

Siti Hamdiah Rojabi, M.M

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PADA INDUSTRI HOSPITALITY



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
PADA INDUSTRI HOSPITALITY**

Siti Hamdiah Rojabi, M.M



Manajemen Sumber Daya Manusia pada Industri Hospitality

ISBN: 978-634-7124-41-8

15.5x23 cm

iii+130 hlm

Cetakan ke-1, Mei 2025

Penulis:

Siti Hamdiah Rojabi, M.M

Penerbit:

Alifba Media

Anggota IKAPI No. 409/JTI/2024

Jl. Lawangan Daya No. 06, Pademawu, Pamekasan

Email: mediaalifba@gmail.com

Website: www.alifba.id

Copyright©2025

All rights reserved

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini dengan baik. Buku ini disusun untuk memenuhi kelengkapan keustakaan dan rujukan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia pada Industri Hospitality.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan buku ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan sampai dengan terbitnya buku ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ajar masih jauh dari kesempurnaan, maka dari itu kritik dan saran serta koreksi sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan. Dan akhirnya buku ini nantinya dapat bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Wassalaamu'alaikum. Wr, Wb

Mataram, Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
Bagian 1.....	1
Pengantar Manajemen	1
Bagian 2.....	18
PENGANTAR MANAJEMEN SDM DI INDUSTRI HOSPITALITY.....	18
A. Pengertian Manajemen SDM dalam Hospitality	19
B. Peran Manajer SDM dalam Sektor Hospitality.....	28
C. Tantangan SDM di Industri Perhotelan dan Restoran	31
Bagian 3.....	37
PERENCANAAN SDM DAN ANALISIS JABATAN.....	37
A. Perencanaan Kebutuhan SDM dalam Hospitality.....	38
B. Analisis Jabatan di Hotel dan Restoran	39
C. Kualifikasi dan Kompetensi yang Dibutuhkan	45
Bagian 4.....	53
REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM	53
A. Strategi Rekrutmen dalam Hospitality.....	54
B. Sumber Rekrutmen (Internal vs Eksternal)	57
C. Proses Seleksi dan Wawancara dalam Perhotelan ..	60
D. Orientasi Karyawan Baru di Industri Hospitality	66

Daftar Isi

Bagian 5.....	69
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	69
A. Program Pelatihan untuk Karyawan Hotel	70
B. Pengembangan Soft Skills dan Hard Skills.....	79
C. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan	85
Bagian 6.....	89
MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI	89
A. Sistem Penilaian Kinerja di Industri Hospitality	90
B. Kompensasi dan Insentif bagi Karyawan	95
Bagian 7.....	105
PENGELOLAAN KARIR DALAM HOSPITALITY.....	105
A. Jenjang Karir dalam Industri Perhotelan	106
B. Strategi Promosi dan Pengembangan Karyawan	114
DAFTAR PUSTAKA	122

Bagian 1

Pengantar Manajemen

Istilah manajemen sudah sangat akrab dengan kehidupan sehari-hari. Kemampuan manajemen merupakan hal dasar yang dibutuhkan manusia dalam hidup, manusia menerapkan manajemen dalam setiap aspek kehidupan, se-sederhana mengatur diri untuk bangun tidur di pagi hari dan mempersiapkan hal-hal yang perlu dilakukan dalam satu hari.

Secara terminology, manajemen berasal dari Bahasa latin “manus” yang berarti tangan dan “agere” berarti melakukan dan bila disatukan menjadi kata “manager” yang berarti menangani. Diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris ke bentuk kata kerja menjadi “to manage”, dalam kata benda “management”. Dalam Bahasa Indonesia, manajemen mengandung arti pengelolaan.

Secara epistemology, manajemen dapat dikatakan sebuah seni, ilmu pengetahuan dan sebuah profesi. Dikatakan sebuah seni karena manajemen memerlukan sebuah bakat untuk dapat mengatur segala unsur sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai sebuah tujuan. Mary Parker Follet menyatakan manajemen sebagai sebuah seni yang diartikan dalam kemampuan seseorang dalam melakukan perencanaan,

pengorganisir, dan memimpin serta mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen juga dikatakan sebagai sebuah ilmu pengetahuan, yaitu untuk mengetahui bagaimana dan mengapa manusia bekerjasama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Manajemen merupakan sebuah proses yang mengedepankan pada proses-proses yang berkelanjutan mulai dari awal sampai akhir yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sehingga bisa mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya manajemen juga merupakan sebuah profesi, hal ini merujuk pada profesi manajer yang bekerja secara profesional untuk perusahaan dan mendapatkan gaji sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Unsur-Unsur Manajemen

Phiffner Jonh F. dan Presthus Robert V. (1960) mengutip pendapat Harrington Emerson, bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5M: **Man, Money, Materials, Machines dan Methods**. Kelima unsur tersebut merupakan sumber daya yang dikelola dengan efektif dan efisien untuk

mencapai sebuah tujuan. Secara efektif berarti tepat guna dan efisien yang berarti tepat waktu.

Macam-Macam Konsep Manajemen

1. Produksi

Manajemen produksi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan produksi dalam suatu organisasi untuk menghasilkan barang dan/atau jasa secara efisien, dengan kualitas yang sesuai standar dan biaya yang optimal (Stevenson, 2021).

Fungsi Utama Manajemen Produksi

Fungsi	Penjelasan
Perencanaan Produksi	Menentukan apa yang akan diproduksi, kapan, dan bagaimana proses produksinya.
Pengendalian Produksi	Memastikan proses berjalan sesuai jadwal dan standar kualitas.
Pengawasan Kualitas	Menjaga agar hasil produksi memenuhi standar mutu yang ditetapkan.

Fungsi	Penjelasan
Pengelolaan Persediaan	Mengatur ketersediaan bahan baku dan produk akhir dengan efisien.
Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)	Meningkatkan proses secara berkala agar lebih efektif.

2. Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas yang berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan tenaga kerja agar tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara optimal (Armstrong, 2020; Dessler, 2020).

Fungsi Manajemen SDM

Fungsi	Penjelasan
Perencanaan SDM	Menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan.

Fungsi	Penjelasan
Rekrutmen dan Seleksi	Mencari dan memilih kandidat terbaik untuk posisi tertentu.
Pelatihan dan Pengembangan	Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan.
Manajemen Kinerja	Menilai dan mengelola kinerja karyawan untuk mencapai target organisasi.
Kompensasi dan Tunjangan	Menyusun sistem gaji, bonus, dan insentif yang adil dan kompetitif.
Hubungan Industrial	Menjaga hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan.
Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Melindungi karyawan dari risiko kerja.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan pemasaran untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan

menyampaikan nilai kepada pelanggan, serta membangun hubungan pelanggan yang menguntungkan guna mencapai tujuan organisasi (Kotler & Keller, 2016; Lovelock & Wirtz, 2016).

Fungsi Manajemen Pemasaran

Fungsi	Penjelasan
Riset Pasar	Mengumpulkan informasi tentang kebutuhan, perilaku, dan tren pasar.
Segmentasi dan Targeting	Mengidentifikasi segmen pasar dan menentukan target pasar utama.
Positioning	Menentukan citra produk/jasa dalam benak konsumen.
Strategi Produk	Menentukan fitur, kualitas, dan diferensiasi produk/jasa.
Strategi Harga	Menyusun harga kompetitif yang sesuai dengan nilai yang ditawarkan.
Promosi dan Komunikasi	Mempromosikan produk melalui iklan, PR, digital marketing, dll.
Distribusi (Place)	Menentukan saluran distribusi agar produk mudah diakses oleh konsumen.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas keuangan seperti pengadaan dan pemanfaatan dana, dengan tujuan untuk mencapai stabilitas dan pertumbuhan keuangan perusahaan (Brigham & Ehrhardt, 2017; Ross et al., 2019).

Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi	Penjelasan
Perencanaan Keuangan	Menentukan kebutuhan dana untuk operasional dan investasi.
Penganggaran	Menyusun anggaran tahunan dan membagi sesuai departemen.
Pengendalian Keuangan	Memantau realisasi anggaran dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.
Pengelolaan Arus Kas	Memastikan ketersediaan dana untuk kebutuhan harian.
Manajemen Risiko Keuangan	Mengelola risiko fluktuasi nilai tukar, bunga, dan lainnya.

Fungsi	Penjelasan
Pengambilan Keputusan Investasi baru.	Menilai kelayakan proyek atau aset

5. Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah proses pengumpulan, penyimpanan, pengelolaan, dan penyebaran informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, kontrol, analisis, dan visualisasi dalam suatu organisasi (Laudon & Laudon, 2021; Stair & Reynolds, 2019).

Fungsi Manajemen Informasi

Fungsi	Penjelasan
Pengumpulan Data	Menghimpun data dari berbagai sumber internal dan eksternal.
Pengolahan dan Analisis	Mengubah data mentah menjadi informasi yang bermakna.
Penyimpanan	Menyimpan informasi secara aman dalam sistem database atau cloud.

Fungsi	Penjelasan
Distribusi Informasi	Menyebarkan informasi ke pihak yang membutuhkan dalam format yang sesuai.
Keamanan Informasi	Menjaga integritas dan privasi data dari akses yang tidak sah.

6. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya secara efektif dan efisien. Dalam industri hospitality, manajemen strategi sangat penting untuk menghadapi dinamika pasar, persaingan global, perubahan teknologi, dan ekspektasi pelanggan yang terus berkembang (David, 2023; Wheelen & Hunger, 2020).

Tahapan Manajemen Strategi

Tahap	Penjelasan
Analisis Strategis	Menganalisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT, PESTEL, Five Forces).

Tahap	Penjelasan
Formulasi Strategi	Menentukan strategi yang akan diambil (diferensiasi, biaya rendah, fokus).
Implementasi Strategi	Melibatkan struktur organisasi, budaya kerja, dan kebijakan operasional.
Evaluasi dan Kontrol	Menilai kinerja dan melakukan penyesuaian strategi bila diperlukan.

7. Manajemen Operasi

Manajemen Operasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan atas aktivitas produksi dan layanan harian organisasi, guna menciptakan efisiensi maksimum dan menghasilkan output yang berkualitas. Dalam industri hospitality, manajemen operasi memainkan peran krusial karena langsung berkaitan dengan kepuasan tamu dan keberhasilan bisnis (Krajewski et al., 2022; Walker, 2020).

Fungsi	Penjelasan
Manajemen Layanan Tamu	Menjamin tamu mendapatkan pengalaman yang memuaskan, cepat, dan ramah
Pengelolaan Fasilitas	Menjaga kebersihan, kenyamanan, dan keamanan area hotel (kamar, restoran, kolam renang, dll).
Kontrol Kualitas	Menetapkan standar layanan dan mengevaluasi kinerja karyawan secara rutin.
Manajemen Persediaan	Mengelola stok bahan makanan, linen, perlengkapan kamar, dan barang kebutuhan lainnya.
Efisiensi Operasional	Menurunkan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan.
Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Menyesuaikan penjadwalan kerja staf sesuai kebutuhan operasional.

Karakteristik Manajemen

1. Berorientasi pada Tujuan

Sikap, pendekatan, atau pola pikir yang menempatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebagai fokus

utama dalam setiap tindakan, keputusan, dan aktivitas kerja.

2. Bersifat Luas dan Multidimensi

Suatu konsep, fenomena, atau masalah yang mencakup berbagai aspek, sudut pandang, dan bidang yang saling terkait sehingga tidak bisa dipahami secara sempit atau dari satu sisi saja. Luas berarti mencakup banyak bidang, elemen, atau sektor. Misalnya, sebuah kebijakan bisa berdampak pada ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan sekaligus. Dan Multidimensi berarti memiliki banyak dimensi atau aspek yang saling memengaruhi, seperti dimensi fisik, psikologis, sosial, ekonomi, dan politik.

3. Proses yang Berkelanjutan

Suatu kegiatan atau rangkaian aktivitas yang berlangsung secara terus-menerus, tidak terputus, dan mengalami perkembangan atau perbaikan dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan jangka panjang, bersifat fleksibel dan adaptif yang mengikuti perkembangan kondisi, melibatkan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dan fokus pada pertumbuhan jangka panjang dan hasil yang berkesinambungan.

4. Kegiatan Kelompok

Kegiatan kelompok adalah aktivitas yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara kolektif. Kegiatan manajemen melibatkan interaksi antar-anggota, dilakukan secara kerja sama atau kolaboratif, memiliki tujuan bersama, serta mengandalkan peran, tanggung jawab, dan kontribusi masing-masing anggota.

5. Kekuatan yang Tidak Berwujud

Kekuatan tidak berwujud adalah jenis kekuatan atau aset yang tidak memiliki bentuk fisik, tetapi memiliki nilai dan pengaruh besar dalam mendukung keberhasilan individu, kelompok, atau organisasi. Manajemen termasuk dalam kekuatan yang tidak berwujud karena tidak bisa dilihat atau disentuh secara langsung, berasal dari aspek psikologis, sosial, atau intelektual dan memberikan nilai strategis atau keunggulan kompetitif.

Fungsi Manajemen

1. Planning

Planning atau perencanaan adalah proses menentukan tujuan yang ingin dicapai di masa depan dan merancang langkah-langkah atau strategi terbaik untuk mencapainya. Inti dari planning adalah membuat perencanaan yang fokus pada tujuan masa mendatang, melibatkan proses analisis, pengambilan Keputusan dan penyusunan strategi, dan sebagai upaya yang bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian dan mengoptimalkan sumber daya.

2. Organizing

Organizing atau pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengelompokkan sumber daya seperti manusia, dana, waktu, dan peralatan serta menetapkan tugas dan tanggung jawab agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Inti dari kegiatan organizing adalah untuk menentukan struktur organisasi, membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang jelas (job division), menetapkan tanggung jawab dan wewenang dan melakukan koordinasi hubungan antarindividu dan antarbagian.

Organizing membantu menciptakan keteraturan dan alur kerja yang jelas dalam suatu organisasi.

3. Actuating

Actuating atau penggerakan/pengarahannya adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengawasi sumber daya manusia agar mereka bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Inti dari actuating adalah untuk mengarahkan dan membimbing karyawan dalam menjalankan tugas, memberikan motivasi agar semangat kerja tetap tinggi, menyelaraskan tindakan individu dengan tujuan organisasi serta membangun komunikasi dan kerja sama yang baik. Fungsi ini menekankan pentingnya kepemimpinan dan komunikasi dalam menggerakkan tim agar rencana yang telah dibuat dapat dijalankan dengan baik.

