelayanan dan kepuasa secara maksimal kepada semua tamunya. Dalam hal ini bagian yang berperan untuk menjalankannya adalah *Food and Beverage Department.* Departemen ini memegang peran yang sangat strategis untuk mendongkrak pendapatan hotel melalui penjualan makanan dan minuman. Porsi kontribusi departemen ini secara umum menduduki peringkat kedua pada sebuah hotel setelah penjualan kamar. Hal tersebut akan lebih terlihat saat sebuah hotel menyelenggarakan *event/function* yang melibatkan ribuan peserta yang membutuhkan pelayanan makan dan minum, sehingga jika dalam seminggu sebuah hotel dapat menyelenggarakan dua *event* maka kontribusi yang disumbangkan juga tentu tidak sedikit. Secara operasional departemen ini terbagi atas dua bagian yang sangat berkaitan sangat erat satu sama lain dan tidak mungkin dapat dipisahkan, yaitu *Food and Beverage Product* dan *Food and Beverage Service.*

**Restoran.**

Sebagai usaha yang menyediakan makanan dan minuman serta pelayanannya secara komersial, sebuah restoran khususnya pada sebuah hotel saat ini juga memberikan kontribusi keuntungan bagi pemasukan hotel. Sisi komersial menunjukkan bahwa usaha ini menitikberatkan profit yang dihasilkan sebagai kontribusi bagi pendapatan hotel secara keseluruhan. Itu alasannya mengapa banyak hotel sedang bahkan hotel besar menyediakan beberapa restoran agar para pelanggan lebih leluasa dalam memilih jenis maupun menu dengan gaya penyajian dan harga yang bervariasi sesuai dengan keinginan mereka.

*Food and Beverage Service* bertangung jawab khusus pada pelayanan makanan dan minuman dimana dalam opersionalnya dilaksanakan oleh *waiter* atau pramusaji. Marsum (2005) mendefenisikan :

“pramusaji adalah karyawan/karyawati di sebuah restoran yang bertugas menunggu tamu - tamu, membuat tamu-tamu merasa mendapat sambutan yang baik dan nyaman, mengambil pesanan makanan dan minuman serta menyajikannya, juga membersihkan restoran dan lingkungannya serta memper-siapkan meja makan *(table setting)* untuk tamu berikutnya”.

Sugiarto (1996), mendefenisikan pramusaji sebagai “karyawan restoran atau *room service* yang memiliki tugas dan tanggung jawab memberikan pelayanan akan kebutuhan makan dan minum bagi tamu hotel”.

**Urai Tugas *(Job Descriptions)* Pramusaji**

Dalam menjalankan tugasnya seorang pramusaji dituntut untuk dapat melaksanakan urai tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan profesional. Urai tugas ini juga menjadi dasar pedoman atau batas-batas mana yang menjadi tanggung jawabnya selama menjalankan tugasnya di oulet tempat dia bertugas.

Adapun defenisis urai tugas menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut

Menurut Handoko (2008), “urai tugas *(job description)* adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya”.

Sedangkan Stone (2011) menjelaskan “urai tugas sebagai dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi. Uraian jabatan tersebut disusun dalam suatu format yang terstruktur sehingga informasi mudah dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan di dalam organisasi. Pada hakikatnya, uraian jabatan yaitu bahan baku dasar dalam pengelolaan”.

Marsum (2005) mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab pramusaji yang merupakan perwujudan dari urai tugasnya, dimana secara garis besar terdapat tiga periode yaitu *pre opening, during operation and after closing.*

“1. Tugas pramusaji sebelum Sebelum restoran buka atau *pre-opening* :

1. Memeriksa tutup meja/*table setting* secara keseluruhan. Apabila ada alat yang kurang, harus dilengkapi; yang cacat fisik, gempil atau retak, harus diganti; kalau belum rapi harus dirapikan.
2. Memeriksa meja samping atau side stand, site stand merupakan tempat *mice en place,* yakni tempat persiapan alat-alat yang sudah siap pakai dan disusun secara rapi; juga tempat menaruh bumbu atau sedap-sedapan; sehingga dalam keadaan sibuk pun kelengkapan alat-alat maupun bumbu atau sedap-sedapan dapat diatasi dengan baik.
3. Memberi petunjuk kepada *busboy* cara membersihkan alat-alat, sedap-sedapan; juga cara kerja yang lain setiap hari
4. Mempersiapkan daftar makanan, minuman, serta daftar minuman anggur.
5. Melengkapi tutup meja tutup meja sesuai dengan makanan yang dipesan oleh tamu, apabila tamu itu telah pesan makanan terlebih dahulu; misalnya tamu-tamu rombongan; dan sebagainya.
6. Tugas pramusaji selama restoran buka atau during operation
7. Membantu *captain* atau *head waiter* dalam hal menyambut dan mengantar tamu ke tempat duduk yang sesuai atau ke meja yang sudah dipesannya.
8. Mengambil pesanan minuman ke bar atau makanan ke dapur dengan dibantu *busboy* kalau perlu, serta menghidangkannya kepada tamu yang memesannya.
9. Memeriksa apakah *busboy* selama membantu tugasnya bertindak cukup teliti.
10. Memeriksa apakah mungkin soup sudah dapat dihidangkan karena tamunya telah selesai dengan makanan pembuka; adakah pesanan makanan untuk anak-anak yang perlu didahulukan, dan sebagainya.
11. Melayani para tamu secara keseluruhan dengan baik. -Dalam waktu-waktu tertentu mengadakan perhitungan atau *inventory* terhadap semua alat di restoran, termasuk juga taplak meja serbet makan, lap gelas, dan sebagainya.

3. Sesudah restoran tutup atau *after closing*

1. Merapikan meja-kursi serta kereta yang tadi dipakai untuk melayani tamu; mengatur dan meyusunya di tempatnya masing-masing.
2. mengganti taplak meja yang perlu diganti.
3. Membersihkan meja dan kursi dari remah-remah makanan.
4. Membersihkan dan mengeringkan semua alat yang habis dicuci dari tempat pencucian; gelas untuk air es, pisau, sendok, garpu, pengoles mentega, piring roti, cangkir, tatakan, dan sebagainya.
5. Menutup kembali meja makan dengan lengkap dan rapi; membersihkan tempat garam dan merica; mengisi kembali tempat gula yang hamper kosong.
6. Menyimpan kembali daftar makanan, minuman dan anggur di tempatnya dengan rapi.
7. Membersihkan mulut botol sedap-sedapan, seperti *tomato* ketap, maggi, tabasco, *chilli*, A1, *lea & perrins* serta *mint sauce* dan kemudian menyusunnya kembali dengan rapi di atas meja samping atau side stand.
8. Merapikan dan membersihkan side stand secara keseluruhan. -Menyingkirkan semua sisa makanan dan minuman dari daerah restoran; selain demi kerapian dan kebersihan, juga untuk menghindari adanya tikus serta kecoa.
9. Mengantarkan seluruh alat yang kotor ke tempat pencucian.
10. Menghubungi *houseman* untuk membersihkan karpet serta bak-bak sampah yang ada di dalam restoran.
11. Menghubungi bagian engineering untuk mematikan *air conditioning* (AC).
12. Mematikan lampu; memutuskan atau mematikan hubungan consent yang sudah tidak dipakai lagi.
13. Melaporkan kepada *captaint* atau *head waiter* apabila terjadi kesulitan-kesulitan, pernyataan tidak puas, komentar, atau saran-saran dari para tamu.
14. Mengusahakan agar saat-saat berikutnya segala sesuatunya akan menjadi lebih baik dan lebih lancar atau *smooth*.
15. Untuk itu, baik dengan mencatatnya dalam suatu buku maupun hanya dengan mengingatnya, seorang *waiter* atau *waitress* perlu mempunyai ”memory” tentang tamu-tamu. Ia sebaiknya mengingat-ingat apa kesukaan tamu yang sering datang ke restoran itu karena tamu-tamu itu akan senang dan akan merasa mendapat kehormatan kalau namanya dihafal oleh *waiter, captain, head waiter.*
16. Waktu meninggalkan restoran mau pulang, periksalah sekali lagi apakah semua laci dan pintu sudah dikunci semuanya dengan baik. Apakah semua sudah teratur rapi pada tempatnya? dan sebagainya”.

