



Manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan hotel non-bintang di Indonesia

Human resource management and employee performance of non-star hotels in Indonesia

Abd. Rasyid Syamsuri^{1*}, Dian Qadri Nallas²

^{1, 2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Industri hotel non-bintang di Indonesia mendukung pariwisata, namun menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, tingginya turnover, dan lemahnya manajemen SDM. Penelitian ini mengkaji praktik manajemen SDM dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di hotel kelas ekonomi melalui tinjauan literatur. Hasil menunjukkan praktik SDM yang masih informal, seperti rekrutmen spontan, pelatihan berbasis pengalaman, dan penilaian kinerja subjektif, berpotensi menurunkan kualitas pelayanan dan meningkatkan turnover. Namun, strategi seperti pemasaran internal, kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan evaluasi kinerja objektif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan. Pengelolaan SDM yang baik meningkatkan kinerja individu dan daya saing organisasi. Penelitian ini memberikan wawasan teoretis bagi manajemen perhotelan dan implikasi praktis bagi manajer, pemilik hotel, serta pembuat kebijakan pariwisata.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Kinerja Karyawan, Hotel Non-Bintang, Literature Review

Abstract

The non-star hotel industry in Indonesia supports national tourism but faces challenges such as limited resources, high turnover, and weak human resource management (HRM) practices. This study examines HRM practices and their impact on employee performance in economy-class hotels through a literature review. Findings reveal that informal HRM practices, including spontaneous recruitment, on-the-job training, and subjective performance evaluations, can reduce service quality and increase turnover. However, strategies like internal marketing, transformational leadership, effective communication, and objective performance evaluations can enhance employee motivation, commitment, and loyalty. Proper HRM improves individual performance and organizational competitiveness. This study offers theoretical insights for hospitality management and practical implications for hotel managers, owners, and tourism policymakers.

Keywords: Human Resource Management, Employee Performance, Non-Star Hotels, Literature Review

Histori Artikel:

Diterima 13 Juni 2025, Direvisi 01 Agustus 2025, Disetujui 01 September 2025, Dipublikasi 09 September 2025.

***Penulis Korespondensi:**

abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.742>

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor unggulan dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi lokal. Seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan mancanegara, kebutuhan terhadap sarana dan prasarana penunjang pariwisata, termasuk akomodasi, semakin tinggi. Dalam konteks tersebut, industri perhotelan berperan sebagai tulang punggung dalam menyediakan layanan akomodasi yang memadai. Di Indonesia, industri ini berkembang sangat pesat, tidak hanya di kota besar, tetapi juga di daerah tujuan wisata lokal. Di antara berbagai klasifikasi hotel, hotel non-bintang menjadi bagian penting karena menjangkau segmen pasar yang lebih luas, terutama wisatawan dengan anggaran terbatas. Meskipun demikian, kualitas layanan pada hotel non-bintang kerap kali menjadi sorotan. Keluhan pelanggan terhadap layanan yang lambat, staf yang kurang ramah, dan fasilitas yang tidak memadai mencerminkan adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan hotel. Situasi ini menjadi semakin krusial karena kualitas layanan merupakan elemen utama dalam industri jasa, termasuk perhotelan.

Salah satu permasalahan utama yang kerap ditemukan di hotel non-bintang adalah lemahnya praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Karyawan seringkali direkrut secara informal tanpa pelatihan yang memadai, dan tidak ada sistem evaluasi kinerja yang sistematis. Hal ini berdampak langsung pada rendahnya profesionalisme kerja serta tingginya tingkat turnover karyawan (To et al., 2015). Turnover yang tinggi menyebabkan biaya operasional meningkat karena manajemen harus terus-menerus melakukan perekrutan dan pelatihan ulang. Di sisi lain, ketidakstabilan tenaga kerja juga menyebabkan menurunnya kontinuitas dan kualitas layanan, yang berpengaruh pada kepuasan pelanggan serta loyalitas mereka terhadap hotel. Padahal, berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi karyawan yang berada di garis depan pelayanan (Gounaris, 2006). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing di sektor perhotelan, terutama di tengah meningkatnya kompetisi antarhotel di era pasca-pandemi.

Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah strategi internal marketing. Konsep ini memandang karyawan sebagai pelanggan internal yang perlu diberdayakan melalui pelatihan, komunikasi internal yang efektif, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan (Gounaris, 2006; To et al., 2015). Dengan menerapkan internal marketing, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang, mereka akan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal, sehingga tercipta siklus peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan. Selain internal marketing, pendekatan kepemimpinan transformasional juga menjadi salah satu strategi yang relevan diterapkan dalam konteks hotel non-bintang. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk menjadi inspirator, pembimbing, dan teladan dalam perubahan organisasi.

Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya hubungan yang positif antara atasan dan bawahan, membangun visi bersama, serta menanamkan nilai-nilai kerja yang berorientasi pada mutu. Dalam kondisi hotel non-bintang yang seringkali kekurangan struktur formal, pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Dengan membangun sistem manajemen SDM berbasis kompetensi, evaluasi kinerja yang objektif, dan pemberian insentif yang adil, hotel non-bintang memiliki peluang besar untuk meningkatkan kualitas layanan sekaligus mempertahankan loyalitas pelanggan. Hal ini penting mengingat persaingan yang semakin ketat di sektor perhotelan, termasuk dari penginapan berbasis daring seperti *homestay* dan *guest house*.

Fenomena menarik muncul ketika hotel non-bintang mengalami pertumbuhan jumlah yang pesat, tetapi tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas pelayanan secara signifikan. Banyak hotel mengandalkan tenaga kerja tanpa latar belakang profesional di bidang perhotelan, yang pada akhirnya berdampak pada pengalaman pelanggan yang tidak konsisten. Inilah kondisi nyata yang menjadi titik kritis dalam pengelolaan hotel kelas ekonomi.

Situasi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pertumbuhan kuantitatif dan peningkatan kualitas dalam industri hotel non-bintang. Kondisi ini diperparah dengan minimnya perhatian akademik terhadap manajemen SDM pada segmen hotel ini, dibandingkan dengan hotel berbintang yang lebih sering menjadi fokus dalam berbagai kajian ilmiah (Madera et al., 2017). Sebagian besar studi terdahulu lebih menyoroti hubungan antara kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan tanpa secara mendalam mengkaji dimensi internal organisasi, khususnya pada aspek pengelolaan SDM. Padahal, layanan pelanggan tidak bisa dipisahkan dari proses internal seperti pelatihan, kepemimpinan, serta sistem penghargaan yang diterapkan kepada karyawan.

Penelitian-penelitian seperti milik Bass dan Riggio (2006), Gounaris (2006), serta Crick dan Spencer (2011) telah menunjukkan efektivitas pendekatan strategis SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi jasa. Namun, konteks penelitian tersebut banyak berfokus pada sektor jasa besar atau perusahaan multinasional, bukan pada unit bisnis kecil-menengah seperti hotel non-bintang di Indonesia. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) terkait implementasi strategi manajemen SDM seperti internal marketing dan kepemimpinan transformasional dalam konteks hotel non-bintang. Hal ini menjadi relevan untuk diteliti lebih lanjut, mengingat potensi besar sektor ini dalam mendukung pariwisata lokal dan nasional.

Penelitian mengenai peran strategi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel non-bintang akan memberikan kontribusi tidak hanya secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen, tetapi juga secara praktis dalam meningkatkan daya saing bisnis perhotelan skala kecil dan menengah di Indonesia. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi yang secara eksplisit menguji keterkaitan antara praktik internal marketing, gaya kepemimpinan transformasional, dan sistem manajemen kinerja terhadap peningkatan produktivitas serta kualitas layanan hotel non-bintang. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat mengisi kekosongan literatur yang ada sekaligus memberikan rekomendasi praktis yang aplikatif.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen SDM dalam Hotel Non-Bintang

Menghadapi tantangan industri perhotelan yang terus berkembang, khususnya pada segmen hotel non-bintang di Indonesia, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat krusial. Pendekatan terhadap SDM telah mengalami transformasi yang signifikan dari sekadar fungsi administratif menjadi strategi organisasi yang berorientasi pada inovasi, keberlanjutan, dan pemberdayaan karyawan. Helu Al Rakabi et al. (2025) menekankan bahwa manajemen SDM modern menuntut pendekatan strategis yang mengintegrasikan pendidikan berbasis teknologi untuk meningkatkan daya saing organisasi. Hal ini relevan bagi hotel non-bintang yang sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya, namun tetap dituntut untuk memberikan layanan unggul. Di sisi lain, Damghanian dan Babaei (2025) menyoroti pentingnya kemampuan adaptasi SDM dalam menciptakan *organizational ambidexterity*—sebuah keseimbangan antara efisiensi operasional dan inovasi—yang dapat menjadi solusi atas dinamika pasar pariwisata yang tidak menentu.

