



## **Kepuasan Tamu dan Pelatihan Karyawan pada Departemen *F&B Service*: Studi Kasus di Swiss-Belinn Kristal Kupang**

**Kevin Gustian Yulius & Jeremy Moody Koamesah**

*Universitas Pelita Harapan*

*Jl. M. H. Thamrin Boulevard 1100 Lippo Village, Tangerang*

[kevin.yulius@uph.edu](mailto:kevin.yulius@uph.edu)

**Published: 22 Aug' 2023**

### **Abstrak**

Penelitian ini membahas masalah-masalah terkait departemen Food and Beverage (F&B) Service di Swiss-Belinn Kristal Kupang. Dengan pertumbuhan signifikan dalam sektor pariwisata, hotel-hotel di wilayah Kupang perlu memberikan pelayanan luar biasa untuk memastikan kepuasan tamu tetap menjadi prioritas. Departemen F&B Service dianggap sebagai elemen kunci dalam menciptakan pengalaman tamu yang positif. Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pandangan tamu terhadap pelayanan F&B Service. Dua masalah utama diidentifikasi melalui analisis konten dan observasi langsung, yaitu kurangnya pengetahuan tentang menu dan kurangnya keterampilan interpersonal pada staf. Pelatihan karyawan diidentifikasi sebagai solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Berbagai metode pelatihan, seperti kelas, role-play, on-the-job training, diskusi kelompok, dan studi kasus, disarankan untuk meningkatkan pengetahuan produk dan keterampilan interpersonal staf. Dengan implementasi program pelatihan yang sesuai, hotel dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan menciptakan pengalaman menginap yang unggul bagi para tamu. Penelitian ini berkontribusi dalam membentuk praktik terbaik dalam industri perhotelan untuk menghadapi kompleksitas dan menjaga kualitas layanan yang konsisten. Dalam era globalisasi dan persaingan ketat, penelitian ini memberikan kontribusi berarti untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kepuasan tamu secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** *Kepuasan Tamu, Layanan Makanan dan Minuman, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan Pengembangan*

### **Abstract**

*This research discusses issues related to the Food and Beverage (F&B) Service department at Swiss-Belinn Kristal Kupang. With significant growth in the tourism sector, hotels in the Kupang region need to provide exceptional services to ensure guest satisfaction remains a priority. The F&B Service department is considered a key element in creating a positive guest experience. A qualitative method was employed in this study to gain in-depth understanding of guest perceptions of the F&B Service. Two main issues were identified through content analysis and direct observation, namely the lack of menu knowledge and interpersonal skills among staff. Employee training was identified as a solution to address these issues. Various training methods, such as classes, role-play, on-the-job training, group discussions, and case studies, were recommended to enhance staff's product knowledge and interpersonal skills. By implementing appropriate training programs, hotels can improve service quality and create an exceptional guest experience. This research contributes to shaping best practices in the hospitality industry to address complexity and maintain consistent service quality. In the era of globalization and intense competition, this study makes a significant contribution to achieving competitive advantage and overall guest satisfaction.*

**Keyword:** *Food and Beverage Service; Guest Satisfaction; Human Resources Management; Training & Development*

## PENDAHULUAN

Pariwisata telah mengalami pertumbuhan signifikan dan menjadi salah satu sektor utama yang mendukung ekonomi Indonesia, termasuk wilayah Kupang sebagai ibukota provinsi Nusa Tenggara Timur (Ringa, 2020). Lonjakan jumlah kunjungan wisatawan menempatkan tekanan besar pada hotel-hotel di daerah ini untuk memberikan pelayanan yang luar biasa guna memastikan kepuasan tamu tetap menjadi fokus utama (Adinegara *et al.*, 2017; Fanggidae, 2018; Ugwuanyi *et al.*, 2021). Dalam upaya mencapai standar pelayanan yang tinggi, departemen *Food and Beverage (F&B) Service* atau layanan makanan dan minuman dalam hotel dianggap sebagai elemen kunci dalam menciptakan pengalaman tamu yang positif (Bandara & Dahanayake, 2020; Abdullah *et al.*, 2022). Penggunaan fasilitas F&B seperti restoran menjadi bagian tak terpisahkan dari pengalaman menginap di hotel dan secara langsung berdampak pada citra dan reputasi hotel tersebut (Kuhn *et al.*, 2018).