Untuk dapat menjalankan semua tugas – tugas tersebut pramusaji dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik dimanan kompetensi tersebut bisa didapat melalui pendidikan, pelatihan nmaupun pengalaman selama bekerja sekian lama untuk bidang yang sama.

**Kinerja**

 Kinerja merupakan suatu aktivitas kerja yang terukur selama waktu tertentu yang dibuat menurut kesepakatan sebelumnya. Sedangkan pengertian manajemen kinerja menurut Armstrong (2006) adalah *“performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams”*. Pengertian tersebut jika diartikan adalah sebagai berikut : “ manajemen kinerja dapat didefenisikan sebabagi suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim”.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa untuk mendapatkan suatu kinerja yang baik kinerja yang optimal dapat dihasilkan melalui sebuah tahapan yang berkesinam-bungan sehingga kinerja tersebut dapat tercapai. Tanpa melalui tahapan yang baik serta kerja keras dari manajemen, maka akan sangat sulit bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang baik.

 Menurut Edison (2016) “Mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu perlu memperhatikan beberapa aspek penting dintaranya adalah penyesuakan indikator dengan kemampuan pegawai yang ada *(existing competencies)”*. Dengan kata lain penetapan indikator harus sesuai dengan kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga penetapannya dibuat meningkat secara bertahap seiring dengan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan-pelatihan yang terarah. Ini adalah cara yang paling realistis yang dapat menimbulkan keyakinan karyawan untuk mencapainya.

 Jika melihat pernyataan tersebut maka jelas bahwa seorang pramusaji dituntut untuk memiliki kompetensi sehingga mampu untuk menyelsaikan semua tugas-tugasnya sesuai dengan urai tugas yang diembannya. Dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan serta pengalaman yang berbeda tentu akan mempengaruhi kinerja seorang pramusaji. Semakin tinggi pendidikan dan dirorong dengan pengalaman yang baik maka kinerja pramusaji biasanya akan lebih baik pula. Beberapa cara dapat dilakukan untuk mencapai kinerja yang maksimal antara lain ialah dengan memebrikan pelatihan yang berkesinambung- an dimana program pelatihan disusun secara berjenjang dan disesuaikan denga kebutuhan pramusaji dan dengan metode yang implementatif yang lebih banyak menitikberatkan pada aspek praktek di tempat kerja. Dengan metode ini manajer akan lebih mudah mengukur tingkat capaian dari hasil pelatihan tersebut dari waktu ke waktu.

 Cara yang paling efisien dan efektif bagi sebuah restoran untuk menghasilkan pramusaji yang kompeten adalah melalui proses rekrutmen yang ketat, terukur dengan standard yang tinggi. Proses rekrutmen tidak hanya dilakukan melalui ujian tertulis saja tetapi juga dengan ujian praktek. Ujian praktek dilakukan ndengan mendemon-straiksn kompetensi yang dimiliki dengan merujuk pada urai tugas pramusaji. Selain uji kompetensi tersebut juga perlu dipertimbangkan waktu penyelesaiannya

**Evaluasi Indikator**

 Penting bagi seorang manajer untuk melakukan kinerja para pramusaji sebagai bahan pertimbangan dalam menetukan perencanaan restoran ke depannya. Untuk itu diperlukan indikator sebagai acuan dalam menetapkan kinerja para pramusaji yang dipimpinnya. Dari hasil evaluasi indicator tersebut maka akan tergambarkan kondisi kompetensi seluruh pramusaji sehingga akan lebih memudahkan bagi manajemen untuk menindaklanjuti permasalahan yang dihadapi oleh pramusaji.

 “Baik buruknya suatu kinerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kompetensi, teknologi, dan metode”. (Edison, 2016). Jika indikator kompetensi menujukkan bahwa pramusaji memiliki kompetensi yang rendah, maka manajemen perlu melakukan langkah-langkah untuk segera melakukan perbaikan dengan melakukan pelatihan yang mengarah pada peningkatan kompetensi sesuai dengan indikator yangb telah ditetapkan oleh manajemen restoran. Selanjutnya jika kondisi teknologi yang digunakan selama ini diperkirakan sudah jauh tertinggal sehingga tidak mampu mendukung proses kerja pramusaji maka manajemen perlu memikirkan untuk melakukan penggantian dengan teknologi terbaru. Jika metode atau sistem yang digunakan selama ini ternyata dirasa kurang efektif, maka manajemen perlu melakukan revisi terhadap metode yang sudah ada sehingga akan meningkatkan sinergi antar individu.

**Dimensi yang Menunjang Kinerja**

 John Miner (1988) menyatakan bahwa “terdapat beberapa aspek yang menjadi tolok ukur untuk mencapai kinerja seorang pegawai, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja, waktu kerja efektif/jam kerja hilang”.

Dalam hal untuk mengukur kinerja pramusaji dimana seorang pramusaji memiliki harus ditunjang oleh beberapa kompetensi untuk dapat menyelesaikan seluruh tugas-tugasnya yang berfokus pada kualitas pelayanan bagi tamu selama di restoran, kualitas terhadap hasil, proses pekerjaannya dapat dilihat dari rendahnya tingkat komplain tamu yang dilayani sejak tamu memasuki restoran, proses pelayanan, hingga tamu meninggalkan restoran tersebut. Beberapa kesalahan yang selalu terjadi misalnya adalah kesalahan saat memberikan penjelasana mengenai menu yang ditanyakan tamu. Misalnya bahan, metode pengolahan, lama pemgolahan, dan sebagainya. Demikian pula kesalahan dalam pemberian peralatan makan kepada tamu, dan kesalahan dalam menyajikan menu yang tepat kepada orang tepat sesuai pesanan yang telah dilakukan sebelumnya saat *taking order*.