4. Controlling

Controlling atau pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Jika ditemukan penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif. Fungsi utamanya adalah untuk

menetapkan standar kinerja, mengukur hasil kerja, membandingkan hasil dengan standar dan mengambil tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Fungsi controlling sangat penting untuk menjaga organisasi tetap berada di jalur yang benar dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja.

Mengapa Belajar Manajemen ?

1. Menentukan tujuan yang akan dicapai melalui pemanfaatan berbagai sumber daya.
2. Menjadi pedoman sebagai dasar pola pikir, sikap dan tindakan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
3. Sebagai bimbingan dan pengarahan dalam pembagian tugas kerja secara profesional dan proporsional, dengan asumsi kompleksitas kebutuhan dan keinginan sebagai tujuan yang harus dicapai.
4. Memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan secara teratur, sehingga mendorong terwujudnya efektifitas dan efisiensi kerja dalam produktivitas
5. Menuntun pada kemampuan penyesuaian diri dalam menghadapi perubahan dan perkembangan yang terjadi

Bagian 2
PENGANTAR MANAJEMEN SDM DI INDUSTRI
HOSPITALITY

A. Pengertian Manajemen SDM dalam Hospitality

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang berkontribusi besar dalam penerimaan devisa negara. Untuk mendukung aktivitas pariwisata, industri hospitality berperan penting dalam penyediaan layanan jasa kepada wisatawan yang meliputi penyediaan akomodasi seperti penginapan atau tempat tinggal sementara, makanan dan minuman, aktivitas wisata dan hiburan serta layanan pendukung lainnya. Karakteristik utama pada sektor hospitality adalah berorientasi pelayanan dan memberikan pengalaman yang berkesan kepada tamu atau wisatawan (Dhir et al., 2020; Dube et al., 2020; Goel et al., 2022; Kandampully et al., 2022; A. Khan et al., 2020; Shamim et al., 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam manajemen, terdapat 3 tingkatan atau jenjang. Setiap tingkatan manajemen harus menguasai kemampuan teknis, komunikasi dan konseptual secara proporsional.

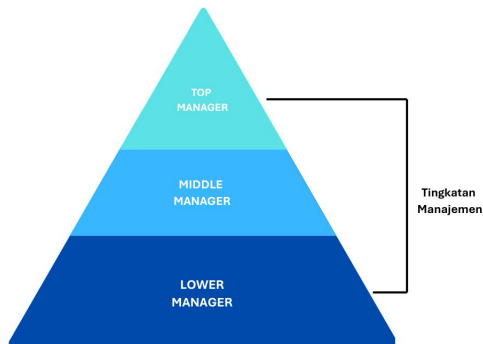
Tingkatan manajemen yang pertama adalah manajemen pelaksana atau lower manajemen, tingkatan manajemen ini berada pada tingkat bawah yang dikenal juga dengan manajemen tingkat operasional, meliputi supervisor, kepala seksi, mandor atau sebutan lain yang sejenis. Pada tingkat manajemen pelaksana, manajer harus menguasai kemampuan teknis dengan maksimal karena langsung berhadapan dengan bawahan dan teknis operasional.

Kedua, manajemen menengah atau sering disebut dengan kepala bagian atau sebutan yang sejenis. Tingkatan ini berada diantara manajemen pelaksana dan manajemen puncak, sehingga membutuhkan kemampuan komunikasi yang tinggi karena berhubungan langsung secara vertikal maupun horizontal. Pada Tingkat manajemen ini biasanya berfungsi untuk melanjutkan komunikasi secara *up to bottom* atau sebaliknya *bottom to top*, artinya manajemen pada tingkat menengah menyampaikan kebijakan ke dari atas ke bawah dan menghimpun aspirasi yang berasal dari bawah untuk sampai ke tingkat atas.

Ketiga, manajemen puncak atau *top management* atau sering disebut dengan *chief executive officer* atau

top manager. Pada tingkat manajemen puncak, kemampuan utama yang harus dimiliki adalah kemampuan konseptual, karena pada tingkat ini harus menguasai bagaimana membuat kebijakan dan sebagai penentu bagaimana proses manajemen yang akan dijalankan dalam sebuah perusahaan.

Dalam buku Sukwiaty (2016) menggambarkan tingkatan manajemen seperti piramida yang bentuknya lebar di bawah dan semakin mengerucut ke atas. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkatan manajemen, semakin kecil jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan.



Gambar 1. Tingkatan Manajemen (Sukwiaty, et al. (2016))

	<i>Conceptual skill</i>	<i>Human skill</i>	<i>Technical skill</i>
<i>Top Manajer</i>			
<i>Middle Manajer</i>			
<i>Low Manajer</i>			

Gambar 2. Tingkat Kemampuan Manajerial

(Sukwiaty, *et al.* (2016))

Manajemen SDM di bidang hospitality pada buku ini akan membahas tentang manajemen di bidang hotel, restoran atau yang sejenis dan bidang pariwisata lainnya. Berbagai fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi diharapkan mampu memenuhi kebutuhan industri pariwisata dari segi kepuasan tamu dan kepuasan karyawan.

Secara umum, manajemen diartikan sebagai pengelolaan segala sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sektor pariwisata, indikator pencapaian tujuan perusahaan diukur dari segi kepuasan tamu karena berkaitan dengan pelayanan jasa.

Manajemen sumber daya manusia dalam industry hospitality adalah suatu proses yang strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia mencakup proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi dan pengembangan karyawan yang bekerja di hotel, restoran dan sektor pariwisata lainnya dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada pelayanan. Fokus utamanya adalah untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan memenuhi ekspektasi pelanggan, menjaga kualitas

interaksi antarpersonal dan mempertahankan keberlanjutan tenaga kerja yang kompeten dan bermotivasi tinggi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada sektor hospitality, terdapat penekanan pada kemampuan berinovasi, mengelola pengetahuan dan kemampuan kepemimpinan yang berbasis pada pelayanan (Rahman, *et al.*, 2021).

Karakteristik manajemen pada industry hospitality meliputi pelayanan dan menciptakan pengalaman tamu yang memuaskan dengan menyesuaikan terhadap budaya lokal serta kebutuhan wisatawan yang semakin tinggi dan beragam (Gelbman, 2021). Fungsi manajemen sumber daya manusia pada industry hospitality berfokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan, melakukan evaluasi kinerja karyawan dan membentuk budaya kerja yang positif dan upaya untuk retensi tenaga kerja yang berkualitas. Fokus utamanya adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang professional, ramah dan responsif terhadap kebutuhan tamu yang nantinya dapat meningkatkan kepuasan tamu dan meningkatkan citra Perusahaan.

Manajemen SDM memiliki fungsi dalam proses **POAC** (***Planning*** (**Perencanaan**), ***Organizing***

(Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan)). Berikut merupakan penjabaran dari fungsi manajemen sumber daya manusia.

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi proses merencanakan kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi setiap jabatan yang ada, melakukan analisis sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Aspek penting dalam perencanaan SDM meliputi analisis kebutuhan SDM, yaitu mengidentifikasi jumlah dan jenis kompetensi yang dibutuhkan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kedua melakukan perencanaan rekrutmen dengan menentukan strategi untuk menarik dan memperoleh kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah mendapatkan kandidat terbaik, dilanjutkan dengan menyusun pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang selanjutnya sejalan dengan pengembangan karir dan upaya retensi karyawan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian), yaitu kegiatan mengelola, mengatur dan menyusun struktur

organisasi dalam perusahaan, hal ini dilakukan untuk menentukan hirarki jabatan, garis-garis pengarah dan hubungan antar bagian. Selanjutnya menentukan pembagian tugas untuk setiap jabatan berdasarkan keahlian, posisi dan wewenang dan tanggungjawab karyawan. Kemudian melakukan pengelolaan untuk penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki secara efektif, hal ini membantu perusahaan untuk mencapai tujuan secara proporsional dan efisien.

3. Actuating dalam manajemen SDM meliputi tahap pelaksanaan. Manajer SDM berperan dalam memberikan pengarah, motivasi dan membimbing karyawan bekerja sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Aspek penting dalam actuating adalah memberikan motivasi yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja karyawan. Pemberian motivasi dapat melalui pemberian penghargaan, kompensasi, insentif, dan juga peta jenjang karir yang jelas. Pada tahap ini juga dibutuhkan komunikasi secara jelas dan terbuka untuk membantu agar karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya. Memberikan contoh dan menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, pada tahap pelaksanaan juga meliputi pelaksanaan pelatihan dan umpan balik dari proses evaluasi yang membangun dan meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari *actuating* adalah tercapainya tujuan perusahaan oleh sumber daya manusia dengan kinerja terbaiknya.

4. *Controlling* atau pengawasan merupakan fungsi pengendalian terhadap pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai standar, kebijakan dan tujuan organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan karyawan bekerja secara efektif dan efisien dan segera melakukan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan dari proses yang telah ditetapkan di awal. Fungsi *controlling* dalam manajemen SDM mencakup penetapan standar kinerja, yaitu dengan menetapkan indikator keberhasilan yang dapat diukur melalui kehadiran, produktivitas, kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Kedua, melakukan monitoring dan evaluasi yaitu dengan melakukan pengamatan kinerja secara berkala (harian, mingguan, bulanan dan tahunan), melakukan penilaian dan membandingkan hasil kinerja karyawan dengan standar yang telah

ditetapkan. Ketiga, memberikan umpan balik dari hasil evaluasi, melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan dengan berbagai metode.

Fungsi POAC dalam manajemen SDM merupakan dasar dalam menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien. Fungsi planning memungkinkan Perusahaan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara strategis dari segi jumlah, kualitas, dan kompetensi. Fungsi Organizing membantu memastikan pembagian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bekerja secara optimal. Fungsi actuating berperan dalam menggerakkan, memberikan motivasi dan melakukan pembinaan pada karyawan untuk bekerja dengan semangat, disiplin dan professional. Fungsi Controlling berperan untuk mengawasi dan evaluasi terhadap kinerja karyawan serta melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menjaga mutu pelayanan dan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Secara keseluruhan, penerapan fungsi POAC dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk

menciptakan tim kerja yang solid, memberikan layanan yang baik dan konsisten dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap pelayanan yang diberikan.

B. Peran Manajer SDM dalam Sektor Hospitality

Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan dikelola pada departemen sumber daya manusia, pada industry perhotelan biasa disebut *Human Resource Department*. Manajer SDM memiliki peran yang penting dalam mendukung suksesnya operasional dan pelayanan di industri hospitality. Bidang hospitality sangat erat kaitannya dengan pelayanan yang penuh ramah tamah dan memberikan kesan yang baik bagi tamu atau wisatawan. Manajer SDM di bidang hospitality memiliki peran yang strategis untuk menciptakan budaya pelayanan dan membentuk tim yang tangguh, serta memastikan bahwa proses human resource selaras dengan tujuan bisnis.

Manajer SDM bertanggungjawab untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja atau karyawan yang terampil, kompeten dan professional dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Untuk memastikan hal tersebut, manajer SDM memiliki peran utama dalam

proses rekrutmen dan seleksi, memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan, menyusun manajemen kinerja, memberikan motivasi, memberikan program kesejahteraan karyawan, memiliki kepatuhan dan hubungan industrial serta berperan dalam manajemen krisis dan konflik.

- 1. Rekrutmen dan seleksi**, manajer SDM berperan dalam memastikan proses perekrutan berjalan dengan efektif dengan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, hal ini meliputi kemampuan teknis, serta memiliki sikap dan etika dalam pelayanan yang baik.
- 2. Pelatihan dan pengembangan**, menyusun program pelatihan yang berkelanjutan baik bagi setiap karyawan yang terkait dengan peningkatan kemampuan teknis, peningkatan kemampuan pelayanan, komunikasi dan manajemen konflik.
- 3. Manajemen kinerja**, manajer SDM menetapkan indikator kinerja dan melakukan evaluasi secara berkala, melakukan penilaian dan memberikan umpan balik untuk mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan.

- 4. Motivasi dan kesejahteraan karyawan,** manajer SDM berperan dalam memberikan motivasi kepada karyawan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, contohnya seperti merancang program insentif, memberikan penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan berimplikasi pada kepuasan karyawan sehingga mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Manajer SDM bertanggungjawab atas adaptasi terhadap perubahan teknologi, pergeseran ekspektasi tamu dan kebutuhan akan kerja yang fleksibel. Manajer sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam mendukung operasional dan layanan dalam industri hospitality. Manajer SDM bertanggungjawab untuk memastikan bahwa tenaga kerja atau karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dan bekerja dengan professional.

C. Tantangan SDM di Industri Perhotelan dan Restoran

Industri perhotelan dan restoran merupakan sektor jasa yang sangat mengandalkan kualitas SDM karena berhubungan langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu, manajemen SDM di sektor ini dapat menghadapi sejumlah tantangan serius, antara lain:

1. Tingkat Turnover Karyawan yang Tinggi

Tingkat turnover karyawan yang tinggi adalah kondisi di mana jumlah karyawan yang keluar (resign, diberhentikan, atau pensiun) dalam suatu periode relatif besar dibandingkan total jumlah karyawan yang ada. Turnover karyawan menggambarkan frekuensi pergantian tenaga kerja dalam sebuah organisasi atau industri. Tingkat keluar-masuk karyawan di sektor ini tergolong tinggi karena jam kerja panjang, tekanan tinggi, serta gaji dan jenjang karir yang terbatas (Simons, T., & Hinkin, 2021).

2. Kekurangan Tenaga Kerja Terampil

Kekurangan tenaga kerja terampil adalah kondisi di mana industri tidak memiliki cukup jumlah karyawan yang memiliki kompetensi, keterampilan teknis, dan soft skill yang sesuai untuk menjalankan tugas secara profesional dan efisien. Industri ini menuntut tenaga

kerja yang terampil dalam pelayanan pelanggan, komunikasi, bahasa asing, etika kerja, keterampilan teknis dapur atau operasional, dan penggunaan teknologi modern. Namun, banyak pelamar atau karyawan yang belum memenuhi standar industri (Baum, 2007).

