

PELAKSANAAN EVALUASI *TRAINING* KARYAWAN PIZZA HUT DI CABANG DAGO BANDUNG

Meli Siagawati
Dosen Tetap
Politeknik LP3I Bandung
melly.lp3i@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi *training* karyawan Pizza Hut di Cabang Dago Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu penulis menggambarkan hasil observasi dan wawancara sesuai dengan data-data yang diperoleh di lapangan. Data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Metode yang digunakan meliputi wawancara langsung dengan pihak management PIZZA HUT, studi kepustakaan dan observasi pada restaurant cepat saji PIZZA HUT cabang Dago. Setelah melakukan observasi dan pembahasan masalah, penulis memperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan evaluasi *training* karyawan Pizza Hut di Cabang Dago Bandung berjalan dengan cukup baik. Namun demikian, penulis masih menemukan hambatan-hambatan selama penelitian. Untuk lebih baik lagi dalam pelaksanaannya, harus ada upaya-upaya yang dapat mengatasi hambatan tersebut.

Key words : Evaluasi, training

A. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan perlu memberikan *training* kepada karyawannya agar karyawannya selalu dapat bekerja dengan menjalankan standar dan prosedur kerja sesuai ketentuan perusahaan. Program *training* adalah bagian integral dari proses pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) serta menjadi penting dan strategis dalam mendukung visi dan misi perusahaan. *Training* yang diberikan harus secara terus menerus untuk menjaga dan mempertahankan kualitas kerja pegawainya. Untuk menjamin kualitas penyelenggaraan *training*, maka diperlukan suatu fungsi kontrol yang dikenal dengan evaluasi. Evaluasi *training* ini diartikan sebagai penetapan kriteria keberhasilan beserta tolak ukurnya. Program *training* memang sangat perlu untuk dievaluasi, sebab dengan evaluasi akan diketahui seberapa banyak usaha *training* ini bisa mengubah perilaku dari karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Evaluasi *training* memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program *training* sehingga akan dapat dijamin suatu program *training* yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi *training* merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program *training*. Evaluasi *training* lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses *training* dan menilai hasil *training* serta dampak *training* yang dikaitkan dengan kinerja SDM.

Evaluasi merupakan bagian yang sangat penting dari program *training*, mengingat telah banyak menghabiskan waktu, energi, serta biaya untuk pelaksanaannya. Agar program *training* tidak sia-sia, suatu langkah evaluasi dan tindak lanjut dilakukan secara teratur. Evaluasi suatu program *training* diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan dan seberapa besar penerapannya dalam memberikan arti atau pengaruh pada dirinya, kelompok dan perusahaannya. Dari evaluasi *training* yang dilakukan, perusahaan dapat mengetahui apakah para karyawan bekerja sesuai dengan standar dan prosedur? Apakah para karyawan mengalami kendala menjalankan standar dan prosedur kerja? Apakah konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan oleh para karyawan? Berapa besar pengaruh pelayanan yang diberikan oleh para karyawan yang bekerja sesuai standar dan prosedur terhadap kemajuan perusahaan?. Semua itu dapat kita ketahui dari hasil evaluasi. Dengan begitu perusahaan dapat mengetahui apakah hasil dari evaluasi yang telah dilakukan tersebut sudah sesuai target atau keinginan perusahaan. Hasil evaluasi dapat berguna untuk perusahaan menentukan langkah apa lagi yang harus dilakukan selanjutnya agar perusahaan lebih baik dan lebih maju jika hasilnya belum sesuai target ataupun belum maksimal mencapai target.

Pizza Hut adalah restoran yang melayani dan memanjakan konsumennya dengan mengantarkan konsumen untuk masuk dan duduk pada tempatnya, memberikan tempat yang sesuai dengan banyaknya jumlah konsumen yang ikut bergabung, memberikan buku menu dan mencatatnya, memberikan pesanan kepada konsumen yang telah menunggu dan memesan, sampai pembayarannya pun juga dilayani oleh karyawannya. Keunggulan dari pizza hut memang melayani konsumennya hingga konsumen tersebut merasa seperti seorang raja dan memberikan tempat yang nyaman untuk sekedar makan atau sambil berlama-lama untuk ngobrol. Semua layanan yang diberikan kepada konsumen oleh para karyawan di Pizza Hut adalah hasil dari *training* yang dilakukan secara terus menerus kepada karyawannya. Tetapi walaupun sudah dilakukan *training* kepada karyawannya, komplain konsumen terhadap pelayanan di beberapa restoran Pizza Hut masih selalu terjadi sampai saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh karyawan di beberapa restoran Pizza Hut kepada konsumennya belum maksimal dan konsisten dilakukan. *Training* selalu diberikan kepada para karyawannya, evaluasi *training* pun dilakukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan *training* dilakukan. Ada beberapa kendala yang menyebabkan masih terjadinya komplain konsumen walaupun *training* dan evaluasi *training* telah dilakukan.

Pizza Hut Dago adalah salah satu cabang restoran Pizza Hut di Bandung yang beralamat di Jalan Ir.Haji Djuanda Nomor 48 Bandung. *Training* selalu diberikan kepada karyawan FOH (*Front Of House*) yaitu sebutan untuk karyawan yang bekerja dibagian pelayanan yang berinteraksi langsung dengan konsumen. *Training* kepada karyawan FOH selalu dilakukan disertai evaluasi *training*. Tetapi masih ada saja karyawan yang tidak konsisten bekerja menjalankan standar dan prosedur sesuai ketentuan perusahaan saat melayani konsumen, masih ada saja konsumen yang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Bahkan setelah evaluasi *training* dilakukan masih ada saja karyawan yang tidak menjalankan pekerjaannya sesuai standar dan prosedur.

