

Implementasi Budaya Pelayanan Pada Industri Perhotelan Hubungannya Dengan Peningkatan Kinerja *Human Capital*

Rian Andriani¹, Yuliana Pinaringsih Kristiutami²

¹Akpar BSI Bandung, rian.rrn@bsi.ac.id

²Akpar BSI Bandung, yuliana.ylp@bsi.ac.id

ABSTRAK

Hotel dikelola secara komersial untuk menyediakan pelayanan/jasa untuk umum. Industri perhotelan dalam meningkatkan produktivitas pelayanan tentunya dikarenakan beberapa hal yang mendasar, diantaranya faktor kultur (budaya) perusahaan dan sumber daya manusia sebagai karyawan. Budaya yang kuat memiliki ciri nilai inti organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Budaya organisasi merupakan produk dari seluruh figur perusahaan, mulai dari orang-orangnya, baik dari segi keberhasilan maupun kegagalannya. Masalah yang biasa dihadapi karyawan adalah bagaimana cara menyesuaikan diri secara proaktif dengan budaya perusahaan agar tidak terjadi konflik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan budaya pelayanan pada industri perhotelan hubungannya dengan peningkatan kinerja human capital. Metode penelitian yang digunakan adalah purposive sampling dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Hasil penelitian menyimpulkan pertama, perusahaan harus melakukan proses rekrutmen untuk memilih SDM yang sesuai yang dibutuhkan pada bisnis yang sedang berjalan, seperti halnya memberikan pelatihan untuk meningkatkan bakat SDM. Kedua, laporan, evaluasi, dan ulasan kinerja setiap bulannya dari setiap karyawan, termasuk pekerjaan *hospitality*, dokumentasi, dan prosedur seperti laporan keuangan dan kontrol kredit. Ketiga, pemeliharaan secara reguler pada seluruh elemen-elemen Hotel.

Kata Kunci: Budaya Pelayanan, Human Capital, Hotel

ABSTRACT

The hotel is a commercially managed company to provide services to the public. The hospitality industry in improving service productivity is certainly due to several fundamental things, including the cultural factors of the company and human resources as employees. A strong culture has a core characteristic of the organization that is strongly adhered to, well regulated and widely felt together. Organizational culture is a product of all company figures, starting from the people, both in terms of success and failure. The problem that is usually faced by employees is how to adapt proactively to the corporate culture so that there is no conflict. Therefore, this study aims to describe the service culture in the hospitality industry in relation to improving human capital performance. The research method used was purposive sampling with data collection techniques in the form of observation, interviews, documentation, and triangulation. The results of the study conclude that first, the company must carry out a recruitment process to select the appropriate human resources needed for the current business, such as providing training to improve human resource talent. Second, monthly reports, evaluations and performance reviews from each employee, including hospitality work, documentation, and procedures such as financial reports and credit controls. Third, regular maintenance of all elements of the Hotel.

Keywords : *Keywords: Service Culture, Human Capital, Hotel*

Naskah diterima: 1 Maret 2018, direvisi: 10 Mei 2018, dipublikasi : 15 September 2018

PENDAHULUAN

Hotel merupakan suatu perusahaan yang dikelola secara komersial untuk menyediakan pelayanan/jasa untuk umum. Pelayanan yang disediakan antara lain jasa penginapan, makanan dan minuman serta penunjang lainnya (Jarbouï, Guetat, & Boujelbène, 2015). Penyelenggaraan usaha hotel harus didasari oleh konsep dan fungsi manajemen, yaitu *Planning* (perencanaan) yang mencakup visi, misi, tujuan strategi, kebijakan, prosedur dan aturan hotel. *Organizing* (organisasi) yang mencakup budaya organisasi, *staffing*, delegasi. *Actuating* (pengarahan) yang mencakup pengarahan, kepemimpinan, motivasi dan komunikasi, dan *Controlling* (pengendalian) yang mencakup sistem informasi manajemen hotel (Sainaghi & Baggio, 2014).