Kafami Ladani et al. (2025) menegaskan bahwa penyesuaian jalur karier karyawan dengan kebutuhan organisasi dapat meningkatkan kinerja individu secara signifikan. Hal ini penting dalam konteks hotel non-bintang di mana sistem promosi dan pengembangan karier sering kali

belum terstruktur dengan baik. Penelitian Harouni dan Hemtizadeh (2025) juga memperkuat relevansi pendekatan nilai dalam manajemen SDM, khususnya motivasi altruistik dan keberlanjutan yang berkontribusi terhadap perilaku kerja proaktif, bahkan dalam lingkungan kerja berbiaya rendah seperti hotel kelas ekonomi. Selain itu, Reaser et al. (2025) dan Moradi et al. (2025) menekankan bahwa SDM modern harus dibangun di atas nilai inklusi, fleksibilitas, dan tanggap terhadap perubahan sosial, hal ini selaras dengan karakteristik tenaga kerja di hotel non-bintang yang cenderung heterogen dan dinamis.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor hotel non-bintang memiliki tantangan tersendiri yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, turnover tinggi, serta keterampilan karyawan yang belum optimal. Studi oleh Siahaan & Danurdara (2025) menyoroti bahwa hotel non-bintang sering mengandalkan sistem manajemen SDM informal yang tidak terstruktur, sehingga berdampak negatif terhadap produktivitas. Wulandari & Fitri (2025) menegaskan pentingnya keterpaduan antara manajemen kinerja dan strategi pengembangan karier untuk mendorong loyalitas karyawan di sektor perhotelan. Demikian pula, Shaheen (2025) menunjukkan bahwa strategi pelatihan SDM di sektor hotel dapat didorong dengan penerapan teknologi seperti AI, namun manajemen SDM tetap menjadi dasar yang harus diperkuat terlebih dahulu. Studi Shahzad et al. (2025) menambahkan bahwa integrasi fungsi manajerial dan pemasaran internal berkontribusi dalam memperkuat nilai-nilai budaya kerja, yang sangat penting dalam organisasi jasa seperti hotel. Dengan demikian, keberhasilan manajemen SDM dalam konteks hotel non-bintang di Indonesia sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM kontemporer yang berfokus pada strategi, teknologi, pengembangan karier, dan nilai-nilai kemanusiaan. Konsep-konsep ini jika diimplementasikan secara tepat, akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, loyalitas tenaga kerja, dan kepuasan pelanggan yang menjadi kunci keberlangsungan bisnis hotel non-bintang di tengah persaingan yang semakin ketat.

Motivasi, Komitmen, dan Efikasi Diri Karyawan

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan hotel non-bintang di Indonesia, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan efikasi diri merupakan faktor kunci yang tidak dapat diabaikan. Seperti yang dijelaskan Emamdoust Haredasht (2025), motivasi kerja mendorong karyawan untuk tetap produktif dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi, sebuah aspek penting di hotel non-bintang yang menuntut layanan intensif meski sering menghadapi keterbatasan fasilitas. Burger dan Pang (2025) menegaskan bahwa komitmen organisasi memperkuat keterikatan psikologis karyawan dengan hotel, sehingga tercermin dalam loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi. Lebih lanjut, Haredasht (2025) menyoroti peran efikasi diri yang dapat meningkatkan ketahanan, pengambilan keputusan, serta efisiensi kerja. Interaksi ketiga konsep ini menjadi fondasi penting bagi pengelolaan SDM di hotel non-bintang untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal dan berdaya saing.

Motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja, terlebih dalam lingkungan kerja hotel yang menuntut intensitas layanan tinggi. Sahabuddin & Haeruddin (2025) membuktikan bahwa kompetensi dan komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi efikasi diri. Nugraheni et al. (2025) memperkuat bahwa empowerment dan kepemimpinan transformasional berdampak langsung terhadap peningkatan motivasi dan efikasi diri. Wulandari (2025) menambahkan bahwa disiplin kerja dan kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri menciptakan energi psikologis positif yang mendorong produktivitas. Adrian & Irsan (2025) juga menunjukkan bahwa faktor komunikasi internal dan kerja tim (teamwork) berdampak pada rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan, yang semuanya berujung pada peningkatan performa harian.