Meskipun departemen F&B Service memiliki peran sentral dalam mencapai kepuasan tamu, kompleksitas industri perhotelan membawa berbagai masalah potensial yang perlu diatasi (Pol & Sathe, 2019). Salah satu masalah tersebut adalah bagaimana memastikan kualitas pelayanan yang konsisten dan berkualitas tinggi untuk setiap tamu, terlepas dari tingkat hunian hotel atau keadaan operasional yang sedang berlangsung (Ofosu-Boateng & Acquaye, 2020; Ali *et al.*, 2021). Selain itu, keberagaman preferensi dan harapan tamu menimbulkan tantangan tersendiri dalam menyediakan menu makanan dan minuman yang relevan dan memenuhi standar kualitas (Franco & Meneses, 2020).

Selain itu, aspek lain yang perlu diperhatikan adalah pengembangan karyawan di departemen F&B Service. Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi sangat penting dalam memastikan keterampilan dan pengetahuan staf tetap relevan dan terkini (Yulius *et al.*, 2019; Sharma, 2020; Agarwal & Naidu, 2021; Barreto & Mayya, 2023). Sumber daya manusia yang terampil dan terlatih dengan baik di bidang pelayanan F&B dapat meningkatkan efisiensi operasional, memberikan layanan yang lebih personal, serta mengatasi situasi-situasi kritis dengan profesionalisme (Sao Joao *et al.*, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi masalah-masalah yang dihadapi tamu terkait dengan departemen F&B Service di Swiss-Belinn Kristal Kupang dan mengajukan bentuk pelatihan yang sesuai untuk masalah tersebut.

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan wawasan berharga bagi manajemen hotel Swiss-Belinn Kristal Kupang dan para pemangku kepentingan lainnya di industri perhotelan. Dengan memahami secara mendalam persepsi tamu terhadap pelayanan F&B Service dan peran penting pelatihan karyawan, hotel ini dapat mengidentifikasi area peningkatan yang diperlukan dan mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan tamu secara keseluruhan terutama melalui pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (Najam *et al.*, 2020; Shah *et al.*, 2020). Akademisi dalam bidang perhotelan juga dapat mempersiapkan dan menyusun program pelatihan yang sesuai bagi mahasiswanya sebelum masuk ke industri ini.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga akan memberikan sumbangan pengetahuan bagi industri perhotelan secara luas, membantu membentuk praktik terbaik dalam menghadapi kompleksitas industri perhotelan dan menjaga kualitas layanan yang konsisten. Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat dalam industri perhotelan, penelitian kualitatif ini dapat menjadi kontribusi berarti dalam menghadirkan pengalaman menginap yang unggul bagi para tamu, memperkuat citra Swiss-Belinn Kristal Kupang, dan menjadikannya sebagai destinasi akomodasi pilihan bagi para wisatawan yang mencari kepuasan tinggi selama berlibur atau melakukan perjalanan bisnis.

## METODE

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman dan persepsi tamu terhadap pelayanan yang disediakan oleh departemen F&B Service di Swiss-Belinn Kristal Kupang (Tomaszewski *et al.*, 2020). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menggali informasi yang lebih rinci, mendalam, dan kontekstual tentang pandangan tamu terhadap layanan yang mereka terima (McGinley *et al.*, 2020). Melalui teknik analisis konten, wawancara tidak terstruktur, dan analisis dokumen, penelitian ini akan memungkinkan para peneliti untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif tentang aspek-aspek yang paling dihargai oleh tamu dalam pelayanan F&B Service.

Selain itu, penelitian ini akan memperkuat analisisnya dengan memfokuskan pada kontribusi pelatihan dan pengembangan karyawan dalam departemen F&B Service. Melalui wawancara dengan satu manajer restoran dan lima staf tetap, peneliti akan mengeksplorasi jenis pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan, bagaimana implementasinya, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan (Yulius *et al.*, 2019). Selain itu, analisis akan melibatkan pemahaman tentang bagaimana pelatihan tersebut mempengaruhi sikap, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dalam menghadapi tantangan dan situasi yang beragam dalam melayani tamu.