3. Kurangnya Program Pelatihan yang Konsisten

Kurangnya program pelatihan yang konsisten adalah kondisi di mana organisasi tidak memiliki sistem pelatihan yang terstruktur, berkelanjutan, dan relevan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan secara rutin. Dalam konteks industri perhotelan menuntut standar pelayanan tinggi, namun banyak hotel dan restoran tidak menyediakan pelatihan secara berkala, terukur, dan sesuai kebutuhan. Akibatnya, karyawan tidak mampu mengikuti perubahan tren dan teknologi, tidak mengalami peningkatan kualitas kerja dan gagal memberikan pelayanan prima kepada tamu. Pelatihan yang tidak berkelanjutan menyebabkan keterbatasan dalam pengembangan profesionalisme dan pelayanan prima (Hayes et al., 2011).

4. Keberagaman Budaya dan Tantangan Multikultural

Keberagaman budaya dan tantangan multikultural adalah situasi di mana karyawan dan tamu dalam suatu organisasi atau tempat kerja berasal dari latar belakang budaya, bahasa, nilai, dan kebiasaan yang berbeda, yang dapat menimbulkan peluang maupun tantangan dalam interaksi sehari-hari. Dalam konteks industri perhotelan bersifat global dan melayani berbagai macam tamu dari beragam negara, serta sering mempekerjakan tenaga kerja multinasional. Hal ini menciptakan dinamika budaya yang kompleks, baik dalam tim kerja maupun dalam pelayanan tamu. Karyawan dan tamu berasal dari latar belakang budaya berbeda, yang dapat menimbulkan miskomunikasi atau konflik jika tidak dikelola dengan baik (Testa, 2002).

5. Tingkat Stres dan Kelelahan Tinggi

Tingkat stres dan kelelahan tinggi (*Burnout*) adalah kondisi fisik, mental, dan emosional yang dialami karyawan akibat tekanan kerja yang berlebihan dan berkepanjangan, sehingga menyebabkan penurunan motivasi, produktivitas, dan kesehatan secara keseluruhan. Industri Perhotelan memiliki beban

kerja tinggi, jam kerja panjang, shift tidak teratur, serta tekanan pelayanan prima terhadap tamu, yang menjadikan karyawannya sangat rentan mengalami stres dan burnout. Jam kerja panjang, beban kerja berat, dan tekanan pelayanan yang konstan dapat menyebabkan stres kronis dan berpengaruh terhadap kinerja (Karatepe, O. M., & Uludag, 2008).

6. Minimnya Loyalitas Karyawan

Minimnya loyalitas karyawan adalah kondisi di mana karyawan tidak memiliki keterikatan emosional, komitmen jangka panjang, atau rasa memiliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sehingga cenderung mudah keluar (resign), bekerja asal-asalan, atau tidak menunjukkan dedikasi penuh. Sektor hospitality memiliki reputasi sebagai industri dengan tingkat loyalitas karyawan yang rendah. Banyak pekerja menganggap pekerjaan ini hanya sementara, bukan karier utama, dan tidak memiliki motivasi jangka panjang untuk berkembang di dalamnya (Kusluvan et al., 2010).

7. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), terutama pasca-pandemi, adalah serangkaian kebijakan,

prosedur, dan tindakan yang dirancang untuk menjamin kondisi kerja yang aman, sehat, dan higienis bagi seluruh karyawan, dengan penekanan khusus pada protokol kesehatan setelah terjadinya pandemi COVID-19. Setelah pandemi, perhatian terhadap K3 menjadi semakin krusial karena sektor ini berinteraksi langsung dengan publik dan memiliki risiko tinggi dalam penyebaran penyakit menular. Tamu dan karyawan sama-sama menuntut standar kebersihan dan keselamatan yang tinggi. Faktor kebersihan, SOP sanitasi, dan keselamatan menjadi prioritas yang menuntut SDM yang disiplin dan patuh terhadap protokol (Kaushal & Srivastava, 2021).

8. Digitalisasi dan Transformasi Teknologi

Digitalisasi dan Transformasi Teknologi adalah proses penerapan teknologi digital untuk mengubah cara kerja, pelayanan, dan pengelolaan operasional dalam suatu organisasi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing. Perkembangan teknologi (AI, e-booking, self-check-in) menuntut karyawan untuk adaptif, padahal tidak semua siap (Buhalis & Leung, 2018).

Manajemen SDM menghadapi beberapa tantangan dari waktu ke waktu, tantangan yang dihadapi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga perubahan pola pikir serta pemanfaatan teknologi dalam penerapan manajemen SDM. Dalam penelitian yang dilakukan (Sigala et al., 2025) menemukan bahwa pola pikir pelayanan berfokus pada empati, fleksibilitas dan kesiapan untuk menghadapi transformasi yang dinilai sebagai pondasi penting bagi tenaga kerja di bidang hospitality pada masa mendatang. Perubahan teknologi seperti AI dan big data telah merevolusi cara layanan diberikan, menuntut kompetensi baru dari karyawan. Konsep "*hospitable service mindset*" menjadi penting dalam menyesuaikan pendekatan SDM dengan tantangan tersebut. Selain itu, ketidakpastian ekonomi dan krisis global juga mempengaruhi kestabilan tenaga kerja di industri ini.

Industri hospitality menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia akibat disrupsi teknologi yang kian masif. Inovasi digital seperti kecerdasan buatan (AI), robot pelayanan, dan analitik big data telah merevolusi cara layanan diberikan, serta menggeser kebutuhan akan kompetensi teknis dan emosional pada tenaga kerja (Sigala et al., 2025).

Bagian 3

PERENCANAAN SDM DAN ANALISIS JABATAN

A. Perencanaan Kebutuhan SDM dalam Hospitality

Perencanaan kebutuhan SDM merupakan proses sistematis untuk menentukan jumlah, jenis, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mampu menjalankan fungsi operasional perusahaan dengan efektif terutama dalam memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. Perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat baik secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan operasional perusahaan di bidang hospitality.

Komponen utama dalam perencanaan kebutuhan SDM meliputi; pertama, **Analisis beban kerja**, dengan menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan kebutuhan operasional perusahaan dalam jangka waktu panjang atau pendek. Kedua, **Analisis ketersediaan SDM**, dengan melakukan evaluasi jumlah dan kompetensi karyawan yang ada dalam perusahaan. Ketiga, **perkiraan kebutuhan masa depan**, memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tren bisnis, musim ramai atau sepi, kebutuhan cabang baru atau melakukan perluasan pelayanan.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, digunakan pendekatan strategis untuk memastikan alokasi sumberdaya manusia yang mendukung strategi yang diterapkan Perusahaan. Perencanaan SDM yang strategis harus mempertimbangkan pertumbuhan bisnis, tren industry serta keberlanjutan. Konsep yang dapat digunakan seperti konsep *agency theory* yang menjelaskan pentingnya pengawasan dan keselarasan tujuan antara pemilik usaha dan manajemen untuk kebutuhan pengambilan keputusan yang strategis dan tidak terlepas dalam menentukan kebijakan untuk pengelolaan tenaga kerja yang efisien (Xiaoyang & Hashim, 2023).

B. Analisis Jabatan di Hotel dan Restoran

Analisis jabatan dilakukan untuk mengidentifikasi tanggung jawab, tugas, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam setiap posisi. Ini menjadi dasar bagi rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan tugas, tanggungjawab, keterampilan, pengetahuan, komepetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk suatu posisi atau jabatan dalam

lingkungan kerja perusahaan yang dalam hal ini adalah tenaga kerja pada industry hotel dan restoran.

Tujuan analisis jabatan ini adalah untuk menentukan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Kedua sebagai dasar melakukan rekrutmen, memberi pelatihan, melakukan penilaian kinerja dan menentukan pengembangan karir serta memastikan bahwa tenaga kerja sesuai dengan standar pelayanan dan operasional yang telah ditetapkan.

Komponen Analisis Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan (Job Description)

Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang berisi informasi tentang jabatan, tugas, tanggungjawab, wewenang dan hubungan kerja dari suatu posisi di dalam sebuah organisasi. Komponen umum dalam deskripsi jabatan meliputi;

- a. Nama Jabatan
- b. Departemen / Divisi
- c. Atasan Langsung
- d. Tujuan Jabatan
- e. Tugas dan Tanggungjawab Utama
- f. Wewenang
- g. Kualifikasi yang dibutuhkan

- h. Hubungan Kerja (internal dan eksternal)
- i. Standar Kinerja / Indikator Keberhasilan

Contoh

- a. Nama Jabatan : Resepsionis
- b. Departemen / Divisi : Front Office
- c. Atasan Langsung : Front Office Supervisor
- d. Tujuan Jabatan :
 - Memberikan pelayanan penerimaan tamu dengan ramah, cepat dan professional
 - Mengelola proses check-in dan check-out dengan akurat.
- e. Tugas dan Tanggungjawab Utama :
 - Menyambut dan melayani tamu dengan ramah dan sopan.
 - Melakukan proses check-in dan check-out sesuai prosedur (SOP)
 - Menjawab pertanyaan tamu secara langsung maupun melalui telepon
 - Mengelola reservasi dan informasi tamu
- f. Wewenang
 - Memberikan informasi layanan hotel kepada tamu.

- Menghubungi dan memfasilitasi permintaan tamu yang berkaitan dengan kebutuhan dari departemen lain.
- g. Kualifikasi yang dibutuhkan
- Pendidikan minimal D3 Perhotelan atau setara.
 - Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris.
 - Mampu mengoperasikan perangkat komputer dan menjalankan sistem yang digunakan untuk departemen front office
- h. Hubungan Kerja (internal dan eksternal)
- Internal : Departemen lain dalam hotel seperti Housekeeping, Food and Beverage, Engineering, dll.
 - Eksternal : Tamu, Travel Agent
- i. Standar Kinerja / Indikator Keberhasilan
- Pelayanan check-in tamu maksimal 5 menit
 - Skor penilaian kepuasan tamu minimal 90%

2. Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification)

Spesifikasi jabatan merupakan dokumen yang menjelaskan persyaratan minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan suatu jabatan yang berfokus pada kualifikasi pribadi, pendidikan, pengalaman, keterampilan dan karakteristik lain yang

dibutuhkan. Tujuannya adalah sebagai acuan dalam proses perekrutan dan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan serta memastikan program pelatihan dan pengembangan yang disusun sesuai. Komponen umum dalam spesifikasi jabatan meliputi;

- a. Pendidikan, tingkat pendidikan dan bidang studi yang relevan
- b. Pengalaman Kerja, dapat berasal dari pengalaman kerja atau aktivitas sejenis yang pernah diikuti yang berkaitan dengan bidang yang dilamar
- c. Keterampilan Teknis, kemampuan khusus yang relevan seperti penguasaan Microsoft office, aplikasi, pelayanan dan hal teknis lainnya.
- d. Keterampilan non teknis atau kemampuan soft skill yang meliputi kemampuan komunikasi, empati, kepemimpinan, pelayanan dan kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim.
- e. Karakter Pribadi yang berkaitan dengan nilai diri seperti sikap jujur, disiplin, ramah, teliti dan kemampuan bertahan di bawah tekanan.
- f. Kemampuan Bahasa, khususnya kemampuan dalam Bahasa asing yang erat kaitannya dengan industry hospitality

- g. Kesehatan, mencakup Kesehatan fisik dan mental
- h. Sertifikasi Khusus, sertifikasi teknis professional yang berkaitan dengan jabatan yang dilamar dalam skala nasional maupun internasional.

Contoh

Jabatan : Waiter/Waitress (Pramusaji)

- a. Pendidikan : Minimal SMA/SMK Perhotelan
- b. Pengalaman Kerja: Minimal 1 tahun
- c. Keterampilan Teknis:
 - Pengetahuan tentang menu dan cara penyajian
 - Mampu mengoperasikan mesin POS (Point of Sale) yang digunakan untuk mencatat transaksi
- d. Keterampilan non teknis
 - Pelayanan yang baik
 - Komunikasi yang baik
 - Dapat bekerjasama dalam tim
- e. Karakter Pribadi
 - Ramah
 - Cepat tanggap
 - Rapi
 - lainnya

f. Kemampuan Bahasa

- Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris

g. Kesehatan

- Sehat jasmani dan Rohani

h. Sertifikasi Khusus

- Sertifikasi bidang pramusaji dari BNSP

C. Kualifikasi dan Kompetensi yang Dibutuhkan

Pengertian kualifikasi dalam kamus besar Bahasa Indonesia adalah pendidikan khusus untuk memperoleh suatu keahlian, keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu seperti menduduki suatu jabatan dan sebagainya. Kualifikasi adalah syarat-syarat formal yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu dalam perusahaan atau pekerjaan. Kualifikasi mencakup aspek teknis dan non-teknis. Kompetensi soft skills seperti komunikasi, empati, dan kemampuan interaksi multibudaya sangat penting. Kualifikasi mencakup;

1. Tingkat Pendidikan

Jenjang atau level pendidikan formal yang telah ditempuh atau telah diselesaikan oleh seseorang yang dapat digunakan untuk melanjutkan ke pendidikan,

level atau jenjang yang lebih tinggi, atau digunakan sebagai persyaratan dasar untuk melamar sebuah pekerjaan.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan rekam jejak atau riwayat pekerjaan yang pernah dijalani oleh seseorang dalam jangka waktu penuh waktu, paruh waktu, magang ataupun proyek profesional. Pengalaman kerja dapat menggambarkan keterampilan, tanggungjawab, dan pencapaian yang telah diperoleh selama bekerja dalam posisi tertentu pada sebuah organisasi atau perusahaan.

3. Kemampuan Bahasa

Kemampuan bahasa merupakan keterampilan seseorang dalam menggunakan bahasa baik secara lisan maupun tulisan untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan secara lisan diimplementasikan dalam berbicara dan mendengar, sedangkan kemampuan tulisan dapat terlihat dari kemampuan membaca dan menulis. Tingkat kemampuan Bahasa dapat terbagi menjadi 4 level; level pertama adalah **Dasar (Basic)**, kemampuan untuk memahami dan menggunakan frasa umum; kedua **Menengah**

(Intermediate), mampu untuk berdialog dalam situasi sehari-hari; ketiga **Lanjutan (Advance)**, mampu berbicara dan menulis dengan lancar dan professional; keempat **Fluent/Native**, kemampuan setara dengan penutur asli.

