

KOORDINASI OPERASIONAL DALAM LAYANAN F&B HOTEL: STUDI EMPIRIS PADA HOTEL IBIS MANADO CITY CENTER BOULEVARD

Bet El Silisna Lagarene^{1*}, Agustinus Walansendow², Sony Wijanarko³, Jeskrispen Lagarene⁴

¹ Program Studi Global Tourism Management, Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Manado

² Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado

^{3,4} Progran Studi Perhotelan, Sekolah Tinggi Ilmu Pariwisata Manado

Penulis Korespondensi

Email: betel.lagarene3@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze operational coordination within the Food and Beverage (F&B) Service at the Ibis Manado City Center Boulevard Hotel Restaurant, focusing on the factors influencing effective staff coordination. The research addresses the responsibilities, duties, as well as the inhibiting and supporting factors affecting daily work coordination. The literature review covers theories on restaurants and their types, definitions of coordination, as well as the roles, skills, personality traits, and work motivation relevant to F&B Service personnel. A qualitative method was employed, using observation and documentation for data collection, and data analysis was conducted through data reduction, presentation, triangulation, and conclusion drawing. Findings reveal that inadequate coordination skills contribute to poor staff communication, negatively impacting professionalism in service operations. A case study at the hotel restaurant highlights coordination issues and identifies managerial aspects that require attention by F&B management. The study concludes that coordination skills are essential for enhancing professionalism and operational effectiveness. It is recommended that all F&B Service staff actively engage in continuous coordination to maintain effective communication and achieve shared organizational goals.

Keywords: *Coordination, Communication, Skills, Responsibility*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis koordinasi operasional dalam layanan Food and Beverage (F&B) Service di Restoran Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, dengan fokus pada faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas koordinasi antarstaf. Rumusan masalah mencakup identifikasi tanggung jawab, kewajiban, serta hambatan dan pendukung dalam koordinasi kerja sehari-hari. Kajian pustaka meliputi teori tentang restoran dan jenis-jenisnya, pengertian koordinasi, faktor penghambat dan pendukung koordinasi, serta tugas, keterampilan, kepribadian, dan motivasi kerja staf F&B Service. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data, serta analisis data melalui reduksi data, penyajian data, triangulasi, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya keterampilan koordinasi berdampak pada lemahnya komunikasi antarstaf, yang memengaruhi profesionalisme dalam operasional layanan. Studi kasus di Restoran Hotel Ibis Manado mengungkap sejumlah faktor pengabaian koordinasi dan memberikan implikasi manajerial yang perlu diperhatikan oleh pihak pengelola F&B. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa keterampilan koordinasi merupakan komponen krusial dalam menunjang profesionalisme dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, disarankan agar seluruh staf F&B Service menjalin koordinasi yang intensif untuk menjaga komunikasi dan pencapaian tujuan bersama secara optimal.

Kata Kunci: Koordinasi, Komunikasi, Keterampilan, Tanggun

PENDAHULUAN

Industri pariwisata dan perhotelan merupakan sektor yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan, salah satunya melalui departemen Food and Beverage Service (F&B Service) yang berperan vital dalam

menciptakan kepuasan tamu. Food and Beverage Service adalah departemen yang bertanggung jawab terhadap pelayanan penyajian makanan dan minuman kepada tamu baik di lingkungan hotel maupun restoran. Keberadaan departemen ini bukan hanya sebagai unit pelengkap, melainkan sebagai salah satu indikator utama keberhasilan pelayanan secara menyeluruh dalam industri hospitality. Secara historis, Food and Beverage Service telah berkembang seiring dengan meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap layanan yang cepat, tepat, dan ramah. Awalnya, istilah ini merujuk semata pada penyajian makanan dan minuman. Namun, dalam praktik modern, cakupan F&B Service semakin meluas, mencakup aspek manajerial, pelayanan pelanggan, komunikasi antarstaf, hingga pengelolaan operasional yang terkoordinasi dengan baik. Dalam konteks industri perhotelan di Indonesia, warung makan, restoran, hingga hotel berbintang mengadopsi konsep F&B Service tidak hanya sebagai sarana menjual produk makanan dan minuman, tetapi juga sebagai bentuk pelayanan yang menyeluruh untuk menciptakan pengalaman tamu yang berkualitas. Salah satu tantangan utama dalam F&B Service adalah koordinasi antarstaf, khususnya dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti hotel. Kualitas koordinasi memiliki pengaruh langsung terhadap efisiensi kerja, kenyamanan tamu, dan jumlah komplain yang diterima. Koordinasi yang buruk dapat menyebabkan miskomunikasi, keterlambatan layanan, hingga kesalahan penyajian yang merugikan citra hotel secara keseluruhan. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman dan strategi yang tepat dalam membangun koordinasi kerja yang efektif di lingkungan F&B Service. Penelitian ini dilakukan di Restoran Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, yang merupakan salah satu hotel berbintang di Kota Manado dengan tingkat hunian yang tinggi dan aktivitas operasional yang padat. Dalam operasional hariannya, koordinasi antarstaf menjadi elemen penting dalam menjaga kualitas pelayanan. Permasalahan yang sering muncul adalah terjadinya komplain dari tamu akibat kurangnya koordinasi antara staf saat jam sibuk, yang mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap sistem komunikasi dan pembagian tanggung jawab di dalam tim F&B Service. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya koordinasi kerja antarstaf dalam menciptakan layanan yang profesional dan meminimalisasi komplain tamu, khususnya di lingkungan operasional Food and Beverage (F&B) Service Hotel Ibis Manado City Center Boulevard. Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah yang diangkat mencakup dua fokus utama, yaitu bagaimana bentuk koordinasi kerja antarstaf F&B Service dalam mengurangi komplain tamu, serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas koordinasi tersebut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pola koordinasi antarstaf F&B Service dalam upaya meningkatkan profesionalisme kerja, serta untuk mengidentifikasi dan meminimalkan faktor-faktor penyebab komplain yang muncul akibat kurangnya koordinasi selama jam operasional restoran hotel. Penelitian ini memiliki dua dimensi manfaat yang signifikan. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian di bidang manajemen perhotelan, khususnya terkait pentingnya koordinasi kerja dalam operasional layanan Food and Beverage (F&B) Service. Temuan ini juga dapat menjadi referensi ilmiah bagi mahasiswa dan peneliti yang tertarik mengkaji dinamika kerja tim dalam konteks pelayanan hotel. Sementara itu, secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi para pelaku industri perhotelan, terutama manajer dan staf F&B Service, dalam membangun sistem koordinasi yang lebih efektif, efisien, dan profesional. Hasil temuan ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial untuk meningkatkan kualitas layanan, mengurangi potensi komplain tamu, dan memperkuat kinerja tim di lingkungan restoran hotel.

