

**KEPERLUAN LATIHAN BERASASKAN KOMPETENSI KAKITANGAN
BARISAN HADAPAN HOTEL BAJET, JOHOR BAHRU**

SITI SURAYA BINTI SHARIFF

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

KEPERLUAN LATIHAN BERASASKAN KOMPETENSI KAKITANGAN BARISAN
HADAPAN HOTEL BAJET, JOHOR BAHRU

SITI SURAYA BINTI SHARIFF

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
sebahagian syarat penganugerahan ijazah
Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

Julai 2015

DEDIKASI

Buat suami tercinta Tuan Haji Khairul Anwar Bin Haji Kamaruddin, ayah dan ibu tersayang

Tuan Haji Shariff Bin Abdul dan Hajah Halijah Binti Japar

Terima kasih di atas segala pengorbanmu sepanjang perjuangan ini, doa, sokongan dan didikan untuk menjadikan diriku insan berjaya didunia dan akhirat.

Buat Kakak, Abang dan adik-adik disayangi

Terima kasih atas sokongan, dorongan, tunjuk ajar serta doa kalian

Serta buat rakan- rakan dikasihi

Terima kasih atas sokongan dan bimbingan mu kalian

Dan Akhirnya

Penyelia pembimbing yang telah mendidik dengan penuh sabar

PUAN HAJAH AMINAH BINTI AHMAD KHALID

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, dengan limpah dan kurnia-Nya dapat saya menyiapkan kajian saya yang bertajuk “Keperluan Latihan Berasaskan Kompetensi Kakitangan Barisan Hadapan Hotel Bajet, Johor Bahru”. Semoga kajian saya ini dapat memberi manfaat kepada pengkaji atau pengamal pembangunan sumber manusia.

Sekalung terima kasih diucapkan kepada suami, kedua ibu bapa saya di atas berkat doa dan restu beliau serta ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga kepada seluruh ahli keluarga kerana sanggup memberi sokongan dan dorongan yang tidak pernah berbelah bagi kepada saya sepanjang mengikuti pengajian saya di peringkat Sarjana.

Ribuan terima kasih kepada penyelia kajian dan pensyarah-pensyarah yang tidak jemu mencurahkan ilmu dan berkongsi pengalaman. Tidak lupa juga kepada warga yang sudi membantu memberi maklumat dan melicinkan proses.

Akhir sekali, tidak lupa kepada mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung sehingga kajian ini sampai ke kemuncaknya.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

Pertumbuhan pesat perkhidmatan hotel bajet pada hari ini bukan lagi suatu perkara yang luar biasa. Dengan unjuran peningkatan sektor ini, maka kakitangan barisan hadapan merupakan orang pertama yang berhadapan dengan pelanggan. Justeru itu, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti keperluan latihan di kalangan kakitangan barisan hadapan yang bertugas di hotel bajet. Kajian ini dijalankan ke atas 39 kakitangan barisan hadapan yang bertugas di 39 buah hotel bajet yang terdapat di Johor Bahru. Antara aspek yang dikaji adalah masalah prestasi kakitangan, kompetensi yang diperlukan sebagai kakitangan barisan hadapan dan juga latihan yang perlu diberikan kepada mereka. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif yang mana kajian kualitatif dilaksanakan dengan menemubual bersama tiga (3) individu penting dalam sektor hotel bajet manakala bagi kaedah kuantitatif pula pengkaji telah mengedarkan set soal selidik kepada responden. Penganalisan data kualitatif dilaksanakan dengan menyalin semula data yang diperolehi dan data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan program SPSS. Hasil kajian mendapati masalah prestasi kakitangan barisan hadapan terbahagi kepada tiga aspek iaitu pengetahuan, kemahiran dan sikap. Terdapat tiga (3) aspek kompetensi yang diperlukan sebagai kakitangan barisan hadapan iaitu kompetensi teknikal, kompetensi akademik dan kompetensi keefektifan sendiri. Didapati bahawa kakitangan barisan hadapan yang sedia ada berada di tahap yang sederhana. Kajian ini juga telah mengenalpasti latihan yang diperlukan dan didapati bahawa wujud jurang kompetensi yang mana kompetensi yang dimiliki oleh responden tidak sepadan dengan kompetensi sebenar yang perlu ada. Kajian ini juga mencadangkan latihan-latihan yang perlu diberikan kepada kakitangan barisan hadapan di sektor hotel bajet.

ABSTRACT

The rapid growth of the budget hotel service these days is no longer an exceptional case. With the projected increase in this sector, front-line staffs are the first to deal with customers. Therefore, this study was undertaken to identify the training needs among front-line staff who work in budget hotels. The study was conducted on the 39 front-line staff working in 39 budget hotels in Johor Bahru. Among the aspects studied is the problem of staff performance, competencies needed for front-line staff and the necessary training provided to them. This study used qualitative and quantitative methods and qualitative research which was conducted by interviewing with three (3) important individual in the budget hotel sector, while for quantitative methods researchers have also distributed questionnaires to the respondents. The qualitative data analysis was conducted by reproducing the data and quantitative data were analyzed using SPSS program. The study found that the performance issue of front-line staff is divided into three aspects which is knowledge, skills and attitudes. There are three (3) aspects of competencies required as front-line staff which is technical, academic and personal effectiveness. This study found that front-line staffs are at a moderate level. This study also identified training needs and competency gaps found that there were any competence held by the respondent did not match with actual competencies. The study also suggests training that should be given to front-line staff in the budget hotel sector.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	<i>ABSTRACT</i>	vi
	SENARAI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI SINGKATAN	xi
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Pernyataan Masalah	8
	1.4 Persoalan Kajian	11
	1.5 Matlamat Kajian	12
	1.6 Objektif	12
	1.7 Kepentingan Kajian	13

1.8	Skop Kajian	14
1.9	Batasan Kajian	14
1.10	Definisi konsep	15
	1.10.1 Analisis Keperluan Latihan	15
	1.10.2 Kompetensi	16
	1.10.3 Pekerja Barisan Hadapan	18
	1.10.4 Industri Hospitaliti	18
	1.10.5 Hotel Bajet	19
1.11	Definisi Operasi	20
	1.11.1 Keperluan Latihan	21
	1.11.2 Kompetensi	21
	1.11.3 Pekerja Barisan Hadapan	22
	1.11.4 Industri Hospitaliti	22
	1.11.5 Hotel Bajet	22

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	23
2.2	Definisi Latihan	24
2.3	Proses Latihan dan Pembangunan	26
2.4	Definisi Analisis Keperluan Latihan	28
2.5	Analisis Keperluan Latihan	30