Evaluasi *training* dilakukan oleh DST (*Dine In Service Trainer*) sebutan untuk *trainer* di bagian FOH. Setiap selesai melakukan evaluasi, DST selalu melaporkan permasalahan yang terjadi di restoran kepada *management incharge* supaya dapat ditindaklanjuti agar tidak terjadi lagi dikemudian hari. Tetapi, terkadang selalu saja masih ditemukan permasalahan yang sama saat DST melakukan evaluasi berikutnya. Sebagai contoh, setelah pihak manajemen menyampaikan kepada karyawan FOH hasil evaluasi dari DST, masih saja ada karyawan yang melakukan kesalahan yang sama. Ada beberapa hal yang menyebabkan itu terjadi. Hal pertama adalah beberapa manajemen yang tidak menganggap bahwa standar dan prosedur kerja itu penting. Jika pihak manajemen tidak menganggap bahwa standar dan prosedur kerja itu penting untuk dilaksanakan maka karyawan sebagai bawahan pun tidak akan menganggap hal itu penting. Jika pihak manajemen tidak serius menanggapi permasalahan yang terjadi di restoran maka akan terulang kembali dikemudian hari. Hal kedua adalah sering juga ditemukan beberapa manajemen yang tidak menyampaikan hasil evaluasi *training* yang telah dilakukan oleh DST kepada karyawannya sehingga semua karyawan pun tidak mengetahui apa saja permasalahan yang terjadi di restoran. Jadi seharusnya koordinasi dari pihak manajemen restoran kepada karyawan khususnya bagian FOH di Cabang Dago Bandung dilakukan lebih maksimal lagi. Selain itu, kontrol pihak manajemen kepada karyawan FOH yang kurang maksimal saat operasional akan menyebabkan karyawan FOH tidak bekerja sesuai standar dan prosedur. Seharusnya kontrol dari pihak manajemen kepada karyawan FOH lebih dimaksimalkan terutama saat operasional sehari-hari manajemen harus memastikan semua karyawan FOH menjalankan prosedur 10 *Moment of Truth* dengan konsisten ataupun prosedur kerja yang lainnya agar karyawan FOH terbiasa dan terlatih untuk menjalankan prosedur kerja setiap saat.

Selain koordinasi dan kontrol manajemen, pelaksanaan eksekusi terhadap karyawan oleh pihak manajemen tidak berjalan sesuai standar. Dengan adanya pelaksanaan evaluasi *training* oleh DST seharusnya dapat membantu pihak restoran untuk mendapatkan informasi mengenai kendala-kendala yang sering terjadi yang menyebabkan operasional tidak berjalan dengan lancar terutama masalah pelayanan kepada konsumen Pizza Hut Cabang Dago Bandung. Pelayanan yang baik sangatlah penting diberikan oleh karyawan kepada konsumen. Tetapi, terkadang ditemukan beberapa karyawan yang tidak konsisten menjalankan standar dan prosedur kerja dengan baik bahkan dengan sengaja tidak melakukannya. Karyawan tersebut sudah diberi teguran langsung oleh DST baik secara lisan maupun tertulis melalui laporan hasil *visit*. Bahkan DST langsung *training* ulang karyawan tersebut. DST mencatat semua karyawan yang tidak menjalankan prosedur kerja sesuai standar dan melaporkannya kepada *management incharge* agar dapat ditindaklanjuti terutama karyawan yang sulit diarahkan oleh DST. Tetapi tidak semua manajemen menerapkan eksekusi kepada karyawan yang melakukan kesalahan yaitu seperti memberikan *punishment* berupa surat peringatan agar karyawan tersebut tidak mengulanginya kembali.

Restoran Pizza Hut di Bandung ada 14 restoran. Jumlah DST di Bandung ada 3 orang. Dua orang DST bertanggung jawab kepada 5 restoran dan satu orang DST kepada 4 restoran. Tugas DST selain *training* karyawan FOH yaitu rekrutmen karyawan *part timer* FOH untuk semua restoran Pizza Hut Bandung dan *incharge homebase* yang dilakukan 2 kali dalam seminggu sebagai *Supervisor* di restoran yang menjadi *homebase*. DST harus membagi jadwal *training* ke restorandiluar jadwal rekrutmen *part timer* FOH dan *incharge homebase*. Dengan terbatasnya waktu, jadwal *training* ke restoran tidak dapat dilakukan setiap minggu dengan rutin. Hal ini menyebabkan *training* ke restoran kurang maksimal.

Berdasarkan masalah-masalah di atas maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian “Pelaksanaan Evaluasi *Training* Karyawan Pizza Hut di Cabang Dago Bandung.”

B. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan laporan Penelitian yaitu metode deskriptif, artinya memaparkan dan memberikan gambaran dengan tujuan menuangkan hasil pengamatan langsung ataupun tidak langsung dalam bentuk yang sistematis secara ilmiah terutama yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, kemudian dianalisa dan ditarik kesimpulan.

C. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Evaluasi Menurut pendapat Wirawan (2016:9) yaitu:“Evaluasi adalah riset untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai nilai dan manfaat objek evaluasi.”

1. *Tujuan Evaluasi*, Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan objek evaluasinya. Tujuan melaksanakan evaluasi menurut Wirawan (2016:30) adalah :
 - a. Mengukur pengaruh program.
 - b. Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.
 - c. Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar.
2. *Evaluasi program* dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan.
 - a. Pengembangan staf program.
 - b. Memenuhi ketentuan undang-undang.
 - c. Akreditasi program.
 - d. Mengukur *cost effectiveness dan cost-efficiency*.
 - e. Mengambil keputusan mengenai program.
 - f. *Accountabilitas*.
 - g. Memberikan balikan kepada pimpinan dan staf program.
 - h. Menurut Zainal (2013:30) prinsip-prinsip umum evaluasi sebagai berikut :
 - i. Kontinuitas
3. Instrumen Evaluasi
Banyak alat atau instrumen yang dapat digunakan dalam kegiatan evaluasi seperti instrumen tes dan non-tes. Zainal (2013:152) mengemukakan instrument tes dan non-tes sebagai berikut :

a. Instrumen Tes

Tes ini banyak digunakan untuk mengukur prestasi belajar peserta didik dalam bidang kognitif, seperti pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Dilihat dari jumlah peserta didik, tes dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu tes kelompok dan tes perorangan. Dilihat dari kajian psikologi, tes dibagi menjadi empat jenis, yaitu tes inteligensia umum, tes kemampuan khusus, tes prestasi belajar, dan tes kepribadian.