4. Sertifikasi atau Pelatihan

Sertifikasi merupakan bukti resmi dalam bentuk dokumen atau surat keterangan yang menyatakan bahwa seseorang telah memenuhi standar kompetensi tertentu dalam suatu bidang setelah mengikuti pelatihan, pendidikan atau uji kompetensi yang diakui. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa seseorang tersebut telah kompeten dan siap kerja dalam bidang tertentu, memberikan nilai tambah pada penilaian dan proses seleksi dan membantu industry untuk mendapatkan tenaga kerja yang terstandarisasi.

Beberapa contoh sertifikasi di bidang hotel dan restoran adalah sebagai berikut;

- Sertifikat Front Office
- Sertifikat Housekeeping
- Sertifikat Food and Beverage (Product/Service)
- Sertifikat Barista/Bartender

- Sertifikat K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja)
Lembaga sertifikasi yang diakui di Indonesia adalah BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) dan LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi).

Pelatihan merupakan kegiatan terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja seseorang untuk mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi kerja yang sesuai dengan kebutuhan industry, menyesuaikan keterampilan karyawan dengan perkembangan teknologi, mempersiapkan tenaga kerja yang siap terjun ke dunia kerja dan meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan sumber daya manusia.

Contoh pelatihan untuk perhotelan

Pelatihan Front Office	Komunikasi tamu, check-in/check-out, reservasi
Pelatihan Housekeeping	Teknik kebersihan kamar, laundry, dan sanitasi
Pelatihan Food and Beverage	Pelayanan makanan & minuman, table manner, SOP

Pelatihan Barista/Bar	Teknik meracik kopi atau minuman beralkohol
Pelatihan Soft Skills	Komunikasi, kerja tim, manajemen waktu
Pelatihan Bahasa Asing	Bahasa Inggris, Mandarin, Jepang, dll.

Beberapa Lembaga yang memberikan pelatihan di Indonesia seperti;

- BLK (Balai Latihan Kerja)
- LPKS (Lembaga Pelatihan Kerja Swasta)
- LSP (Lembaga Sertifikasi Kompetensi)
- Perguruan Tinggi Vokasi
- Sekolah Perhotelan

5. Persyaratan Fisik atau Kepribadian

Persyaratan fisik merupakan kondisi atau kemampuan tubuh yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menjalankan suatu pekerjaan dengan baik, terutama yang memerlukan kekuatan, ketahanan, ketangkasan atau penampilan tertentu (Nanu et al., 2024). Dalam industry hospitality, persyaratan fisik menjadi penting karena berhubungan dengan sifat pekerjaan yang aktif, dinamis dan berhadapan langsung dengan tamu.

Contoh persyaratan fisik di Hospitality

Posisi	Persyaratan Fisik Umum
Housekeeping	Sehat jasmani, mampu mengangkat beban ringan–sedang, tahan berdiri lama
Front Office Staff	Berpenampilan menarik, tinggi/berat badan proporsional, rapi
Waiter/Waitress	Enerjik, cekatan, mampu bekerja dalam waktu panjang/shifting
Kitchen Staff	Tidak memiliki alergi bahan makanan, tahan panas, sigap
Bellboy	Kuat secara fisik (untuk membawa barang tamu), sigap

Hal yang perlu dipertimbangkan selain persyaratan fisik adalah kepribadian. Kepribadian adalah karakteristik atau sifat-sifat psikologis dan emosional yang diharapkan dimiliki oleh seseorang dalam bekerja pada suatu posisi tertentu. Industri hospitality sangat berhubungan erat dengan pelayanan dan interaksi langsung dengan tamu, maka kepribadian memegang peran penting dalam

mempengaruhi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Fiernaningsih, 2017).

Berikut beberapa contoh kepribadian yang dibutuhkan pada industry hospitality

Sifat Kepribadian	Penjelasan dan Alasan
Ramah dan Sopan	Menciptakan kesan pertama yang baik pada tamu.
Sabar	Menghadapi tamu yang sulit atau situasi darurat dengan tenang.
Jujur dan Bertanggung Jawab	Menjaga integritas dan dapat dipercaya saat menangani informasi dan barang tamu.
Mampu bekerja dalam tim	Hospitality melibatkan banyak koordinasi antarbagian.
Disiplin dan Tepat Waktu	Menunjukkan profesionalisme dan menghormati waktu tamu serta rekan kerja.
Fleksibel dan Adaptif	Siap bekerja di bawah tekanan, dalam shift, dan menghadapi perubahan mendadak.

Sifat Kepribadian	Penjelasan dan Alasan
Memiliki empati tinggi	Memahami kebutuhan dan perasaan tamu untuk memberi pelayanan personal.

Penekanan pada green skills dan adaptasi terhadap digitalisasi juga menjadi sorotan dalam Human Resource Management modern (Franzoni et al., 2021). Human Resource Management dalam hospitality harus mampu merancang proses rekrutmen dan seleksi yang mendukung strategi bisnis dan keberlanjutan. Kandidat yang dipilih tidak hanya harus kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kesadaran etis dan sosial.

Bagian 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

A. Strategi Rekrutmen dalam Hospitality

Strategi adalah rencana jangka panjang yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Strategi adalah kombinasi antara tujuan, kebijakan, dan rencana aksi yang dirancang untuk mengatasi tantangan dan mencapai keunggulan bersaing. Strategi yang baik adalah strategi yang terukur (indicator keberhasilan), fleksibel, spesifik, berbasis data atau analisis dan melibatkan penggunaan sumber daya secara efisien.

Strategi rekrutmen dalam industri hospitality adalah serangkaian langkah terencana yang dilakukan oleh perusahaan hotel, restoran, atau sektor layanan lainnya untuk menarik, menyeleksi, dan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan operasional. Dalam konteks hospitality, strategi rekrutmen sering kali dipengaruhi oleh standar industri dan praktik umum yang dianggap "sesuai" secara institusional.

Rekrutmen dilakukan dengan pendekatan strategis yang mempertimbangkan brand organisasi dan daya tarik bagi kandidat. Institutional theory menjelaskan bahwa

organisasi cenderung mengikuti praktik rekrutmen populer yang dianggap sah secara institusional (Xiaoyang & Hashim, 2023).

Institutional theory menggarisbawahi pentingnya norma dan praktik yang sudah mengakar dalam mempengaruhi proses rekrutmen. Organisasi cenderung meniru praktik yang populer meskipun belum tentu paling efisien secara ekonomi.

Tujuan strategi rekrutmen dalam industry hospitality adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten, ramah dan professional, memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan orientasi pelayanan dan sebagai salah satu upaya mengurangi Tingkat turnover karyawan.

Strategi rekrutmen yang dapat digunakan dalam industry hospitality;

Strategi	Penjelasan
Employer Branding	Membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan dan profesional untuk menarik pelamar berkualitas.

Strategi	Penjelasan
Kerja Sama dengan Sekolah/LPK	Menjalin kemitraan dengan SMK Perhotelan, LPK, dan universitas vokasi untuk sumber rekrutmen fresh graduate.
Program Magang dan On-the-Job Training	Mengembangkan talenta sejak awal dengan memberikan pelatihan langsung di tempat kerja.
Job Fair dan Virtual Recruitment	Mengikuti bursa kerja secara langsung maupun daring untuk menjaring kandidat dari berbagai daerah.
Rekrutmen Internal (Promosi/Mutasi)	Mengembangkan SDM yang sudah ada agar loyal dan memahami budaya perusahaan.
Seleksi Berbasis Kompetensi	Menggunakan tes kompetensi (hard skill & soft skill) dan simulasi layanan tamu sebagai bagian dari proses seleksi.

Strategi	Penjelasan
Pemanfaatan Media Sosial dan Website Karier	Menjangkau generasi muda yang aktif di platform digital untuk melamar pekerjaan.
Mengandalkan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)	Merekrut kandidat bersertifikat dari BNSP atau AHLEI yang telah lulus uji kompetensi.

B. Sumber Rekrutmen (Internal vs Eksternal)

Sumber rekrutmen adalah asal atau tempat di mana organisasi mendapatkan calon tenaga kerja untuk mengisi posisi yang tersedia dalam perusahaan. Dalam konteks industri hospitality, pemilihan sumber rekrutmen sangat penting agar memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi pelayanan, etika kerja, dan keterampilan komunikasi yang baik.

Sumber rekrutmen dapat berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Sumber Rekrutmen Internal adalah proses mencari dan merekrut calon karyawan dari dalam organisasi/perusahaan sendiri, biasanya dengan mempertimbangkan karyawan yang sudah bekerja di sana. Sedangkan sumber rekrutmen eksternal adalah

proses mendapatkan calon tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi posisi yang tersedia dalam Perusahaan. Kedua sumber memiliki kelebihan: internal menjamin adaptasi budaya, eksternal membawa perspektif baru. Pemilihan tergantung pada kebutuhan posisi dan dinamika organisasi.

Sumber Rekrutmen Internal (Robbins et al., 2016)

1. Promosi (*Promotions*)

Mengangkat karyawan dari posisi lebih rendah ke posisi lebih tinggi berdasarkan kinerja dan potensi.

2. Mutasi (*Transfers*)

Memindahkan karyawan ke bagian/divisi lain yang sesuai dengan keterampilan atau kebutuhan perusahaan.

3. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk pengembangan karier dan pengalaman.

4. Pengembangan SDM (*Talent Pool / Development Program*)

Menyaring kandidat dari program pelatihan internal perusahaan.

5. Rekomendasi Manajer atau Atasan Langsung

Atasan dapat mencalonkan bawahannya untuk posisi tertentu berdasarkan evaluasi kerja.

Perekrutan karyawan melalui sumber internal tentunya akan memberikan keuntungan dari berbagai aspek, seperti aspek finansial atau biaya, meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, kandidat sudah memahami budaya dan sistem kerja serta mengurangi risiko kegagalan dalam adaptasi.

Sumber Rekrutmen Eksternal (Hasibuan, 2017)

1. Job Fair / Bursa Kerja

Perekrutan massal yang diadakan oleh lembaga pendidikan, pemerintah, atau swasta.

2. Media Sosial & Online Job Portal

Mengiklankan lowongan melalui LinkedIn, Jobstreet, Kalibrr, Instagram, dll.

3. Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

Lulusan pelatihan keterampilan di bidang hospitality, kuliner, atau tata graha.

4. Sekolah / Kampus Vokasi

Rekrutmen lulusan SMK, D3, atau S1 perhotelan, pariwisata, atau F&B.

5. Referensi Karyawan

Calon karyawan yang direkomendasikan oleh pegawai yang sudah bekerja.

6. Kantor Penempatan Tenaga Kerja (Disnaker)

Jalur formal pemerintah dalam menghubungkan pencari kerja dan perusahaan.

7. *Headhunter* / Konsultan SDM

Jasa profesional untuk mencari kandidat dengan kualifikasi tinggi (biasanya level supervisor ke atas).

Beberapa keuntungan dalam melakukan rekrutmen secara eksternal seperti perusahaan mendapatkan lebih banyak pilihan kandidat, perusahaan dapat menemukan keahlian khusus yang belum ditemukan dalam internal perusahaan, perusahaan juga dapat menyegarkan budaya perusahaan dengan perspektif baru. Namun perekrutan secara eksternal juga akan memakan biaya, waktu dan biaya untuk pelatihan yang lebih banyak, disertai dengan risiko terhadap adaptasi dan kecocokan budaya kerja.

C. Proses Seleksi dan Wawancara dalam Perhotelan

Proses seleksi adalah serangkaian langkah sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai,

menyaring, dan memilih calon karyawan yang paling sesuai dengan persyaratan jabatan dan budaya organisasi. Werther & Davis (1996). Seleksi adalah proses pemilihan individu yang memiliki kualifikasi yang paling tepat untuk mengisi posisi yang tersedia. Robbins & Judge (2015): Seleksi adalah kegiatan menyaring pelamar agar diperoleh individu yang paling memenuhi syarat untuk posisi tertentu.

Tujuan Seleksi

1. Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai
2. Menyaring pelamar yang tidak memenuhi syarat
3. Mengurangi biaya turnover dan pelatihan
4. Menjamin kesesuaian antara individu, pekerjaan, dan Perusahaan

Proses seleksi (Hasibuan, 2017)

1. Penyaringan Lamaran (Screening)
Menyeleksi CV, surat lamaran, dan dokumen pendukung seperti ijazah, sertifikat, dan pengalaman kerja.
2. Tes Kemampuan Umum & Khusus
Tes tertulis mencakup kemampuan bahasa Inggris, logika, dan pemahaman layanan tamu. Tes

kemampuan khusus meliputi uji keterampilan praktis sesuai posisi (misalnya: membuat bed untuk housekeeping, atau serving untuk waiter).

3. Wawancara Awal (HRD)

Mengevaluasi motivasi kerja, kepribadian, dan kesesuaian dengan budaya hotel.

4. Wawancara Lanjutan (User/Manajer)

Mendalami keterampilan teknis dan kesiapan kerja langsung di bawah manajer departemen (F&B, Front Office, Housekeeping, dll).

5. Psikotes / Tes Kepribadian

Mengukur stabilitas emosi, kerja tim, pelayanan, dan integritas.

6. Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

Verifikasi riwayat kerja, kredibilitas, dan catatan etik.

7. Tes Kesehatan

Memastikan kandidat dalam kondisi sehat jasmani untuk bekerja di lingkungan hotel

8. Pemberian Surat Penawaran (Offering Letter)

Penawaran kerja secara resmi dan pengenalan lingkungan kerja (induksi karyawan baru).

Proses seleksi yang digunakan untuk menggali informasi adalah proses wawancara. Menurut Gary Dessler (2015) wawancara adalah prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan informasi dari pelamar dengan cara bertatap muka dan menanyakan hal-hal yang relevan dengan pekerjaan. Dan menurut Robbins & Judge (2015). Wawancara adalah alat seleksi yang digunakan untuk mengidentifikasi pelamar yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan organisasi. Maka dapat disimpulkan Wawancara adalah proses komunikasi dua arah antara pewawancara dan kandidat (pelamar kerja) dengan tujuan untuk menggali informasi, menilai kualifikasi, dan mengevaluasi kesesuaian kandidat terhadap suatu posisi pekerjaan.