2.6	Model Kompetensi	35
2.6.1	Model Iceberg (Spencer and Spencer, 1993)	35
2.6.2	Model Kompetensi Hospitaliti/Hotel dan Penginapan	37
2.6.3	Model Kompetensi Sektor Perhotelan	38
2.7	Kepentingan Analisis Keperluan Latihan	40
2.8	Konsep dan Objektif Analisis Keperluan Latihan	40
2.9	Proses Analisis Keperluan Latihan	42
2.9.1	Keperluan yang Disedari	42
2.9.2	Keperluan yang Dirasakan	42
2.9.3	Keperluan Sebenar	43
2.10	Kajian-kajian Lepas	44
2.11	Kerangka Kajian	49
2.12	Rumusan	51

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	52
3.2	Reka Bentuk Kajian	53
3.3	Kaedah Kajian	56
3.3.1	Kaedah Penyelidikan Kuantitatif	56
3.3.2	Kaedah Penyelidikan Kualitatif	57
3.4	Populasi dan Persampelan	59

3.5	Instrumen Kajian	61
3.6	Kaedah Penganalisan Data	63
3.6.1	Strategi Penganalisan Data bagi Objektif 1	63
3.6.2	Strategi Penganalisan Data bagi Objektif 2	64
3.6.3	Strategi Penganalisan Data bagi Objektif 3	65
3.7	Rumusan	66

BAB 4 PENGANALISAN DATA

4.1	Pengenalan	67
4.2	Dapatan Melalui Kualitatif	68
4.2.1	Objektif Pertama: Masalah Prestasi yang Dihadapi Kakitangan Barisan Hadapan Hotel Bajet	70
4.3	Dapatan Melalui Kuantitatif	73
4.3.1	Objektif Kedua: Tahap Kompetensi Kakitangan Barisan Hadapan	74
4.3.1.1	Maklumat Demografi Responden	74
4.3.1.2	Maklumat Tahap Kompetensi	76
4.3.2	Objektif Ketiga: Latihan yang Diperlukan oleh Kakitangan Barisan Hadapan	83
4.4	Rumusan	87

BAB 5 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1	Pengenalan	88
5.2	Perbincangan Hasil Kajian Berdasarkan Objektif dan Persoalan Kajian	89
5.2.1	Masalah Prestasi Kakitangan Barisan Hadapan Hotel Bajet Daerah Johor Bahru	89
5.2.2	Tahap Kompetensi Kakitangan Barisan Hadapan	92
5.2.3	Latihan yang Diperlukan oleh Kakitangan Barisan Hadapan Hotel Bajet	93
5.2.3.1	Latihan Perkhidmatan Pelanggan	94
5.2.3.2	Latihan Pertolongan Kecemasan	94
5.2.3.3	Latihan Komunikasi Bahasa Inggeris	94
5.2.3.4	Latihan Pembentukan Karakter	95
5.3	Rumusan	96
5.4	Cadangan	96
5.4.1	Cadangan kepada Persatuan Hotel Bajet Malaysia/ Pengusaha Hotel Bajet	97
5.4.2	Cadangan untuk Kajian Akan Datang	98
5.5	Penutup	98

RUJUKAN **99 – 108**

LAMPIRAN A – Soal Selidik **109 - 115**

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Gaji & Upah dan Purata Gaji Tahunan Mengikut Segmen dalam Perkhidmatan Penginapan, 2010	5
Jadual 1.2	Perangkaan Utama Hotel Bajet Mengikut Negeri Zon Selatan/Johor, 2010	7
Jadual 2.1	Model Kompetensi Sektor Perhotelan	38
Jadual 3.1	Skala Pengukuran Tahap Kompetensi Kecekapan	62
Jadual 3.2	Kod Skala Pengukuran bagi Analisis Kecekapan	65
Jadual 3.3	Tahap KSA yang Tidak dan Memerlukan Latihan	66
Jadual 4.1	Standard Piawai Kompetensi Barisan Hadapan	69
Jadual 4.2	Taburan Demografi Responden	74
Jadual 4.3	Tahap Kecekapan Teknikal dalam Sektor Industri	76
Jadual 4.4	Tahap Kecekapan Akademik	78
Jadual 4.5	Tahap Kompetensi Keefektifan Kendiri	81
Jadual 4.6	Perbezaan Jurang Prestasi pada Tahap Kecekapan Teknikal dalam Industri	83
Jadual 4.7	Perbezaan Jurang Prestasi pada Tahap Kecekapan Akademik	85
Jadual 4.8	Perbezaan Jurang Prestasi pada Tahap Kecekapan Kendiri	86

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	Perkhidmatan Penginapan: Jumlah Pertumbuhan 2008-2010	4
Rajah 2.1	Pendekatan Sistem Latihan	27
Rajah 2.2	Definisi Keperluan	31
Rajah 2.3	Analisis Keperluan Latihan	32
Rajah 2.4	Keperluan Latihan	33
Rajah 2.5	Model Iceberg	36
Rajah 2.6	Model Kompetensi Hospitaliti/ Hotel dan Penginapan	37
Rajah 2.7	Proses Analisis Keperluan Latihan	43
Rajah 2.8	Kerangka Kajian	50
Rajah 3.1	Proses Kajian	55
Rajah 4.1	Kompetensi Pekerja Barisan Hadapan	73

SENARAI SINGKATAN NAMA

KDNK	-	Keluaran Dalam Negara Kasar
PNK	-	Pendapatan Negara Kasar
MBHA	-	Persatuan Hotel Bajet Malaysia
AKL	-	Analisis Keperluan Latihan
ACCSTP	-	ASEAN Common Competency Standards For Tourism Professionals
KSA	-	Pengetahuan, Kemahiran dan Sikap

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan mengenai industri pelancongan pada masa kini, latar belakang, pernyataan masalah, persoalan kajian, matlamat kajian, objektif, kepentingan kajian, skop kajian, definisi konsep dan operasi serta batasan kajian.