Industri perhotelan dalam meningkatkan produktivitas pelayanan tentunya dikarenakan beberapa hal yang mendasar, diantaranya faktor kultur (budaya) perusahaan dan sumber daya manusia sebagai karyawan (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016). Suatu kultur kerja baru perlu diciptakan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan kebutuhan dan keinginan tamu yang dapat dilalukan (Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011) melalui : peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan keputusan, menerapkan standar pelayanan yang tinggi, dan meningkatkan komunikasi intern dan ekstern. Setiap industri tentunya memiliki perbedaan baik dalam nilai, norma maupun harapan, yang membentuk budaya (Francis & D'Annunzio-Green, 2005). Budaya yang kuat memiliki ciri nilai inti organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas (Gebauer, Friedli, & Fleisch, 2006). Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa terikat kepadanya, maka semakin kuat budaya tersebut. Setiap perusahaan secara keseluruhan memiliki budaya yang khas. Budaya organisasi merupakan produk dari seluruh figur perusahaan, mulai dari orang-orangnya, baik dari segi keberhasilan maupun kegagalannya. Masalah yang biasa dihadapi karyawan adalah bagaimana cara

menyesuaikan diri secara proaktif dengan budaya perusahaan agar tidak terjadi konflik (Andriani, 2014).

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan dalam membangun kinerja karyawan (Lytle & Timmerman, 2006). Budaya organisasi juga memiliki dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan (Martin, 2015). Budaya organisasi dimaknai sebagai perilaku anggota di dalam organisasi, sebagai bentuk dari pemahaman visi, misi, dan strategi organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perusahaan, tetapi juga mempunyai kekurangan. Malfungsi budaya organisasi yaitu tidak berfungsinya atau tidak dilaksanakannya norma, nilai-nilai, asumsi, filsafat, atau kode etik organisasi oleh anggota organisasi, yang dapat menimbulkan akibat negatif bagi organisasi (Andriani, 2013).

Karyawan sebagai *human capital* adalah aset (modal) penting dalam suatu perusahaan. Karyawan sebagai perencana, pelaksana bahkan pengendali yang selalu berperan aktif di dalam mewujudkan tujuan perusahaan di tempat bekerja. Syarat kualitatif SDM diantaranya adalah kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku (Karatop, Kubat, & Uygun, 2015). Berdasarkan uraian di atas, maka sangat perlu dilakukan penelitian tentang Implementasi Budaya Pelayanan Pada Industri Perhotelan Hubungannya Dengan Peningkatan Kinerja *Human Capital* Implementasi Budaya Pelayanan Pada Industri Perhotelan Hubungannya Dengan Peningkatan Kinerja *Human Capital* dipandang sangat penting dan menarik dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan terutama di industri perhotelan.

KAJIAN LITERATUR

Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (Polese, Carrubbo, & Russo, 2011). Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi

dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Shook, 2010). Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Andriani, 2014).

Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi (Bari, Fanchen, & Baloch, 2016), yaitu :

- a. Inisiatif individual : tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko : sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- c. Arah : sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi : tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen : tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol : jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas : tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan : tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik : tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
- j. Pola-pola komunikasi : tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Suatu perusahaan dapat menerapkan budaya organisasi dengan melalui beberapa

pendekatan (Polese et al., 2011) sebagai berikut :

- a. Fokus pada pelanggan (*customer focus*): keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen merupakan kunci sukses persaingan.
- b. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*): keberanian berinovasi merupakan tantangan bagi perusahaan, karena sedikit banyak selalu terkait dengan risiko.
- c. Pemahaman terhadap misi dan strategi (*understanding mission and strategy*): pemahaman karyawan terhadap misi dan strategi membantu keberhasilan operasionalisasi perusahaan.
- d. Akuntabilitas: budaya akuntabilitas memainkan peranan yang penting bagi pertumbuhan organisasi, terutama untuk mendapatkan posisi dan penghargaan yang lebih baik dalam perspektif *stakeholder*.
- e. Komunikasi yang terbuka (*open communication*): budaya komunikasi yang baik dan terbuka akan mendukung keberhasilan kegiatan operasional dan meningkatkan proses kinerja individu maupun tim

Pelayanan Hotel

Pelayanan sebagai suatu usaha untuk membantu menyampaikan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu pelayanan yang diharapkan (*expected service*) dan pelayanan yang dirasakan (*perceived service*). Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*Percieved service*) sesuai yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan (Brady & Cronin, 2001).