Pada dimensi kuantitas, kinerja pramusaji dapat diukur pada beberapa aspek, antara lain kesanggupan seorang pramusaji menangani 3 atau 4 meja pada saat yang sama dengan pelayanan yang sesuai dengan standard restoran. Selain itu seberapa banyak transaksi yang dihasilkan melalui proses *selling techniques* yang dilakukan saat melakukan penagmbilan pesanan *(taking order)*. Disini pramusaji selain bertugas sebagai pelayan juga harus mampu bertindak sebagai tenaga penjual yang menawarkan menu-menu mahal yang dapat mendongkrak penjualan. Disini kemmapuan berkomunikasi untuk meyakinkan pelanggan sangat dibutuhkan, termasuk kemampuan berbahasa asing ketika menghadapi tamu asing yang berada di restoran tersebut.

Pada aspek penggunaan waktu dalam bekerja dapat dilihat melalui kedisiplinan pramusaji yang meenyangkut kehadiran. Operasional restoran dilakukan mulai pada saat *shift* pagi untuk melayani sarapan para tamu yang menginap di hotel dan biasanya rsetoran akan mulai buka pada pukul 6 pagi. Disini pramusaji berarti harus sudah mempersiapkan segala sesuatu sebelum pukul 6 pagi untuk melakukan berbagai persiapan sebelum restoran dibuka. Jadi kehadiran seorang pramusaji harus dimulai beberapa saat sebelum restoran dibuka, jadi saat pukul 6 pagi segala sesuatu harus sudah siap dan restoran sudah siap menerima tamu yang datang.

 Untuk aspek kerja sama, dilihat bagaimana seorang pramusaji dapat membina hubungan kerja sama dengan orang lain baik dengan sesama pramusaji, dengan atasannya, maupun dengan pihak lain misalnya dengan kasir rsetoran, dengan juru masak, dengan pihak *store* dan dengan pihak-pihak lain yang sangat mendukung kelancaran operasional restoran.

**Pelatihan.**

Nitisemito (1994) memberikan pengertian pelatihan sebagai : “Kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, dan keterampilan serta pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan”. Disini jelas terdapat beberpa aspek dari dilakukannya pelatihan yaitu aspek perbaikan dan pengembagan sikap, ketrampilan dan pengetahuan yang kesemuanya ini menjadi satu bagian yang tidak terpisahkan. Pelatihan dilakukan untuk membantu mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga akan dapat membantu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan efisien.

 Untuk melaksanakan pelatihan, sebuah organisasi akan mengeluarkan biaya yang besarnya tergantung dari jenis, tempat dan lama pelaksanaannya. Beberapa perusahaan terkesan ikut-ikutan dengan tren pelatihan yang banyak dilakukan oleh perusahaan lain tanpa membuat target secara rinci yang ingin dicapai melalui pelathan tersebut. Pada sisi lain sebuah kegiatan pelatihan tidak direncanakan dengan sebaik mungkin, yaitu tanpa melalui sebuah analisis untuk melihat dan mengetahui kebutuhan yang peltihan yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan.

**Identifikasi Kebutuhan Sebuah Pelatihan**

 Sebuah restoran harus selalu melakukan penyesuaian terhadap lingkungannya yang sewaktu-waktu dapat berubah dimana para karyawan juga harus mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi tersebut. Manajemen harus melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan bagi karyawannya. Siapa saja yang perlu diberikan pelatihan? pelatihan apa yang perlu diberikan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, manajemer pelatihan perlu menggunakan langkah-langkah berikut (Rachmawati, 2008 ):

“1. Evaluasi prestasi

Melalkukan monitoring pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standard prestasi atau target rekrutmen. Karyawan yang memiliki hasil prestasi yang kurang atau di bawah standard yang ditetapkan organisasi, mengindikasikan organisasi perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

1. Analisis persyaratan kerja

Organisasi perlu mengetahui kemampian dan keahlian yang dimiliki karyawan. Karena jika karyawan diserahi tugas atau pekerjaan, tetapi tidak memiliki ketrampilan yang mendukumg pekerjaan tersebut maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

1. Analisis organisasi.

Analisis organisasi bertujuan meninjau kembali apakah tujuan organisasi secara keseluruhan sudah tercapai atau belum. Tujuan organisasi secara berkesinam-bungan perlu ditinjau kembali apakah sudah mencapat target atau belum. Apabila organisasi tidak atau belum mencapai taget dengan efektif maka manajemen perlu membuat program pelatihan.

1. Survei sumber daya manusia.

Seluruh manajemen dan karyawan diminta menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program ini berlangsung untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut”.

**Menentukan Tujuan Program Pelatihan.**

Tahapan berikutnya adalah menetapkan tujuan pelatihan. Disini manajemen harus mampu menjawab pertanyaan, Apakah pelatihan diberikan kepada karyawan baru diterima pada semua tingkatan atau hanya yang bagi yang menduduki jabatan tertentu. Apakah pelatihan berfokus pada ketrampilan teknis, analisis/konseptual ataukah kemampuan *inter personal*. Berikut ini adalah langkah-langkahnya (Rachmawati, 2007) :

* “Mengidentifikasi keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
* Memastikan bahwa program akan sesuai dan cocok dengan tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan mereka, serta motivasi peserta.
* Melakukan survei untuk mengem-bangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur”.

**Implementasi Program**

 “Implementasi program pelatihan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *on the job training* dan *of the job training* (Rachmawati, 2006).

1. *On the job training*

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi dan organisasi. Bentuknyapun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan.

*On the job training* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Dalam banyak rekrutmen, *on the job training* adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia dan biasanya meliputi karyawan baru sampai karyawan lama yang sudah berpengalaman.

Beberapa bentuk *on the job training* adalah :

* *Couching/understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dngan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, dan hubungan dengan atasan atau teman kerja

* Pelatihan magang/*apprenticeship training*.

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk memprakrekkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

1. *Off the job training*
* *Lecture*

Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia/pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuna umum kepada peserta.

* Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan edia video, film, atau televisi sebagai sarana presesntasi tentang pengetahauan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

* *Vestibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

* Bermain peran *(Role playing).*

Teknik pelatihan seprti ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus. Dengan peran seperti ini, akan diketahui bagaimana menghadapi siatusi kerja yang sesunguhnya. Peserta mungkin berperan sebagai pelanggan, manajer, rekan kerja sehingga dapat berinteraksi baik dengan pihak lain.

* Studi kasus

Teknik ini dilakukan dengan memberi sebuah atau beberapa kasus menejemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim dimana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim lain.

* *Self study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh perserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain. Hal ini biasanya dilakukan karena beberpa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, keterbatasan frekwensi pertemuan, dan faktor jarak.

* Program pembelajaran

Pembelajaran ini seperti *self study*, tetapi perserta kemudian diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk dierikan umpan balik.

* *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku diantara para peserta.

* *Action learning*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan”.

Jika peserta pelatihan adalah pramusaji, maka beberapa metode yang paling cocok adalah pelatihan magang, *vestibule training*, dan bermain peran. Hal ini dikarenakan sebagian besar tanggung jawab pramusaji adalah kegiatan praktek opersaional untuk melayani tamu di restoran.

**METODE PENELITIAN**

**Jenis/Sifat Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja pramusaji di beberapa hotel di lokasi penelitian dan mencari informasi tentang kebutuhan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka.