1.2 Latar Belakang Kajian

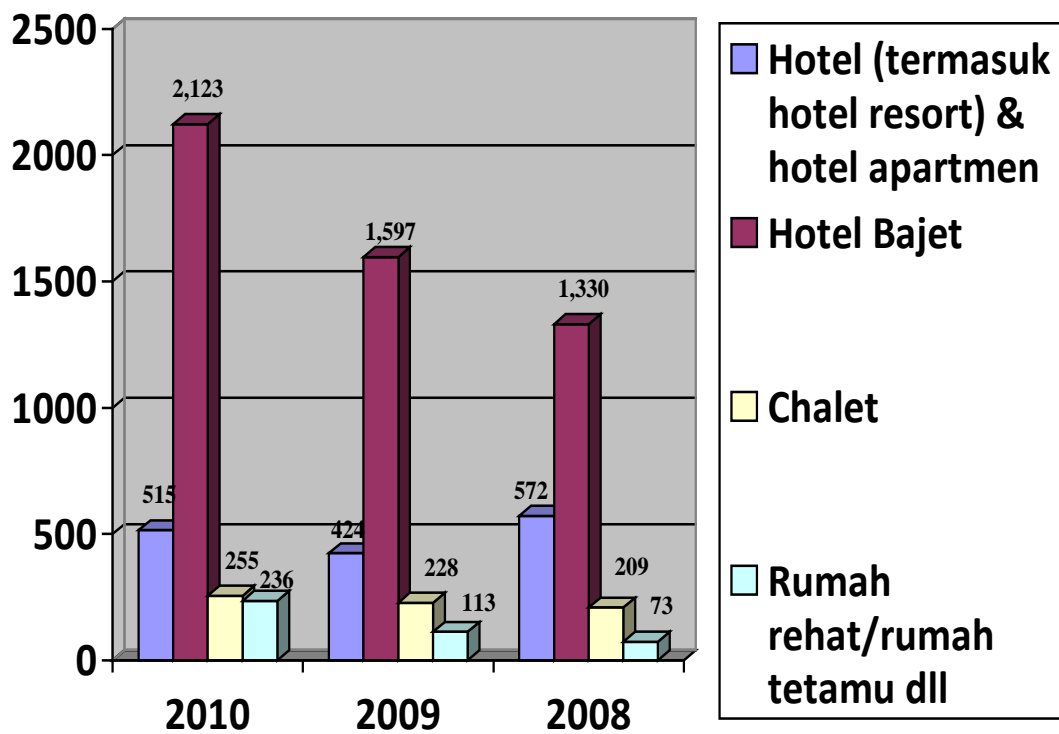
Industri pelancongan diramal akan menjadi industri nombor satu di dunia dalam abad ke-21 ini. Di Perancis, Itali dan beberapa buah negara Eropah yang lain, pelancongan telah pun menjadi industri utama kepada pembangunan ekonomi negara-negara tersebut. Di Malaysia, industri pelancongan telah menjadi industri kedua terpenting selepas industri perkilangan yang menyumbang kepada sumber pendapatan negara (Che Ani Mad, Mohamad Amin Mad Idris dan Muhammad Iskandar Zulkarnain Muhammad Suhaimi, 2004).

Menurut Perdana Menteri Datuk Seri Najib Tun Razak, pelancongan adalah salah satu penyumbang utama kepada pertumbuhan ekonomi, menyediakan hampir 12 peratus kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan menghasilkan Pendapatan Negara Kasar (PNK) hampir RM100 bilion apabila hampir 50 juta pelancong telah melawat Malaysia bagi tahun 2011 dan 2012 (Utusan Malaysia, 19/03/2013). Pada tahun 2020, negara disasar menerima kemasukan 36 juta pelancong asing yang bakal menyediakan peluang pekerjaan untuk 1.8 juta rakyat Malaysia (Harian Metro, 31/01/2013).

Dengan unjuran pertumbuhan industri pelancongan, sudah pasti tidak hairanlah bahawa permintaan hotel bajet telah tumbuh dengan pesat dalam tahun-tahun kebelakangan ini, memenuhi "*Backpackers*" dan pengembara lain dengan perbelanjaan terhad. Di Malaysia, semua hotel yang dikelaskan 1 bintang, 2 bintang, 1 orkid, 2 orkid dan 3 orkid ditakrifkan sebagai hotel bajet oleh Kementerian Pelancongan Malaysia. Setiap kriteria penarafan ditetapkan oleh Kementerian Pelancongan Malaysia yang akan menghantar pegawai ke hotel berkenaan untuk membuat penilaian bagi pengiktirafan bintang dan orkid.

Pembangunan pelancongan merupakan satu proses untuk menyediakan negara dan penduduk negara tersebut bagi ‘menyambut’ kedatangan pelancong atau pengunjung dengan harapan supaya pengunjung tersebut akan menyuntik ‘wang baru’ ke dalam negara melalui perbelanjaan yang mereka lakukan semasa berada di negara tersebut (Kalsom, 2001).

Banci ekonomi 2011 yang dijalankan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia untuk sektor penginapan mendapati bahawa perkhidmatan penginapan terdiri daripada lima segmen, iaitu hotel (termasuk hotel resort) & hotel apartmen, hotel bajet, chalet dan rumah rehat/ rumah tetamu/ hostel/ *bed & breakfast* dan tapak perkhemahan. Penemuan menunjukkan bahawa jumlah pertubuhan penginapan telah meningkat kepada 3,129 pertubuhan berbanding 2,362 pertubuhan pada tahun 2009. Ini merupakan peningkatan sebanyak 32.5 peratus. Rajah 1.1 menunjukkan kadar bilangan pertubuhan mengikut segmen. Hotel bajet menunjukkan peningkatan yang tinggi daripada 1,330 pada tahun 2008 kepada 2,123 pada tahun 2010 disebabkan pertambahan hotel baru. Manakala segmen chalet dan rumah rehat/ rumah tetamu/ hostel/ *bed & breakfast* dan tapak perkhemahan juga menunjukkan sedikit peningkatan dalam jangka masa yang sama daripada 209 pada tahun 2008 kepada 228 pada tahun 2010.



Rajah 1.1 : Perkhidmatan Penginapan : Jumlah Pertumbuhan 2008 – 2010

Sumber:- Jabatan Perangkaan Malaysia, (2012), Perangkaan Perkhidmatan:
Banci Ekonomi 2011 Perkhidmatan Penginapan.

Jadual 1.1: Gaji & Upah dan Purata Gaji Tahunan Mengikut Segmen dalam Perkhidmatan Penginapan, 2010

Industri	Bil. Pekerja	(%)	Pekerja Bergaji	(%)	Gaji & upah dibayar (RM juta)	(%)	Purata gaji setahun diterima oleh setiap pekerja (RM)
Hotel	81,794	74.0	81,763	75.3	1,600	82.7	19,566
Hotel bajet	24,211	21.9	22,740	21.0	23	14.7	12,486
Chalet	3,465	3.1	3,232	3.0	41	2.1	12,591
R. Rehat/ R. Tetamu dll	1,065	1.0	803	0.7	10	0.5	11,980
Jumlah	110,535	100.0	108,538	100.0	1,934	100.0	17,819

Sumber:- Jabatan Perangkaan Malaysia, (2012), Perangkaan Perkhidmatan: Banci Ekonomi 2011 Perkhidmatan Penginapan.

Berdasarkan daripada Jadual 1.1, seramai 110,535 orang pekerja terlibat dalam sektor perkhidmatan penginapan pada tahun 2010 yang melibatkan pembayaran gaji dan upah sebanyak RM 1,934 juta. Segmen hotel bajet menunjukkan bilangan pekerja kedua tertinggi iaitu seramai 24,211 di seluruh Malaysia dengan kos pembayaran gaji sebanyak RM 23 juta.

Negeri Johor merupakan negeri yang terletak di selatan Semenanjung Malaysia. Oleh kerana kedudukannya berhampiran dengan Singapura, Johor menjadi jalan penghubung untuk ke Singapura melalui jalan darat. Kedudukan tersebut mempengaruhi kepesatan pembangunan Johor Bahru. Johor terdiri daripada lapan buah daerah iaitu Johor Bahru, Kota Tinggi, Mersing, Segamat, Batu Pahat, Muar,

Kluang dan Pontian. Di Johor, terdapat pelbagai tempat-tempat menarik yang menjadi tarikan pelancong. Antaranya adalah Legoland, Teluk Danga, Menara Jam, Zoo, Desaru, Pantai Mersing, Taman Negara Endau-Rompin, Gunung Ledang dan sebagainya. Di samping itu, Johor juga terkenal sebagai pusat pengeluaran tekstil dan barangan seramik yang murah (Maruwiah Ahmat, 2008).