Unsur-unsur persyaratan dari pelayanan hotel (Silva, Gerwe, & Becerra, 2017) adalah sebagai berikut :

- a. Keramah tamahan, sopan dan mengenakan pakaian seragam hotel.
- b. Pelayanan diberikan dengan mengacu pada kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan tamu.
- c. Untuk hotel bintang 4 dan 5, pelayanan dibuka selama 24 jam.

Terdapat lima prinsip pelayanan sebagai tolok ukurnya (Lytle & Timmerman, 2006), yaitu :

- a. Reliabilitas (*reliability*) adalah kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada tamu.
- b. Responsive (*responsiveness*) yaitu kesadaran atau keinginan untuk cepat bertindak membantu tamu dan memberikan pelayanan yang tepat waktu.
- c. Kepastian/jaminan (*assurance*) adalah pengetahuan dan kesopanan santunan serta kepercayaan diri para pegawai. Dimensi *assurance* memiliki ciri-ciri : kompetensi untuk memberikan pelayanan, sopan dan memiliki sifat respek terhadap tamu.
- d. Empati (*empathy*) memberikan perhatian individu tamu secara khusus. Dimensi *empathy* ini memiliki ciri-ciri : kemauan untuk melakukan pendekatan, memberikan perlindungan dan usaha untuk mengerti keinginan, kebutuhan dan perasaan tamu.
- e. Nyata (*tangibles*), yaitu sesuatu yang nampak atau yang nyata, yaitu : penampilan para pegawai, dan fasilitas-fasilitas fisik, lainnya seperti peralatan dan perlengkapan yang menunjang pelaksanaan pelayanan

Human Capital

Pengertian modal manusia (*human capital*) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau aset suatu perusahaan (Lazear, 2009). Industri perhotelan yang memperlakukan karyawan sebagai modal maka akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar daripada hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*human resource*), dengan menganggap karyawan sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja di suatu perusahaan dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya (Sainaghi & Baggio, 2014).

Human capital memiliki lima komponen (Iles, Chuai, & Preece, 2010), yaitu ;

- a. *Individual capability* (kemampuan individual)
- b. *Individual motivation* (motivasi individual)

- c. *Leadership* (kepemimpinan)
- d. *The organizational climate* (suasana organisasi)
- e. *Workgroup effectiveness* (efektifitas kelompok kerja)

Sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *Individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan (Roos, Fernström, & Pike, 2004), kelima komponen tersebut meliputi:

- a. *Individual capability*.
- b. *Knowledge/skill/experience/network; ability to achieve results, potential for growth; and what they bring into work from other parts of their life*,
- c. *Individual motivation. Aspirations*,
- d. *ambitions and drive; work motivations; productivity*,
- e. *Leadership. The clarity of vision of top*
- f. *management and their ability to communicate it and behave in a way that is consistent with it.*,
- g. 4) *The organizational climate. The culture of the organization, especially in its freedom to innovate, openness, flexibility and respect for the individual.* dan
- h. 5) *Workgroup Effectiveness*.
- i. *Supportiveness, mutual respect, sharing in common goals and values.*



Gambar 1. Komponen-komponen Human Capital

Hubungan Budaya Pelayanan dengan Human Capital

Budaya merupakan komponen inti dari *human capital*, budaya sebagai faktor yang memiliki

pengaruh terhadap penerapan *human capital* (Francis & D'Annunzio-Green, 2005). Peran budaya terus mendapat perhatian karena pengaruhnya terhadap aktiva tidak berwujud (dalam hal ini *human capital*) pada suatu perusahaan yang berguna sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan.