KAJIAN PUSTAKA

1. Restoran

Restoran adalah sebuah tempat yang menyajikan makanan dan minuman dengan berbagai fasilitas yang mendukung kenyamanan tamu. Restoran tidak hanya berfungsi sebagai tempat makan, tetapi juga sebagai ruang sosial yang mendukung pengalaman bersantap yang menyenangkan, estetik, dan berkualitas. Perkembangan tren kuliner saat ini mendorong restoran untuk tampil tidak hanya dengan

menu unggulan, tetapi juga dengan konsep interior, pelayanan, dan teknologi digital seperti sistem pemesanan otomatis yang terintegrasi (Susanto & Harimurti, 2021). Menurut Marsum (1994), restoran merupakan suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersial yang menyelenggarakan pelayanan makan dan minum yang baik kepada para tamunya. Pendapat ini dikuatkan oleh Rumekso (2002:2), yang menyatakan bahwa restoran adalah tempat yang menyediakan makanan dan minuman kepada tamu, dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan dikelola secara profesional untuk memperoleh keuntungan. Gregoire (2010: 11) membedakan dua kategori restoran berdasarkan tujuan operasionalnya, yakni: *onsite food service* yang hanya menjual makanan sebagai pendukung aktivitas utama dan bersifat non-profit, serta *commercial food service* yang menjual makanan sebagai prioritas utama demi memperoleh keuntungan. Dalam perkembangan mutakhir, restoran juga dikaji sebagai bagian dari industri pengalaman (*experience economy*), di mana aspek atmosfer, interaksi staf, dan persepsi nilai menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan pelanggan (Wijaya *et al.*, 2022). Studi oleh Putri dan Mahadewi (2020) juga menegaskan pentingnya manajemen operasional restoran, termasuk koordinasi kerja antarstaf, dalam membentuk kualitas pelayanan yang konsisten dan profesional. Dengan demikian, restoran dapat dipahami sebagai sebuah institusi layanan makanan dan minuman yang dikembangkan dengan pendekatan manajerial profesional, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan konsumsi tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui kualitas layanan dan pengalaman bersantap.

Dalam industri kuliner dan perhotelan, klasifikasi jenis restoran menjadi penting untuk memahami segmentasi pasar, strategi layanan, dan pengalaman pelanggan yang ditawarkan. Menurut Walker dan Lundberg (2020), jenis restoran dapat dibedakan berdasarkan konsep pelayanan, kecepatan penyajian, suasana interior, harga, serta jenis menu yang ditawarkan. Berikut adalah klasifikasi umum restoran menurut literatur dan praktik terkini dalam industri hospitality:

a. *Restoran Cepat Saji (Fast Food)*

Restoran cepat saji merupakan tipe restoran yang paling umum dijumpai, terutama di kawasan urban. Ciri khas restoran ini adalah penyajian makanan yang cepat, menu yang terbatas namun populer, serta sistem pelayanan mandiri atau semi-layan-diri. Restoran cepat saji umumnya beroperasi dalam bentuk waralaba (*franchise*) global seperti McDonald's, KFC, Wendy's, dan Burger King (Ryu *et al.*, 2021). Popularitasnya didukung oleh harga yang relatif terjangkau, lokasi strategis, serta strategi promosi yang agresif seperti diskon, bundling, dan loyalty program.

b. *Fast Casual Dining*

Fast casual dining merupakan konsep hibrida antara restoran cepat saji dan restoran kasual. Restoran ini menyajikan makanan dengan waktu yang relatif cepat, namun tetap menawarkan suasana makan yang lebih nyaman dan menu yang lebih sehat serta beragam (Kimes & Beard, 2022). Pelanggan biasanya memesan di kasir, tetapi makanan diantar ke meja. Contoh fast casual dining di Indonesia antara lain Solaria, Ta Wan, dan Bakmi GM. Konsep ini berkembang pesat seiring meningkatnya kesadaran konsumen terhadap kualitas bahan baku dan kenyamanan bersantap.

c. *Café*

Café adalah jenis tempat makan yang berfokus pada penyajian minuman, khususnya kopi, serta makanan ringan seperti kue, roti, dan camilan. Café sering kali menjadi tempat bersantai, berdiskusi, atau bekerja secara informal. Dalam banyak kasus, café juga menampilkan desain interior tematik dan menyediakan akses Wi-Fi, menjadikannya populer di kalangan pelajar, pekerja lepas, dan komunitas kreatif (Sutanto & Widodo, 2023). Beberapa café juga beroperasi 24 jam untuk menjangkau konsumen pada segmen waktu yang lebih luas.

d. *Casual Style Dining*

Casual style dining, atau restoran bergaya kasual, adalah jenis restoran yang menyediakan layanan meja (*table service*) dengan harga menu yang masih terjangkau. Biasanya restoran ini menyajikan makanan dalam porsi keluarga dan cocok untuk kegiatan makan bersama. Tema makanan bervariasi, mulai dari

masakan lokal, Chinese food, hingga western food. Konsep ini menekankan pada suasana yang santai, pelayanan yang ramah, dan efisiensi operasional (Zhang & Suh, 2019).

e. *Fine Dining*

Fine dining adalah restoran kelas atas yang menawarkan layanan profesional, suasana mewah, serta kualitas makanan dan minuman yang tinggi. Fine dining umumnya memiliki chef berpengalaman, tata saji yang artistik, serta standar etiket layanan yang ketat. Harga yang ditawarkan relatif tinggi sebanding dengan kualitas dan pengalaman yang diberikan kepada pelanggan. Menurut Nugroho & Pratiwi (2020), restoran fine dining menjadi simbol prestise dan eksklusivitas dalam industri kuliner.