Hasil daripada bancian yang telah dijalankan seperti di Jadual 1.2, terdapat 281 buah hotel bajet di negeri Johor yang mempunyai seramai 2,485 kakitangan yang terdiri daripada pemilik, pekerja sepenuh masa dan pekerja separuh masa. Di Malaysia, terdapat sebanyak 2,123 hotel bajet yang beroperasi dan mempunyai sebanyak 67,392 buah bilik dengan bilangan kakitangan seramai 24,211 orang.

Berdasarkan kepada senarai hotel bajet yang diperolehi, terdapat sebanyak 39 buah hotel bajet di Daerah Johor Bahru. Oleh yang demikian, kajian ini akan dijalankan ke atas 39 kakitangan barisan hadapan yang bertugas di 39 buah hotel bajet.

Jadual 1.2: Perangkaan Utama Hotel Bajet Mengikut Negeri Zon Selatan, 2010

Negeri	Bilangan pertubuhan	Bilangan bilik	Nilai output kasar	Nilai input perantaraan	Nilai ditambah	Jumlah pekerja pada bulan Disember atau pada tempoh gaji terakhir			Gaji & upah yang dibayar	Nilai harta tetap yang dimiliki pada akhir tahun	
						Jumlah	Pemilik yang bekerja & pekerja keluarga tanpa gaji	Pekerja bergaji			
			(RM'000)	(RM'000)	(RM'000)			Sepenuh masa	Sambilan	(RM'000)	(RM'000)
Jumlah	463	13,770	217,430	107,822	109,609	4,520	307	3,835	378	52,324	340,201
Johor	281	8,583	113,965	57,479	56,487	2,485	178	2,119	188	29,863	188,536

Sumber:- Jabatan Perangkaan Malaysia, (2012), Perangkaan Perkhidmatan: Banci Ekonomi 2011 Perkhidmatan Penginapan

1.3 Pernyataan Masalah

Pertumbuhan pesat perkhidmatan hotel bajet pada hari ini bukan lagi suatu perkara yang luar biasa. Terdapat beberapa permasalahan yang sering timbul jika pelanggan menginap di dalam hotel bajet ini. Antara masalah itu adalah susun atur yang tidak sesuai, kemudahan dalam bilik tidak lengkap, katil tidak dikemaskan dengan baik, bilik mandi tidak dibersihkan dan masalah yang paling utama adalah sikap pekerja terhadap pelanggan.

Atkinson (1988) dan Taninecz (1990) menegaskan bahawa kebersihan, keselamatan, keselesaan, tilam dan tuala yang berkualiti telah dianggap sebagai sifat-sifat hotel yang terpenting. Barsky dan Labagh (1992) pula menyatakan bahawa sikap pekerja, lokasi dan persekitaran bilik adalah ciri-ciri yang menjadikan kedua-dua perniagaan dan percutian dianggap penting dalam pemilihan hotel.

Walau bagaimanapun, Baum dan Odgers (2001), dalam kajian mereka terhadap hotel di tujuh buah negara Eropah menunjukkan bahawa pihak pengurusan hotel merekrut pekerja berdasarkan kepada kebolehpasaran umum sahaja tanpa mengambil perhatian terhadap pengalaman dan kemahiran. Baum dan Odgers juga mendapati bahawa walaupun hotel bertaraf 5 bintang, pihak pengurusan bersedia untuk merekrut kakitangan barisan hadapan dengan syarat mereka mempunyai pendidikan umum yang baik dan bersedia untuk belajar.

Datuk Seri Dr. Ng Yen Yen, mantan Menteri Pelancongan Malaysia juga menyatakan bahawa kebanyakan pekerja barisan hadapan dikatakan tidak mesra dan memberi layanan yang buruk kepada pelancong ketika melancong ke negara ini.

"Saya berkata begini kerana pihak kementerian menerima banyak aduan berkenaan yang diajukan oleh pelancong hanya kerana sikap pekerja barisan hadapan industri pelancongan kita yang telah melayan pelancong dengan buruk" (Utusan Malaysia, 11/02/2011).

Antara permasalahan yang dipetik daripada perbincangan-perbincangan di forum laman sesawang adalah seperti berikut:

" Ia benar-benar sebuah hotel bajet. Ketibaan kami disambut oleh penyambut tetamu yang tidak mesra. Penutup katil yang disediakan sangat kotor malah terdapat semut di atas katil. Tuala yang disediakan juga berbau. Nasib baik kami hanya menempah bilik untuk sehari. Kami mengambil keputusan untuk keluar awal pada pukul 10.30 pagi" (Noorliza, M. 01 Januari 2013, Hotel Alam Indigo, <http://www.agoda.com>).

"Perkhidmatan yang begitu teruk, dari penyambut tetamu sehingga kakitangan outlet. Sarapan yang terhad dan yang paling teruk adalah kakitangan tidak menambah makanan sehingga diberitahu untuk berbuat demikian. Walaupun lokasi baik tetapi pengurusan hotel adalah sangat mengecewakan. Terdapat lipas di dalam bilik dan paip tandas tidak digantikan walaupun telah rosak" (JosephineGlen, 30 Oktober 2012, The Embassy Hotel, <http://www.tripadvisor.com.my>).

"Kualiti perkhidmatan adalah sangat teruk. Bilik sebelah saya telah mengarahkan perkhidmatan bilik untuk membersihkan dulang makanan dan ia mengambil masa hampir 48 jam untuk kakitangan hotel untuk berbuat demikian" (Bandu, W. Ogos 2010, Desaru Golden Beach Resort, <http://www.tripadvisor.com.my>).

“ Penyambut tetamu kadang-kadang mesra dan kadang-kadang bengis” (Nickeechung, 07 September 2012, Grand Far East Hotel, <http://www.tripadvisor.com.my>).

Komen-komen dan sungutan daripada pelanggan yang dipetik membuktikan bahawa tahap perkhidmatan pekerja hotel bajet kebanyakannya di bawah standard dan kemungkinan juga mereka tidak mempunyai kompetensi dalam menjalankan tugas.

Pada tahun 2011, pihak Kementerian Pelancongan Malaysia bersama dengan Persatuan Hotel Bajet Malaysia (MBHA) telah menganjurkan Kursus Meningkatkan Pengurusan Cekap Hotel Bajet bagi meningkatkan pengetahuan dan kesedaran pekerja barisan hadapan untuk meningkatkan kualiti kemudahan dan penginapan. Kursus ini diberikan kepada pekerja barisan hadapan hotel bajet. Pada tahun 2012 dan 2013 tiada latihan ataupun kursus yang dianjurkan kepada pengusaha dan pekerja-pekerja di sektor hotel bajet.