Penelitian ini bersifat eksploratif dengan melakukan survey langsung ke lapangan untuk mendapatkan data-data yeng diperlukan dalam penelitian, baik itu data sekunder maupun data primer. Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung dari responden tetapi terkait dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian, sedangkan data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden.

**Populasi dan Sample**

 Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para pramusaji restoran yang berada di hotel berbintang di Kabupaten Samosir. Pemilihan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*, responden yang dipilih sebanyak 80 orang yaitu pramusaji yang telah bekerja minimal satu tahun di hotel tersebut.

**Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data dari responden, penelitian ini menggunakan alat pengumpulan data berupa :

* 1. Observasi fisik, yaitu dengan mengamati kondisi, fenomena dan fakta yang terjadi pada pada objek penelitian di lapangan.
	2. Studi kepustakaan yaitu menghimpun data yang diperlukan melalui data literatur/buku-buku, jurnal-jurnal yang terkait dengan objek penelitian..
	3. Wawancara yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab kepada responden dengan menggunakan instrumen berupa daftar pertanyaan dengan mengacu pada indikator-indikator penilaian yang berkaitan dengan objek penelitian.
	4. Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan melakukan penyebaran angket/koeisioner kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Penyebaran kuesioner dilakukan secara personal (*personally administered questionnaires*) di mana peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya tentang kuesioner dan dapat langsung dikumpulkan setelah dijawab oleh responden.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif dengan cara mendeskripsikan hasil pengamatan, pembagian kuesioner, dan wawancara dengan pramusaji dan manajer/supervisor restoran untuk menda-patkan informasi tentang pramusaji restoran serta upaya-upaya yang telah dan akan dilakukan utuk meningkatkan kinerja dan kompetensi mereka. Selanjutnya seluruh kuesioner dan hasil wawancara diolah dan dianalisis menggunakan pendekatan analisis kualitatif melalui bentuk paparan kemudian dianalisis dan dinarasikan dalam bentuk laporan penelitian.

Pada rumusan masalah pertama, akan dicari skor rata-rata *(mean)* dari setiap variable untuk setiap aspek. Penghitungan skor rata-rata *(mean)* dilaukuan menggunakan rumus :

Skor rata-rata (mean) = Ʃ f.x

 n

f : frekwensi

x : nilai skor setiap pilihan jawaban dimana nilai untuk :

 SS =5, S = 4, N=3, TS=2, STS=1

 n : jumlah responden

Sedangkan kategori kinerja pramusaji untuk setiap variable maupun aspek dari ketiga kompetensi melalui hasil penilaian skor rata-rata untuk setiap variable maupun aspek adalah sebagai berikut :

 Tabel 1. Kategori Kinerja Pramusaji

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Skor Rata-Rata | Kategori |
| 1 | 4,01 – 5,00 | Sangat Tinggi  |
| 2 | 3,01 – 4.00 | Tinggi |
| 3 | 2,01 – 3,00 | Sedang |
| 4 | 1,01 – 2,00 | Rendah |
| 5 | 0,00 – 1,00 | Sangat Rendah |

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Data**

Dalam analisis data pada penelitian ini, jumlah responden yang disebarkan angket sebanyak 80 angket dan seluruh angket tersebut dapat terkumpul kembali Untuk menganalisis jawaban dari angket yang telah dikumpulkan dianalisis dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

**Profil Responden**

Analisis profil responden bertujuan untuk melihat karakteristik responden yang menjadi objek pilihan dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti melakukan pengelompokan responden berdasarkan asal wisatawan, jenis kelamin, umur/usia, serta tingkat pendidikan. Di bawah ini akan ditampilkan profil responden berdasarkan pengelompokan tersebut.

**Umur/Usia**

Umur/usia secara umum selalu berhubungn dengan kematangan seseorang dalam membuat sebuah keputusan atau tindakan dan dapat menjelaskan gambaran mengenai pengalaman seseorang. Berikut ini akan disajikan responden penelitian berdasarkan usia/umur.

Tabel 3

| Usia/Umur |
| --- |
|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 18 - 24 Tahun | 29 | 36.25 | 36.25 | 36.25 |
| 25 - 30 Tahun | 32 | 40.00 | 40.00 | 63.75 |
| > 30 Tahun | 19 | 23.75 | 23.75 | 100.0 |
| Total | 80.0 | 100.0 | 100.0 |  |

 Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tampilan tabel 3 di atas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah berusia antara 25 sampai 30 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 36,25 %, diikuti dengan responden pada usia antara 18 sampai 24 tahun sebanyak 32 orang atau 32,00 %, kemudian disusul respoden yang berusia lebih dari 30 tahun sebanyak 19 orang atau 23,75 %. Dari tabel tersebut jelas terlihat bahwa responden yang menjadi objek penelitian sebagian besar masih berusia sangat produktif dan memahami esensi pertanyaan. Dengan rata-rata usia yang masih relatif muda tersebut, maka pemahaman mereka tentang pertanyaan dan permasalahan yang diberikan khususnya mengenai kompetensi dapat memberikan gambaran objektif terhadap kondisi yang ada secara baik dan benar.

**Jenis Kelamin**

Peneliti memilih kategori jenis kelamin dengan tujuan untuk mengetahui dapat memberi penjelasan gambaran mengenai perilaku dan tindakan seseorang. Berdasarkan jenis kelamin maka akan dapat mempengaruhi keputusan terhadap sebuah pilihan atau tindakan. Tabel berikut menyajikan data jenis kelamin responden yang telah dipilih dalam penelitian ini.

Tabel 4

| Jenis Kelamin |
| --- |
|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 31 | 38.75 | 38.75 | 38.75 |
| Perempuan | 49 | 61.25 | 61.25 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |  |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4 terlihat bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 31 orang (38,75 %) dibanding dengan responden perempuan yang berjumlah 49 orang (61,250 %). Tabel tersebut menjelaskan bahwa responden berjenis kelamin perempuan memiliki jumlah proporsi yang lebih besar dibanding dengan responden laki-laki. Kemungkinan dari kondisi ini adalah jumlah pramusaji yang terdapat di restoran di lokasi penelitian adalah sebagian besar adalah kaum perempuan atau kemungkinan kaum pramusaji lebih responsif daripada pramusaji laki-laki.

**Status Perkawinan**

Untuk mengetahui status perkawinan responden, peneliti menyajikannya pada tabel di bawah ini.

Tabel 5

| Status Perkawinan  |
| --- |
|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Menikah | 32 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| Tidak Menikah | 48 | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |  |

 Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 5 menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah menikah, yaitu 32 orang atau 40,00 %, sedangkan yang tidak menikah sebanyak 48 orang atau 60,00 %.

**Tingkat Pendidikan**

Secara psikologis masalah pendidikan selalu dipandang sebagai satu kondisi yang mampu menggambarkan kecakapan seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu tindakan dan perbuatan secara profesional. Tabulasi tentang tingkat pendidikan responden dapat dikemukakan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 6

| Tingkat Pendidikan  |
| --- |
|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | SLTA | 54 | 67.50 | 67.50 | 67.50 |
| Diploma | 20 | 25.00 | 25.50 | 93.00 |
| S-1 | 6 |  7.50 |  7.50 | 100.0 |
| S-2 | 0 | 0 | 0 |  |
| Total | 80 | 100.0 | 100.0 |  |

 Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah memiliki tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 54 orang atau 67,50 %, diikuti oleh responden yang berpendidikan diploma sebanyak 20 orang atau 25,00 %, selanjutnya memiliki tingkat pendidikan sarjana S1 sebanyak 6 orang atau 7,50 %, Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menjadi objek dalam penelitian ini sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SLTA.