## HASIL

### Hotel Swiss-Bellinn Kristal Kupang

Hotel Kristal Kupang adalah salah satu pelaku bisnis di industri perhotelan di kota Kupang. Hotel ini didirikan pada tahun 1996 dan pada saat itu dikenal dengan nama Hotel Kristal. Pada tahun 2012, Hotel Kristal bergabung dengan manajemen Swiss-Belhotel International, yang menyebabkan perubahan nama menjadi Swiss-Belinn Kristal Kupang Hotel. Selama perjalanannya, hotel ini telah menjalin banyak kerjasama dengan berbagai pihak.

Kamar-kamar yang tersedia di Swiss-Belinn Kristal Kupang dibagi menjadi lima jenis, yaitu Superior, Deluxe, Grand Deluxe, Club Suite, dan Super Suite. Total jumlah kamar di Swiss-Belinn Kristal Kupang adalah 135 kamar, yang dikategorikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Tipe dan Jumlah Kamar Swiss-Belinn Kristal Kupang**

Tipe Kamar	Total
Superior	36
Deluxe	48
Grand Deluxe	45
Club Suite	3
Super Suite	3

Fasilitas umum lain yang dimiliki oleh Swiss-Belinn Kristal Kupang adalah akses internet berkecepatan tinggi melalui Wi-Fi Router di area publik hotel. Fasilitas lain yang tersedia juga termasuk ruang makan, layanan cucian dan dry cleaning, tujuh ruang acara termasuk ballroom, restoran, pub, dan karaoke, layanan dokter panggilan, layanan valet, trek jogging, dan kolam renang.

Swiss-Belinn Kristal Kupang juga memiliki restoran, lounge, dan bar yang disebut Swiss-Bistro. Swiss-Bistro menyajikan hidangan lokal dan internasional, yang dapat dinikmati dengan gaya hidangan buffet dan á la carte untuk sarapan, makan siang, dan makan malam. Lounge dan bar khususnya menawarkan berbagai makanan ringan dan minuman yang dapat dinikmati dalam suasana santai dan bergaya. Swiss-Bistro dirancang untuk menawarkan suasana hangat dan ramah terhadap para pelanggan. Restoran ini juga menyediakan layanan in-room dining 24 jam.

Tidak hanya memiliki restoran, lounge, dan bar, Swiss-Belinn Kristal Kupang juga memiliki 6 ruang acara dan 1 ballroom yang tersedia untuk konferensi, pertemuan, acara perayaan, dan acara besar lainnya. Kapasitas ruang acara mencapai 200 orang, sementara ballroom dapat menampung 500 orang dalam posisi duduk, dan 800 orang untuk acara berdiri. Nama dari ballroom di hotel ini adalah Kristal, dan nama-nama ruang pertemuannya adalah Tablolong, Oenesu, Tilong, Kolbano, Nembrala, dan Camplong.

### **Masalah Tamu Pada F&B Service**

Analisis konten dilakukan untuk merangkum masalah yang dialami tamu berkaitan dengan pelayanan makanan dan minuman di Swiss-Belinn Kristal Kupang. Komentar atau ulasan tamu dari situs TripAdvisor dari tahun 2014 hingga 2020 disortir agar hanya terpilih ulasan buruk, sangat buruk, dan rata-rata. Kriteria ini berdasarkan penilaian 1, 2, dan 3 dan berjumlah 136 ulasan. Observasi juga dilakukan penulis kedua pada masa praktik kerja lapangan di departemen F&B Service di Swiss-Belinn Kristal Kupang pada tahun 2020 selama enam bulan. Berdasarkan analisis konten dan observasi dapat dirangkum dua masalah yang menonjol, yaitu kurangnya pengetahuan produk atau *product knowledge* dan kurangnya keterampilan interpersonal.