Hasil daripada tinjauan dan temubual dengan pihak-pihak berkenaan dalam industri ini, didapati bahawa belum terdapat model dan standard kompetensi khusus untuk pekerja hotel bajet di Malaysia.

Berdasarkan kepada permasalahan-permasalahan tersebut, kajian ini cuba untuk mengenalpasti pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan untuk berkhidmat di bahagian barisan hadapan di samping mengenalpasti keperluan latihan

yang diperlukan oleh kakitangan barisan hadapan. Ini supaya majikan atau pemilik hotel bajet dapat menyediakan keperluan latihan untuk pekerja mereka sebelum mereka memberikan perkhidmatan kepada pelanggan. Selain daripada itu juga, ianya adalah sebahagian membantu industri pelancongan negara supaya imej Malaysia terjaga.

1.4 Persoalan Kajian

Persoalan kajian ini adalah:

1. Apakah masalah prestasi pekerja barisan hadapan hotel bajet?
2. Apakah tahap kompetensi yang diperlukan sebagai kakitangan barisan hadapan?
3. Apakah latihan yang diperlukan oleh kakitangan barisan hadapan di sektor hotel bajet?

1.5 Matlamat Kajian

Matlamat kajian ini adalah untuk mengenalpasti masalah prestasi yang dihadapi oleh pekerja barisan hadapan hotel bajet. Pengkaji juga berharap agar kajian ini dapat membantu dalam mengenalpasti tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan oleh petugas barisan hadapan dalam bidang hospitaliti serta latihan yang bersesuaian supaya petugas di sektor ini dapat menyediakan perkhidmatan yang berkualiti dan menepati kehendak pelanggan. Di samping itu, pengkaji juga berhasrat untuk menjadikan borang soal selidik sebagai instrumen pengukuran standard kompetensi kepada semua pengusaha hotel bajet dalam menentukan latihan kepada kakitangan mereka.

1.6 Objektif

Kajian ini dijalankan untuk mencapai empat objektif yang telah ditetapkan:

- 1.6.1 Untuk mengenalpasti masalah prestasi pekerja barisan hadapan hotel bajet daerah Johor Bahru.
- 1.6.2 Untuk mengenalpasti tahap kompetensi pekerja yang diperlukan sebagai barisan hadapan dalam bidang hospitaliti.
- 1.6.3 Untuk mengenalpasti latihan yang diperlukan oleh petugas barisan hadapan di sektor hotel bajet.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian yang dilaksanakan ini adalah bertujuan untuk penambahbaikan perkhidmatan hotel bajet di Malaysia. Ianya secara tidak langsung dapat membantu pihak Kementerian Pelancongan dalam menyenaraikan perkara-perkara yang penting kepada pengusaha, pemilik atau pengurus hotel bajet agar masalah yang remeh dapat diminimumkan atau diatasi dengan baik.

Kajian ini wajar dijalankan selaras dengan Tahun Melawat Malaysia yang akan dilancarkan pada 2014 dan dapatan daripada kajian ini sekaligus membantu pengusaha-pengusaha hotel bajet mengenalpasti masalah prestasi dan tahap kompetensi serta dapat memberikan latihan yang bersesuaian dengan kehendak dan keperluan pekerja. Latihan yang bersesuaian untuk pekerja di hotel bajet dapat diberikan sama ada secara formal atau tidak formal.

Di samping itu, dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan kepada industri latihan dalam merancang, melaksana dan menilai latihan yang bakal diberikan. Dengan adanya maklumat-maklumat ini, pembaikan yang berterusan dapat dilaksanakan bagi melahirkan pekerja mahir dalam industri hospitaliti.

1.8 Skop Kajian

Kajian ini menilai keperluan latihan di kalangan kakitangan barisan hadapan hotel bajet di daerah Johor Bahru sahaja. Kompetensi yang dikenalpasti dalam kajian ini khusus merujuk kepada kompetensi barisan hadapan yang bertugas dalam sektor hotel bajet. Masalah prestasi yang dikaji akan memfokus kepada masalah prestasi umum yang dihadapi oleh sektor ini. Ianya mungkin perlu diubahsuai untuk perkhidmatan perhotelan yang lain kerana jumlah bilik dan kelengkapan mereka adalah sangat jauh berbeza.

1.9 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas kakitangan barisan hadapan hotel bajet di daerah Johor Bahru sahaja. Antara kaedah kajian yang digunakan di dalam kajian ini adalah sesi temubual dengan Pengerusi Persatuan Hotel Bajet Malaysia, Setiausaha Kehormat Ibu Pejabat Persatuan Hotel Bajet Malaysia dan pengusaha hotel diikuti dengan borang soal selidik yang diedarkan kepada pekerja-pekerja di hotel bajet dan juga kaedah pemerhatian. Model kompetensi yang dibina dalam kajian ini adalah berdasarkan Model Kompetensi Hospitaliti/Hotel dan Penginapan daripada *U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration*.

Kajian ini juga menggunakan soal selidik yang diedarkan kepada pekerja barisan hadapan dan inputnya adalah daripada responden sendiri. Maklumat yang diperolehi terutama dari segi permasalahan dan prestasi serta tahap kompetensi adalah tidak menyeluruh di mana input penyelia tidak diambil.

Memandangkan kajian ini tertumpu kepada pekerja di sektor hotel bajet maka individu-individu lain yang terlibat dalam bidang yang sama masih boleh mengguna hasil kajian ini jika difikirkan bersesuaian.

1.10 Definisi Konsep

Umumnya, definisi konsep ini menjelaskan sesuatu konsep secara teoritikal.

1.10.1 Analisis Keperluan Latihan (AKL)

Gupta (2007) menerangkan analisis keperluan sebagai proses untuk memikirkan bagaimana untuk merapatkan jurang prestasi atau pembelajaran. Ia merangkumi menentukan keperluan dan bagaimana untuk mengatasi jurang. Menurut

Wexley dan Latham (1994), terdapat tiga jenis analisis untuk menentukan keperluan latihan iaitu analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu. Analisis organisasi mengkaji keseluruhan organisasi untuk menentukan di mana latihan perlu ditumpukan. Matlamat-matlamat dan pelan-pelan strategik organisasi perlu dikaji bersama dengan keputusan perancangan sumber manusia.

Robyn Peterson (1998) pula mendefinisikan analisis keperluan latihan sebagai satu proses untuk mengkaji keperluan latihan untuk memastikan cara yang terbaik terhadap apa yang diharapkan. Rossilah (2008) menyatakan bahawa analisis keperluan latihan merupakan satu proses yang sistematik yang dilakukan oleh organisasi untuk mengenalpasti program latihan yang diperlukan bagi membolehkannya mencapai matlamat jangka pendek dan jangka panjang.