Pelatihan, Komunikasi, dan Evaluasi Kinerja

Manajemen sumber daya manusia pada industri perhotelan, khususnya hotel non-bintang di Indonesia, tiga aspek penting yang sering menjadi fokus strategis adalah pelatihan, komunikasi, dan evaluasi kinerja. Menurut Chen et al. (2025), pelatihan karyawan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja agar mampu menjawab tuntutan operasional secara efektif. Hal ini sangat relevan dalam dunia perhotelan non-bintang yang kerap menghadapi keterbatasan sumber daya, namun tetap dituntut untuk memberikan pelayanan yang unggul. Rizal dan Asnur (2025) menekankan bahwa pelatihan kerja dan pengalaman lapangan sangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan restoran dan kamar—dua titik sentral dalam kepuasan tamu hotel. Lebih lanjut, Putra Yogi (2025) menunjukkan bahwa kompensasi bukan satu-satunya penggerak kinerja; pelatihan yang berkelanjutan terbukti memiliki peran signifikan dalam mempertahankan semangat kerja dan kualitas layanan.

Aspek komunikasi organisasi juga berperan penting dalam membangun koordinasi lintas divisi dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Heydari et al. (2025) mendefinisikan komunikasi sebagai proses dua arah yang mendukung pemahaman dan kejelasan peran antara manajemen dan staf. Di ranah perhotelan, kemampuan komunikasi—terutama dalam bahasa Inggris—menjadi kunci untuk menghadapi tamu internasional, sebagaimana dicatat oleh Shaheen (2025), yang menyoroti pentingnya pelatihan komunikasi sebagai bagian dari strategi pelatihan global. Selain itu, evaluasi kinerja memainkan peran sentral dalam menilai kontribusi nyata setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Petu et al. (2025) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai sistem terstruktur yang tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga memberikan dasar untuk pengembangan karier dan perbaikan berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Saladin (2025) menekankan bahwa keseimbangan antara pelatihan teknis dan disiplin kerja memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja jangka panjang, khususnya dalam lingkungan hotel regional yang menuntut efisiensi tinggi namun sumber daya terbatas. Dengan demikian, integrasi pelatihan yang berkesinambungan, komunikasi yang efektif, dan evaluasi kinerja yang objektif menjadi fondasi strategis dalam praktik manajemen SDM di hotel non-bintang. Ketiga elemen ini secara kolektif tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat daya saing layanan perhotelan di tengah meningkatnya ekspektasi tamu domestik maupun internasional.

Kepemimpinan Transformasional

Manajemen sumber daya manusia pada sektor perhotelan, khususnya hotel non-bintang di Indonesia, kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam membentuk budaya kerja yang adaptif, berorientasi layanan, dan berkelanjutan. Menurut Zeriuoh dan Amara (2025), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi, menstimulasi secara intelektual, dan memberikan perhatian individual guna mentransformasi norma-norma organisasi serta memperkuat ketahanan organisasi (*organizational resilience*). Kepemimpinan jenis ini sangat penting dalam konteks hotel non-bintang, yang kerap menghadapi keterbatasan sumber daya namun dituntut untuk mempertahankan kualitas pelayanan di tengah persaingan industri yang ketat.

Studi-studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan hotel. Bass dan Riggio (2006) secara teoritis menyatakan bahwa pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian personal mampu mendorong motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Nugraheni et al. (2025) pada hotel berbintang di Jawa Tengah, yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, bila dikombinasikan dengan praktik *empowerment*, dapat memperkuat kepercayaan diri karyawan dan mendorong perbaikan kualitas layanan. Di sisi lain,

Siahaan dan Danurdara (2025) menekankan bahwa gaya kepemimpinan instruktif cenderung tidak efektif dalam jangka panjang, sehingga mendorong para manajer hotel untuk beralih ke pendekatan kepemimpinan berbasis nilai seperti transformasional.