Budaya berperan dalam penciptaan konteks interaksi sosial melalui suatu penciptaan pengetahuan organisasi, legitimasi, distribusi kepemilikan pengetahuan di seluruh organisasi, sub unit, atau individu (Coulson-Thomas, 2013). Sedangkan budaya yang berorientasi jangka panjang akan mendorong perusahaan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi permasalahan yang datang di masa datang. Perusahaan akan mengembangkan program pengembangan *human capital* dengan memberikan karyawan edukasi dan pembelajaran dari pengalaman lampau (Olaniyan D. A. and Okemakinde T., 2008). Oleh karena itu, perusahaan tersebut memiliki kemauan untuk berinvestasi dalam proses pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan tanpa memikirkan pengembalian investasi tersebut dalam waktu yang dekat. Perusahaan akan menerima atribut-atribut yang berhubungan dengan kompetensi sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan seperti: budaya organisasi, dan pengalaman di masa lampau. Budaya tersebut juga harus mendukung proses berbagi pengetahuan diantara anggota perusahaan sehingga *human capital* perusahaan dapat berkembang.

Human capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming*. Selain itu, *human capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, ketrampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan.

Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa akan datang bagi suatu organisasi. Sebuah perusahaan akan memiliki kinerja yang berbeda pada pengelolaan orang yang berbeda, artinya manusia yang berbeda dalam mengelola aset yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *tangible* aset yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

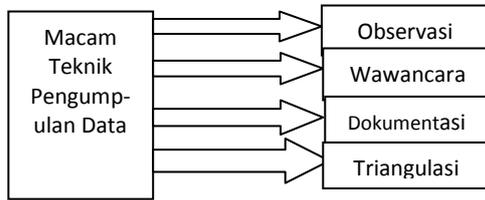
Metode penelitian yang dilakukan berupa penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2013) Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku persepsi motivasi, tindakan, dll. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Obyek Penelitian

Obyek penelitian atau situasi sosial (*social situation*) menurut Sugiyono (2013) terdiri atas 3 elemen, yaitu : (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*). Sehingga peneliti mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) yakni budaya pelayanan, orang-orang (*actors*) atau kinerja *human capital* yang ada di industri perhotelan.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini digunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013). Empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan/triangulasi.



Gambar 2. Teknik Pengumpulan Data

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan budaya pelayanan kaitannya dengan kinerja human capital adalah sebagai berikut Pertama, melakukan proses rekrutmen untuk memilih SDM yang sesuai yang dibutuhkan pada bisnis yang sedang berjalan, seperti halnya perusahaan harus selektif dalam memilih bibit – bibit yang akan diajak kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses rekrutmen merupakan hal penting di suatu perusahaan, guna mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan, sehingga dapat menjaring karyawan yang memiliki produktivitas yang baik di perusahaan. Tersedianya tenaga kerja yang cakap dan terampil sangat menentukan keberhasilan yang ingin dicapai oleh perusahaan, karena secanggih apapun teknologi yang diterapkan akan tetap menggunakan tenaga manusia sebagai penggeraknya.

Kedua, laporan, evaluasi, dan ulasan kinerja setiap bulannya dari setiap karyawan, termasuk pekerjaan *hospitality*, dokumentasi, dan prosedur seperti laporan keuangan dan kontrol kredit. Hal ini juga didukung oleh nilai tambah yang dimiliki oleh human capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sebuah perusahaan akan memiliki kinerja perusahaan yang berbeda pada pengelolaan orang yang berbeda, artinya laporan, evaluasi dan ulasan kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan akan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Karyawan yang berbeda dalam mengolah asset yang sama akan menghasilkan pekerjaan yang berbeda pula. Dalam hal ini semua asset yang dimiliki

oleh perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan tanpa adanya *human capital* yang dapat mengelola dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

Ketiga, pemeliharaan secara reguler pada seluruh elemen-elemen hotel sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan pengembangan ketrampilan pekerja secara berkala. Budaya pelayanan yang berorientasi jangka panjang akan membawa perusahaan untuk siap menghadapi segala permasalahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Ketrampilan dan sikap profesionalisme menunjukkan bahwa kedua kriteria ini berhubungan langsung dengan hasil yang ditentukan oleh ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, guna dapat dimanfaatkan dalam sistem operasional yang mendukung sikap profesional dalam proses pemecahan masalah yang di hadapi.