**Lokasi Responden Bekerja.**

Dalam penelitian ini, penulis menyasar pramusaji yang bekerja di Kabupaten Toba Samosir. Tabel berikut menyajikan data asal responden yang telah dipilih dalam penelitian ini.

Tabel 7

| Lokasi Responden Bekerja |
| --- |
|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tuktuk Siadong  | 27 | 33.75 | 33.75 | 33.75 |
| Ambarita | 18 | 22.50 | 22.50 | 56.25 |
| Simanindo | 15 | 18.75 | 18.75 | 75.00 |
| Tomok | 12 | 15.00 | 15.00 | 90.00 |
| Pangururan | 8 | 10.00 | 10.00 | 100.00 |
|  |  |  |  |  |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 terlihat bahwa mayoritas lokasi responden bekerja adalah dari Kelurahan Tuktuk Siadong yaitu sebanyak 27 orang (33,75 %), selanjutnya diikuti responden yang bekerja di Kelurahan Ambarita sebanyak 18 orang (22,50 %), selanjutnya dari Kelurahan Simanindo sebanyak 15 orang (18,75 %), dari Kelurahan Tomok sebanyak 12 orang (15,00 %), dari Pangururan sebanyak 8 orang (10,00 %). Tabel tersebut menjelaskan bahwa lokasi bekerja responden yang berasal dari Kelurahan Tuktuk Siadong memiliki jumlah proporsi yang paling besar dibanding dengan responden yang berasal dari daerah lain. Kemungkinan dari kondisi ini adalah jumlah hotel dan restoran yang terdapat di Kelurahan Tuktuk Siadong adalah yang paling banyak diantara daerah lainnya.

**Lama Kerja**

Tabel berikut akan menggambarkan lama masa kerja responden sebagai pramusaji di tempatnya bekerja.

Tabel 8

| Lama Masa Kerja

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Frequency | Percent | ValidPercent | Cumulative Percent |
| Valid 6 bulan – 12 bulan 13 bulan – 24 bulan 25 bulan – 36 bulan Lebih dari 36 bulan Total | 1735111780 | 21.2543.7513.7521.25100.0 | 21.2543.7513.7521.25100.0 | 21.2565.0078.75100.0 |

 |
| Sumber : Data diolah, 2021 |

Berdasarkan tabel di atas terlihat besar masa kerja responden yang bekerja sebagai pramusaji di lokasi penelitian adalah antara 13 bulan sampai 24 bulan sebanyak 17 orang atau 43,75 %. disusul oleh responden yang telah bekerja antara 6 bulan sampai 12 bulan dan lebih dari 36 bulan masing-masing sebanyak 17 orang atau 21,25 %, sedangkan responden yang bekerja dengan masa kerja antara 25 bulan sampai 36 bulan sebanyak 11 orang atau 13,75 %. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman yang cukup.

**Kinerja Pramusaji pada Restoran Hotel Berbintang di Kabupaten Samosir**

Pada penelitian ini, penulis mencoba menilai aspek/indikator ketrampilan paramusaji yang terdiri dari :

1. Variabel teknik pelayanan.
2. Mampu menata peralatan makan dan minum *elaborate cover* di atas meja
3. Mampu melakukan penyesuaian peralatan makan dan minum
4. Mampu menyajikan menu tamu sesuai dengan urutannya
5. Mampu mengambil pesanan tamu
6. Mampu menghidangkan pesanan tamu sesuai arah jarum jam
7. Mampu menghidangkan pesanan tamu sesuai pesanan
8. Mampu melakukan penawaran menu kepada tamu
9. Mampu berkomunikasi dengan bahasa asing (Inggris)
10. Variabel pengetahuan
11. Mampu menjelaskan bahan makanan/minuman yang terdapat pada daftar menu
12. Mampu menjelaskan metode memasak makanan yang terdapat pada daftar menu.
13. Mampu menjelaskan lamanya proses pengolahan makanan yang terdapat pada daftar menu.
14. Mampu menjelaskan fungsi peralatan makan
15. Mampu menjelaskan perbedaan *American breakfast* dengan *continental breakfast*
16. Variabel Sikap
17. Tingkat kehadiran
18. Hadir di lokasi kerja lebih kurang 30 menit sebelum jam kerja dimulai
19. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
20. Memakai seragam kerja saat bekerja
21. Mendengarkan komplain tamu dengan baik
22. Menjaga kerapian penampilan
23. Bekerjasama dengan orang lain

**Tabel 9. Penilaian Aspek Ketrampilan Pramusaji**

**n=80**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan.** |  **SS** |  **S** |  **N** |  **TS** |  **STS** | **Mean** |
| **f** | **%** | **F** | **%** | **f** | **%** | **F** | **%** | **f** | **%** |
| **1.** | Mampu menata peralatan makan dan minum *elaborate cover* di atas meja | **4** | **5.00** | **4** | **5.00** | **27** | **33.75** | **26** | **32.50** | **19** | **23.75** | **2.35** |
| **2.** | Mampu melakukan penyesu-aian peralatan makan dan minum | **3** | **3.73** | **7** | **8.75** | **12** | **15.00** | **22** | **27.50** | **36** | **45.00** | **1.99** |
| **3.** | Mampu menyajikan menu tamu sesuai dengan urutannya*(table d’hote)* | **4** | **5.00** | **6** | **7.50** | **14** | **17.50** | **21** | **26.25** | **35** | **43.75** | **2.04** |
| **4.** | Mampu mengambil pesanan tamu dengan baik | **18** | **22.50** | **16** | **20.00** | **36** | **45.00** | **6** | **7.50** | **4** | **5.00** | **3.48** |
| **5.** | Mampu menghidangkan pesanan tamu sesuai pesanan | **9** | **11.25** | **8** | **10.00** | **21** | **26.25** | **24** | **30.00** | **18** | **22.50** | **2.58** |
| **6.** | Mampu menghidangkan pesanan tamu sesuai arah jarum jam | **6** | **7.50** | **8** | **10.00** | **6** | **7.50** | **29** | **36.25** | **31** | **38.75** | **2.11** |
| **7.** | Mampu melakukan penawar-an menu kepada tamu | **4** | **5.00** | **3** | **3.73** | **11** | **13.75** | **32** | **40.00** | **30** | **37.50** | **1.99** |
| **8.** | Mampu berkomunikasi dengan bahasa asing (Inggris) | **11** | **13.75** | **17** | **21.25** | **17** | **21.25** | **19** | **23.75** | **16** | **20.00** | **2.85** |
| **Total** | **55** | **9,82** | **65** | **11,61** | **117** | **20,89** | **153** | **27,32** | **170** | **30,36** | **2,42** |

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 9 untuk aspek ketrampilan, terlihat bahwa skor nilai rata-rata teringgi diduduki oleh variable kemampuan mengambil pesanan tamu sebesar 3,48 disusul dengan variable kemampuan berkomunikasi dengan bahasa asing (Inggris) dengan skor rata-rata sebesar 2,85. Berikutnya adalah variable kemampuan menghidangkan pesan-an tamu sesuai pesanan dengan nilai skor rata-rata 2,58. Selanjutnya secara berurutan adalah variable kemampuan menata peralatan makan dan minum *elaborate cover* di atas meja, kmampuan menghidangkan pesanan tamu sesuai arah jarum jam, dan kemampuan menyajikan menu tamu sesuai dengan urutannya dengan nilai skor rata-rata adalah 2,35; 2,11 dan 2,04. Variable kemampuan melakukan penyesuaian peralatan makan dan minum serta kemampuan melakukan penawaran menu kepada tamu dengan nilai skor rata-rata adalah 1,99. Sedangkan nilia rata-rata aspek ketrampilan adalah sebesar 2,42.