Dengan demikian, integrasi antara nilai-nilai transformasional seperti visi inspiratif, pembinaan individu, dan stimulasi intelektual ke dalam praktik manajemen SDM sangat relevan bagi hotel non-bintang di Indonesia. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kohesi tim, memperbaiki pengalaman tamu, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri perhotelan.

Kinerja Karyawan sebagai Outcome

Kinerja karyawan merupakan outcome kritis yang mencerminkan efektivitas keseluruhan strategi organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari aspek output atau kuantitas kerja, tetapi juga mencakup dimensi perilaku kerja, fleksibilitas peran, serta kepuasan tamu sebagai indikator layanan (Sahabuddin & Haeruddin, 2025). Farmanesh et al. (2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan refleksi akhir dari praktik HRM yang berkelanjutan dan kepercayaan terhadap pemimpin. Dalam model mereka, faktor-faktor seperti pelatihan, komunikasi internal, dan kepercayaan organisasi terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan performa kerja individual. Relevansi ini semakin kuat ketika diterapkan pada hotel non-bintang di Indonesia, yang cenderung memiliki struktur kerja yang padat, sumber daya terbatas, dan tingkat rotasi karyawan yang tinggi.

Penelitian Abrian dan Dea (2025) menambahkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kepuasan kerja secara langsung menurunkan *turnover intention* dan menciptakan tim kerja yang stabil—dua hal yang esensial bagi kualitas pelayanan di hotel. Selain itu, Sahabuddin dan Haeruddin (2025) menekankan pentingnya efikasi diri sebagai mediator antara dukungan organisasi dan peningkatan performa, menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kemampuannya sendiri sangat menentukan dalam menghadapi beban kerja dan tekanan layanan publik. Temuan ini diperkuat oleh Adrizal dan Saladin (2025) yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan dan manajemen waktu memiliki korelasi tinggi dengan efektivitas pelayanan harian, terutama di bagian operasional seperti *housekeeping* dan *front desk*. Oleh karena itu, kinerja karyawan dalam hotel non-bintang tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural manajemen SDM, tetapi juga oleh variabel psikologis, perilaku, dan keseimbangan kehidupan kerja yang saling terkait.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* untuk menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kinerja karyawan pada hotel non-bintang di Indonesia. *Literature review* dipilih karena bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil-hasil penelitian sebelumnya secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai topik yang dikaji.

1. Sumber Data. Sumber data penelitian ini diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional maupun internasional yang bereputasi, buku akademik, serta laporan penelitian terkait manajemen SDM dan industri perhotelan. Database utama yang digunakan antara lain Scopus, Google Scholar, DOAJ, dan ScienceDirect, serta beberapa repositori nasional seperti Neliti dan Garuda (Garba Rujukan Digital).
2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi. Untuk memastikan relevansi literatur, kriteria inklusi yang digunakan antara lain:
 - Artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2006–2025, dengan fokus khusus pada penelitian terbaru (2020–2025).

- Artikel yang membahas topik manajemen SDM, kinerja karyawan, hotel non-bintang, serta konsep terkait seperti internal marketing, kepemimpinan transformasional, pelatihan, komunikasi, dan evaluasi kinerja.
- Artikel dengan akses penuh (full text) yang dapat ditinjau secara menyeluruh.

Adapun kriteria eksklusi meliputi:

- Artikel opini atau komentar yang tidak berbasis data empiris maupun kajian teoritis.
- Artikel yang membahas hotel berbintang secara eksklusif tanpa relevansi terhadap hotel non-bintang.