Kesimpulannya, analisis keperluan latihan merupakan satu proses pengumpulan maklumat dan dianalisis puncanya untuk mengenalpasti sejauh mana masalah prestasi yang boleh diatasi dengan mengikuti latihan yang diperlukan.

1.10.2 Kompetensi

Menurut Brophy dan Kiely (2002) mendefinisikan kompetensi sebagai kemahiran, pengetahuan dan tingkahlaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi dan melaksanakan tugas secara berkesan. Menurut Fletcher (1993) individu yang kompeten boleh memainkan peranan dan melaksanakan tugasnya dengan berkesan dalam jangka masa yang ditetapkan. Kompetensi utama menurut Khalijah (1999) pula adalah gabungan tingkahlaku, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan

untuk mencapai matlamat organisasi manakala kompeten adalah tahap kebolehan seseorang melaksanakan sesuatu tugas atau aktiviti di dalam pekerjaannya.

Malik Shah dan Liew (2002) menyatakan kompetensi mempunyai tiga elemen penting iaitu kemahiran, pengetahuan dan perilaku yang dipengaruhi oleh ciri-ciri peribadi individu. Menurut Grzeda (2005) kompetensi secara umumnya difahami sebagai gabungan kemahiran, pengetahuan dan sikap di mana kemahiran merupakan fokus tugas rutin atau berprogram berkaitan dengan organisasi yang mempunyai persekitaran stabil dan pengetahuan pula difahami sebagai hubungan dengan pengisian fungsi organisasi.

Menurut Nwokal dan Ahiauzu (2008) makna kompetensi bergantung kepada faktor skop iaitu tahap individu atau organisasi, matlamat seperti penambahbaikan prestasi atau daya saing, pengurusan sumber manusia sebagai panduan pengambilan dan pembangunan serta struktur bahagian sumber manusia sama ada struktur berpusat atau tidak yang mana faktor-faktor ini boleh digunakan untuk menjelaskan kompetensi dalam aspek output dan input fokus kepada individu pekerja.

Ramley Razali (2002) menyatakan kompetensi merupakan rangkuman yang kompleks antara pengetahuan, kemahiran dan motivasi peribadi serta sifat-sifat lain. Cantuman ini menyebabkan pemegang jawatan akan mengawal dirinya mengikut cara yang dikehendaki pekerjaannya dan organisasi. Semakin meningkat jawatan individu tersebut semakin kompleks kompetensi yang diperlukan.

Tepanark (1999) pula menyatakan kompetensi adalah dimensi tingkahlaku yang mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Ia merupakan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dimiliki seseorang. Menurut Mazlan (1994) kompetensi merupakan kebolehan untuk melaksanakan aktiviti di dalam sesuatu pekerjaan atau fungsi kepada piawai yang dikehendaki.

1.10.3 Pekerja Barisan Hadapan

Hart et al. (1990) menyatakan pekerja barisan hadapan adalah orang yang dekat dengan pelanggan kerana mereka adalah orang-orang yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Kualiti penyampaian perkhidmatan bergantung kepada interaksi antara pekerja barisan hadapan dengan pelanggan.

Terje dan Mehmet (2011) mendefinisikan pekerja barisan hadapan sebagai orang-orang yang dalam peranan kerja mereka mempunyai hubungan harian atau tetap dengan pelanggan.

1.10.4 Industri Hospitaliti

Muhammad Shahrin Ab. Karim (2003) menyatakan bahawa industri hospitaliti bermaksud 'hospitable' dan mempunyai makna di mana seseorang yang memberi perkhidmatan atau meraikan sesuatu. Industri hospitaliti termasuklah perhotelan, restoran, pub, club, cafe, rumah tetamu, katering, sektor awam, industri, hospital, pendidikan serta penyediaan percutian (Mullins, 1998).

Renner (1989) menjelaskan industri hospitaliti merupakan pelbagai perusahaan perniagaan berkenaan dengan pengangkutan, makanan, hiburan dan penginapan untuk orang awam. Syarikat penerbangan, syarikat bas, perkhidmatan pelayaran, agensi-agensi kereta sewa, taman-taman hiburan, pengusaha pelancongan, restoran, bar, kasino, dan hotel adalah sebahagian daripada industri ini.

1.10.5 Hotel Bajet

Pengertian sebenar bagi hotel bajet adalah sukar untuk dijelaskan namun pada kefahaman umum dikenali sebagai hotel yang mempunyai perkhidmatan terhad atau penginapan ekonomi. Roper dan Carmouche (1989) menyatakan terdapat pecahan yang besar dari bahagian sektor industri hotel ini. Pecahan ini tidak mewakili kumpulan produk homogeneous, lalu beliau mencadangkan bahawa variasi ini boleh diringkaskan dengan mengkategorikan hotel-hotel bajet kepada '*New-System, Traditional dan Upper-Tier*'.

Menurut Fiorentino (1995) dari sudut pandangan sastera, hotel bajet timbul bagi sesuatu fenomena hospitaliti yang kompleks dan sukar untuk ditafsirkan. Tambahan pula, pembangunan hotel bajet dilihat berkait dengan bilangan besar pengurusan strategik dan isu-isu perancangan bagi mengambilkira fenomena jangka panjang yang menonjol dalam industri hospitaliti. Selain itu, segmen bajet pada masa hadapan kelihatan akan dibataskan kepada kategori pertengahan dan bawahan sahaja.

Sungguhpun begitu, Senior dan Morpew (1990) menyatakan terdapat kemungkinan untuk mengenalpasti lima persamaan umum hotel-hotel bajet tersebut

iaitu struktur tarif rendah, lingkungan kemudahan-kemudahan yang minimum, lingkungan perkhidmatan yang terhad, lokasi yang strategik serta pembinaan baru atau yang diubahsuai.

Jabatan Perangkaan Malaysia (2011) mendefinisikan hotel bajet sebagai penginapan yang mempunyai kemudahan yang terhad berbanding hotel. Kebiasaannya hotel bajet tidak mempunyai bankuet, dewan persidangan, kolam renang, gimnasium, sauna, kemudahan permainan (*outdoor* dan *indoor*) dan sebagainya. Pengkelasan hotel bajet adalah berdasarkan penarafan 2 bintang ke bawah atau mengikut pengkelasan Orkid yang dikeluarkan oleh Kementerian Pelancongan Malaysia.

1.11 Definisi Operasi

Definisi operasi menjelaskan bagaimana konsep-konsep diukur di dalam kajian yang akan dijalankan.

1.11.1 Keperluan Latihan

Dalam kajian ini, keperluan latihan bermaksud proses mengenalpasti masalah prestasi yang dihadapi oleh pekerja di sektor hotel bajet dalam memberikan perkhidmatan mereka serta kompetensi yang diperlukan sebagai seorang kakitangan barisan hadapan. Kajian ini juga adalah bagi mengenalpasti latihan yang benar-benar diperlukan oleh pekerja-pekerja barisan hadapan di hotel bajet.