 Dengan nilai skor rata-rata untuk aspek ketrampilan sebesar 2,42, menunjukkan bahwa aspek ketrampilan untuk pramusaji tergolong sangat rendah yang berarti juga kinerja mereka juga rendah. Rendahnya aspek ketrampilan ini mengindikasikan bahwa para pramusaji belum mampu menjalankan tugas-tugasnya dalam melayani tamu dengan baik dan ada kecendrungan para karyawan belum mendapatkan pelatihan yang dikelola dengan baik. Sebagai seorang pramusaji selain bertugas memberikan pelayanan kepada tamu, pramusaji juga harus mampu melakukan penawaran khususnya menu-menu khusus agar terjual sehingga dapat meningkatkan keuntungan restoran. Namun variable ini justru yang berada pada kondisi yang sangat lemah yaitu 1,91. Dengan kondisi seperti ini, maka kelihatan bahwa pramusaji belum menjalankan fungsi penjaulan dengan baik.

**Tabel 10. Penilaian Aspek Pengetahuan Pramusaji**

**n=80**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan.** |  **SS** |  **S** |  **N** |  **TS** |  **STS** | **Mean** |
| **F** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** |
| **1.** | Mampu menjelaskan bahan makanan/minuman yang terdapat pada daftar menu | **8** | **10,00** | **12** | **15** | **25** | **31,25** | **17** | **21,25** | **18** | **22,50** | **2,69** |
| **2.** | Mampu menjelaskan metode memasak makanan yang terdapat pada daftar menu. | **3** | **3,75** | **7** | **8,75** | **19** | **23,75** | **31** | **38,75** | **20** | **25,00** | **2,28** |
| **3.** | Mampu menjelaskan lamanya proses pengolahan makanan yang terdapat pada daftar menu. | **2** | **2,50** | **6** | **7,50** | **14** | **17,50** | **32** | **40,00** | **26** | **32,50** | **2,08** |
| **4.** | Mampu menjelaskan fungsi peralatan makan  | **3** | **3,75** | **5** | **6,25** | **9** | **11,25** | **28** | **35,00** | **35** | **43,75** | **1,91** |
| **5.** | Mampu menjelaskan perbedaan *American breakfast* dengan *continental breakfast* | **4** | **5,00** | **2** | **2,50** | **7** | **8,75** | **36** | **45,00** | **31** | **38,75** | **1,90** |
| **Total** | **20** | **5,00** | **32** | **8,00** | **74** | **18,50** | **144** | **36,00** | **130** | **32,50** | **2,03** |

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 10 untuk aspek pengetahuan, terlihat bahwa skor nilai rata-rata teringgi diduduki oleh variable kemampuan menjelaskan bahan makanan/minuman yang terdapat pada daftar menu sebesar 2,69 disusul dengan variable kemampuan menjelaskan metode memasak makanan yang terdapat pada daftar menu. dengan skor rata-rata sebesar 2,28. Berikutnya adalah variable kemampuan menjelaskan lamanya proses pengolahan makanan yang terdapat pada daftar menu. dengan nilai skor rata-rata 2,08. Selanjutnya secara berurutan adalah variable kemampuan menjelaskan fungsi peralatan makan dengan dengan nilai skor rata-rata adalah 1,91, dan variable kemampuan menjelaskan perbedaan *American breakfast* dengan *continental breakfast* 1,90. Sedangkan nilia rata-rata aspek pengetahuan adalah sebesar 2,03.

 Dengan nilai skor rata-rata untuk aspek pengetahuan sebesar 2,03, hal ini jelas menunjukkan bahwa aspek pengetahuan para pramusaji tergolong sangat rendah yang tentu saja berimplikasi pada kinerja mereka. Rendahnya aspek pengetahuan ini mengindikasikan bahwa para pramusaji belum mampu memberikan pelayanan secara maksimal kepada tamu restoran sebab pengetahuan yang mereka miliki sangat terbatas. Seorang pramusaji selain bertugas memberikan pelayanan kepada tamu, pramusaji juga harus memiliki pengetahuan secara baik tentang restoran termasuk pengetahuan menu, peralatan dan *service*, sebab ketika ada tamu yang bertanya terkait dengan menu yang ada maka pramusaji harus dapat menjelaskannya secara detail karena ini termasuk pada *product knowledge* sebagai bagian dari kemampuan untuk menjual.

**Tabel 11. Penilaian Aspek Sikap Pramusaji**

**n=80**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pertanyaan.** |  **SS** |  **S** |  **N** |  **TS** |  **STS** | **Mean** |
| **F** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** | **f** | **%** |
| **1.** | Tingkat kehadiran  | **31** | **38,75** | **24** | **30,00** | **17** | **21,25** | **6** | **7,50** | **2** | **2,50** | **3,95** |
| **2.** | Hadir di lokasi kerja lebih kurang 30 menit sebelum jam kerja dimulai  | **11** | **13,75** | **8** | **10,00** | **22** | **27,50** | **29** | **36,25** | **10** | **12,50** | **2,76** |
| **3.** | Tanggung jawab terhadap pekerjaan | **21** | **26,25** | **11** | **13,75** | **29** | **36,25** | **13** | **16,25** | **6** | **7,50** | **3,35** |
| **4.** | **Memakai seragam kerja saat bekerja** | **24** | **30,00** | **17** | **21,25** | **23** | **28,75** | **9** | **11,25** | **7** | **8,75** | **3,53** |
| **5.** | Mendengarkan komplain tamu dengan baik | **22** | **27,50** | **14** | **17,50** | **20** | **25,00** | **20** | **25,00** | **4** | **5,00** | **3,38** |
| **6.** | Menjaga kerapian penampilan | **18** | **22,50** | **22** | **27,50** | **19** | **23,75** | **12** | **15,00** | **9** | **11,25** | **3,35** |
| **7.** | Bekerjasama dengan orang lain | **13** | **16.25** | **12** | **15,00** | **37** | **46,25** | **8** | **10,00** | **10** | **12,50** | **3,13** |
| **Total** | **145** | **25,00** | **108** | **19,29** | **167** | **29,82** | **97** | **17,32** | **48** | **8,57** | **3,35** |

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 11 diatas, yang menjelaskan aspek sikap pramusaji yang menunjukkan bahwa skor nilai rata-rata teringgi diduduki oleh variable tingkat kehadiran sebesar 3,95 disusul dengan variable memakai seragam kerja saat bekerja dengan skor rata-rata sebesar 3,53. Berikutnya adalah variable mendengarkan komplain tamu dengan baik dengan nilai skor rata-rata 3,38. Selanjutnya secara berturut-turut adalah variable tanggung jawab terhadap pekerjaan dan menjaga kerapian penampilan dengan rata-rata skor 3,35. Variabel bekerjasama dengan orang lain dengan skor rata-rata 3,13, dan terakhir adalah variable hadir di lokasi kerja lebih kurang 30 menit sebelum jam kerja dimulai dengan skor rata-rata sebesar 2,76. Sedangkan nilai rata-rata aspek ketrampilan adalah sebesar 3,35.