Wawancara kerja di perhotelan adalah tahap penting dalam proses seleksi untuk menilai keterampilan pelayanan, kepribadian, etika kerja, dan kemampuan komunikasi kandidat. Karena karyawan hotel berinteraksi langsung dengan tamu, wawancara lebih menekankan pada sikap, keramahan, penampilan, dan respons terhadap situasi layanan.

Tujuan Wawancara

1. Menggali kompetensi teknis dan non-teknis
2. Menilai kepribadian dan sikap kerja kandidat
3. Memastikan kesesuaian nilai dan budaya kerja
4. Memberikan kesempatan bagi kandidat untuk mengenal Perusahaan dan menyesuaikan kandidat dengan budaya kerja hotel
5. Menilai kesiapan melayani tamu dengan ramah dan professional
6. Menguji kemampuan komunikasi dan bahasa asing (terutama Bahasa Inggris)

Jenis-jenis Wawancara

1. Wawancara Terstruktur
Pewawancara menggunakan pertanyaan yang sama untuk semua kandidat.
2. Wawancara Bebas (Unstructured)
Percakapan lebih fleksibel, tergantung arah jawaban kandidat.
3. Wawancara Panel
Dilakukan oleh lebih dari satu pewawancara (biasanya HR + user).
4. Wawancara Situasional / Role Play

Kandidat diberi studi kasus atau skenario layanan untuk diuji reaksinya.

5. Wawancara via Telepon/Video

Alternatif saat wawancara tatap muka tidak memungkinkan.

Seleksi menekankan pada kesesuaian nilai kandidat dengan budaya pelayanan dan kebutuhan peran. HRM yang bertanggung jawab secara sosial juga mulai memasukkan aspek lingkungan dan tanggung jawab sosial dalam seleksi (Zhao & Zhou, 2021). Dalam proses seleksi, informasi dari SMP lebih banyak digunakan untuk menyaring karakter dan kecocokan budaya, daripada untuk menetapkan gaji atau prediksi kinerja secara langsung.

Para perekrut memperhatikan Big Five Personality Traits terutama extroversion, conscientiousness, dan agreeableness karena ketiganya dianggap mencerminkan kemampuan untuk berinteraksi dengan tamu, menjaga profesionalisme, dan membangun hubungan kerja yang positif.

Dalam era digital, proses seleksi karyawan di industri hospitality semakin dipengaruhi oleh media sosial, khususnya platform profesional seperti LinkedIn. Studi ini

menunjukkan bahwa meskipun banyak perusahaan hospitality masih berhati-hati dalam menggunakan social media profiles (SMPs) karena alasan legalitas dan privasi, LinkedIn tetap menjadi alat bantu populer dalam proses skrining. Namun demikian, perusahaan belum secara luas memiliki panduan tertulis tentang penggunaan media sosial dalam proses rekrutmen, dan ini menjadi tantangan tersendiri dalam menciptakan proses seleksi yang adil dan legal.

D. Orientasi Karyawan Baru di Industri Hospitality

Rekrutmen yang efektif mencakup tiga fase penting: perencanaan, implementasi, dan onboarding. Banyak organisasi hospitality yang gagal mempertahankan karyawan baru karena tidak adanya proses onboarding yang strategis dan dukungan karier jangka panjang. Proses onboarding menjadi kunci dalam mempertahankan karyawan baru. Orientasi karyawan baru (induction) dalam industri hospitality adalah proses sistematis yang dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada lingkungan kerja, budaya layanan, aturan perusahaan, dan tugas jabatan,

dengan tujuan agar mereka bisa beradaptasi dan bekerja secara profesional sejak awal.

Orientasi yang efektif mengurangi turnover dan membangun keterikatan awal dengan organisasi (Ghani et al., 2022). Studi ini mengusulkan model tiga fase onboarding yang berkelanjutan:

1. Perencanaan staf (pre-recruitment)
2. Implementasi (strategi rekrutmen & seleksi)
3. Onboarding (post-recruitment)

Onboarding efektif membantu menyelaraskan ekspektasi antara karyawan baru dan organisasi, meningkatkan retensi awal, dan mempercepat adaptasi budaya.

Program Orientasi Hospitality (Robbins, 2016)

Komponen Orientasi	Deskripsi
Perkenalan Umum	Pengenalan visi, misi, struktur organisasi, dan manajemen hotel.
Kebijakan Perusahaan	Penjelasan aturan kerja, etika, jam kerja, cuti, dan absensi.

Komponen Orientasi	Deskripsi
Standar Layanan Hospitality	Penekanan pada service excellence, keramahan, dan handling guest complaint.
Keselamatan & Kesehatan Kerja (K3)	Prosedur keselamatan, evakuasi, dan kesehatan kerja di area hotel.
Tur Lingkungan Kerja (Hotel Tour)	Pengenalan area kerja (front office, restoran, laundry, dll).
Pelatihan Dasar Jabatan	Pengenalan tugas dan SOP sesuai posisi yang ditempati.
Pendampingan Mentor / Supervisor	Bimbingan selama masa training awal oleh senior atau atasan langsung.

Bagian 5

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Program Pelatihan untuk Karyawan Hotel

Pelatihan dalam industri hospitality tidak lagi cukup hanya menekankan keterampilan teknis, namun perlu mencakup pengembangan soft skills seperti komunikasi, empati, dan kecerdasan emosional, terutama dalam konteks kerja yang mulai berdampingan dengan teknologi canggih. Hal ini terlihat dalam riset (Wu et al., 2023), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang suportif, kepemimpinan transformasional, dan dukungan rekan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong inovasi layanan oleh karyawan.

Program pelatihan karyawan hotel adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar dapat memberikan layanan berkualitas sesuai standar industri hospitality. Pelatihan bukan sekadar alat pengembangan keterampilan, tetapi bagian penting dari proses psychological empowerment yang menjadi kunci keterlibatan kerja dan kreativitas. Pelatihan yang diberikan harus meningkatkan keterampilan teknis dan mendukung CSR. Pelatihan semacam ini membantu menciptakan kemitraan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Tujuan Pelatihan

1. Meningkatkan kompetensi teknis sesuai jabatan (housekeeping, front office, F&B, dll)
2. Menanamkan etika pelayanan dan sikap professional.
3. Menyesuaikan karyawan dengan standar operasional prosedur (SOP)
4. Meningkatkan produktivitas dan kepuasan tamu
5. Mengurangi kesalahan kerja dan turnover

Praktik SDM berkinerja tinggi dalam industri perhotelan menekankan pentingnya pelatihan yang komprehensif, promosi internal, partisipasi karyawan, dan umpan balik kinerja yang konstruktif. Praktik-praktik ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis karyawan tetapi juga menciptakan rasa makna, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaan mereka (He et al., 2021).

Saat ini mulai kesadaran tentang pelaksanaan kegiatan yang ramah lingkungan terus bermunculan dan diaplikasikan ke dalam lingkungan organisasi, termasuk dalam kegiatan memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia. Tren ini disebut dengan “Green training & development” yang merupakan proses pelatihan dan pengembangan karyawan yang difokuskan pada peningkatan kesadaran lingkungan, pengetahuan tentang

praktik ramah lingkungan, dan kemampuan untuk menerapkan prinsip keberlanjutan dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Jabbour (2011), green training bertujuan untuk “membentuk kompetensi hijau” yang membantu organisasi mengintegrasikan praktik ramah lingkungan ke dalam budaya kerja dan operasional. Dan menurut Renwick et al., (2013) menyebut GTD sebagai bagian dari Green Human Resource Management yang bertujuan mendorong karyawan agar aktif dalam penghematan energi, daur ulang, dan pengurangan limbah di tempat kerja.

Green training & development menjadi fondasi dari Green HRM karena pelatihan inilah yang membentuk kesadaran lingkungan, keterampilan teknis hijau, dan motivasi karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan. (Alreahi et al., 2023). Pelatihan ini tidak terbatas pada teknis lingkungan, melainkan mencakup seluruh karyawan sebagai bagian dari budaya organisasi berkelanjutan.

Green HRM (GHRM) mencakup praktik rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan promosi yang mempertimbangkan nilai-nilai lingkungan dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, pelatihan diarahkan

untuk mengembangkan kesadaran ekologis dan membentuk perilaku kerja yang ramah lingkungan (Moin et al., 2021). Pelatihan semacam ini tidak hanya mendukung tujuan organisasi yang berkelanjutan, tetapi juga membangun hubungan nilai antara karyawan dan organisasi, yang berdampak positif terhadap sikap kerja. Green training membantu meningkatkan kesadaran, kemampuan teknis, dan motivasi lingkungan karyawan. Ini mencakup pelatihan tentang pengelolaan limbah, efisiensi energi, serta penggunaan bahan ramah lingkungan. Lebih jauh lagi, (Sigala et al., 2025) menggambarkan bahwa kemajuan teknologi bahkan telah menciptakan realitas baru yang disebut sebagai "sintetik", termasuk pengalaman, data, dan identitas sintetik.

Contoh Praktik Green Training di Hotel

Topik Pelatihan	Keterangan
Penggunaan ulang linen & penghematan air	Pelatihan housekeeping untuk mengurangi pencucian yang tidak perlu

Topik Pelatihan	Keterangan
Efisiensi energi	Pelatihan staf untuk mematikan lampu dan AC saat tidak digunakan
Pengurangan plastik	Sosialisasi penggunaan barang reusable di restoran hotel
Daur ulang & pemilahan sampah	Pelatihan karyawan semua departemen untuk memilah limbah organik dan non-organik
Green customer service	Melayani tamu dengan pengetahuan tentang program hijau hotel

Metode Pelatihan yang digunakan

1. In-Class Training (teori di ruang pelatihan)

In-Class Training adalah metode pelatihan di mana karyawan menerima pembelajaran secara langsung di dalam ruang pelatihan (kelas), yang dipandu oleh instruktur atau pelatih profesional. Fokus utamanya adalah pada penyampaian teori, konsep, prosedur kerja, dan pengetahuan dasar yang dibutuhkan sebelum terjun ke praktik kerja (Noe, 2017).

Metode in-class training disampaikan dalam format tatap muka dalam sebuah ruangan dengan menggunakan alat bantu seperti paparan presentasi, video, modul atau penggunaan whiteboard dan jenis lain yang sejenis. Peserta dapat berdiskusi, bertanya dan mencatat.

Metode ini dapat disampaikan secara terstruktur dan sistematis dan memberikan ruang interaksi langsung antara pembicara dengan peserta dan cocok untuk pembentukan dasar pengetahuan sebelum mulai bekerja di sebuah perusahaan.

2. On-the-Job Training (OJT) langsung di tempat kerja

Menurut Gomes (2003), OJT adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan mengerjakan tugas-tugas aktual di tempat kerja, di bawah pengawasan staf yang berpengalaman. Menurut Dessler (2015), OJT melibatkan “learning by doing” di mana karyawan baru belajar secara langsung dari pengalaman kerja nyata. On-the-Job Training (OJT) adalah metode pelatihan karyawan yang dilakukan langsung di tempat kerja, di mana peserta pelatihan belajar sambil bekerja dengan bimbingan dari atasan, senior, atau trainer. Karyawan dilatih untuk menguasai

tugas dan keterampilan praktis secara langsung sesuai posisi yang akan mereka jalani.

Tujuan dari kegiatan on-the-job training adalah meningkatkan kemampuan teknis dan keterampilan praktis karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan proses kerja dan budaya hotel dengan memberikan pengalaman langsung dalam melayani tamu dan menangani situasi nyata dalam dunia kerja serta dapat menjadi media pembelajaran yang lebih cepat dan kontekstual.

3. Role Play / Simulasi Pelayanan

Menurut Noe (2017), role play adalah teknik pelatihan di mana peserta memainkan peran dalam situasi yang disimulasikan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan layanan pelanggan. Menurut Tjiptono (2017), simulasi pelayanan membantu peserta pelatihan memahami cara bertindak secara profesional dan responsif terhadap berbagai tipe tamu. Role Play atau Simulasi Pelayanan adalah metode pelatihan di mana karyawan memerankan situasi kerja nyata, terutama interaksi dengan tamu, untuk melatih keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan

pelayanan prima. Teknik ini sangat umum digunakan dalam industri hospitality karena mampu menciptakan pengalaman belajar yang praktis dan interaktif.

Tujuan dari pelatihan secara role-play adalah melatih respon cepat dan tepat terhadap situasi layanan, mengasah kemampuan komunikasi, empati, dan negosiasi, membentuk standar sikap kerja dan etika professional serta memberikan umpan balik secara langsung atas performa peserta oleh pelatih.

4. Mentoring dan Coaching oleh Supervisor

Mentoring dan coaching adalah metode pengembangan karyawan di mana supervisor atau atasan langsung membimbing, memberi arahan, dan mendukung pertumbuhan profesional bawahannya secara berkelanjutan. Keduanya merupakan proses pendampingan langsung yang sangat efektif dalam industri hospitality, terutama untuk membentuk soft skills, sikap kerja, dan kesiapan karier (Garvey et al., 2018). **Mentoring** adalah hubungan jangka panjang antara senior (mentor) dan junior (mentee) untuk pengembangan karier, nilai, dan wawasan. Contohnya Seorang supervisor housekeeping membimbing staf junior memahami budaya kerja dan etika melayani

tamu. Sedangkan **coaching** adalah Proses lebih terstruktur dan jangka pendek, di mana coach (biasanya supervisor) membantu karyawan mencapai target atau menyelesaikan masalah tertentu. Contohnya Front office supervisor memberikan arahan dan feedback langsung setelah staf melakukan proses check-in dengan kesalahan kecil.

5. Studi Kasus dan Diskusi Kelompok

Menurut Noe (2017), case study method membantu peserta pelatihan belajar dari pengalaman orang lain, serta meningkatkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah dalam konteks dunia kerja nyata. Menurut Ivancevich (2014), studi kasus memperkuat keterampilan evaluasi situasi dan merancang solusi strategis berdasarkan data. Studi kasus adalah metode pelatihan di mana karyawan diberikan kasus nyata atau simulasi permasalahan yang pernah terjadi di dunia kerja, lalu diminta untuk menganalisis, mendiskusikan, dan merumuskan solusi. Metode ini bertujuan mengembangkan kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, dan kerja sama tim, khususnya dalam konteks pelayanan di industri hospitality.