Keberadaan hotel Grand serela Setiabudhi Bandung sampai sekarang ini dapat dikaitkan ke banyak hal, yakni kualitas SDM yang mengkontribusikan energi mereka untuk tujuan hotel, wawasan yang tajam dari tim manajemen eksekutif, nilai-nilai inti yang di pegang teguh dalam setiap langkah dari bisnis hotel, dan tentu saja, kepercayaan yang signifikan yang didapatkan dari tamu-tamu, klien-klien, dan rekanan kerja. Human capital merupakan asset perusahaan, SDM dilatih dengan memakai filsafat “*down-to-earth*” ketika menjawab kebutuhan tamu hotel, dan fokus pada strategi perusahaan. Filsafat dan fokus tersebut memberdayakan *human capital* untuk selalu memenuhi prasyarat dari tamu hotel dan melebihi setiap harapan mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, *Human capital* adalah aset (modal) penting dalam suatu perusahaan, syarat kualitatif SDM diantaranya adalah kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. Industry perhotelan yang memiliki SDM yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga produktif dalam bekerja. Didukung dengan visi, misi dan tujuan perusahaan yang baik, maka

menciptakan organisasi yang kondusif dan produktif yang menghasilkan pelayanan prima. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan mengukur lebih banyak variabel, seperti motivasi, pelatihan, pengembangan, Kompetensi dan kepemimpinan.

REFERENSI

- Andriani, R. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Di Bandung. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 2(2), 247–257. Retrieved from <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/100>
- Bari, M. W., Fanchen, M., & Baloch, M. A. (2016). TQM Soft Practices and Job Satisfaction; Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.056>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Coulson-Thomas, C. (2013). Aiming for the stars can bring an organization down to earth: Affordable talent management may mean making the most of what you have. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 28–30. <https://doi.org/10.1108/09670731311296483>
- Francis, H., & D’Annunzio-Green, N. (2005). HRM and the pursuit of a service culture: Managerial encounters with competing discourses. *Employee Relations*, 27(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/01425450510569319>
- Gebauer, H., Friedli, T., & Fleisch, E. (2006). Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking*, 13(3), 374–386. <https://doi.org/10.1108/14635770610668848>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Jarboui, S., Guetat, H., & Boujelbène, Y. (2015). Evaluation of hotels performance and corporate governance mechanisms: Empirical evidence from the Tunisian context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 25, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.08.002>
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers and Industrial Engineering*, 86, 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.09.015>
- Lazear, E. P. (2009). Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914–940.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–147. <https://doi.org/10.1108/08876040610657066>
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.005>
- Olaniyan D. A. and Okemakinde T. (2008). Human capital theory: Implication for educational development. *Medwell Journals*. <https://doi.org/1683-8831>
- Polese, F., Carrubbo, L., & Russo, G. (2011). Managing Business Relationships:

- between Service Culture and a Viable Systems Approach. *Esperienze d'Impresa: Dipartimento Di Studi e Ricerche Aziendali, Università Di Salerno*, 2, 135–158. Retrieved from <http://esperienzedimpresa.it/index.php/esimpresa/article/view/301>
- Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28–37. <https://doi.org/10.1108/13683040410524711>
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>
- Shook, J. (2010). How to Change a Culture: Lessons From NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 63–68.
- Silva, R., Gerwe, O., & Becerra, M. (2017). Corporate brand and hotel performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 79(August 2016), 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.019>
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>

BIODATA PENULIS

Rian Andriani adalah dosen tetap pada program studi Akademik Pariwisata BSI Bandung. Saat ini sedang menempuh pendidikan S3 jurusan Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Tertarik melakukan penelitian dan pengabdian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Pariwisata dan Perhotelan

Yuliana Pinaringsih Kristiutami adalah dosen tetap pada program studi Akademik Pariwisata BSI Bandung. Tertarik melakukan penelitian dan pengabdian dalam bidang manajemen pemasaran.