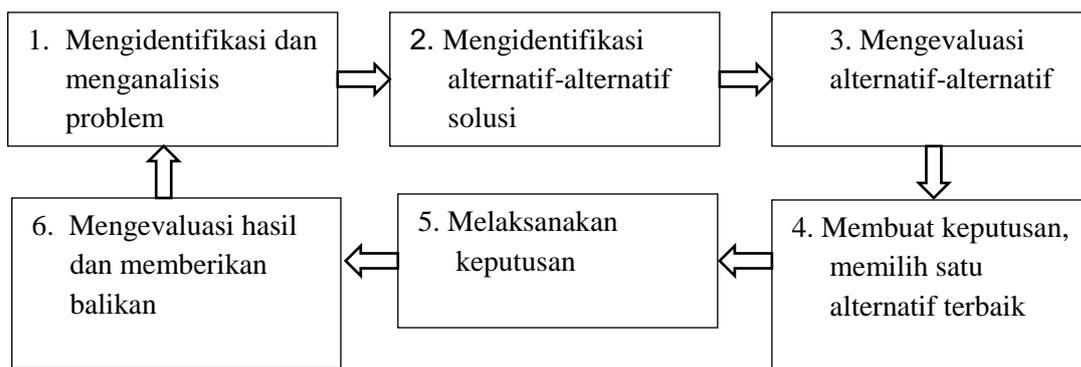
Dilihat dari cara penyusunannya, tes juga dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu tes buatan guru/pelatih dan tes standar. Dilihat dari bentuk jawaban peserta didik, tes dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu tes tertulis, tes lisan, dan tes tindakan. Tes juga dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu tes kemampuan (*power test*) dan tes kecepatan (*speeds test*).

b. Instrumen Non-Tes

Observasi, Observasi adalah suatu proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis, logis, objektif, dan rasional mengenai berbagai fenomena, baik dalam situasi yang sebenarnya maupun dalam situasi buatan untuk mencapai tujuan tertentu. Alat yang digunakan dalam melakukan observasi disebut pedoman observasi.

Tujuan observasi adalah untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai suatu fenomena, baik yang berupa peristiwa maupun tindakan, baik dalam situasi yang sesungguhnya maupun situasi buatan.

4. Prosedur evaluasi dan pembuatan keputusan menurut Wirawan (2016:14) digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Pembuatan Keputusan
Sumber : Wirawan (2014)

(1). Mengidentifikasi dan menganalisis *problem*.

Problem adalah ketimpangan apa yang diharapkan, apa yang seharusnya dengan apa yang ada atau terjadi. Untuk mengidentifikasi apakah organisasi menghadapi *problem* atau tidak diperlukan informasi mengenai apa yang seharusnya dan apa yang terjadi.

(2). Mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi.

Untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi memerlukan informasi mengenai alternatif-alternatif yang ada. Keputusan untuk dilaksanakan di waktu yang akan datang, karena itu menghadapi ketidakpastian atau *uncertainty*. Untuk menurunkan ketidakpastian di masa yang akan datang diperlukan informasi yang akurat melalui prediksi.

(3) Mengevaluasi alternatif-alternatif yang terbaik.

Setiap alternatif-alternatif solusi yang teridentifikasi dievaluasi dibobot dan diurutkan nilai dan manfaatnya dari yang terbaik sampai yang terburuk. Setiap alternatif dianalisis kemungkinan manfaat dan mudaratnya jika dipilih dan dilaksanakan.

(4) Membuat keputusan.

Dalam fase ini pembuat keputusan memilih salah satu alternatif yang terbaik-nilai dan manfaatnya tertinggi untuk solusi *problem*.

(5) Alternatif yang terbaik dilaksanakan.

Untuk melaksanakannya diperlukan sumber *daya-man, money, material, methods*. Mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan. Hasil pelaksanaan keputusan dievaluasi secara formatif dan sumatif. Jika terjadi penyimpangan dikoreksi dan disesuaikan dengan golnya.

Pengertian *Training*

Training dalam Bahasa Indonesia artinya pelatihan. Menurut pendapat Wilson Bangun (2012:72) pengertian pelatihan adalah “Proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.”

Menurut Simamora yang dikutip oleh Hartatik (2014:87) pelatihan adalah “Proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.”

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan untuk menerapkan aktifitas kerja tertentu.

Tujuan *Training*

Tujuan *training* menurut Simamora yang dikutip oleh Hartatik (2014:89) adalah sebagai berikut Memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Kendati tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan yang sehat mampu meminimalkan masalah ini.

Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya; kelangkaan sumber daya finansial dan teknologi manusia (*human technological resource*), serta kelimpahan masalah keuangan, manusia, dan teknologi.

Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah dengan program pengembangan karier yang sistematis, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Manfaat *Training*

Menurut Hartatik (2014:91) manfaat *training* adalah :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

Jenis-Jenis *Training*

Terdapat banyak pendekatan untuk suatu pelatihan. Setidaknya, ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan menurut Hartatik (2014:92), yaitu :

1. Pelatihan keahlian
Pelatihan keahlian (*skill training*) sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, yaitu kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
2. Pelatihan Ulang
Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.
3. Pelatihan Lintas Fungsional
Pelatihan lintas fungsional (*cross fungsional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya, selain pekerjaan yang ditugaskan.
4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan kerja sama dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan kreativitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberi peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin berdasar pada penilaian rasional, biaya, dan kelaikan.

Metode *Training*

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Hartatik (2014:102) metode *training* diantaranya dijelaskan sebagai berikut :

1. *On The Job Training*

Dalam metode ini, yang diberi tugas untuk melatih karyawan adalah atasan langsung dari karyawan tersebut. Keunggulan dari sistem ini adalah hemat, karena tidak memerlukan fasilitas khusus untuk latihan. Namun keberhasilan dari sistem ini masih diragukan. Apakah atasan itu cukup waktu untuk mengajar dengan baik, disela-sela kesibukannya? Mereka sudah dibebani tugas sehari-hari, sehingga waktu untuk memberikan pelatihan kepada karyawan baru tidak lagi tersisa. Oleh karena itu, keberhasilan sistem ini sangat tergantung pada kemampuan atasan tersebut dalam membagi waktu. Meskipun demikian, cara ini memberi dampak psikis yang kuat terhadap karyawan baru, karena dijalankan sendiri oleh atasannya dan dilakukan pada tempat kerja yang sesungguhnya.