Contoh studi kasus di hotel

Judul Kasus	Fokus Latihan
Tamu Komplain Karena Kamar Tidak Sesuai Pesanan	Menangani keluhan dengan empati dan penyelesaian masalah
Gangguan Sistem Booking Online Saat Jam Sibuk	Prosedur back-up, komunikasi antar departemen
Tamu VIP Menuntut Permintaan Khusus Mendadak	Kecepatan layanan, koordinasi lintas departemen
Staff Housekeeping Kehilangan Barang Tamu	Etika, SOP investigasi internal, komunikasi dengan tamu

B. Pengembangan Soft Skills dan Hard Skills

Karyawan dilatih untuk tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan sosial, empatik, dan proaktif. Transformational leadership berperan membentuk lingkungan yang kondusif untuk

pertumbuhan psikologis dan profesional (Moin et al., 2021).

HPWS merupakan kombinasi praktik HRM yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan, motivasi, dan peluang kerja (AMO Framework) pada karyawan. Ini mencakup pelatihan intensif, otonomi kerja, evaluasi berbasis kinerja, dan sistem komunikasi terbuka yang mendorong kolaborasi (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Menurut Robles (2012), soft skills adalah atribut pribadi, kemampuan sosial, dan komunikasi yang menentukan kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dan harmonis dengan orang lain di tempat kerja. Menurut Spencer & Spencer (1993), soft skills termasuk dalam kompetensi emosional dan sosial yang memengaruhi kinerja kerja secara signifikan. Soft skill adalah keterampilan non-teknis yang berkaitan dengan cara seseorang berkomunikasi, bekerja sama, menyelesaikan masalah, dan berperilaku di lingkungan kerja. Dalam industri hospitality, soft skill sangat penting karena pekerjaan sehari-hari sangat bergantung pada interaksi langsung dengan tamu dan kerja tim antar departemen.

Contoh Soft Skill di Industri Perhotelan

Soft Skill	Penerapan dalam Hospitality
Komunikasi Efektif	Menyambut tamu dengan ramah dan jelas
Empati	Memahami keluhan tamu dan merespons dengan sopan
Kerja Sama Tim	Koordinasi antar staf untuk pelayanan event hotel
Problem Solving	Menangani komplain tamu dengan solusi cepat
Manajemen Waktu	Menyelesaikan tugas housekeeping tepat waktu
Sopan Santun/Etika Kerja	Menunjukkan sikap hormat dan profesional terhadap tamu

Pengembangan soft skill bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas tamu, memperkuat citra positif hotel melalui karyawan, mendorong suasana kerja yang kolaboratif dan produktif serta meningkatkan peluang promosi dan karir bagi karyawan.

Selain peningkatan soft skill, kemampuan teknis juga sangat dibutuhkan dalam industry hospitality.

Menurut Robles (2012), hard skills adalah kemampuan teknis dan administratif yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan dan biasanya dapat dibuktikan secara kuantitatif. Menurut Noe (2017), hard skill merupakan keterampilan yang dapat diajarkan dan dievaluasi, seperti mengoperasikan peralatan, menggunakan software, atau melakukan prosedur layanan tertentu. Hard skill adalah keterampilan teknis atau kemampuan spesifik yang dapat dipelajari, diukur, dan dilatih secara formal, serta langsung berkaitan dengan tugas atau pekerjaan tertentu. Dalam industri hospitality, hard skill sangat penting karena mencakup kemampuan operasional sehari-hari yang dibutuhkan untuk memberikan layanan profesional kepada tamu.

Pengembangan hard skills dilakukan melalui pelatihan teknis berkelanjutan, sementara soft skills dikembangkan lewat pendekatan empowering dan kultur kerja partisipatif.

Contoh Hard Skill dalam Industri Perhotelan:

Departemen Hotel	Contoh Hard Skill
Front Office	Mengoperasikan sistem PMS (Property Management System), check-in/check-out, penanganan reservasi
Housekeeping	Teknik pembersihan kamar, penggunaan alat dan bahan kimia pembersih, pelaporan linen
F&B Service	Teknik table setting, serving makanan & minuman, penggunaan POS system
Dapur (Kitchen)	Teknik memasak, pemahaman HACCP, plating makanan
Engineering	Perawatan AC, listrik, plumbing, penggunaan alat kerja teknis
HR/Admin	Microsoft Office, manajemen payroll, penggunaan HRIS

Program GHRM mendorong soft skills seperti green behavior, green creativity, dan self-efficacy lingkungan, serta hard skills dalam pelaporan dan manajemen lingkungan.

Perkembangan teknologi kecerdasan buatan (AI) telah mengubah secara mendasar struktur kerja di industri hospitality, terutama pada tingkat pelayanan pelanggan. Dengan mengotomatisasi tugas-tugas rutin, AI membebaskan karyawan dari pekerjaan monoton, sehingga mereka dapat lebih fokus pada penciptaan nilai emosional dan pengalaman sosial pelanggan (Mattila et al., 2025).

Namun, transformasi ini juga menuntut pelatihan keterampilan baru, seperti teknologi self-efficacy, serta pemahaman tentang cara bekerja berdampingan dengan entitas AI dalam ekosistem kerja hybrid manusia-mesin. Peran teknologi dalam hospitality kini tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga emosional. Interaksi antara manusia dan robot layanan telah menciptakan bentuk baru dari keterlibatan emosional yang berdampak pada perilaku pelanggan. Oleh karena itu, pelatihan SDM harus mengajarkan karyawan tidak hanya keterampilan teknis untuk bekerja berdampingan dengan AI, tetapi juga soft skills seperti pengelolaan emosi, interaksi sosial, dan pembentukan hubungan yang bersifat communal dengan tamu maupun teknologi (Duan et al., 2025).

C. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah proses untuk mengukur efektivitas dan dampak dari program pelatihan terhadap peningkatan kompetensi, kinerja kerja, dan produktivitas karyawan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar bermanfaat dan sesuai tujuan organisasi.

Tujuan Evaluasi Pelatihan

1. Menilai apakah tujuan pelatihan tercapai
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program pelatihan
3. Menentukan apakah pelatihan layak diteruskan atau perlu diperbaiki
4. Mengukur perubahan perilaku atau keterampilan karyawan pasca pelatihan
5. Menilai ROI (Return on Investment) pelatihan

Model Evaluasi Pelatihan (Kirkpatrick Model)

(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Tingkat Evaluasi	Penjelasan	Contoh dalam Hotel
Reaction	Sejauh mana peserta menyukai dan menerima pelatihan	Karyawan memberikan umpan balik melalui kuesioner pasca pelatihan
Learning	Seberapa besar pengetahuan/keterampilan baru yang dipelajari	Tes tertulis/praktik setelah pelatihan housekeeping atau FO
Behavior	Apakah karyawan menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja	Supervisor mengamati penerapan SOP baru dalam pelayanan tamu

Tingkat Evaluasi	Penjelasan	Contoh dalam Hotel
Results	Dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi	Peningkatan kepuasan tamu, efisiensi kerja, atau penurunan komplain

Metode Evaluasi yang Bisa Digunakan

1. Pre-test dan post-test
2. Observasi langsung oleh supervisor
3. Kuesioner atau survei kepuasan peserta
4. Wawancara atau diskusi kelompok
5. Penilaian kinerja (Performance Appraisal)
6. Analisis data KPI (misal: kecepatan pelayanan, jumlah komplain).

Efektivitas pelatihan tidak hanya diukur dari aspek hasil kerja jangka pendek, tetapi juga dari kemampuan karyawan dalam terlibat secara aktif dalam proses co-creation nilai bersama pelanggan. Model kolaboratif semacam ini terbukti memperkuat inovasi layanan, seperti yang diungkap oleh Xie et al. (2020) dalam konsep

triad collaborative service innovation yang menekankan sinergi antara orientasi pelanggan, adaptabilitas karyawan, dan partisipasi pelanggan.

Evaluasi berbasis indikator kinerja hijau (green KPIs), seperti pengurangan emisi, partisipasi dalam program hijau, dan kepatuhan terhadap SOP lingkungan. Keberhasilan pelatihan dievaluasi melalui dampak pada kinerja, partisipasi dalam co-creation layanan, dan adaptasi terhadap perubahan digital (Sigala et al., 2025).

Bagian 6

MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI

A. Sistem Penilaian Kinerja di Industri Hospitality

Sistem penilaian kinerja merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam industri hospitality yang menekankan pada kualitas layanan, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Dalam industri yang sangat bergantung pada interaksi manusia ini, evaluasi terhadap karyawan tidak hanya didasarkan pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kerja, kemampuan berinovasi, serta kontribusi terhadap budaya kerja dan tujuan organisasi.

Di era transformasi digital dan meningkatnya kesadaran terhadap isu keberlanjutan, sistem penilaian kinerja harus mampu beradaptasi dengan paradigma baru. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) serta pendekatan Green Human Resource Management (GHRM) kini memainkan peran penting dalam membentuk sistem evaluasi yang lebih komprehensif, adil, dan relevan.

Agency theory sangat relevan dalam memahami pentingnya sistem pengawasan kinerja. Dalam hospitality, pengawasan ketat terhadap hasil kerja karyawan memastikan bahwa tujuan pelayanan dan efisiensi tercapai (Xiaoyang & Hashim, 2023). Agency

theory menjelaskan hubungan antara pemilik (principal) dan manajer/karyawan (agent), di mana terdapat potensi perbedaan kepentingan. Dalam konteks hospitality, pengawasan yang ketat terhadap kinerja menjadi mekanisme penting untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Sistem penilaian kinerja menjadi sarana untuk mengawasi dan menyelaraskan kepentingan antara pihak manajemen dan karyawan. Evaluasi berbasis prestasi dan indikator yang terukur memberikan kejelasan arah dan akuntabilitas kerja, serta mendukung terciptanya budaya kerja yang produktif.

Salah satu bentuk dukungan terhadap keterlibatan kerja adalah melalui sistem penilaian dan kompensasi yang adil, partisipatif, dan berbasis prestasi. Dengan memberdayakan karyawan melalui keputusan organisasi, mereka merasa memiliki kontrol dan peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Mattila et al., 2025). Sistem ini memperkuat persepsi bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan kinerja. Penilaian kini mencakup indikator keberlanjutan dan inovasi layanan. AI digunakan untuk memberikan umpan balik personalisasi

secara real-time (Mattila et al., 2025). Dengan sistem berbasis AI, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih cepat, akurat, dan dipersonalisasi. Teknologi ini memungkinkan pemantauan real-time terhadap kinerja karyawan serta analisis data pelanggan untuk meningkatkan pelayanan.

Sistem penilaian kinerja dalam hospitality perlu beradaptasi dengan perubahan paradigma layanan berbasis teknologi. Penilaian tidak hanya menilai hasil kerja secara konvensional, tetapi juga sejauh mana karyawan mampu beradaptasi dengan teknologi dan ikut serta dalam inovasi layanan. Dalam konteks ini, Sigala et al. (2025) menyatakan pentingnya meninjau kembali pendekatan penilaian kinerja seiring meningkatnya integrasi teknologi seperti service robots dan self-service technologies, serta implikasi etis dan organisasi yang muncul. Namun, pendekatan berbasis teknologi juga memunculkan tantangan, terutama terkait transparansi, etika, dan penerimaan karyawan. Penggunaan AI dalam proses evaluasi harus disosialisasikan secara terbuka agar tidak menimbulkan resistensi. Integrasi AI dalam sistem manajemen kinerja memungkinkan penyusunan umpan balik yang dipersonalisasi, berdasarkan analisis

kinerja real-time dan perilaku pelanggan (Mattila et al., 2025, hlm. 240).

Green performance management merupakan bagian penting dari GHRM karena memberikan indikator kinerja berbasis lingkungan, seperti emisi karbon, pengurangan limbah, dan kepatuhan terhadap kebijakan lingkungan. Konsep Green HRM menekankan perlunya indikator hijau dalam penilaian kinerja, seperti keterlibatan karyawan dalam program lingkungan, pengurangan jejak karbon, efisiensi energi, dan kepatuhan terhadap kebijakan hijau. Sistem ini menilai sejauh mana karyawan tidak hanya bekerja secara efisien, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak lingkungan dari aktivitas mereka.

HRM yang bertanggung jawab secara sosial (Socially Responsible Human Resource Management / SRHRM) tidak hanya bertujuan pada efisiensi operasional, tetapi juga pada pembentukan nilai dan perilaku etis karyawan, termasuk dalam pelestarian lingkungan. SRHRM mendorong OCBE (Organizational Citizenship Behavior for the Environment)—yakni perilaku sukarela pro-lingkungan yang dilakukan karyawan tanpa diminta oleh organisasi (Zhao & Zhou, 2021).

Kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adil, mendukung, dan transparan. Karyawan merasa lebih puas ketika pemimpin menunjukkan integritas, moralitas, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja mereka. HPWS mendorong organisasi hospitality untuk memanfaatkan penilaian kinerja berbasis kompetensi dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Penilaian tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga keterlibatan, kolaborasi, dan kontribusi terhadap inovasi layanan.

Penilaian kinerja mencakup indikator hijau, seperti keterlibatan dalam kegiatan pro-lingkungan, keberhasilan dalam implementasi kebijakan hijau, dan penyebaran budaya hijau ke tim.

Sebuah hotel berbintang lima di Bali mengimplementasikan sistem penilaian kinerja berbasis indikator hijau sejak 2023. Setiap divisi memiliki Key Performance Indicator (KPI) terkait keberlanjutan, seperti pengurangan sampah plastik di restoran dan efisiensi energi oleh tim engineering.

Sistem ini didukung platform digital yang menyajikan umpan balik mingguan berbasis data operasional. Hasilnya, dalam enam bulan pertama, tercatat

peningkatan keterlibatan karyawan sebesar 18% dan penurunan komplain tamu sebesar 12%.

Sistem penilaian kinerja di industri hospitality harus terus berevolusi untuk menjawab tantangan zaman. Integrasi teknologi, pendekatan hijau, dan kepemimpinan yang inspiratif menjadi fondasi dalam membangun sistem evaluasi yang efektif, adil, dan berdampak.

Dengan mengedepankan aspek keberlanjutan, personalisasi, dan kolaborasi, penilaian kinerja akan berfungsi tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan dan pengembangan karyawan menuju layanan yang unggul dan bertanggung jawab secara sosial.