Pengetahuan produk atau *product knowledge* tidak hanya terbatas pada pengetahuan tentang menu yang disajikan kepada para tamu. Alih-alih, pengetahuan produk juga mencakup pengetahuan tentang cara menyajikan setiap hidangan dengan benar pada menu, apa yang menyertainya, sampul yang benar, dan tampilan serta garnish pada makanan yang disajikan (Hwang *et al.*, 2020; Naini *et al.*, 2022). Untuk layanan minuman, staf harus mengetahui cara menyajikan berbagai jenis wine dan minuman, dalam glassware yang sesuai dan pada suhu yang tepat (Rais, 2018).

Pada masa observasi, peneliti mengamati bahwa masih ada karyawan yang kurang memiliki *product knowledge*. Selama setiap shift di Swiss-Bistro akan ada satu supervisor, satu staf senior, dan tiga atau empat server. Namun, dari pengamatan peneliti, dua dari empat server untuk setiap shift kurang dalam pengetahuan produk mereka. Karena kurangnya pengetahuan produk, terjadi beberapa dampak negatif. Masalah seperti kualitas layanan pelanggan yang rendah, ketidakpedulian terhadap tamu, dan kurangnya kepercayaan baik untuk server maupun pelanggan adalah beberapa hal yang ditemukan. Selain penyajian hidangan (rasa, tekstur, aroma, penampilan), pengetahuan server tentang menu adalah faktor terpenting bagi pengalaman pelanggan di restoran.

Server adalah orang yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu, server memainkan peran penting untuk menciptakan layanan yang melebihi ekspektasi pelanggan (Lee, 2015; Leung *et al.*, 2019). Untuk dapat mencapai layanan yang luar biasa, departemen makanan & minuman membutuhkan server yang berkualitas. Server yang berkualitas dan berpengetahuan luas adalah aset yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen hotel (Michael *et*

*al.*, 2022). Oleh karena itu, hotel harus menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan yang dapat digunakan untuk mengembangkan karyawan menjadi ahli dalam hal produk dan menu.

Kemampuan interpersonal mengacu pada keterampilan dan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif. Kemampuan interpersonal mencakup serangkaian keterampilan sosial dan emosional yang memungkinkan individu untuk berhubungan, berkomunikasi, dan beradaptasi dengan baik dalam berbagai situasi sosial (Mistry *et al.*, 2021). Dalam konteks bisnis jasa, membina hubungan pelanggan yang kuat melalui keterampilan interpersonal yang efektif merupakan pendekatan penting untuk menarik dan mempertahankan pelanggan (Liasidou *et al.*, 2023).

Dalam masa observasi selama enam bulan, penulis mengamati masalah yang terlihat terkait dengan kurangnya keterampilan interpersonal, khususnya pada server di Swiss-Bistro. Kekurangan ini terlihat jelas dalam interaksi mereka dengan tamu, di mana mereka menunjukkan kurangnya rasa percaya diri dan antusiasme. Selain itu, server sering menciptakan suasana yang tidak ramah, yang dapat berdampak negatif terhadap pengalaman tamu secara keseluruhan.

Peneliti mencatat bahwa kurangnya keterampilan interpersonal server menjadi semakin jelas selama melakukan interaksi dengan pelanggan. Saat menangani pertanyaan pelanggan tentang menu atau restoran, server akan merespons dengan penjelasan minimal dan tanpa sikap ramah. Perilaku seperti itu dapat dianggap tidak profesional dan tidak sopan oleh pelanggan, sehingga menimbulkan kesan bisnis yang tidak menyenangkan.

Untuk memberikan layanan yang eksepsional kepada pelanggan, keterampilan interpersonal yang dikembangkan dengan baik sangat penting. Pelanggan harus merasa dihargai dan diperhatikan, bukan dipandang sebagai gangguan dalam operasi bisnis. Mengingat bahwa server berperan sebagai titik kontak utama antara pelanggan dan bisnis, memiliki keterampilan interpersonal yang baik adalah yang paling penting (Jefferis & Hutchinson, 2020; Tanković *et al.*, 2023).

Walaupun keterampilan interpersonal bersifat mendasar bagi setiap orang, tingkat perkembangannya bervariasi di antara individu. Karena server diharapkan memiliki keterampilan interpersonal yang berkembang dengan baik, mereka perlu bekerja untuk meningkatkan aspek kemampuan mereka ini (Mohamad *et al.*, 2019). Salah satu pendekatan yang efektif untuk mencapai hal ini adalah melalui program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif (Yulius *et al.*, 2019).