 Melihat nilai skor rata-rata untuk aspek sikap para pramusaji secara keseluruhan sebesar 3,39, mengindikasikan bahwa pramusaji memiliki karakter yang baik dalam menjalankan kewajibannya di restoran tempatnya bekerja. Dengan nilai skor rata-rata tingkat kehadiran 3,95 mengindikasikan bahwa pramusaji memiliki disiplin yang baik sehingga dapat menekan kekosongan karyawan yang bekerja di restoran. Variable memakai seragam kerja saat bekerja dengan skor rata-rata 3,53 menunjukkan bahwa pramusaji cukup disiplin dalam melaksanakan kewajibannya memakai seragam pramusaji sebagai bentuk kebanggaan terhadap profesinya. Satu hal yang menjadi perhatian adalah sikap kehadiran pramusaji di restoran lebih kurang 30 menit sebelum jam kerja yaitu dengan skor rata-rata 2,76, menunjukkan bahwa pramusaji belum secara penuh menyadari pentingnya melakukan persiapan baik persiapan diri maupun area kerja saat *shift* pagi untuk memastikan bahwa semuanya sudah siap ketika restoran dibuka. Sedangkan untuk *shift* lainnya adalah serah terima pekerjaan pramusaji pada *shift* sebelumnya untuk diselesaikan pada *shift* selanjutnya.

 **Tabel 12. Jenis Pelatihan yang Pernah Diikiti Pramusaji**

**n=80**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Jenis Pelatihan | Jumlah (Orang) |
| 1. | Bahasa Inggris | 41 |
| 2. | Sanitasi dan hygiene | 23 |
| 3. | Pembinaan sikap profesi | 11 |
| 4. | *Customer service* | 19 |
| 5. | Menangani keluhan tamu *(Handling complain)* | 18 |
| 6. | Pelayanan kamar *(Room service)* | 13 |
| 7. | Pengambilan pesanan melalui telepon (*Order taker by phone)* | 8 |
| 8. | Operasional restoran | 69 |
| 9. | Pengetahuan peralatan | 33 |
| 10. | Pengetahuan menu | 24 |

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Tabel di atas menunjukkan bahwa jenis pelatihan paling banyak yang pernah diikuti oleh pramusaji adalah operasional restoran dengan jumlah yang pernah mengikuti sebanyak 69 orang, disusul dengan Bahasa Inggris sebanyak 41 orang, dan pengetahuan peralatan sebanyak 33 orang. Sedangkan peserta yang pernah mengikuti pelatihan tentang teknik pengambilan pesanan tamu melalui telepon adalah yang paling sedikit, yaitu 8 orang.

 Jika melihat porsi pelatihan yang pernah diikuti oleh pramusaji yaitu operasional restoran sebanyak 69 orang, berarti sebagian besar pramusaji pernah mengikuti pelatihan teknik operasional restoran, namun secara keseluruhan pramusaji belum memberikan kinerja yang baik. Ada beberapa faktor yang menjadi masalah misalnya metode yang dipilih tidak sesuai dengan materi yang diberikan. Sedangkan pelatihan teknik pengambilan pesanan tamu melalui telepon merupakan pelatihan yang paling sedikit diikuti oleh pramusaji, yaitu hanya 8 orang. Ini artinya pihak hotel masih mengabaikan pentingnya ketrampilan pramusaji ketika berkomunikasi dengan tamu melalui telepon, karena aspek penting dalam bertelepon yang perlu mendapat perhatian yaitu *telephone courtesy* atau etika bertelepon.

**Model Pelatihan**

Setiap kegiatan pelatihan memiliki tujuan yang akan dicapai, jenis pelatihan, dan memiliki peserta yang berada pada *level* (tingkatan) yang berbeda. Sebagai konsekwensi dari ketiga hal tersebut, maka memerlukan pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan dan peserta pelatihan itu sendiri.

Karyawan pada *craft level* (operasional) lebih dituntut untuk mampu menjalankan tugas-tugas operasional secara teknis di lapangan yang lebih banyak membutuhkan aspek fisikal. Sedangkan karyawan pada level manajemen lebih membutuhkan aspek administrasi dan analisis, dan manajerial, sehingga bentuk dan model pelatihan yang diberikan juga berbeda.

Terkait dengan hal tersebut seorang instruktur *(trainer)* harus mampu melihat siapa pesrtta pelatihan dan apa tujuan akhir yang diharapkan dari pelatihan tersebut. Satu materi pelatihan mungkin akan lebih efektif jika menggunakan model tertentu atau dikombinasikan dengan model yang lainnya. Pelatihan yang mengedepankan kegiatan *learning by doing* akan lebih sesuai khususnya jika diterapkan oleh peserta pelatihan pada *craft level* (operasional) dimana peserta dharuskan untuk melakukan pekerjaan/kegiatan dengan mempraktekkannya secara langsung.

1. ***On The Job Training***

Model ini sangat cocok diberikan khususnya kepada karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama. Kepada karyawan baru hal ini menjadi tahap pengenalan dunia kerja sedangkan bagi karyawan lama hal ini sebagai upaya penyegaran.

1. *Couching/understudy*

Bagi restoran yang memiliki keterbatasan waktu dan keterbatasan karyawan operasional, maka metode coaching ini cocok diterapkan sebagai salah satu cara untuk memberikan pelatihan khususnya bagi karyawan operasional. Di sela-sela waktu yang kosong, *supervisor* atau manajer restoran bisa memberikan pelatihan dimana pelatih mencontohkan langsung pekerjaan tersebut dan diminta peserta untuk mensimulasikan hal tersebut sesuai yang telah dicontohkan oleh pelatih. Hal ini dilaksanakan jika manajer melalui pengamatannya, menemukan masalah atau kesulitan dalam mengerjakan suatu hal, maka hal ini menjadi catatan bagi atasan untuk memperbaiki atau meningkatkan ketrampilan tersebut di sela-sela waktu senggang. Kegiatan ini sangat murah dan praktis tetapi sangat efektif. Hanya saja disini atasan harus aktif melakukan pengamatan saat operasional kepada para pramusaji.

Berbagai materi pelatihan yang dapat dialkukan misalnya cara menyambut ttamu ketika memasuki restoran hingga mengantarkannya duduk di meja tamu. Teknik menata peralatan makan dan minum *(table set up)* dan mengangkat peralatan makan minum *(clear up)*, mengambil pesanan tamu dan menyajikan pesanan tamu. Itu semua *dapat* dilakukan melalui model ini.