B. Kompensasi dan Insentif bagi Karyawan

Kompensasi adalah Imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, bonus, fasilitas, hingga bentuk non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup. Dalam industri hospitality, kompensasi memainkan peran penting dalam mempertahankan

karyawan berkinerja tinggi dan memotivasi mereka untuk memberikan layanan terbaik. Kompensasi yang adil dan transparan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta menurunkan tingkat turnover.

Jenis-Jenis Kompensasi

1. Kompensasi Finansial Langsung

- Gaji Pokok
- Bonus
- Komisi
- Insentif

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

- Tunjangan (asuransi, cuti, pensiun)
- Program kesejahteraan karyawan

3. Kompensasi Non-Finansial

- Penghargaan
- Pengakuan
- Lingkungan Kerja yang Baik

Struktur Gaji

Struktur gaji adalah susunan sistematis dari elemen-elemen penghasilan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jabatan, tanggung jawab, kinerja, dan faktor

lainnya. Struktur ini dirancang untuk memastikan keadilan internal dan eksternal, serta untuk memotivasi karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Faktor Penentu Gaji

- Pendidikan dan Keterampilan
- Tanggungjawab Pekerjaan
- Pengalaman Kerja
- Lokasi Geografis

Metode Penetapan Gaji

1. Pay Grade: Tingkatan gaji berdasarkan jabatan.
 - Pay Grade adalah sistem yang mengelompokkan posisi atau jabatan ke dalam tingkatan gaji tertentu.
 - Setiap tingkatan gaji atau "grade" memiliki rentang minimum dan maksimum gaji. Karyawan yang berada dalam satu level jabatan akan memiliki gaji yang berada di dalam rentang tersebut.
 - Kenaikan gaji biasanya terjadi berdasarkan senioritas, kinerja, atau masa kerja.
 - Gaji dibedakan secara jelas berdasarkan tingkat jabatan dan tanggung jawab.

- Struktur gaji lebih teratur dan mengikuti hirarki organisasi.
- Mudah untuk mengelola kompensasi karena setiap level jabatan memiliki rentang yang jelas.
- Sistem ini sering digunakan di organisasi dengan struktur hierarki yang kaku dan banyak tingkatan jabatan.

Contoh pay grade:

Sebuah perusahaan manufaktur menetapkan sistem pay grade sebagai berikut:

- **Grade 1:** Karyawan junior (misalnya, operator mesin) - gaji antara Rp 5 juta hingga Rp 7 juta per bulan.
- **Grade 2:** Karyawan menengah (misalnya, supervisor lapangan) - gaji antara Rp 7 juta hingga Rp 10 juta per bulan.
- **Grade 3:** Manajer divisi - gaji antara Rp 12 juta hingga Rp 18 juta per bulan.
- **Grade 4:** Direktur - gaji antara Rp 20 juta hingga Rp 30 juta per bulan.

Dalam sistem ini, seorang operator mesin tidak akan mendapatkan gaji di atas Rp 7 juta, kecuali mereka

dipromosikan ke posisi supervisor, yang berada di **Grade**

2.

2. Broadbanding: Rentang gaji yang lebih luas untuk berbagai jabatan.

- Broadbanding adalah sistem penetapan gaji yang menyederhanakan struktur gaji dengan menggabungkan beberapa tingkatan gaji menjadi satu "broadband" (rentang gaji yang lebih luas).
- Sistem ini memberi fleksibilitas yang lebih besar untuk mengelola gaji, karena seorang karyawan dapat mengalami kenaikan gaji yang signifikan tanpa harus dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
- Rentang gaji lebih luas, memungkinkan variasi gaji yang lebih besar di dalam satu level jabatan.
- Memberikan fleksibilitas dalam penghargaan kinerja atau keterampilan tanpa harus memberikan promosi jabatan.
- Struktur ini sering digunakan di organisasi dengan struktur yang lebih datar (flat organization) dan yang mendorong mobilitas internal serta perkembangan keterampilan.

- Membatasi keperluan untuk promosi formal bagi karyawan yang performanya baik.

Contoh: Sebuah perusahaan teknologi menggunakan **broadbanding** dengan rentang yang lebih luas dibandingkan **pay grade**.

- **Band A:** Junior hingga Mid-Level Engineer - gaji antara Rp 8 juta hingga Rp 15 juta per bulan.
- **Band B:** Senior Engineer hingga Lead Engineer - gaji antara Rp 16 juta hingga Rp 30 juta per bulan.
- **Band C:** Manajer hingga Senior Manajer - gaji antara Rp 31 juta hingga Rp 50 juta per bulan.

Di sini, seorang Junior Engineer dapat memiliki kenaikan gaji yang besar jika mereka menunjukkan kinerja yang luar biasa, bahkan tanpa promosi resmi ke posisi Mid-Level Engineer. Mereka bisa tetap di **Band A** tetapi berada di ujung atas rentang gaji karena kinerja mereka yang tinggi.

Perbandingan **Pay Grade** dan **Broadbanding**

Faktor	Pay Grade	Broadbanding
Fleksibilitas	Lebih kaku, karena	Lebih fleksibel, memungkinkan

	kenaikan gaji sering terkait promosi jabatan.	kenaikan gaji signifikan tanpa promosi formal.
Rentang Gaji	Setiap level jabatan memiliki rentang gaji yang sempit dan terpisah.	Rentang gaji lebih luas dan mencakup berbagai posisi.
Struktur Organisasi	Cocok untuk organisasi yang hierarkis dan memiliki banyak tingkatan jabatan	Cocok untuk organisasi yang lebih datar dan dinamis.
Pengelolaan Gaji	Pengelolaan gaji lebih mudah	Pengelolaan lebih rumit karena rentang gaji yang luas dan lebih subjektif.

karena
struktur yang
teratur

Motivasi	Karyawan	Karyawan termotivasi
Karyawan	termotivasi	oleh peningkatan kinerja
	oleh promosi	untuk mendapatkan
	jabatan untuk	kenaikan gaji.
	mendapatkan	
	kenaikan gaji.	

Kompensasi yang adil, insentif pro-lingkungan, dan reward berbasis tim mendorong loyalitas dan produktivitas (Alreahi et al., 2023; Ghani et al., 2022).

Insentif ekonomi memainkan peran penting dalam mendorong kinerja dan menumbuhkan komitmen terhadap praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Pemberian kompensasi yang adil dan sejalan dengan nilai-nilai keberlanjutan membantu menyelaraskan tujuan manajemen dan karyawan (Franzoni et al., 2021).

Salah satu penyebab utama tingginya tingkat turnover di industri hospitality adalah kurangnya kompensasi yang

adil dan sistem penghargaan yang transparan. Menurut teori keadilan (Equity Theory), karyawan membandingkan usaha dan imbalan yang mereka terima dengan rekan kerja lainnya. Ketika ketidakseimbangan terjadi, motivasi menurun dan niat untuk keluar meningkat (Ghani et al., 2022).

Kompensasi yang kompetitif, baik tunai maupun non-tunai, perlu didesain secara adil dan berkelanjutan untuk mencegah rasa ketidakadilan ini berkembang.

Green reward & compensation mencakup insentif keuangan dan non-keuangan yang dirancang untuk mendorong perilaku ramah lingkungan. Ini termasuk cuti berbayar hijau, pengakuan publik, dan insentif transportasi ramah lingkungan.

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka merasa aman secara psikologis—dalam arti bebas berpendapat dan merasa dihargai tanpa takut akan konsekuensi negatif. Kepemimpinan transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung ini. Dalam HPWS, kompensasi bukan hanya bersifat finansial tetapi juga mencakup dukungan psikologis dan pengakuan sosial. Hal ini tercermin dalam penerapan prinsip-prinsip social exchange theory dan psychological contract, yang

menjelaskan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif dengan komitmen dan produktivitas. GHRM menekankan kombinasi insentif finansial dan non-finansial seperti: pengakuan publik, cuti tambahan, serta subsidi transportasi ramah lingkungan.

Bagian 7

PENGELOLAAN KARIR DALAM HOSPITALITY

A. Jenjang Karir dalam Industri Perhotelan

Jenjang karir adalah tahapan atau level perkembangan posisi pekerjaan yang menunjukkan urutan kemajuan seseorang dalam dunia kerja dari posisi awal (entry-level) hingga posisi puncak (manajerial atau eksekutif). Jenjang ini mencerminkan serangkaian posisi atau pekerjaan yang berkaitan dengan peningkatan tanggung jawab, keterampilan, wewenang, dan imbalan yang diperoleh karyawan seiring dengan waktu, pengalaman, serta pencapaian kerja (Mondy & Martocchio, 2016).

Dalam konteks organisasi, jenjang karir yang terstruktur membantu meningkatkan efektivitas organisasi dengan memberikan arah pengembangan bagi karyawan, mendorong motivasi dan loyalitas, serta memastikan kesiapan tenaga kerja untuk posisi manajerial melalui pelatihan dan promosi internal.

Jenjang karir dalam industri perhotelan adalah tahapan perkembangan profesi yang dapat dilalui oleh seorang karyawan, dari posisi entry-level hingga posisi manajerial atau eksekutif. Jenjang ini menunjukkan peluang promosi, pengembangan kemampuan, serta

tanggung jawab yang meningkat seiring waktu dan pengalaman kerja.

Dalam industry perhotelan, terdapat 4 jenjang karir yaitu level pemula (entry level), menengah (Middle Level), Senior-Level (manajerial) dan top level (eksekutif).

1. Entry Level

Entry level adalah tingkatan awal dalam jenjang karir seseorang di suatu bidang pekerjaan, termasuk di industri perhotelan. Posisi entry level biasanya ditujukan untuk karyawan baru, lulusan baru, atau mereka yang belum memiliki banyak pengalaman kerja di bidang tersebut.

Posisi entry level menjadi fondasi bagi pengembangan karir selanjutnya setelah pengalaman dan keterampilan meningkat.

2. Menengah (Middle Level)

Middle level (tingkat menengah) adalah jenjang karir di mana seorang karyawan sudah memiliki pengalaman profesional, menguasai keterampilan teknis, dan mulai mengambil peran kepemimpinan operasional dalam departemennya. Pada level ini, tanggung jawab sudah mencakup pengawasan tim,

pelaporan ke manajemen atas, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan taktis.

Middle level menjadi kunci dalam mengimplementasikan strategi manajemen, menjaga kualitas layanan, dan mengembangkan anggota tim agar siap ke tingkat senior.

3. Senior-Level (manajerial)

Senior level adalah tingkatan karier manajerial dan eksekutif dalam struktur organisasi hotel, di mana individu bertanggung jawab untuk mengelola departemen secara strategis, mengambil keputusan penting, dan mengarahkan tim besar atau seluruh unit operasional. Mereka menjadi pengambil keputusan utama yang menjembatani antara tujuan bisnis jangka panjang dan operasional harian.

Senior level sangat berperan dalam membentuk budaya organisasi, menetapkan standar layanan, serta menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis.

4. Top level (eksekutif)

Top level dalam industri perhotelan merujuk pada tingkatan eksekutif tertinggi yang bertanggung jawab terhadap arah strategis organisasi secara keseluruhan, termasuk aspek kepemilikan, investasi,

ekspansi, dan keberlanjutan jangka panjang. Mereka menetapkan visi perusahaan dan memastikan semua lini operasional mendukung pencapaian tujuan korporat.

Top level dalam perhotelan sangat menentukan arah pertumbuhan jangka panjang, reputasi merek, dan inovasi berkelanjutan.

Jenjang Karir Front Office Departmen

Level	Posisi
Entry	Bellboy, Receptionist, Reservation Agent
Junior	Guest Relation Officer, Concierge
Middle	Front Office Supervisor, Duty Manager
Senior	Front Office Manager
Executive	Rooms Division Manager, Resident Manager

Jenjang Karir Housekeeping Departmen

Level	Posisi
Entry	Room Attendant, Public Area Attendant
Junior	Laundry Attendant, Linen & Uniform Staff
Middle	Housekeeping Supervisor

Level	Posisi
Senior	Assistant Executive Housekeeper
Executive	Executive Housekeeper

Jenjang Karir Food and Beverage (Service) Departmen

Level	Posisi
Entry	Waiter/Waitress, Busser
Junior	Captain, Bartender
Middle	F&B Supervisor
Senior	Restaurant Manager, Banquet Manager
Executive	F&B Manager

Jenjang Karir Kitchen (Culinary) Departmen

Level	Posisi
Entry	Commis III / Kitchen Helper
Junior	Commis II / I
Middle	Demi Chef de Partie, Chef de Partie
Senior	Sous Chef, Pastry Chef
Executive	Executive Chef

Jenjang Karir Sales & Marketing Departmen

Level	Posisi
Entry	Sales Coordinator
Junior	Sales Executive, Marketing Staff
Middle	Sales Manager, E-Commerce Specialist
Senior	Assistant Director of Sales
Executive	Director of Sales & Marketing

Jenjang Karir Human Resources Department

Level	Posisi
Entry	HR Assistant / Officer
Junior	Training Officer
Middle	HR Supervisor
Senior	HR Manager
Executive	Director of Human Resources

Jenjang Karir Engineering & Maintenance Departmen

Level	Posisi
Entry	Engineering Technician
Junior	Maintenance Staff

Level	Posisi
Middle	Engineering Supervisor
Senior	Assistant Chief Engineer
Executive	Chief Engineer

Jenjang Karir Finance & Accounting Departmen

Level	Posisi
Entry	Accounting Clerk
Junior	Income Auditor, Payable/Receivable Staff
Middle	Accounting Supervisor
Senior	Assistant Financial Controller
Executive	Financial Controller

Jenjang Karir Security & Safety Departmen

Level	Posisi
Entry	Security Guard
Junior	Security Officer
Middle	Security Supervisor
Senior	Chief Security

Level	Posisi
Executive	Safety & Security Manager

General Management

Level	Posisi
Entry	Duty Manager (shift-based)
Junior	Assistant Manager
Middle	Resident Manager
Senior	Hotel Manager
Executive	General Manager (GM)

Retensi karir dalam industri hospitality menghadapi tantangan besar. Meskipun banyak lulusan jurusan perhotelan, tidak semuanya melihat industri ini sebagai pilihan karir jangka panjang. Faktor-faktor seperti jam kerja panjang, kurangnya pelatihan, dan konflik kehidupan-kerja membuat banyak profesional muda meninggalkan industri ini (Chang & Busser, 2020).