2. Koordinasi

Koordinasi dalam konteks organisasi modern merupakan proses menyelaraskan kegiatan, membagi tugas, serta membangun komunikasi yang efektif antar individu atau antar unit dalam organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai secara optimal (Robbins & Coulter, 2021). Koordinasi yang efektif menuntut kemampuan manajerial dalam memastikan bahwa setiap aktivitas individu maupun tim berjalan harmonis tanpa tumpang tindih atau konflik kepentingan (Daft, 2022). Tanpa koordinasi, berbagai aktivitas organisasi berpotensi mengalami fragmentasi, kekosongan tugas, bahkan disfungsi komunikasi antar bagian. Tipe koordinasi dalam organisasi dibedakan menjadi dua: vertikal dan horizontal. Koordinasi vertikal mengacu pada hubungan antara atasan dan bawahan dalam satu garis hirarki untuk memastikan penyatuan tujuan, sedangkan koordinasi horizontal terjadi di antara unit kerja yang setara untuk menghindari duplikasi kerja dan meningkatkan sinergi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2020). Hambatan koordinasi seringkali muncul karena kelalaian manusia, miskomunikasi, atau minimnya intensitas komunikasi. Sebaliknya, dukungan terhadap koordinasi dapat tercipta melalui komunikasi dua arah yang efektif, penggunaan teknologi informasi, serta budaya organisasi yang kolaboratif (Mintzberg, 2023). Dalam konteks pelayanan makanan dan minuman (F&B service), koordinasi menjadi kunci utama keberhasilan operasional harian, terutama pada jam-jam sibuk seperti saat breakfast operation, di mana waktu, presisi, dan komunikasi antardepartemen harus selaras.

3. Food and Beverage Service

Food and Beverage (F&B) Service merupakan bagian integral dari industri perhotelan yang berfokus pada penyediaan dan pelayanan makanan serta minuman kepada tamu, baik di dalam restoran, kamar hotel (room service), bar, banquet, maupun layanan lainnya. Layanan ini tidak hanya mencakup interaksi langsung dengan tamu (front service), tetapi juga operasional di belakang layar seperti dapur, gudang, dan stewarding (back service) yang mendukung kelancaran penyajian. Departemen ini memiliki peran strategis dalam meningkatkan pengalaman tamu, membentuk citra hotel, serta menjadi salah satu sumber utama pendapatan setelah layanan kamar (Ottenbacher & Harrington, 2021). Struktur organisasi dalam F&B Service biasanya terdiri dari berbagai posisi mulai dari waiter/waitress, order taker, barista, bartender, hingga manajerial seperti outlet manager dan food & beverage director, yang semuanya bertanggung jawab dalam menjamin mutu pelayanan, efisiensi kerja, dan kepuasan pelanggan (Walker, 2022). Selain itu, F&B Service juga mencakup beberapa fungsi utama, antara lain memenuhi kebutuhan konsumsi tamu, menjaga kualitas makanan dan minuman, serta menciptakan suasana yang mendukung kepuasan dan loyalitas pelanggan (Lillicrap & Cousins, 2020). Dalam praktiknya, keberhasilan F&B Service sangat bergantung pada koordinasi antardepartemen, standar prosedur pelayanan, inovasi menu, serta kepatuhan terhadap aspek kebersihan dan keselamatan pangan (Sánchez-García et al., 2021). Oleh karena itu, pengelolaan F&B Service harus dilakukan secara profesional dan adaptif terhadap perkembangan tren kuliner, teknologi layanan, serta perilaku konsumen yang dinamis di era pascapandemi.

4. Keterampilan dan Kemampuan

Keterampilan (Skill) merupakan kompetensi yang berkembang melalui pelatihan dan pengalaman untuk menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan nyata yang efisien dan efektif. Definisi modern menyatakan bahwa keterampilan meliputi kemampuan teknis, literasi dasar, interpersonal, dan pemecahan masalah yang diperoleh melalui praktik berulang (Noe et al., 2021; Gupta & Kumar, 2022). Robbins dan Coulter (2021) mengklasifikasikan keterampilan menjadi empat kategori: *basic literacy skill*, *technical skill*, *interpersonal skill*, dan *problem solving skill*. Kategori ini sangat relevan dalam konteks layanan F&B karena mencakup kemampuan staf dalam mendengarkan, menulis, mengoperasikan sistem digital, berkolaborasi dalam tim, serta menyelesaikan permasalahan layanan secara logis dan empatik. Kemampuan (Ability) merujuk pada kapasitas inheren individu untuk melakukan tugas kerja tertentu, mencakup aspek kognitif, fisik, dan afektif yang stabil dan relatif tetap dalam diri seseorang (Dessler, 2022). Kemampuan ini merupakan landasan potensial yang mendukung pengembangan keterampilan kerja. Misalnya, kemampuan kognitif tinggi memungkinkan individu berlatih lebih efektif, serta memproses informasi lebih cepat dalam situasi operasional (Frey & Osborne, 2020). Faktor yang mendukung pengembangan keterampilan dan kemampuan antara lain: motivasi intrinsik, latihan berulang, pengalaman kerja, serta umpan balik sistematis (Arthur et al., 2020). Motivasi dan pengalaman profesional secara signifikan mempercepat penguasaan keterampilan praktis yang penting dalam menjaga performa operasional layanan (Salas et al., 2021).