1. ***Off The Job Training***

`Untuk model *off job training*, *jenis* pelatihan yang paling sesuai untuk pramusaji adalah jenis *lecturing, vestibule training,* danbermain peran *(role playing)*

1. *Lecture*

Agar teknik ini lebih efektif maka dapat kegiatan tersebut dikombinasikan dengan pemberian penugasan atau latihan sehingga tujuan pelatihan lebih mudah tercapai. Peserta diminta untuk aktif mempraktekkan materi pelajaran di kelas. Penugasan tes panel adalah contoh yang baik ketika si pemateri memberikan materi pengetahuan menu

* 1. Sanitasi dan hygiene
	2. Pembinaan sikap profesi
	3. *Customer service*
	4. Pengetahuan peralatan
	5. Pengetahuan menu
1. *Vestibule training*

Model pelatihan *off the job training* dengan jenis *vestibule training* merupakan jenis sangat cocok diterapkan bagi karyawan, khususnya bagi karyawan baru atau karyawan lama yang akan ditingkatkan ketrampilan dan pengetahuannya. Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya. Dengan penataan ruangan seolah-olah peserta berada di tempat kerja yang sebenarnya akan sangat menolong peserta untuk lebih memahami materi pelatihan karena disini peserta langsung mempraktekkannya di bawah bimbingan dan pengawasan pelatih.

Materi pelatihan yang dapat menggunakan jenis pelatihan ini antara lain :

1. Penataan peralatan makan dan minum di meja tamu *(table set up)*
2. Teknik mengangkat peralatan makan minum tamu *(clear up)*
3. Teknik memasang dan membuka taplak meja
4. Teknik membentuk serbet tamu *(folding napkin)*
5. Teknik menyajikan makanan dan minuman
6. Bermain Peran *(Role playing).*

Jenis pelatihan sangat cocok dilakukan sebab pada kegiatan ini peserta juga memerankan diri sebagai tamu dan sebagai pramusaji dimana situasi dimanipulasi sedemikian rupa sehingga proses dari awal hingga akhir operasional dapat dilakukan dan di sela-sela kegiatan perlu diciptakan kaus-kasus kecil agar peserta akan terbiasa ketika menghadapi tamu yang komplain.

Ide-ide kreatif dan inovatif sangat dibutuhkan daris eorang instruktur untuk membuat suasana lebih hidup dan agar peserta lebih bergairah. Alat peraga juga dipersiapkan untuk memperlancar kegiatan tersebut serta tahapan-tahapan, prosedur, dan instruksi yang jelas agar mempermudah peserta melaksanakan simulasi tersebut.

Adapun materi pelatihan yang cocok menggunakan jenis ini adalah :

* 1. Bahasa Inggris
	2. *Customer service*
	3. Menangani keluhan tamu *(Handling complain)*
	4. Pelayanan kamar *(Room service)*
	5. Pengambilan pesanan melalui telepon (*Order taker by phone)*
	6. Operasional restoran
		1. Simpulan
			1. Berdasarkan hasil uraian sebelumnya, diketahui bahwa aspek ketrampilan para pramusaji tergolong memiliki kinerja yang rendah, dimana hal tersebut mengin-dikasikan bahwa para pramusaji belum mampu menjalankan tugas-tugasnya dalam melayani tamu dengan baik dan ada kecendrungan para pramusaji belum mendapatkan pelatihan yang dikelola dengan baik. Demikian pula untuk aspek pengetahuan para pramusaji tergolong sangat rendah yang mengindikasikan bahwa para pramusaji belum mampu memberikan pelayanan secara maksimal kepada tamu restoran sebab pengetahuan yang mereka miliki sangat terbatas. Untuk aspek sikap para pramusaji secara keseluruhan mengindikasikan bahwa pramusaji memiliki karakter yang baik dalam menjalankan kewajibannya di restoran tempatnya bekerja. Pramusaji memiliki disiplin yang baik sehingga dapat menekan kekosongan karyawan yang bekerja di restoran.
			2. Model pelatihan yang dapat ditawarkan untuk para pramusaji adalah kombinasi antara *on the job training* dan *off the job training*. Untuk model *on the job training,* pelatihan jenis *couching/understudy* adalah jenis yang terbaik.Sedangkan untuk *off the job training*, jenis pelatihan yang paling sesuai adalah jenis *vestibule training* danbermain peran *(role playing)* yang dikombinasikan dengan jenis *lecturing.*
		2. Saran
			1. Pihak manajemen restoran agar membuat program pelatihan bagi para pramusaji dengan menekankan pada ketiga aspek kompetensi yaitu aspek ketrampilan *(skill)*, pengetahuan *(knowledge)* dan sikap *(attitude)* secara terintegrasi sehingga pramusaji akan memiliki kepercayaan yang lebih baik sekaligus akan meningkatkan kinerja mereka. Materi pelatihan yang diberikan agar disesuaikan dengan kebutuhan yang paling prioritas yang dirasa sangat dibutuhkan oleh pramusaji.
			2. Untuk dapat menjalankan proses pelatihan berdasarkan model pelatihan yang ada selain membuat jadwal pelatihan, beberapa aspek yang juga perlu diperhatikan adalah penataan ruangan harus disesuaikan dengan materi pelatihan, manajemen juga agar membuat tujuan yang terukur untuk setiap kegiatan pelatihan. Modul-modul pelatihan yang diberikan kepada pramusaji harus lebih mudah dipahami sehingga akan memudahkan pramusaji untuk mempraktekkannya. Selain itu agar manajemen juga memilih instruktur yang memiliki kapabilitas di bidangnya sehingga pelatihan yang diberikan akan memberikan hasil yang maksimum.

DAFTAR PUSTAKA

A.F. Stoner. 2011. Manajemen Sumber Daya

 Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Alex, Nitisemito, 2015. Manajemen Sumber

 Daya Manusia, Pustaka Setia,

 Bandung.

Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10thEdition. London: Kogan Page Limited.*

Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta

Handoko, T. Hani. 2012.Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE

Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KN.73/PVVI05/ MPPT-85

Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2006. Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya)

Marsum, 2015.Restoran dan Segala

 Permasalahannya. Jogjakarta : Andi

 Offset

Miner, John B and Donald P. Crane. 1997. *Human Resources Management-The Strategic Perspective, New York: Harper Collins College Publisher*

Rachmawati, IK, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jogjakarta : Andi Offset

Sugiarto, 1996. Pramusaji *Food & Beverage*

 *Service. Jakarta : PT Gramedia.*

Pustaka

Sugiyono, 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung, Alfabeta.

**Biodata :**

**Drs. Syahrul, M.M.** *adalah dosen dengan jabatan lektor kepala pada Politeknik Pariwisata Medan.*

**Enny Hasriyani, S.Psi, M.** **Kes**  *adalah dosen dengan jabatan lektor kepala pada Politeknik Pariwisata Medan.*

**Theresia Hutahaean, SH, M. Hum**  *adalah dosen dengan jabatan lektor kepala pada Politeknik Pariwisata Medan.*