2. *Vestibule Training*

Pada metode *vestibule training* latihan tidak diberikan oleh atasan langsung, melainkan oleh pelatih khusus (*staff specialist*). Cara ini menghindari agar atasan langsung tidak mendapat tugas tambahan yang terlalu memberatkan. Pelatihan diberikan oleh pelatih yang ahli dibidangnya. Jika peserta latihan tidak memperlihatkan prestasi yang baik, atasa langsung bisa meminta pertanggungjawaban dari pelatih yang professional itu. Dengan cara ini, bisa terjadi perbedaan pendapat antara pelatih dengan atasan langsung, dan bisa menimbulkan konflik berkepanjangan. Inilah salah satu kelemahan dari *vestibule training*. Salah satu bentuk dari latihan *vestibule training* adalah latihan simulasi (seperti yang bisa diberikan kepada para calon pilot kapal terbang).

3. Magang atau *Apprenticeship*

Metode ini bisa digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan formal dan relative memerlukan sistem serta prosedur yang lebih rinci. Program magang bisa dikombinasikan dengan *on the job training*, dengan dengan memanfaatkan pengalaman peserta sendiri. Mereka kemudian diberi petunjuk cara-cara mengambil manfaat dari pengalaman mereka itu. Magang juga bisa diberikan pada pengrajin (*craft*) seperti tukang kayu, las, ahli listrik, tukang pipa air, dan sebagainya. Selama menjalani magang, mereka dianggap sebagai karyawan penuh, sehingga mendapatkan hak dan kewajiban sama seperti karyawan lainnya.

4. Kursus dan Pelatihan Khusus

Kursus dan pelatihan khusus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat karyawan dibidang pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya. Kursus diberikan dalam bentuk *programmed learning*, yaitu cara belajar yang menuntut rencana baku dan diberikan dengan irama kecepatan serta kemampuan peserta.

Kendala *Training*

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Hartatik (2014:113) terdapat kendala-kendala *training*, yaitu :

1. Peserta
Peserta mempunyai latar belakang yang tidak sama atau *heterogen*, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Hal ini akan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan, karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
2. Pelatih atau instruktur
Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sangatlah sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai, misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar, tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif (*teaching skill*-nya tidak efektif). Dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.
3. Fasilitas Pengembangan
Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktik kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.
4. Kurikulum
Kurikulum yang diajarkan kurang serasi atau menyimpang, serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan. Untuk itu, perlu ditetapkan kurikulum dan waktu yang tepat untuk mengajarkannya.
5. Dana
Dana yang tersedia untuk pengembang sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan meskipun pelatih maupun pesertanya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

D. HASIL PENELITIAN

Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi mengenai hasil *training* karyawan yang dilakukan di Pizza Hut cabang Dago Bandung. Evaluasi ini dilakukan oleh seorang *trainer* yang disebut DST (*Dine In Service Trainer*). DST adalah karyawan yang ditunjuk sebagai pelatih dan dipilih oleh perusahaan untuk memberikan *training* kepada semua karyawan Pizza Hut terutama dibidang pelayanan. Selain itu juga DST harus mengevaluasi hasil *training* yang telah dilakukan agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sebagai seorang DST harus memiliki sikap, kepribadian dan berpenampilan yang baik agar menjadi contoh karyawan Pizza Hut yang lain. DST juga harus menguasai standar dan prosedur kerja

dengan baik serta unggul dalam bekerja agar dapat memberikan *training* dengan baik dan maksimal kepada semua karyawan Pizza Hut.

1. Prosedur Evaluasi

Adapun prosedur evaluasi *training* yang dilaksanakan di Pizza Hut Dago Bandung oleh DST adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi dan menganalisis *problem*

DST harus mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang terjadi di restoran. DST melakukan kunjungan ke restoran dan mengamati karyawan FOH yang bekerja untuk mendapatkan informasi dan mengetahui apakah terjadi masalah selama operasional berlangsung. DST mengamati setiap tingkah laku karyawan FOH saat bekerja dan melayani konsumen, mengamati standar dan prosedur kerja yang dilakukan karyawan FOH dan mengamati apakah konsumen terlihat puas dengan pelayanan karyawan di restoran. DST mencatat semua kendala yang terjadi saat operasional berlangsung. Sebagai contoh, terlihat karyawan FOH yang tidak tersenyum tulus saat melayani konsumen. DST mengamati tingkah laku karyawan tersebut selama melayani konsumen. Setelah karyawan tersebut selesai melayani konsumen, DST harus mencari tahu apa yang menyebabkan hal tersebut bisa terjadi. DST menghampiri karyawan dan bertanya baik-baik mengenai pelayanan yang telah diberikan karyawan tersebut kepada konsumen. Contoh lain, DST melihat karyawan menyajikan pesanan tamu tidak sesuai prosedur, DST mengamati dan mencari tahu penyebabnya mengapa karyawan tersebut tidak melakukan sesuai prosedur. DST mencatat semua hal yang tidak berjalan baik dan tidak sesuai standar serta prosedur. DST harus menganalisis masalah-masalah yang terjadi di restoran saat itu.

Selain melakukan kunjungan, DST juga melakukan *pre-test* kepada karyawan FOH untuk mengetahui pengetahuan yang dimiliki karyawan FOH mengenai standar dan prosedur kerja. *Pre-test* dapat dilakukan kepada satu karyawan FOH atau lebih di hari yang sama jika keadaan restoran sedang sepi, tetapi jika tidak memungkinkan DST dapat membuat jadwal untuk melakukan *pre-test* di hari yang lain. DST menginformasikan kepada *Management Incharge* bahwa akan melaksanakan *pre-test*. Jika DST membuat jadwal *pre-test* di hari yang lain, DST harus kirim undangan untuk pelaksanaan *pre-test* melalui *e-mail*. Setelah DST kirim undangan *pre-test* untuk karyawan FOH, DST menyiapkan kebutuhan untuk melakukan *pre-test*. DST membuat soal-soal untuk *pre-test* sesuai dengan materi yang akan di tes kan. Soal *pre-test* yang dibuat berupa soal esai agar DST dapat mengetahui sejauh mana peserta memahami mengenai materi yang akan di tes. Soal yang telah dibuat di print sesuai jumlah peserta yang akan di tes. DST juga membuat jawaban dari soal *pre-test* untuk digunakan saat menilai hasil *pre-test*. Setelah melakukan *pre-test*, DST cek dan menilai hasilnya untuk memutuskan dan mengambil tindakan yang harus dilakukan selanjutnya. Lembar soal *pre-test* terlampir.