Banyak karyawan hospitality, terutama lulusan baru, menganggap industri ini hanya sebagai batu

loncatan karena minimnya program pengembangan karir yang terstruktur dan promosi yang jelas.

Karir tidak lagi linear; peran baru berbasis teknologi dan lingkungan berkembang. HR harus menyiapkan jalur karir yang fleksibel dan adaptif (Sigala et al., 2025).

Kemajuan teknologi telah membuka kemungkinan baru dalam pengembangan karir di sektor hospitality. Peran tradisional mulai bergeser ke arah peran berbasis teknologi dan desain pengalaman. Sigala et al. (2025) mencatat bahwa *“the profound effects of technology on redefining what constitutes a tourism experience, and the competencies required of employees extend far beyond the explanatory power of existing models”*. Hal ini menuntut adanya perencanaan karir yang adaptif terhadap perubahan karakteristik industri.

B. Strategi Promosi dan Pengembangan Karyawan

Promosi adalah proses peningkatan posisi atau status seorang karyawan dalam struktur organisasi, yang biasanya diiringi dengan kenaikan gaji, tanggung jawab lebih besar, dan peran yang lebih penting. Dalam konteks industri perhotelan, promosi seringkali terjadi setelah

karyawan menunjukkan kinerja luar biasa, kemampuan kepemimpinan, dan kontribusi positif terhadap organisasi. Pengembangan karir melalui promosi dapat meningkatkan motivasi karyawan di industry hospitality dan meningkatkan retensi (M. A. Khan & Khan, 2022; Mugambi, 2017).

Strategi promosi karyawan adalah serangkaian langkah atau kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan posisi dan status karyawan dalam struktur organisasi berdasarkan kinerja, kemampuan, dan potensi individu. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk memotivasi karyawan, memperkuat retensi, dan menciptakan jalur pengembangan karier yang jelas (Blayney et al., 2021; M. A. Khan & Khan, 2022).

Langkah-langkah dalam Strategi Promosi Karyawan

1. Penilaian Kinerja Berkala

Karyawan dievaluasi secara periodik untuk menilai seberapa baik mereka memenuhi target dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Ini mencakup penilaian terhadap hasil kerja, perilaku kerja, dan kemampuan kepemimpinan.

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Agar karyawan siap dipromosikan, mereka perlu dilatih dan diberi peluang untuk berkembang. Program pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan teknis atau soft skills sangat penting untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

3. Penyusunan Jalur Karier

Menyusun jalur karier yang jelas untuk karyawan, yang mencakup langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai posisi lebih tinggi dalam organisasi. Jalur karier yang transparan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkembang.

4. Keadilan dan Kesetaraan

Penting untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan, tanpa diskriminasi. Promosi harus berbasis pada kinerja dan kemampuan, bukan berdasarkan faktor subjektif seperti kedekatan pribadi atau preferensi tertentu.

5. Feedback dan Umpan Balik Konstruktif

Memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif mengenai kekuatan dan area yang perlu diperbaiki bagi karyawan yang ingin dipromosikan. Hal ini

membantu karyawan untuk tahu apa yang perlu dilakukan untuk memenuhi ekspektasi perusahaan.

Jenis Promosi dalam Industri Perhotelan

1. Promosi Vertikal (Kenaikan Jabatan)

Karyawan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, biasanya dengan lebih banyak tanggung jawab dan gaji yang lebih besar.

2. Promosi Horizontal (Pemindahan ke Departemen Lain)

Karyawan dipindahkan ke departemen lain dengan tanggung jawab yang sama, tetapi dapat memberikan pengalaman baru yang lebih luas.

3. Promosi Lateral (Perubahan Tanggung Jawab yang Lebih Luas)

Karyawan mendapatkan tanggung jawab yang lebih luas tanpa kenaikan jabatan secara vertikal. Ini membantu mereka mengembangkan keterampilan baru yang dapat mendukung promosi di masa depan.

Selain jenis promosi yang telah disebutkan di atas, beberapa perusahaan atau hotel juga mulai menerapkan promosi berbasis kompetensi. Jenis promosi ini tidak

hanya dilakukan melalui penilaian performa saja, tetapi penilaian keterampilan yang dimiliki sehingga dapat menunjukkan kontribusi karyawan di masa yang akan datang. Hal ini juga dapat membantu untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan beragam tren permintaan tamu saat ini dan yang akan datang (Wilkinson & Redman, 2021; Zhao & Zhou, 2021).

Promosi berbasis kompetensi dan kontribusi terhadap inovasi serta keberlanjutan memberikan arah baru dalam pengembangan karir. Strategi ini memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mengurangi niat untuk keluar (turnover).

Promosi karyawan menjadi salah satu Langkah pengembangan karyawan yang efektif. Pengembangan karyawan adalah proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kompetensi, dan potensi karyawan guna menunjang kinerja mereka dalam pekerjaan saat ini maupun peran di masa depan. Tujuan utama dari pengembangan ini adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tantangan organisasi yang terus berubah, khususnya di industri yang dinamis seperti hospitality.

Komponen Pengembangan Karyawan

Pelatihan (Training):

Fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan operasional jangka pendek. Contoh: pelatihan layanan pelanggan, pelatihan hygiene dapur, pelatihan sistem reservasi hotel.

1. Pelatihan (Training)

Fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan operasional jangka pendek. Contoh: pelatihan layanan pelanggan, pelatihan hygiene dapur, pelatihan sistem reservasi hotel.

2. Pengembangan (Development)

Fokus pada pertumbuhan jangka panjang yang mencakup keterampilan kepemimpinan, manajerial, komunikasi, dan kemampuan berpikir strategis.

3. Coaching dan Mentoring:

Bimbingan langsung oleh atasan atau mentor senior untuk mendukung pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

4. Job Rotation dan Cross Training:

Memberi pengalaman di berbagai posisi atau departemen untuk memperluas wawasan dan kemampuan.

5. Sertifikasi dan Pendidikan Lanjutan:

Karyawan didorong mengikuti kursus, program akademik, atau sertifikasi industri yang relevan.

Contoh Strategi Pengembangan Karyawan di Perhotelan

- **Program Pelatihan Berbasis Kompetensi:**
Karyawan dipetakan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan pelatihan spesifik, seperti komunikasi lintas budaya atau manajemen konflik.
- **Leadership Development Program:**
Calon pemimpin (supervisor/junior manager) mengikuti pelatihan intensif untuk mempersiapkan diri menjadi manajer.
- **Green Training:**
Pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan karyawan dalam menjalankan praktik ramah lingkungan, seperti pengelolaan energi dan limbah.

Implikasi Penting penerapan green training

- HPWS dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jika dirancang untuk menumbuhkan keterampilan unik dan loyalitas jangka panjang.
- Fokus hospitality ke depan adalah pada mekanisme internal (black-box) yang menjelaskan bagaimana HRM berdampak, bukan hanya apakah berdampak.
- Penguatan identitas sosial, kepercayaan, dan pemberdayaan psikologis karyawan sangat krusial dalam menjembatani praktik HRM dan hasil organisasi.

Retensi meningkat jika ada career adaptability, pelatihan berkelanjutan, dan program manajemen talenta yang memadai. Sayangnya, banyak organisasi hospitality masih menggunakan metode manajemen kuno dan komunikasi satu arah. Green HRM memperkuat keterikatan organisasi dan karir dengan pendekatan tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta sistem promosi berbasis kontribusi hijau.

DAFTAR PUSTAKA

- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2023). Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1).
<https://doi.org/10.3390/su15010099>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Baum, T. (2007). *Human resources in tourism: Still waiting for change*. *Tourism Management*.
- Blayney, C., Blotnicky, K., & Singh, S. (2021). Perceptions of promotion opportunities in the hotel industry: Impact of gender and management experience. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(3), 344–367.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923909>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193–211.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831>

David, F. R. (2023). *Strategic Management: Concepts and Cases (18th ed.)*. Pearson Education.

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson Education.

Dhir, A., Talwar, S., Kaur, P., & Malibari, A. (2020). Food waste in hospitality and food services: A systematic literature review and framework development approach. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122861.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122861>

Duan, Z. P., Ding, Z. H., Mou, Y. P., & Deng, X. L. (2025). I am the “owner” of the hotel: The impact of human-robot interactivity on guests’ pro-environmental behavior in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62(February), 284–293. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.02.003>

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24, 1487–1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>

Fiernaningsih, N. (2017). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Elresas Lamongan. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 11(2), 221. <https://doi.org/10.33795/j-adbis.v11i2.32>

Franzoni, S., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2021). The mediating role of HRM in the relationship between CSR and performance in the hospitality industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24), 1–15.

<https://doi.org/10.3390/su132413699>

- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and Mentoring Theory and Practice*.
- Gelbman, A. (2021). Tourist experience and innovative hospitality management in different cities. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126578>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Goel, P., Kaushik, N., Sivathanu, B., Pillai, R., & Vikas, J. (2022). Consumers' adoption of artificial intelligence and robotics in hospitality and tourism sector: literature review and future research agenda. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/tr-03-2021-0138>
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*.
- Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Miller, A. A. (2011). *Foundations of Lodging Management (2nd ed.)*.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). How High-Performance HR Practices and LMX Affect Employee Engagement and Creativity in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(8), 1360–1382. <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>

- Ivancevich, J. M. (2014). *Human Resource Management*.
- Jabbour, C. J. C. (2011). *How Green Training can Drive Sustainability: Literature Review and Research Agenda*.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A., & Sharma, A. (2022). Toward Holistic Experience-Oriented Service Innovation: Co-Creating Sustainable Value With Customers and Society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64, 161–183. <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work–family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*.
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Latif, A., & Lorenzo, A. (2020). COVID-19 and sectoral employment trends: assessing resilience in the US leisure and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24, 952–969. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1850653>
- Khan, M. A., & Khan, M. A. (2022). Career development in the hospitality sector: An exploratory study from Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). High

- performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365–2395. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations Management: Processes and Supply Chains (13th ed.)*. Pearson.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th ed.)*. Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy (8th ed.)*. Pearson Education.
- Mattila, A. S., Wu, L., & Wang, P. (2025). Closing the Gap: Advancing service management in the hospitality and tourism industry amidst the AI revolution. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62(January), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.01.017>
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*,

- 24(16), 2269–2277.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Mondy, & Martocchio. (2016). *Human Resource Management*.
- Mugambi, F. M. (2017). Effects of job promotion on employee retention in the hotel industry in Kenya. *Strategic Journals*.
- Nanu, L., Rahman, I., Ali, F., & Martin, D. S. (2024). Enhancing the hospitality experience: A systematic review of 22 years of physical environment research. *International Journal of Hospitality Management*, 119.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Town, C. (2016). *MANAGEMENT*.
- Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. Business Communication Quarterly.
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Shamim, S., Yang, Y., Zia, N. U., & Shah, M. (2021). Big data management capabilities in the hospitality

- sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Comput. Hum. Behav.*, 121, 106777. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2021.106777>
- Sigala, M., Goh, E., Leung, X., Rasoolimanesh, S. M., Su, C. H. (Joan), & Tham, A. (2025). 30 Years of contribution and future directions in tourism, hospitality, and events research: A Quo Vadis perspective from the Journal of Hospitality and Tourism Management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62(February), 258–265. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.02.001>
- Simons, T., & Hinkin, T. (2021). *The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.*
- Stair, R., & Reynolds, G. (2019). *Principles of Information Systems (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management (14th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Testa, M. R. (2002). Cultural fit in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4).
- Tjiptono, F. (2017). *Service Management.*
- Walker, J. R. (2020). *No Introduction to Hospitality (8th ed.)*. Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.)*. Pearson.
- Wilkinson, A., & Redman, T. (2021). Competence-based

- promotion strategies in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Wu, X., Hashemi, S., Yao, Y., Kiumarsi, S., Liu, D., & Tang, J. (2023). How Do Tourism Stakeholders Support Sustainable Tourism Development: The Case of Iran. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su15097661>
- Xiaoyang, W., & Hashim, N. A. (2023). Conceptual Frameworks of Strategic Management. *Foresight and STI Governance*, 17(3), 78–87. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.3.78.87>
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95(xxxx), 102749. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749>


Biodata Penulis

Siti Hamdiah Rojabi, S.E., M.M



Penulis tertarik terhadap ilmu pariwisata dimulai pada tahun 2018. Pendidikan penulis dimulai pada pendidikan strata 1 di Universitas Islam Negeri Mataram, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam tahun 2013 dan diselesaikan pada tahun 2017. Selanjutnya pendidikan strata 2 penulis di Universitas Mataram pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada tahun 2018 dan diselesaikan pada tahun 2020. Pengalaman bekerja penulis di bidang pariwisata adalah menjadi tenaga surveyor dan enumerator untuk penelitian pengembangan pariwisata yang terkait pendapatan negara dari sektor pariwisata yang dilakukan oleh Bank Indonesia Perwakilan Nusa Tenggara Barat di tahun 2018-2019, penelitian dampak gempa oleh Kementerian Pariwisata di Tahun 2019 dan penelitian tentang pariwisata lainnya baik yang dilakukan berkelompok maupun individu. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen dan aktif mengajar di Perguruan Tinggi Negeri Universitas Mataram sejak tahun 2022. Penulis memiliki kepakaran dibidang Pariwisata Berkelanjutan, Pariwisata Digital dan Digital Nomad.

Email Penulis: rojabish@unram.ac.id



Buku Manajemen SDM pada Industri Hospitality membahas secara mendalam peran strategis sumber daya manusia dalam mendukung keunggulan layanan di sektor hospitality. Melalui pembahasan fungsi-fungsi utama seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen kinerja, buku ini menekankan bahwa keberhasilan industri hospitality sangat bergantung pada kualitas pengelolaan tenaga kerjanya. Penulis juga menggarisbawahi pentingnya pendekatan sistematis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Selain prinsip dasar manajemen SDM, buku ini juga mengeksplorasi isu-isu modern seperti integrasi teknologi informasi, pemanfaatan kecerdasan buatan, dan penerapan konsep green HRM. Pendekatan ini dianggap penting dalam menghadapi tantangan industri yang dinamis dan kompetitif. Dengan kombinasi teori dan praktik, buku ini menjadi referensi yang relevan bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang ingin memahami dinamika serta inovasi dalam pengelolaan SDM pada industri hospitality.



ISBN 978-634-7124-41-8



9 786347 1124418



MORE INFO

© @alifba.media www.alifba.id