## **PEMBAHASAN**

### **Program Pelatihan Karyawan F&B Service**

Untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan ada beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan, yaitu *on-the-job training* dan *off-the-job training* (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020). Ada beberapa jenis *on-the-job training*, yaitu pelatihan vestibula, *apprenticeship* atau magang, pelatihan instruksi kerja, dan demonstrasi langsung. Sementara untuk kegiatan *off-the-job training* contohnya, konferensi, *roleplay*, metode instruksi program, ceramah, dan diskusi kelompok (Saxena, 2019).

Berdasarkan masalah yang dialami oleh tamu hotel dalam hubungannya dengan pelayanan staf F&B Service di Swiss-Bellinn Kristal Kupang, maka peneliti mengajukan lima bentuk pelatihan sebagai berikut:

1. Metode Pelatihan Kelas atau Seminar: Untuk mengatasi masalah kurangnya pengetahuan produk, pelatihan kelas atau seminar dapat dilakukan dengan mengundang ahli atau koki berpengalaman untuk memberikan penjelasan mendalam tentang menu, hidangan, minuman, dan fasilitas hotel. Pelatihan ini juga dapat mencakup contoh-contoh demo penyajian hidangan dan minuman. Untuk mengatasi kurangnya keterampilan interpersonal, pelatihan kelas dapat membahas strategi komunikasi yang efektif, cara mengatasi konflik, dan bagaimana menciptakan suasana yang ramah dan menyambut bagi tamu (Yulius *et al.*, 2019; Agarwal & Naidu, 2021).
2. Metode Pelatihan Role-Play: Metode ini cocok untuk meningkatkan keterampilan interpersonal karyawan. Karyawan dapat berlatih berperan sebagai pelayan dalam situasi simulasi dengan tamu sebagai aktor. Ini memungkinkan mereka untuk berlatih berkomunikasi dengan ramah, mengatasi masalah, dan merespons permintaan tamu dengan baik (Doğantan, 2020).
3. Metode Pelatihan On-the-Job: Untuk meningkatkan pengetahuan produk, pelatihan on-the-job dapat dilakukan di tempat kerja dengan bimbingan dari koki atau staf senior. Karyawan dapat belajar langsung tentang berbagai hidangan, minuman, dan penjelasan menu dengan praktik langsung dalam menyajikan hidangan kepada tamu. Pelatihan on-the-job juga dapat membantu karyawan untuk berlatih keterampilan interpersonal dengan berinteraksi langsung dengan tamu (Bafaneli & Setibi, 2015; Paygude, 2017).
4. Metode Pelatihan Diskusi Kelompok: Karyawan dapat berpartisipasi dalam sesi diskusi kelompok untuk berbagi pengalaman tentang tantangan yang dihadapi dalam memberikan pelayanan produk dan interaksi dengan tamu. Diskusi ini dapat membuka peluang untuk menemukan solusi bersama dan memperkaya pengetahuan produk (Barreto & Mayya, 2023).
5. Metode Pelatihan Studi Kasus: Metode ini dapat membantu karyawan memahami bagaimana pengetahuan produk dan keterampilan interpersonal mempengaruhi pengalaman tamu. Karyawan dapat menganalisis kasus-kasus nyata yang terkait dengan masalah-masalah kurangnya pengetahuan produk dan kurangnya keterampilan interpersonal, dan mencari solusi yang tepat (Barreto & Mayya, 2023).

Kombinasi dari kegiatan-kegiatan tersebut yang dilakukan secara terstruktur dan berkala akan meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan tamu dalam konteks F&B *Service*. Hotel juga memerlukan pengawasan dan evaluasi kepada staf restoran agar dapat menjaga kualitas pelayanan di restoran dan pelayanan makanan dan minuman secara keseluruhan. Penggunaan pelatih atau *trainer* eksternal juga dapat membantu hotel memberikan wawasan yang lebih luas kepada karyawannya.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini mengidentifikasi dua masalah utama di Swiss-Belinn Kristal Kupang, yaitu kurangnya pengetahuan produk dan keterampilan interpersonal pada staf departemen F&B *Service*. Kurangnya pengetahuan produk dapat berdampak negatif pada konsistensi dan kualitas hidangan yang disajikan kepada tamu. Sementara itu, kurangnya keterampilan interpersonal

dapat menghambat interaksi positif dengan tamu, menyebabkan kurangnya kepercayaan diri, dan suasana yang tidak menyambut bagi tamu.