Selain itu DST juga dapat mengetahui informasi mengenai kepuasan konsumen dari hasil pelayanan karyawan melalui survei yang dilakukan oleh perusahaan yang disebut GES (*Guest Experience Survey*). GES bertujuan untuk mengetahui pengalaman

konsumen yang berkunjung ke Pizza Hut. Informasi mengenai survei ini diberitahukan oleh karyawan FOH kepada semua konsumen yang sudah berkunjung ke restoran melalui *bill* pembelanjaan. Saat karyawan memberikan *bill* dan uang kembalian kepada konsumen, karyawan menginformasikan bahwa konsumen dapat mengisi survei di *website* Pizza Hut dengan petunjuk lebih jelas yang ada di *bill*. Setelah itu DST dapat cek hasil survei tersebut dilaporkan yang dikirim setiap harinya melalui sistem GES ke restoran ataupun dapat cek langsung di *web* GES. Contoh GES terlampir.

2. Mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi

Setelah DST menganalisa dan mengetahui masalah-masalah yang terjadi di restoran, DST memberikan *training* kepada karyawan FOH yang masih memiliki kemampuan yang kurang dalam melayani konsumen dan kurang pengetahuan mengenai standar dan prosedur kerja. *Training* dapat dilakukan pada hari itu juga dengan melihat kondisi restoran jika tidak ramai pengunjung ataupun membuat jadwal *training* untuk dilakukan pada hari yang lain. DST harus menginformasikan kepada *Management Incharge* dan kirim undangan untuk pelaksanaan *training*. Jenis *training* yang dilakukan DST ada 2 macam, yaitu *training* kelas dan *training* individu. *Training* kelas adalah *training* yang dilakukan oleh DST dengan membuka kelas dan diikuti oleh lebih dari satu peserta *training*. Tujuan dilakukan *training* kelas adalah agar semua peserta *training* dapat mengetahui materi yang diberikan oleh DST dalam waktu yang bersamaan dan cepat agar langsung dapat dijalankan oleh semua peserta *training*. Sedangkan *training* individu adalah *training* yang dilakukan kepada satu peserta *training*. Tujuan *training* individu adalah agar peserta dapat lebih memahami dan menguasai materi dengan jelas dan DST dapat lebih fokus memberikan *training* serta mengetahui kemampuan peserta lebih dalam. Selain itu, dalam proses *training* peserta dapat melakukan latihan praktek lebih banyak karena DST hanya fokus dengan satu peserta *training*. Foto kegiatan *training* terlampir.

Untuk pelaksanaan *training* individu, DST dapat memberikan materi terlebih dahulu kemudian praktek secara langsung. Sebagai contoh, DST akan *training* mengenai prosedur menyajikan pesanan kepada tamu. DST memberikan materi prosedurnya terlebih dahulu dan peserta *training* harus mencatatnya. DST dapat memberikan materi berupa modul dalam bentuk *hard copy* ataupun menampilkannya melalui laptop. Setelah itu, DST mencontohkan kepada peserta *training* cara menyajikan pesanan kemudian peserta mempraktekkan cara menyajikan pesanan sesuai yang telah dicontohkan oleh DST sampai peserta tersebut dapat melakukannya dengan baik dan benar sesuai prosedur.

Untuk pelaksanaan *training* kelas, DST harus melakukan persiapan minimal satu minggu sebelumnya. Metode *training* terbagi menjadi 2 tahapan, yaitu :

(1). Persiapan dasar sebelum *training*

Beberapa hal yang harus dimiliki dan disiapkan DST adalah Penguasaan materi

Prinsip dasar :

DST wajib kumpulkan informasi seputar *materi training*.

Contoh sumber informasi : Memo, *Job aid*, Modul, *Minute meeting*, dll.

DST harus memahami dan menguasai materi sesuai dengan informasi yang terdapat dalam sumber informasi yang ada.

DST harus latihan (praktek) menjelaskan hingga lancar. Gunakan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.

(2). Bahan-bahan *training*

Setiap materi *training* yang akan disampaikan DST harus tertulis. *Form* pelatihan harus tersedia untuk dijadikan bukti dan panduan saat *training*.

Prinsip dasar : DST wajib menyiapkan bahan *training* sesuai dengan materi, berupa *softcopy* dan *hardcopy*.

Contoh : Modul, Memo, *Form* Pelatihan *Training*, Job Aid, dll.

Catatan : Semua *softcopy* bahan-bahan *training* kumpulkan dalam 1 *folder*.

(3). Target peserta

Setiap kali akan mengadakan *training* DST wajib mengetahui peserta yang akan hadir, untuk disesuaikan dengan metode *training* seperti apa yang akan dilakukan, dan berapa banyak jumlah *hardcopy* yang dibutuhkan sebagai bahan penunjang *training*.

Prinsip dasar :

DST wajib mengetahui target peserta yang akan hadir *training* meliputi :

Jumlah peserta yang akan hadir.

Status peserta *Part Time*, Karyawan Kontrak, *Full Time* dan *Management*.

(4). Konsep pelaksanaan *training*

Prinsip dasar : DST wajib memiliki gambaran metode *training* yang akan dilakukan.

Contoh: *Training* kelas atau *Training* individu.

Konsep pelaksanaan *training* terdiri dari 3 prinsip, yaitu :

DST dan peserta wajib praktek saat *training*.

Langkah-langkah yang harus dilakukan :

Semua peserta lakukan praktek secara bersamaan.

Peserta praktek bersama pengucapan kalimat.

Peserta praktek bersama melakukan *gesture*.

Peserta praktek bersama mengucapkan kalimat dan melakukan *gesture*.

Peserta praktek keseluruhan secara bergantian dan dibagi menjadi beberapa grup dengan melibatkan semua peserta.

(5). Pengaturan tempat

Prinsip dasar :DST wajib memiliki gambaran pengaturan tempat untuk *training*.