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam menyelesaikan tugas kerja (Latham, 2020). Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi penentu utama produktivitas, keterlibatan karyawan, dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (Deci & Ryan, 2017; Meyer et al., 2021). Teori kontemporer seperti Self-Determination Theory menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam membangun motivasi yang berkelanjutan (Ryan & Deci, 2020). Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi penghargaan, kejelasan tujuan, pengembangan karier, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta imbalan yang adil (Lee & Raschke, 2021). Selain itu, pemberian pelatihan, jenjang karier yang transparan, dan sistem pengakuan berbasis kinerja terbukti meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan (Imran et al., 2023). Indikator motivasi kerja yang lazim digunakan meliputi: dorongan berprestasi, kemauan untuk berkembang, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kejelasan tujuan yang ingin dicapai (Ali & Anwar, 2021). Penguatan motivasi dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, pemberian umpan balik positif, pengakuan atas pencapaian, serta komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan (Van der Hoek et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

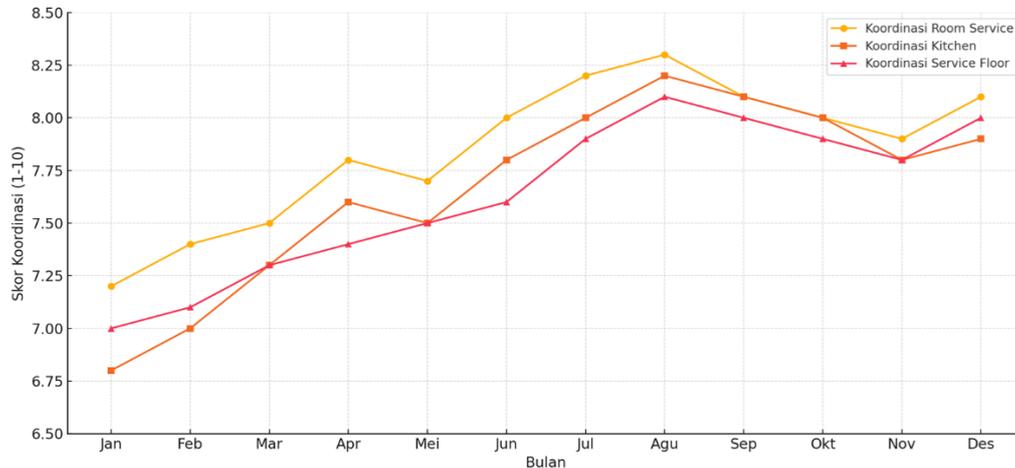
Hasil penelitian yang dilakukan selama 6 bulan pada Restoran Hotel Ibis Manado *City Center Boulevard* sebagai hasil studi empiris sebagai berikut:

1. Koordinasi Operasional F&B Departemen

Gambar 1 menggambarkan tren tingkat koordinasi operasional pada tiga bagian utama layanan F&B di Hotel Ibis Manado *City Center Boulevard* Manado yaitu:

- a. Koordinasi Room Service menunjukkan peningkatan yang stabil dari skor 7.2 (Januari) hingga mencapai puncaknya di Agustus (8.3), lalu sedikit fluktuatif di bulan-bulan selanjutnya. Ini mencerminkan adanya peningkatan sistem komunikasi internal serta pelatihan staf yang lebih baik.

- b. Koordinasi Kitchen juga mengalami perbaikan signifikan dari skor 6.8 menjadi 8.2, menunjukkan efektivitas integrasi SOP baru dan sistem pengiriman informasi antar bagian dapur ke F&B service.
- c. Koordinasi Service Floor cenderung konsisten dan positif, menunjukkan bahwa bagian pelayanan langsung ke tamu berhasil mempertahankan standar koordinasi yang stabil—faktor penting dalam menjaga kualitas layanan pelanggan.



Gambar 1: Tingkat Koordinasi Operasional Layanan F&B di Hotel Ibis Manado (1924)

Berdasarkan grafik pada Gambar 1 diatas koordinasi operasional layanan F&B di Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, terlihat bahwa peningkatan koordinasi antar unit yakni Kitchen, Room Service, dan Service Floor memiliki keterkaitan langsung dengan peningkatan kualitas layanan secara keseluruhan. Tren kenaikan skor koordinasi selama tahun 2024 menunjukkan bahwa integrasi komunikasi, sinkronisasi kerja, dan penerapan prosedur operasional yang konsisten telah memberikan dampak positif terhadap efisiensi kerja dan kepuasan tamu. Koordinasi yang semakin solid di setiap lini operasional memperkecil risiko kesalahan pelayanan, mempercepat alur kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan profesional. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk menginstitutionalisasi program pelatihan koordinasi lintas departemen secara berkala dan menyusun mekanisme evaluasi kinerja tim secara sistematis. Langkah-langkah ini tidak hanya akan menjaga keberlangsungan mutu pelayanan, tetapi juga mendukung terciptanya budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap dinamika operasional hotel.

2. Keterampilan (*skill*)

Bekerja di bidang F&B Service merupakan suatu pekerjaan yang berhadapan langsung dengan tamu dari berbagai macam daerah maupun negara. Maka dari itu harus mempunyai keterampilan (*skill*) yang khusus untuk itu peneliti melakukan pengamatan kepada 10 orang staff F&B Service Hotel Ibis Manado. Peneliti mengambil 4 macam keterampilan dan di uraikan menjadi tabel pengamatan sebagai berikut:

a. Basic Literacy Skill

Tabel 1 mempresentasikan hal-hal penting dalam hal *basic literacy skill* yaitu:

1. Mendengarkan: Data menunjukkan bahwa dari total 10 orang yang diamati, 5 orang dikategorikan "Ya", artinya mereka secara konsisten menunjukkan kemampuan mendengarkan yang baik dalam konteks operasional layanan F&B. Sementara 5 lainnya berada pada kategori "Sering", yang berarti kemampuan mendengarkan mereka tampak dalam situasi tertentu, tetapi belum sepenuhnya konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan mendengarkan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Dalam operasional F&B, keterampilan mendengarkan merupakan aspek krusial

terutama dalam komunikasi antara staf dan tamu, serta dalam koordinasi internal antardepartemen (misalnya antara server, kitchen staff, dan manajer shift). Kurangnya konsistensi dalam mendengarkan dapat menyebabkan miskomunikasi, kesalahan dalam pesanan, atau bahkan pelayanan yang tidak sesuai standar. Oleh sebab itu diperlukan pelatihan komunikasi aktif dan teknik mendengarkan efektif, termasuk role play situasional dan simulasi layanan pelanggan.