1.11.2 Kompetensi

Kajian ini akan mengkaji secara mendalam pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan oleh kakitangan barisan hadapan di hotel bajet. Kompetensi yang terlibat adalah kecekapan teknikal, kecekapan akademik dan kecekapan keefektifan sendiri. Terdapat empat elemen di dalam kecekapan teknikal iaitu perkhidmatan pelanggan, operasi hotel, keselamatan dan kesihatan dan peraturan dan undang-undang. Bagi kecekapan akademik, aspek yang dibincangkan adalah membaca dan pemahaman, penulisan perniagaan, matematik, kemahiran asas komputer, kemahiran komunikasi dan kemahiran menggunakan maklumat. Manakala kecekapan keefektifan sendiri pula, terdapat enam elemen yang dibincangkan iaitu kemahiran interpersonal, integriti, profesionalisma, inisiatif, kesediaan untuk belajar dan keteguhan dan kebolehpercayaan.

1.11.3 Pekerja Barisan Hadapan

Dalam kajian ini, pekerja barisan hadapan adalah terdiri daripada kakitangan yang bertugas sebagai *Front Office* iaitu yang bertugas sebagai penyambut tetamu dan perkhidmatan kaunter sahaja.

1.11.4 Industri Hospitaliti

Dalam kajian ini, industri hospitaliti adalah merujuk kepada perkhidmatan komersial di hotel.

1.11.5 Hotel Bajet

Dalam kajian ini, hotel bajet adalah merujuk kepada penarafan 2 bintang ke bawah atau mengikut pengelasan Orkid yang dikeluarkan oleh Kementerian Pelancongan Malaysia yang terdapat di daerah Johor Bahru.

RUJUKAN

- Amir Bin Aris (2003). *Analisis Keperluan Latihan di Kalangan Pekerja di Bahagian Front Office dan Food & Beverage di Hotel Katerina, Batu Pahat, Johor*. Ijazah Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Aksu, A. A. (2005). Defining Training Needs of Five-star Hotel Personnel: An Application in the Antalya Region of Turkey", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 Iss: 9, 945 – 953.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, A. (1988). Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 12-14.
- Barsky, J., & Labagh, R. (1992). A Strategy for Customer Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32-40.
- Baum, T. dan Devine, F. (2005). Skills and Training in the Hotel Sector: The Case of Front Office Employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, 269–280.
- Baum, T. and Odgers, P. (2001). Nerve Centre or Nerd Centre – the Changing Role of Front Office in the Contemporary Hotel Sector, *paper to Research Conference*, South Bank University.
- Brookes, J., (1995). *Training and Development Competence: A practical Guide*. London: Kogan Page.

Brophy, M. dan Kiely, T. (2002). Competencies: A New Sector. *Journal of European Industrial Training*, 165-176.

Burgess, C. (1994). The Education and Training Needs of the Hotel Financial Controller. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6 No. 5, 9-13.

Burton, John K. dan Merrill, Paul F. (1985). *Need Assessment: Goals, Needs and Priorities in Instructional Design. Principle and Application*. New Jersey: Education Technology Publication.

Camp, Richard R., Blanchard, P. Nick & Greory E. Huszczo (1986). *Toward A More Organizationally Effective Training Strategy And Practice*. New Jersey: Educational Technology Publication.

Che Ani Mad, Mohamad Amin Mad Idris, Mohd Rushdi Idrus dan Muhd. Iskandar Zulkarnain Muhd. Suhaimi (2004). *Keusahawanan Pelancongan: Potensi dan Isu-isu Semasa*. Universiti Utara Malaysia: Jabatan Penerbitan dan Teknologi Media.

Chiang, C. F , Back, K. J. dan Canter, D. D. (2005): The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 4(2), 99-118.

Chow Wah Hon (2003). *Keperluan Latihan di Kalangan Pekerja-pekerja Front Line dalam Sektor Perhotelan: Satu Kajian Analisis Keperluan di Sofitel Palm Resort, Senai*. Ijazah Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

Department of Occupational Standards (2012). National Competency Standards for Front Office. Ministry of Labour and Human Resources Thimphu, Bhutan.

Edd, B. C dan Coleman, M. (2008): Skills and Competencies Needed for the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 3(1), 3-18.

Faizah Yunus (2003). Analisis Keperluan Latihan. *Malaysian Journal of Social Administration*, Vol. 2, 1-19.

Faizuniah Pangil (2003). *Pengurusan Sumber Manusia*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Fiorentino, A. (1995). Tourism Management. University of Surrey, UK. Vol.16, No.6, 455-462.

Fletcher, S. (1993). *Designing Competence – Based Training*. London: Biddles Ltd.

Burchan, A. (2004). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Gay, L. and Airasian, P. (2000). *Educational Research*. New Jersey: Prentice Hall.

Gilbert, T. (1988). *Performance Engineering In what Works at Work: Lessons from the Masters*. Minneapolis: Lakewood Books.

Goldstein L. (1993). *Training in Organization. (3rd Edition)*. California: Brookes/Cole Publishing. Monterey, CA.

Gredza, M. M. (2005). In Competence We Trust? Addressing Conceptual Ambiguity, *Journal of Management Development*, Vol. 24(6), 530-545.

Gupta, K., Sleezer, C. M. dan Russ-Eft, D.F. (2007). *A Practical Guide to Needs Assessment*. United States of America: Pfeiffer.

Hart, C.W., Heskett, J.L. and Sasser, W.E. (1990) The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, July/August, 148-156.

Ibrahim Mamat (2006). *Rekabentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Ibrahim Mamat dan Zaiton Hassan (2008). *Pengurusan Sumber Manusia: Perspektif Modal Insan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Jabatan Perangkaan Malaysia (2012). *Perangkaan Perkhidmatan: Banci Ekonomi 2011 Perkhidmatan Penginapan*. Malaysia: Jabatan Perangkaan Malaysia.

Kalsom Kayat (2001). *Industri Pelancongan dalam Pembangunan Ekonomi Negara. Taklimat Khas Pintu Masuk*. Modul Kesedaran Dasar Pelancongan Negara. Jabatan Imigresen Malaysia, Kedah: Desa Utara, Pedu.

Khalijah Abdul Malek (1999). *Keperluan Kompetensi Pegawai di Sebuah Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri*. Bahan Bukan Terbitan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.

Kiely, T. M. dan Brophy, M. (2001). Competencies: A New Sector. Developing a Competency Model for Three Star Hotels. *The Irish Academy of Management Annual Conference*, University of Ulster, 18.

Krec, L. (1984). Medium-sized Hotels Training. *Tourism and Communique Congress on Medical Education*, University Vocational School of Tourism Istanbul, 129-33.