Contoh : Saat *training gesture* sepenuhnya praktek maka DST tidak butuh meja tetapi butuh ruang yang lebih luas untuk praktek.

Penting : Ruangan *training* harus sesuai dengan jumlah peserta yang datang dan tidak mengganggu jalannya operasional di restoran.

(6). Peralatan Penunjang

Prinsip dasar : DST wajib membuat daftar peralatan penunjang sesuai dengan materi yang ingin disampaikan.

Contoh : *Training refill* chili dan tomat, peralatan yang harus disiapkan *hand gloves*, botol *squeeze*, topi, apron dll.

(7). Persiapan dan metode saat *training* (Hari H)

Tahapan ini dilakukan DST dengan berdasarkan persiapan yang sudah direncanakan DST sejak H-7.

Persiapan pada hari H yang wajib DST lakukan , Datang 1 jam sebelum *training* dimulai., atur ruangan untuk *training*.

Penting : Pastikan ruangan *training* dalam keadaan bersih dan rapih, siapkan semua peralatan yang ingin digunakan dengan lengkap sesuai daftar yang sudah dibuat, siapkan dan susun bahan-bahan *training*.

Metode penyampaian materi yang harus DST lakukan adalah materi disampaikan dengan menggunakan 5W + 1 H (*what, who, why, when, where & how*) dengan jelas dan sistematis. Agar peserta dapat mengerti dengan jelas materi yang disampaikan, ikuti sesuai panduan tabel sebelah kiri pada *Form* Pelatihan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan :

1. Awali dengan menyampaikan tema dari materi yang akan disampaikan.
2. Jelaskan alasan, latar belakang, dan tujuan dari *training*.
3. Gali informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh peserta sebelum mulai menjelaskan lebih detail.
4. DST jelaskan dan peragakan cara melakukannya.
5. DST memberi arahan dan peserta mempraktekkan.
6. Peserta bertukar peran dengan DST, yaitu peserta memberi arahan dan DST mempraktekkan.
7. Peserta menjelaskan dan mempraktekkan sekaligus.

Mengevaluasi alternatif-alternatif terbaik

DST melakukan *post test* setelah memberikan *training* kepada karyawan FOH. *Post test* dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan pengetahuan peserta yang telah diberi pelatihan agar mencapai hasil yang diharapkan. DST memberikan tes soal untuk pengetahuan peserta dan tes praktek untuk mengetahui kemampuan peserta. *Post test* juga dapat dilakukan dihari yang sama setelah pelaksanaan *training* ataupun membuat jadwal dihari yang lain. Jika ingin melakukan *post test* dihari yang lain, DST harus kirim undangan ke restoran untuk pelaksanaan *post test*. Sebelum melakukan *post test*, DST membuat soal tes. Soal yang dibuat lebih detail dan spesifik mengenai materi yang telah diberikan kepada peserta. Soal yang dibuat ada 2 jenis yaitu soal esai dan pilihan ganda. DST juga membuat jawaban dari soal *post test* untuk digunakan saat menilai hasil *post test*. Setelah melakukan *post test*, DST cek dan menilai hasilnya untuk memutuskan dan mengambil tindakan yang harus dilakukan selanjutnya. Contoh soal *post test* terlampir. Sebelum melakukan tes praktek, DST menyiapkan semua peralatan yang dibutuhkan saat tes. Sebagai contoh, DST akan tes praktek prosedur menyajikan pesanan kepada tamu, DST harus menyiapkan alat-alat saji seperti gelas, sedotan, *stirrer*, pan pizza, spatula, serving board, dll. Setelah menyiapkan alat-alat saji, DST mempersiapkan meja dan kursi yang akan digunakan untuk

tes praktek, selain itu juga DST siapkan *form ceklist* prosedur menyajikan pesanan berupa *hard copy* untuk memudahkan DST saat menilai peserta. Setelah semua peralatan yang dibutuhkan disiapkan, DST melakukan tes praktek kepada peserta. Peserta harus praktek sesuai langkah-langkah prosedur menyajikan pesanan. Peserta bergantian untuk melakukan praktek sambil DST menilai menggunakan *form ceklist*. Setelah tes praktek selesai, DST menilai hasil tes praktek dan digabungkan dengan tes soal.

Membuat keputusan

Setelah DST mengetahui hasil dan nilai peserta, DST menginformasikan hasil *post-test* yang telah dilakukan kepada *Restaurant Manager*. DST harus memberikan lembar tes soal serta lembar jawaban dan *form ceklist* yang telah digunakan DST untuk menilai peserta kepada *Restaurant Manager* sebagai bukti hasil tes. Apabila terdapat hasil yang tidak sesuai harapan, DST menyerahkan kepada *Restaurant Manager* untuk membuat keputusan, DST hanya memberikan saran dan membantu untuk mencari alternatif dan solusi. Sebagai contoh, hasil dari *post test*, peserta tidak menguasai prosedur menyajikan pesanan kepada tamu, pada saat tes praktek peserta tidak tersenyum kepada tamu dan tidak melakukan langkah-langkah menyajikan pesanan dengan benar. Hasil analisa dari *post test* adalah peserta kurang cocok ditempatkan di FOH karena peserta kurang tulus saat melayani tamu. DST menyarankan kepada *Restaurant Manager* agar peserta dipindahkan ke BOH (*Back Of House*) yaitu sebutan karyawan yang bekerja di bagian dapur. Keputusan tetap *Restaurant Manager* yang menentukan. *Restaurant Manager* pun membuat keputusan dengan melihat dari keseharian karyawan saat bekerja di restoran dan juga bertanya kepada semua *Management* yang terlibat seperti *Assistant Restaurant Manager* dan *Supervisor* mengenai penilaian terhadap karyawan tersebut. Setelah *Restaurant Manager* membuat keputusan dan memutuskan untuk memindahkan karyawan tersebut ke BOH, *Restaurant Manager* menugaskan kepada karyawan tersebut untuk perpindahannya ke BOH dengan menjelaskan semua pertimbangan dalam membuatnya agar karyawan tersebut dapat mengerti.