Tabel 1: *Basic Literacy Skill staff F&B Service*

No	Skill	Ya	Sering
1.	Mendengarkan	5 org	5 org
2.	Menulis	3 org	7 org
3.	Membaca	10 org	-
4.	Menghitung	10 org	-

Sumber: Hasil Observasi, 2023

2. Menulis: Sebanyak 3 orang masuk dalam kategori “Ya” dan 7 orang “Sering”, yang menunjukkan bahwa sebagian besar staf belum sepenuhnya menguasai keterampilan menulis dengan konsistensi. Keterampilan menulis dalam konteks ini bisa mencakup penulisan pesanan, laporan shift, catatan internal, atau bahkan komunikasi tertulis dengan tamu (seperti pesan sambutan, catatan layanan kamar, dll.). Ketidakkonsistenan dalam keterampilan menulis dapat berdampak pada kesalahan pencatatan pesanan, miskomunikasi antarbagian, dan turunya efisiensi operasional. Dalam hal ini diperlukn adanya pelatihan penggunaan formulir dan dokumentasi kerja yang sesuai standar operasional prosedur (SOP). Sertakan juga penggunaan digital tools (POS system atau order management software) agar staf terbiasa menulis dengan akurat dan efisien.
3. Membaca: Kemampuan membaca menunjukkan hasil yang penuh yaitu semua 10 staf menunjukkan kemampuan ini dalam kategori "Ya". Ini merupakan indikator positif bahwa staf mampu memahami informasi tertulis seperti SOP, menu, label bahan makanan, dan instruksi kerja lainnya. Kemampuan ini merupakan fondasi penting dalam menjalankan tugas-tugas dengan benar. Dalam konteks layanan F&B, membaca dengan baik membantu staf memahami preferensi tamu, instruksi spesifik dari dapur, serta informasi produk (misalnya deskripsi wine atau makanan khas). Meskipun sudah baik, kemampuan membaca ini dapat terus diasah melalui exposure terhadap dokumen-dokumen operasional dalam bahasa asing (misalnya Bahasa Inggris), mengingat mayoritas hotel juga melayani tamu internasional.
4. Menghitung: Seperti keterampilan membaca, kemampuan menghitung juga ditunjukkan oleh semua staf (10 orang) dalam kategori “Ya.” Ini mencerminkan kesiapan staf dalam menangani perhitungan dasar yang sangat penting dalam operasional layanan F&B, seperti menghitung total pesanan, pengembalian uang, pembagian tagihan, dan penghitungan biaya layanan atau pajak. Tingkat literasi numerik yang baik ini memperkuat keandalan staf dalam menangani transaksi dan meningkatkan kepercayaan tamu terhadap profesionalisme layanan hotel. Walaupun kemampuan menghitung sudah baik, akan lebih baik jika dilengkapi dengan pelatihan keuangan dasar dan pengenalan sistem kasir digital agar staf lebih akurat dan efisien dalam transaksi yang melibatkan uang tunai maupun digital payment.

Dapat disimpulkan bahwa kemampuan membaca dan menghitung sudah dimiliki secara konsisten oleh semua staf, sementara kemampuan mendengarkan dan menulis masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Ini menjadi catatan penting bagi manajemen F&B Hotel Ibis Manado City Center Boulevard untuk meningkatkan efektivitas koordinasi operasional melalui penguatan soft skill komunikasi dasar. Implikasi terhadap Koordinasi Operasional. Basic Literacy Skill adalah prasyarat fundamental dalam memastikan koordinasi operasional berjalan efektif. Dalam lingkungan hotel yang

dinamis dan penuh tekanan, literasi dasar membantu staf untuk: 1) Menerima instruksi dengan benar (mendengarkan); 2) Mencatat dan menyampaikan informasi secara akurat (menulis); 3) Memahami pedoman operasional (membaca), dan 4) Melakukan transaksi atau perhitungan dengan cepat (menghitung). Kekurangan pada aspek mendengarkan dan menulis, jika tidak ditangani, dapat memperburuk arus komunikasi dan memperbesar potensi terjadinya kesalahan dalam pelayanan kepada tamu.

b. Technical skill

Berdasarkan hasil observasi pada tabel 2 terhadap sepuluh staf pada departemen Food and Beverage (F&B) Service Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, diperoleh data bahwa hanya 50% staf yang menunjukkan kemampuan operasional komputer secara konsisten, sementara sisanya (50% lainnya) hanya menunjukkan kemampuan tersebut dalam konteks tertentu atau belum stabil (Tabel 2).