- Kuo C. M. (2007). The Importance of Hotel Employee Service Attitude and the Satisfaction of International Tourists. Vol.27, No.8, 1073–1085.
- Lewis, R.C. (1984). Getting the Most from Marketing Research (Part 3): The Basis of Hotel Selection. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(3), 54-69.
- Lewis, R.C. (1985). Getting the Most from Marketing Research (Part 4): Predicting Hotel Choice: The Factors Underlying Perception. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 82-96.
- Luk, S. T. K. dan Layton, R. (2005): Service Skills and Service Quality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 3(2), p.p 33-60.
- Malik Shah dan Liew, S. C. (2003). *Model Kompetensi dan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Pengurusan Awam 1(2).
- Marshall, C. dan Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Maruwiah Ahmat (2008). *Kenali Negeri Kita: Johor Darul Takzim*. Malaysia: Karisma Publications Sdn. Bhd.
- Mazlan Lazim (1994). *Kompetensi Kerja Pegawai Polis Konstabel dari Cawangan Tugas Am, Shah Alam, Selangor*. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Miller, J. A. dan Osinski, D. M. (1996). *Training Need Assessment*. SPHR, members of the SHRM Training and Development Committee.
- Mohd Nawi Ab Rahman (2000). *Teras Penyelidikan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

- Mohd Sheffie Abu Bakar (1991). *Metodologi Kajian Edisi Kedua*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muhamad Ali Embi (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Muhammad Shahrim Ab. Karim (2003). *Kerjaya Dalam Bidang Hospitaliti*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Mullins, L. J. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*. England: Addison Wesley.
- Nadler, L. (1983). *Designing Training Programs – the Critical Events Model*. Massachussettes: Addison – Wesley Publishing Company.
- Nor Azila Mohd Nor, Azilah Kasim, Cezar Scarlat dan Azli Muhamad (2012). The Role of Individual Differences in Promoting Front Liners to Become Customer-Oriented: A Case of the Hotel Industry in Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 13, 61–79.
- Nwokal, N. G. dan Ahiauzu, A. (2008). Managerial Competencies and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria. Vol. 27(8), 858-878.
- Patricia A. McLagan (1989). *The Practitioner's Guide*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Peters, M. dan Buhalis, D. (2004). Family Hotel Businesses: Strategic Planning and the Need for Education and Training. Vol. 46, No. 8/9, 406-415.
- Ramley Razali (2002). Competency for Superior Performers. *HRD Congress Asia*.

- Renner, P. F. (1989). *Basic Hotel Front Office Procedures*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Robyn, P. (1998). *Training Needs Assessment. Meeting the Training Needs for Quality Performance*. London: Kogan Page.
- Roper, A. dan Cramouche, R. (1989). Budget Hotels: *A Case of Mistaken Identity*. *Int J Contemporary Hospitality Management*.
- Rossilah Jamil (2008). *Analisis Keperluan Latihan. Teori dan Praktis*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Rosyahaida Abdullah (2013, Januari 31). Tahun Melawat Malaysia 2014 - Setiap Rakyat Jadi Duta. *Harian Metro*. ms. 30.
- Seema Sanghi (2004). *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Senior, M. dan Morphey, R. (1990). Competitive Strategies in the Budget Hotel Sector. *Int J Contemporary Hospitality Management*.
- Shamsul Mohamad Saad (2005). *Analisis Keperluan Latihan di Kalangan Pekerja di Bahagian Food and Beverage dan Housekeeping di Hotel Swiss-Inn Sungai Petani, Kedah Darul Aman*. Ijazah Sarjana Muda: Universiti Teknologi Malaysia.
- Shaugnessy, J. J., Zechmeister, E. B. dan Zechmeister, J. S. (2000). *Research Methods in Psychology*. (5th Edition). Boston: McGraw Hill.
- Strauss, A. dan Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publication.

Sugiyono (2001). *Statistika untuk Penelitin*. Bandung: Alfabeta.

Syed Arabi Idid. (1992). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Tepanark, P. (1991). *Teaching Competency Needs at Vocational Agriculture Teachers as Perceived by Vocational Agriculture Teacher and Administrator in Thailand*. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia.

Taninecz, G. (1990). Business Traveller Survey. *Hotel and Motel Management*, 205(3), 29-32.

Technical & Vocational Education & Training (TVET). National Competency Standard for Front Office, Qualification Code: TOU04S07V1: Maldives Accreditation Board (MAB).

Terje, S. dan Mehmet, M. (2011). Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees. A Study From the Hospitality Industry. Vol. 21 No. 1, pp. 88-107.

Thomas George Surjit Singh (2000). *Human Resource Development in Organizations*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration (INTAN), Public Service Department.

Wexley, K. N. and Latham, P. G. (1994). *Sumber Manusia dalam Organisasi: Pembangunan dan Latihan*. Penerjemahan Hafilah Zainal Abidin, Haliza Jaafar dan Zanariah Md Salleh. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Zafir Mohd Makhbul dan Fazilah Mohamad Hasun (2003). *Mengurus Sumber Manusia*. Malaysia: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Capaian Internet

Bandu, W. (2010, August). *Not Completely Bad But I Would Search For Something Else Next Time*. Desaru Golden Beach Resort. <http://www.tripadvisor.com.my>

Clark, D. (1998). *Instructional System Design - Analysis Phase - Chap II*. Available : [http : //www. nwl ink . com/ donclark/hrd/sat2. html](http://www.nwl ink . com/ donclark/hrd/sat2. html)

Creswell & Plano Clark (2007). Apa itu Kajian Gabungan?
<http://penyelidikanpendidikankomputer.blogspot.com/2010/08/apa-itu-kajian-gabungan.html>

John W. Creswell (3rd Edition, 2008). *Educational Research - Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*.
<http://penyelidikanpendidikankomputer.blogspot.com/2010/08/apa-itu-kajian-kualitatif.html>

JosephineGlen (2012, 30 Oktober). *Upset Guest*. The Embassy Hotel.
<http://www.tripadvisor.com.my>

Laporan ETP/GTP: Sektor Pelancongan Raih RM100 Bilion. (2013, 19 Mac).
Utusan Malaysia. <http://www.utusan.com.my>

L.R. Gay et al. (2009). Apa itu Kajian Gabungan?
<http://penyelidikanpendidikankomputer.blogspot.com/2010/08/apa-itu-kajian-gabungan.html>

Miller, J. A dan Osinski, D. M. (1996). *Training Needs Assesment*.
http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski.pdf

Noorliza, M. (2013, 01 Januari). *Really A Budget Hotel*. Hotel Alam Indigo.
<http://www.agoda.com>

Nickeechung (2012, 07 September). *Room Smell Like Ashtray*. Grand Far East Hotel.
<http://www.tripadvisor.com.my>

Pelancong Asing Tak Puas Hati Perkhidmatan Barisan Hadapan. (2011, 11 Februari).
Utusan Malaysia. <http://www.utusan.com.my>

Schostak, John F. (2002) . Understanding, Designing and Conducting Qualitative
Research in Education:
<http://penyelidikanpendidikankomputer.blogspot.com/2010/08/apa-itu-kajian-kualitatif.html>

U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.
<http://www.careeronestop.org/competencymodel/pyramid.aspx?HSP=Y>

www.motac.gov.my