Alternatif yang terbaik dilaksanakan

Dalam hal ini adalah pelaksanaan dari hasil keputusan yang telah diambil oleh *Restaurant Manager*. Karyawan bekerja di restoran sesuai dengan *section* yang telah ditentukan berdasarkan hasil *post-test* yang telah dilakukan. *Section* yang ada di Pizza Hut adalah FOH, BOH (*Steward, Topping, Pasta, Salad, Bar, Dough*), Kasir, OT (*order taker*) adalah penerima telepon untuk pesan antar dan Delman (*delivery man*) yaitu karyawan yang bertugas untuk mengantarkan pesanan ke rumah konsumen. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menguasai semua *section* berdasarkan tingkat jabatannya masing-masing. Terlampir *Career Path* Pizza Hut. Tidak ada standar berapa lama waktu karyawan harus *incharge* di setiap *section*. *Restaurant Manager* akan menentukan berapa lama karyawan tersebut *incharge* di satu *section*. Jika karyawan tersebut dinilai sudah menguasai satu *section* maka akan dipindahkan ke *section* yang lain. *Restaurant Manager* akan memberikan tes kepada karyawan untuk kemudian diberikan sertifikat yang menandakan bahwa karyawan tersebut sudah menguasai *section*. Sertifikat yang sudah dimiliki dapat digunakan oleh karyawan tersebut untuk mengikuti tes kenaikan jabatan ke *level Supervisor* sebagai bukti bahwa karyawan tersebut sudah menguasai semua *section* yang ada di Pizza Hut.

Mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan

Evaluasi ini dilakukan disaat *rush hours* terutama pada saat *weekend* (sabtu & minggu) dan saat libur nasional agar DST dapat melihat hal mengenai operasional dan kendala yang terjadi di restoran lebih banyak lagi. Kegiatan ini disebut *visit outlet*.

Kegiatan yang dilakukan DST saat *visit outlet* adalah sebagai berikut:

Cek *schedule* kerja karyawan FOH pada hari tersebut, agar DST mengetahui komposisi karyawan yang bekerja untuk cek pengaturan jadwal istirahat dan pembuatan SBS untuk memastikan operasional berjalan dengan lancar. *Schedule* kerja karyawan terlampir.

Cek SBS yang telah dibuat. Jika SBS (*Service By Section*) tidak sesuai dengan kebutuhan operasional, cari informasi yang menyebabkan tidak sesuai dan bantu untuk mencari solusinya. SBS adalah sistem yang dibuat untuk memaksimalkan pelayanan, berfungsi sebagai acuan pembagian wilayah & tugas semua karyawan FOH saat operasional berlangsung. SBS Pizza Hut Dago Bandung terlampir.

Cek & gunakan Toilet dan Wastafel, untuk memastikan Toilet dan Wastafel dalam keadaan bersih dan berfungsi dengan baik untuk digunakan oleh konsumen. Pastikan cek secara berkala. Cek penggunaan Notifikasi Toilet dan Wastafel yaitu tanda pemberitahuan kepada tamu yang ditempel dipintu toilet atau di kaca wastafel jika terjadi kerusakan ataupun sedang dilakukan proses kebersihan di toilet atau wastafel agar tamu mengetahui bahwa toilet dan wastafel sedang dalam keadaan rusak atau sedang dibersihkan.

Cek *performance* karyawan FOH dan perlengkapan kebutuhan FOH yang digunakan untuk operasional (*drink card*, epron, dll), cek kelengkapan meja seperti *set-up* meja, kalibrasi meja, MRD (*made, ready, discard*) chili & tomat botol. Foto terlampir.

Cek *drawer* dan kebutuhan FOH untuk operasional agar memudahkan karyawan FOH bekerja. *Drawer* harus terisi penuh dan lengkap terutama disaat jam ramai restoran, seperti piring, pisau, garpu, sendok, tisu, chili dan tomat botol serta perlengkapan *packing take away* untuk membungkus produk tamu yang tidak habis. Foto *drawer* terlampir.

Time and Motion disaat *rush hour* (jam 12:00 / 19:00). *Time and Motion* adalah suatu sistem yang menilai kecepatan pelayanan dalam satu restoran. *Time and Motion* berfungsi untuk menilai kecepatan produk dan pelayanan yang harus diberikan kepada konsumen sesuai dengan standar yang sudah dibuat oleh perusahaan. *Form Time and Motion* terlampir.

Tabel 4.1 Standar *Serving Time* Produk

Kategori	Jenis Produk	Waktu Penyajian
<i>Drink</i>	<i>Soft Drink</i>	3 menit
	<i>Juice, Cold & Blended Drink</i>	5 menit
	<i>Hot Drink</i>	5 menit
<i>Appetizer</i>	1/2 Oven	9 menit

	<i>Full Oven</i>	14 menit
<i>Main Course</i>	Pizza	17 menit
	Pasta	17 menit
	<i>Rice</i>	17 menit
<i>Dessert</i>	<i>Ice Cream</i>	5 menit

Sumber : Pizza Hut Indonesia

Serving time adalah standar waktu penyajian produk yang dihitung sejak tamu selesai di order oleh server hingga produk yang dipesan disajikan di meja.

Check list 10 MOT (Moment of Truth). 10 *Moment of Truth* adalah 10 hal terpenting yang harus diberikan oleh restoran kepada konsumen dalam hal pelayanan. DST *ceklis* pelaksanaan 10 *Moment of Truth* yang dilakukan FOH saat bekerja. *Form checklist 10 Moment of Truth* terlampir.

10 *Moment of Truth* :

1. *Greeting* (menyambut tamu)
2. *Seating* (mengantarkan tamu ke tempat duduk)
3. *Taking The Order* (mencatat pesanan tamu)
4. *Serving Drinks* (menyajikan minuman)
5. *Serving Starters* (menyajikan hidangan pembuka)
6. *Serving The Main Course* (menyajikan hidangan utama)
7. *Following Up After The Main Course* (menindaklanjuti pesanan setelah hidangan utama disajikan)
8. *Offering Desserts* (menawarkan hidangan penutup)
9. *Delivering Desserts and Offering The Bill* (mengantarkan hidangan penutup dan menawarkan bon pembayaran)
10. *Clearing Desserts, Taking Payment and Thanking* (membersihkan hidangan penutup, mengambil pembayaran dan mengucapkan terima kasih)

Laporan Hasil Evaluasi

Kegiatan yang wajib dilakukan DST selesai *visit outlet* adalah diskusi dengan *management incharge* untuk melaporkan hasil *visit* demi perbaikan dalam pelayanan.