Tabel 2: *Technical skill* staff *F&B Service*

No	Skill	Ya	Sering
1.	Mampu mengoperasikan komputer	5 org	5 org

Sumber: Hasil Observasi, 2023

Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan dalam penguasaan keterampilan teknis, khususnya yang berkaitan dengan pengoperasian perangkat digital dan sistem informasi hotel. Kemampuan mengoperasikan komputer merupakan bagian penting dari *technical skill* dalam layanan F&B modern. Penggunaan perangkat lunak seperti Point of Sales (POS), sistem pemesanan digital, dan software pelaporan kerja menjadi kebutuhan mendesak dalam menunjang koordinasi operasional yang efisien dan akurat. Menurut Afiatin & Nugroho (2022), penerapan sistem digital dalam operasional hotel mampu meningkatkan kecepatan layanan dan menekan kesalahan transaksi, namun keberhasilan penerapan ini sangat bergantung pada kesiapan SDM dalam menguasai teknologi. Hasil ini mengindikasikan bahwa hanya separuh dari staf yang mampu menjalankan proses digitalisasi secara penuh. Implikasinya adalah terjadinya potensi hambatan dalam proses koordinasi lintas departemen, khususnya pada momen-momen dengan volume tamu yang tinggi. Staf yang belum menguasai penggunaan sistem digital dapat memperlambat alur informasi, misalnya dalam input pesanan dari tamu ke dapur melalui POS, pelaporan inventory ke bagian kitchen, atau pencatatan penjualan harian ke bagian akuntansi. Lebih jauh, temuan ini mendukung pendapat dari Setiawan (2020) bahwa penguasaan teknologi informasi merupakan indikator penting dalam profesionalisme tenaga kerja di sektor perhotelan. Ketika staf F&B Service tidak memiliki keterampilan teknis yang memadai, maka efektivitas kerja akan terhambat, dan hal ini secara langsung berdampak pada pengalaman tamu dan reputasi layanan. Dalam konteks koordinasi operasional, keterampilan teknis menjadi penghubung antara instruksi kerja, alur informasi digital, dan tindakan layanan nyata. Tanpa penguasaan komputer, staf akan mengalami keterlambatan dalam menindaklanjuti permintaan, kesalahan input data, serta kesulitan dalam menjalin komunikasi efektif dengan bagian lain yang sepenuhnya menggunakan sistem digital. Sebagai respons terhadap temuan ini, diperlukan program pelatihan dan peningkatan kapasitas staf, khususnya dalam penguasaan: 1) Sistem POS dan order management; 2) Pelaporan digital (berbasis Excel/Word); 3) Aplikasi komunikasi internal berbasis teknologi; 4) Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat koordinasi operasional secara keseluruhan, mengingat F&B Service merupakan simpul penting dalam rantai layanan tamu hotel.

c. *Interpersonal Skill*

Tabel 3 menunjukkan interpersonal skill sebagai kemampuan kunci yang menentukan kualitas interaksi antar individu dalam lingkungan kerja, khususnya dalam sektor layanan seperti industri perhotelan. Berdasarkan hasil observasi terhadap sepuluh staf F&B Service di Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar staf telah memiliki dasar keterampilan interpersonal yang baik, meskipun terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan (Tabel 3). Pada indikator “Berkomunikasi dengan baik,” hanya 3 orang staf yang menunjukkan konsistensi dalam kemampuan ini, sementara 7 orang lainnya hanya menunjukkan kemampuan tersebut secara situasional.

Tabel 3: Hasil pengamatan *Interpersonal Skill* staff F&B Service

No	Skill	Ya	Sering
1.	Berkomunikasi dengan baik	3 org	7 org
2.	Pendengar yang baik	10 org	-
3.	Memberikan pendapat	6 org	4 org
4.	Bekerja secara tim	10 org	-

Sumber: Hasil Observasi, 2023

Data ini menunjukkan bahwa masih terdapat ketimpangan dalam hal keterampilan komunikasi verbal yang efektif di lingkungan kerja. Padahal, komunikasi yang baik menjadi fondasi dalam memastikan kelancaran alur koordinasi, menyampaikan kebutuhan tamu, serta menjalin kerja sama yang solid antarbagian. Menurut Sunaryo (2021), komunikasi interpersonal yang efektif merupakan determinan utama dalam pelayanan prima di sektor hospitality karena sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan dinamika kerja tim. Menariknya, pada indikator “Pendengar yang baik,” seluruh staf (100%) menunjukkan kemampuan ini secara konsisten. Hal ini dapat diartikan bahwa staf F&B Service memiliki sensitivitas yang baik terhadap informasi yang diterima, baik dari tamu maupun dari rekan kerja. Kemampuan mendengar secara aktif adalah elemen kunci dalam membangun komunikasi dua arah yang sehat serta mencegah terjadinya miskomunikasi dalam koordinasi operasional. Selanjutnya, dalam hal “Memberikan pendapat,” terdapat 6 staf yang aktif berpartisipasi, sementara 4 lainnya masih belum konsisten. Keterampilan ini sangat penting dalam konteks operasional karena menunjukkan bahwa staf merasa memiliki ruang untuk menyampaikan ide atau solusi terhadap permasalahan di lapangan. Partisipasi aktif dalam diskusi kerja tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proses kerja, tetapi juga memperkaya alternatif pemecahan masalah dalam tim. Namun, masih adanya staf yang pasif menunjukkan perlunya pembinaan budaya kerja yang inklusif dan mendukung komunikasi terbuka. Adapun pada indikator “Bekerja secara tim,” seluruh staf menunjukkan kemampuan ini secara konsisten. Hal ini menegaskan bahwa tim F&B Service di hotel ini telah memiliki kesadaran kolektif yang baik terhadap pentingnya kolaborasi. Dalam konteks layanan F&B, kerja tim sangat vital karena pelayanan seringkali melibatkan peran yang saling terhubung antara waiter, kitchen staff, bartender, dan room service. Kolaborasi yang solid menjadi prasyarat mutlak untuk menjamin efisiensi layanan dan minimnya kesalahan dalam alur operasional. Temuan ini sejalan dengan pernyataan oleh Goleman (2006) yang menekankan bahwa kecerdasan emosional, termasuk kemampuan membangun relasi sosial dan kerja sama tim, lebih menentukan keberhasilan dalam pekerjaan layanan publik dibanding sekadar kompetensi teknis. Demikian pula, studi oleh Marzuki & Lestari (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan koordinasi operasional di departemen F&B sangat dipengaruhi oleh interpersonal skill, khususnya dalam menyampaikan instruksi, menyelesaikan konflik internal, serta menjaga atmosfer kerja yang positif. Secara umum, keterampilan interpersonal staf F&B Service Hotel Ibis Manado City Center Boulevard menunjukkan potensi yang cukup baik, terutama dalam hal mendengarkan dan kerja tim yang telah terbangun kuat. Namun demikian, aspek komunikasi verbal yang efektif dan keberanian untuk menyampaikan pendapat masih perlu ditingkatkan secara

sistematis melalui pelatihan komunikasi interpersonal, forum dialog staf, dan pemberdayaan budaya kerja kolaboratif.