Implikasi manajerialnya adalah pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di departemen F&B Service. Pelatihan yang tepat, seperti metode kelas, *role-play*, *on-the-job training*, diskusi kelompok, dan studi kasus, dapat meningkatkan pengetahuan produk dan keterampilan interpersonal staf. Manajemen HRM harus memastikan staf diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan secara berkala dan mendukung pertumbuhan keterampilan interpersonal mereka.

Implementasi program pelatihan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan dan menciptakan pengalaman makan dan minum yang luar biasa bagi tamu. Pengalaman makan dan minum merupakan penunjang pengalaman menginap bagi tamu. Dengan memahami betapa pentingnya investasi dalam pelatihan karyawan, hotel dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan staf.

Dengan mengambil langkah-langkah strategis ini, Swiss-Belinn Kristal Kupang dan hotel-hotel lain dalam industri perhotelan dapat mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan kepuasan tamu, dan memperkuat citra mereka sebagai destinasi akomodasi pilihan bagi para wisatawan yang mencari pengalaman menginap yang unggul. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi bagi industri perhotelan secara keseluruhan dengan membentuk praktik terbaik dalam menghadapi kompleksitas industri perhotelan dan menjaga kualitas layanan yang konsisten.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, O., Sufi, T., & Kumar, S. (2022). Study of Food and Beverage Service Quality and Customer Satisfaction, A literature-based survey of five-star hotel restaurants. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 2959–2965.
- Adinegara, J., Suprapti, N. W. S., Yasa, N. N. K., & Sukaatmadja, I. P. G. (2017). Antecedents And Consequences Of Tourist Satisfaction: A Literature Review. *ASEAN Marketing Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.21002/amj.v9i2.5686>
- Agarwal, P. K., & Naidu, K. (2021). A Study On Importance Of Training And Development In Hotel & Tourism Industry In Uttarakhand. *VSRD International Journal of Accounts, Economics and Commerce Research*, 7(1).
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
- Bafaneli, S., & Setibi, G. (2015). The impact of on-the-job training on employee performance: The case of riley's hotel. *Journal of Business Theory and Practice*, 3(2), 239. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v3n2p239>
- Bandara, W. M. A. H., & Dahanayake, S. N. S. (2020). An empirical study on food and beverage service quality and customer satisfaction in Star graded hotels in Dambulla. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(6), 1–8. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.6.1>
- Barreto, N., & Mayya, S. (2023). A systematic review on training and development in the hotel industry. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 22–52. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0268>