Hal-hal yang perlu dilaporkan adalah sebagai berikut :

1. Hasil *Time and Motion* dan masalah yang tidak standar.

Melaporkan kendala yang terjadi mengenai kecepatan pelayanan dan kecepatan produk, seperti produk minuman terlambat disajikan kepada tamu yang disebabkan karena

karyawan FOH lama dalam proses penginputan. Standar input pesanan adalah maksimal 1 menit. Standar waktu penyajian *soft drink* adalah 3 menit dihitung dari sejak tamu selesai di *order* oleh *server* hingga produk yang dipesan disajikan di meja tetapi aktual yang terjadi adalah *soft drink* disajikan 5 menit. Contoh lain adalah pizza terlambat disajikan kepada tamu. Standar waktu penyajian pizza adalah 17 menit tetapi aktual yang terjadi adalah pizza disajikan dalam waktu 20 menit karena lama pembuatan dari BOH. Penyebab terlambatnya penyajian produk saat itu adalah tidak adanya persediaan adonan pizza yang telah di *stuffing* yaitu adonan pizza yang telah disiapkan sebelumnya dan diberi pinggiran berisi keju/sosis sehingga menyebabkan karyawan BOH harus *stuffing* pizza terlebih dahulu dan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk pembuatan pizza keseluruhan. Standar di saat jam ramai adalah selalu tersedianya *pre-stuff* yaitu adonan pizza yang sudah berisi pinggiran baik itu keju, sosis atau pinggiran lainnya sehingga karyawan BOH hanya tinggal memberikan *topping* pada adonan pizza tersebut sesuai dengan pesanan konsumen. Semua hal yang menyebabkan kendala saat operasional dilaporkan kepada MIC (*Management Incharge*) dan mencari solusi bersama-sama untuk menyelesaikan masalah tersebut agar tidak terjadi kembali.

2. Hasil *checklist 10 Moment of Truth*

Dari hasil *checklist* yang telah dilakukan, DST melaporkan semua karyawan FOH yang bekerja saat itu apakah menjalankan standar dan prosedur *10 Moment of Truth* atau tidak. Sebagai contoh, ada *greeter* yaitu sebutan untuk karyawan FOH yang bertugas menyambut tamu dan mengantarkan tamu ke tempat duduk tetapi tidak menyambut tamu dengan senyum yang ramah dan tulus dan ketika memberikan menu ke tamu, *greeter* tersebut tidak menjelaskan menu dan promosi terbaru yang sedang berlangsung di Pizza Hut. Alasan *greeter* tersebut tidak menjalankan prosedur *Moment of Truth* yang pertama dan kedua yaitu *greeting* dan *seating* adalah *greeter* merasa terburu-buru sehingga tidak menjelaskan menu dan promosi terbaru kepada tamu karena keadaan restoran sedang ramai dan tidak tersenyum ramah dan tulus dengan alasan sudah merasa cape bekerja dari siang hingga malam dan kondisi restoran selalu ramai. Seharusnya *greeter* tetap melayani tamu sesuai prosedur dan senyum dengan ramah dan tulus saat menyambut tamu. DST harus menegur *greeter* tersebut, memberikan arahan yang benar serta pengertian agar *greeter* tersebut mau menjalankan prosedur *Moment of Truth* sesuai standar. Semua hasil *checklist* dari *Moment of Truth* yang pertama sampai sepuluh dilaporkan kepada MIC agar MIC dapat memberikan teguran dan arahan kembali kepada semua karyawan FOH jika terlihat tidak menjalankan prosedur *10 Moment of Truth* sesuai standar.

3. Hasil laporan kunjungan dan *follow up*.

Dalam *form* laporan kunjungan dan *follow up* ditulis hal-hal mengenai operasional diluar *checklist 10 Moment of Truth* dan *form Time and Motion*. Sebagai contoh adalah kendala kebutuhan yang kurang untuk operasional. Saat operasional berlangsung, DST cek *drawer* yang berisi perlengkapan untuk kebutuhan tamu seperti piring, pisau, garpu, sendok, tisu, chili dan tomat botol apakah mencukupi untuk kebutuhan restoran di saat

jam ramai. DST cek buku *inventory* yang berisi tentang jumlah peralatan kebutuhan FOH. Jika dilihat jumlah aktual tidak sesuai dengan ideal jumlah perlengkapan yang seharusnya tersedia di restoran, DST harus melaporkan hal tersebut kepada MIC karena akan menghambat jalannya operasional. Sebagai contoh jumlah ideal pisau dan garpu yang seharusnya tersedia di restoran adalah 280 tetapi aktual hanya ada 230 dan menyebabkan saat akan *set up* meja pisau dan garpu tidak ada karena kondisi menumpuk di area *steward* dan belum dicuci. Seharusnya jika jumlah pisau dan garpu sesuai ideal masih tersedia pisau dan garpu di *drawer* untuk memenuhi kebutuhan *set up* meja. Dari permasalahan tersebut, DST melaporkan kepada MIC akibat dari kekurangan stok pisau dan garpu yang menghambat jalannya operasional agar MIC dapat *order* pisau dan garpu ke *genstore/gudang* untuk memenuhi jumlah ideal yang seharusnya tersedia di restoran.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pelaksanaan evaluasi *training* karyawan Pizza Hut di cabang Dago Bandung, maka pada bagian akhir ini penulis menarik kesimpulan sebagai berikut, Pelaksanaan evaluasi *training* karyawan Pizza Hut di cabang Dago Bandung sudah cukup baik dan konsisten dilakukan. Dapat dilihat dari hasil laporan GES setiap bulannya yang semakin meningkat dan baik serta kinerja karyawan dalam melayani konsumen sehingga konsumen merasa puas serta restoran memiliki konsumen tetap dan setia untuk selalu makan Pizza di Pizza Hut cabang Dago Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainal. 2013. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hartatik, I.P. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Laksana.
- Mangkunegara, A.P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Tim Politeknik LP3I Bandung. 2015. *Panduan Penelitian*, Politeknik LP3I Bandung. Bandung.
- Wirawan. 2016. *Evaluasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.