d. Problem Solving Skill

Tabel 4 menunjukkan Kemampuan pemecahan masalah merupakan salah satu keterampilan kognitif dan emosional yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja dinamis seperti departemen Food and Beverage (F&B) di hotel. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa terdapat dua pendekatan utama yang digunakan oleh staf dalam menyelesaikan masalah, yaitu melalui logika dan perasaan/emotional intuition. Pada indikator “Memecahkan masalah melalui logika,” hanya 4 dari 10 staf yang secara konsisten menunjukkan kemampuan ini, sedangkan 6 staf lainnya hanya kadang-kadang menerapkannya.

Table 4: *Problem Solving Skill* staff F&B Service

No	Skill	Ya	Sering
1.	Memecahkan masalah melalui logika	4 org	6 org
2.	Memecahkan masalah melalui perasaan	10 org	-

Sumber: Hasil Observasi, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas staf belum secara rutin menggunakan pendekatan rasional atau sistematis dalam menghadapi situasi bermasalah. Dalam konteks layanan F&B, logika sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan persoalan teknis, seperti ketidaksesuaian pesanan, gangguan koordinasi antarbagian, atau kendala prosedural. Sebaliknya, pada indikator “Memecahkan masalah melalui perasaan,” seluruh staf (100%) mengandalkan pendekatan ini, yang menunjukkan dominasi penggunaan aspek emosional dan empatik dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di tempat kerja. Pendekatan berbasis perasaan umumnya mencerminkan respons cepat terhadap situasi berdasarkan intuisi, empati terhadap tamu, dan kecenderungan untuk menghindari konflik secara langsung. Strategi ini memang relevan dalam interaksi layanan, terutama ketika berhadapan dengan tamu yang kecewa atau dalam situasi yang membutuhkan sensitivitas sosial tinggi. Namun, ketimpangan antara logika dan perasaan dalam pendekatan pemecahan masalah dapat berpotensi menciptakan ketidakseimbangan dalam penanganan isu-isu operasional. Jika staf terlalu mengandalkan pendekatan emosional, bisa terjadi pengambilan keputusan yang kurang objektif atau tidak sistematis, yang dalam jangka panjang dapat menghambat efektivitas koordinasi operasional. Menurut Robbins & Judge (2019), pengambilan keputusan berbasis logika cenderung menghasilkan solusi yang lebih stabil, khususnya dalam konteks kerja berbasis prosedur seperti perhotelan. Studi oleh Kurniawan & Dewi (2021) juga menekankan bahwa dalam departemen layanan, kombinasi antara *emotional intelligence* dan *critical thinking* menjadi kunci utama untuk menyelesaikan masalah dengan cepat namun tetap tepat. Kecenderungan staf F&B di Hotel Ibis Manado yang dominan menggunakan perasaan menunjukkan bahwa mereka memiliki tingkat empati tinggi yaitu suatu aset penting dalam layanan tamu namun perlu dilengkapi dengan pelatihan berpikir logis dan sistematis agar mampu menyelesaikan masalah yang lebih kompleks, seperti konflik kerja tim, ketidaksesuaian SOP, atau pengambilan keputusan yang berdampak jangka panjang. Data Tabel 4 menunjukkan bahwa keterampilan pemecahan masalah secara emosional telah dimiliki secara merata oleh semua staf, tetapi kemampuan pemecahan masalah secara logis belum berkembang secara optimal. Dalam konteks koordinasi operasional, hal ini penting untuk diperhatikan, karena staf perlu diarahkan untuk mengombinasikan logika dan empati dalam mengambil keputusan, agar tidak hanya cepat tanggap terhadap tamu, tetapi juga mampu memberikan solusi yang sistematis, berkelanjutan, dan sesuai dengan prosedur kerja. Oleh sebab itu diperlukan pelatihan berbasis *situational problem solving* yang menekankan kombinasi antara *empathy-based response* dan *logic-*