- Doğantan, E. (2020). An interactive instruction model design with role play technique in distance education: A case study in open education system. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100268. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100268>
- Fanggidae, A. H. J. (2018). Strategi Industri Pariwisata Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan Di Nusa Tenggara Timur. *Journal of Management Small and Medium Enterprises*, 7(2), 287–300. <https://doi.org/10.35508/jom.v7i2.1217>
- Franco, M., & Meneses, R. (2020). The influence of culture in customers' expectations about the hotel service in Latin countries with different human development levels. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 10(1), 56–73. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0005>
- Hwang, J., Park, S., & Kim, I. (2020). Understanding motivated consumer innovativeness in the context of a robotic restaurant: The moderating role of product knowledge. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.003>
- Jefferis, J., & Hutchinson, H. (2020). A new perspective on the soft skills hospitality management students need to be successful in the hospitality industry: Meeting the gold standard and the Soft Skills Index. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*.
- Kuhn, V. R., Benetti, A. C., Anjos, S. J., & Limberger, P. F. (2018). Food Services and customer loyalty in the hospitality industry. *Tourism & Management Studies*, 14(2), 26–35. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14203>
- Lee, H. E. (2015). Does a server's attentiveness matter? Understanding Intercultural Service encounters in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.003>
- Leung, X. Y., Josiam, B. M., & Moody, B. M. (2019). "I'd like to order with a server." An experimental study of restaurant menu performance. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(7), 766–779. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1696381>
- Liasidou, S., Afxentiou, G., Malkawi, E., & Antoniadis, G. (2023). Attesting to hotel employees' professionalism: Views and perceptions of managers. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/emjb-04-2022-0075>
- McGinley, S., Wei, W., Zhang, L., & Zheng, Y. (2020). The state of qualitative research in Hospitality: A 5-Year review 2014 to 2019. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 8–20. <https://doi.org/10.1177/1938965520940294>
- Michael, N., Michael, I., & Fotiadis, A. K. (2022). The role of Human Resources Practices and branding in the hotel industry in Dubai. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126927>
- Mistry, T. G., Hight, S. K., Okumus, F., & Terrah, A. (2021). Managers from heaven: How do hospitality employees describe good managers? *International Hospitality Review*, 36(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0055>
- Mohamad, S. F., Nasiruddin, S. K., Abdul Halim Lim, S., & Ruslan, S. (2019). Supply and demand of the entry-level job competencies in the hotel industry. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(1), 181–190. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v5i1.544>
- Naini, N. F., Sugeng Santoso, Andriani, T. S., Claudia, U. G., & Nurfadillah. (2022). The effect of product quality, service quality, customer satisfaction on customer loyalty. *Journal of Consumer Sciences*, 7(1), 34–50. <https://doi.org/10.29244/jcs.7.1.34-50>

- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A link between human resource management practices and customer satisfaction: A moderated mediation model. *SAGE Open*, 10(4), 215824402096878. <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Ofosu-Boateng, I., & Acquaye, P. (2020). Effects of service quality and customer satisfaction on customers' loyalty in the hospitality industry of Ghana. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.538>
- Paygude, H. (2017). On the Job Training is a Strategic Weapon in Hotel Industry. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 2(5), 787–789.
- Pol, R. S., & Sathe, S. (2019). Operational challenges faced by Food and Beverage service employees in Five star Hotels of Pune and Mumbai city. *THINK INDIA*, 22(10), 391–402.
- Rais, S. (2018). The Role of Bartenders in Handling Beverage Orders at D'Nest Bar & Grill at Crown Vista Hotel Batam. *Jurnal Hospitality Dan Pariwisata*, 4(2), 78–88. <https://doi.org/10.30813/jhp.v4i2.1401>
- Ringa, M. B. (2020). Strategi Place triangle Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan Berbasis Masyarakat di Kota Kupang Nusa Tenggara timur. *Jurnal Inovasi Kebijakan*, 5(2), 9–25. <https://doi.org/10.37182/jik.v5i2.52>
- Sao Joao, E. A., Spowart, J., & Taylor, A. (2019). Employee training contributes to service quality and therefore sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2).
- Saxena, S. K. (2019). Training Methods Used For Development Of Employees In The Hotel Industry. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 9(6), 425–439.
- Shah, M. H., Shah, M. W., & Gul, S. F. (2020). Employee training on customer satisfaction: Mediating role of employee performance and the moderating role of job autonomy. *Global Journal of Human Resource Management*, 8(2), 33–57. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.vol8.no2.p33-57.2020>
- Sharma, K. (2020). Training and development of the employees in the hotel industry. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3676859>
- Tanković, A. Č., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023). Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3410. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2967>
- Tomaszewski, L. E., Zarestky, J., & Gonzalez, E. (2020). Planning qualitative research: Design and decision making for new researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 160940692096717. <https://doi.org/10.1177/1609406920967174>
- Ugwuanyi, C. C., Ehimen, S., & Uduji, J. I. (2021). Hotel guests' experience, satisfaction and revisit intentions: An emerging market perspective. *April 2021*, (Volume 10(2)), 406–424. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.108>
- Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216–227. <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>
- Yulius, K. G., Hezkiel, J., Hans, S., & Vivian. (2019). Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Hotel Fairmont Sanur Beach Bali Bagian Room Division. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 24(2), 150. <https://doi.org/10.30647/jip.v24i2.1308>