based action, misalnya melalui studi kasus, simulasi konflik operasional, dan pelatihan penyusunan alternatif solusi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan dan analisis terhadap keterampilan dasar staf F&B Service Hotel Ibis Manado City Center Boulevard, Manado dapat disimpulkan bahwa koordinasi operasional di departemen ini dipengaruhi secara signifikan oleh variasi tingkat penguasaan keterampilan personal dan profesional para staf. Pada aspek *Basic Literacy Skill*, staf menunjukkan penguasaan penuh dalam kemampuan membaca dan menghitung, namun masih terdapat ketidakkonsistenan dalam keterampilan mendengarkan dan menulis. Hal ini mengindikasikan bahwa koordinasi operasional yang membutuhkan keakuratan informasi dan dokumentasi masih berisiko terganggu, terutama dalam situasi kerja yang kompleks atau padat. Dalam dimensi *Technical Skill*, hanya separuh staf yang secara konsisten mampu mengoperasikan komputer. Ini menandakan adanya kesenjangan *digital skill* yang perlu segera dijumpai mengingat tingginya ketergantungan layanan F&B modern terhadap sistem informasi digital seperti POS, inventori digital, dan sistem pemesanan. Sementara itu, pada aspek *Interpersonal Skill*, staf secara umum telah menunjukkan kemampuan mendengar dan bekerja dalam tim dengan sangat baik. Namun, kemampuan berkomunikasi secara verbal dan keberanian menyampaikan pendapat belum dimiliki secara merata. Kesenjangan ini berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi lintas bagian serta keterlibatan staf dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bersama. Dalam hal *Problem Solving Skill*, staf sangat kuat dalam pendekatan berbasis perasaan atau empati, tetapi belum sepenuhnya terbiasa menggunakan pendekatan logis dan sistematis dalam menyelesaikan masalah. Meskipun sensitivitas sosial merupakan aset penting dalam layanan tamu, absennya pendekatan logika yang kuat dapat berdampak negatif terhadap pengambilan keputusan yang memerlukan objektivitas dan analisis prosedural. Analisis grafik koordinasi menunjukkan bahwa sinkronisasi antar-unit terutama antara dapur (*kitchen*), layanan kamar (*room service*), dan lantai pelayanan (*service floor*) mengalami fluktuasi dengan tren yang cenderung meningkat seiring adanya praktik evaluasi internal dan pelatihan informal. Koordinasi terbaik terjadi pada minggu keempat yang ditandai oleh komunikasi aktif dan pembagian informasi menu yang real-time. Sebaliknya, titik terendah koordinasi tercatat pada minggu pertama, akibat keterlambatan informasi menu habis (*sold out*) dari kitchen ke room service yang menyebabkan miskomunikasi dengan tamu. Secara keseluruhan, keempat kategori keterampilan ini menunjukkan bahwa keberhasilan koordinasi operasional dalam layanan F&B tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, melainkan juga oleh kombinasi keterampilan literasi, interpersonal, digital, dan pemecahan masalah. Hasil penelitian ini memperkuat bahwa koordinasi operasional berbanding lurus dengan kualitas layanan. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas staf perlu diarahkan pada penguatan kompetensi yang seimbang antara logika dan empati, antara komunikasi verbal dan dokumentasi, serta antara kolaborasi tim dan penguasaan teknologi. Diperlukan pula program pelatihan lanjutan dan evaluasi koordinasi secara berkala untuk menjaga kelancaran proses operasional serta meningkatkan kepuasan tamu secara berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee motivation and work performance: Empirical evidence from banking sector. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2020). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1023–1042. <https://doi.org/10.1037/apl0000450>
- Daft, R. L. (2022). *Organization Theory and Design* (14th ed.). Cengage Learning.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2020). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 167, Article 120679. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120679>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.
- Gregoire, M.B. (2010). *Foodservice Organizations: A Managerial and Systems Approach*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Gupta, A., & Kumar, S. (2022). Developing essential workforce competencies: A framework for hospitality and tourism education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, Article 100395. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2022.100395>
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, M. (2023). Impact of career development and training on employee motivation: Evidence from service sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 11(1), 30–45.
- Kimes, S. E., & Beard, J. (2022). *The Changing Landscape of Fast Casual Restaurants*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(2), 124–138. <https://doi.org/10.1177/19389655221078719>
- Kurniawan, F., & Dewi, R. (2021). *Peran Emotional Intelligence dan Critical Thinking dalam Penyelesaian Masalah Operasional Hotel*. *Jurnal SDM Perhotelan*, 6(1), 43–51.
- Latham, G. P. (2020). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lee, S. M., & Raschke, R. L. (2021). Understanding employee motivation and organizational performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 45–61. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0163>
- Lillicrap, D., & Cousins, J. (2020). *Food and Beverage Service* (10th ed.). Hodder Education.
- Marsum, W. (1994). *Manajemen Perhotelan*. Bandung: Angkasa.
- Marzuki, A., & Lestari, T. (2022). *Interpersonal Competence dan Kinerja Layanan Hotel Berbintang*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Perhotelan*, 9(1), 67–76.
- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2021). Motivation and commitment: Integrating self-determination and organizational commitment theories. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 874–889. <https://doi.org/10.1002/job.2525>
- Mintzberg, H. (2023). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2021). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-064700>
- Nugroho, H., & Pratiwi, R. (2020). Persepsi Konsumen Terhadap Kualitas Layanan Restoran Fine Dining di Jakarta. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 16(1), 77–86.
- Ottensbacher, M., & Harrington, R. J. (2021). Strategic management of food and beverage operations in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1235–1252. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0573>
- Putri, A.A.P.D., & Mahadewi, A.A.I.A. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 56–65.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

- Rumekso, A. (2002). *Dasar-Dasar Manajemen Perhotelan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryu, K., Han, H., & Jang, S. (2021). *Consumer Loyalty in Global Fast Food Chains: The Role of Trust and Quality Perception*. *Journal of Foodservice Business Research*, 24(3), 201–215. <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1867193>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2021). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 24–58. <https://doi.org/10.1177/1529100620977888>
- Sánchez-García, I., Moliner-Tena, M. A., & Callarisa-Fiol, L. J. (2021). Food safety, customer satisfaction and restaurant reputation: The role of perceived quality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.007>
- Sunaryo, B. (2021). *Kepuasan Tamu Hotel Melalui Komunikasi Efektif dan Pelayanan Prima*. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 5(2), 88–95.
- Susanto, T. & Harimurti, D. (2021). Transformasi Digital dalam Industri Kuliner: Studi pada Restoran Berbasis Teknologi. *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi*, 9(2), 134–142.
- Sutanto, A., & Widodo, D. (2023). Tren Konsumsi Kopi dan Peran Café dalam Perilaku Sosial Generasi Milenial. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Digital*, 5(1), 33–45.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2021). Goal setting and public service motivation: Experimental evidence. *Public Administration Review*, 81(1), 149–160. <https://doi.org/10.1111/puar.13203>
- Walker, J. R. (2022). *Introduction to Hospitality Management* (6th ed.). Pearson Education.
- Walker, J. R., & Lundberg, D. E. (2020). *Introduction to Hospitality Management* (7th ed.). Pearson Education.
- Wijaya, A.A., Rachmawati, Y., & Gunawan, H. (2022). Atmosfer Restoran dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Pelanggan: Studi Empiris pada Restoran Tematik di Jakarta. *Jurnal Pariwisata Nusantara*, 4(1), 21–32.
- Zhang, T., & Suh, E. (2019). *Dining Experience in Casual Restaurants: Customer Perceptions and Behavioral Intentions*. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.005>