3. Proses Pencarian Literatur. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci: “*human resource management*”, “*employee performance*”, “*non-star hotels*”, “*budget hotels*”, “*transformational leadership*”, “*internal marketing*”, dan “*Indonesia hospitality industry*”. Hasil pencarian awal menghasilkan sejumlah artikel, yang kemudian diseleksi sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi.
4. Analisis Data. Analisis dilakukan dengan metode *content analysis*, yaitu mengidentifikasi tema-tema utama dari setiap artikel yang relevan. Literatur yang terpilih kemudian dikategorikan ke dalam beberapa dimensi, seperti:
 - praktik manajemen SDM (rekrutmen, pelatihan, komunikasi, evaluasi),
 - faktor psikologis karyawan (motivasi, komitmen, efikasi diri),
 - gaya kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional), dan
 - outcome berupa kinerja karyawan.
 Hasil analisis kemudian disintesis untuk menemukan pola, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta implikasi teoritis dan praktis bagi industri perhotelan non-bintang.
5. Validitas Kajian. Untuk meningkatkan keabsahan hasil, kajian ini membandingkan literatur dari berbagai sumber, memeriksa kesesuaian temuan antarpencarian, serta menghubungkannya dengan konteks industri perhotelan di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) pada hotel non-bintang di Indonesia masih didominasi oleh sistem yang bersifat informal. Proses rekrutmen umumnya dilakukan secara spontan berdasarkan kebutuhan mendesak, tanpa mempertimbangkan standar kompetensi tertentu. Hal ini mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan serta tingginya tingkat turnover karyawan. Dalam aspek pelatihan, mayoritas hotel non-bintang masih mengandalkan metode *on-the-job training* yang terbatas pada pengalaman praktis sehari-hari. Meskipun efisien dari sisi biaya, pendekatan ini kurang mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai standar pelayanan hotel yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Selain itu, komunikasi internal belum terstruktur dengan baik sehingga sering menimbulkan kesalahpahaman antara manajemen dan staf.

Namun, literatur juga menunjukkan adanya potensi perbaikan melalui penerapan strategi manajemen SDM modern. *Internal marketing* terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan karena memposisikan mereka sebagai “pelanggan internal” yang perlu diberdayakan. Demikian pula, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, efikasi diri, dan komitmen organisasi. Pemimpin transformasional mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif, inspiratif, dan berorientasi mutu. Temuan lain menekankan pentingnya evaluasi kinerja yang objektif. Banyak hotel non-bintang masih menggunakan penilaian subjektif berbasis kedekatan personal. Padahal, literatur menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang transparan, konsisten, dan terukur dapat meningkatkan produktivitas serta memperkuat keadilan organisasi. Dengan demikian, hasil literatur review ini menggarisbawahi bahwa perbaikan sistem SDM, meskipun sederhana, mampu memberikan dampak signifikan terhadap kualitas layanan dan kinerja karyawan pada hotel non-bintang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Praktik manajemen SDM pada hotel non-bintang di Indonesia masih cenderung informal, dengan kelemahan utama pada aspek rekrutmen, pelatihan, komunikasi, dan evaluasi kinerja.
2. Faktor psikologis seperti motivasi, komitmen, dan efikasi diri karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja, namun seringkali diabaikan dalam praktik manajerial sehari-hari.
3. Strategi *internal marketing* dan kepemimpinan transformasional terbukti relevan dan efektif untuk diterapkan dalam konteks hotel non-bintang.
4. Sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan merupakan kunci dalam membangun keadilan organisasi serta menurunkan tingkat turnover karyawan.

Saran

1. Hotel non-bintang perlu menyusun standar minimal dalam proses rekrutmen dan pelatihan agar kualitas karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.
2. Manajer hotel disarankan menerapkan internal marketing, misalnya melalui penghargaan simbolis, komunikasi yang terbuka, dan pelatihan rutin.
3. Pemilik hotel perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional untuk menciptakan budaya kerja positif dan meningkatkan loyalitas karyawan.
4. Perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang jelas dan terukur guna meningkatkan objektivitas.

Implikasi Manajerial

1. Bagi manajer hotel non-bintang: hasil studi ini memberikan pedoman bahwa investasi dalam SDM, meskipun sederhana, berdampak langsung pada kualitas layanan. Manajer perlu fokus pada motivasi, komunikasi, dan pelatihan berkelanjutan.
2. Bagi pemilik hotel: pemahaman mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional dapat membantu membangun iklim kerja yang kondusif dan menekan turnover.
3. Bagi pembuat kebijakan pariwisata: temuan ini menunjukkan perlunya dukungan regulasi dan pelatihan terpadu bagi pengelola hotel non-bintang sebagai upaya peningkatan standar pelayanan pariwisata.
4. Bagi akademisi: hasil kajian ini membuka peluang penelitian lanjutan mengenai integrasi teknologi, digitalisasi SDM, dan keberlanjutan manajemen dalam konteks hotel non-bintang.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada kajian literatur, sehingga tidak menyajikan data empiris lapangan secara langsung.
2. Sumber literatur sebagian besar berasal dari jurnal yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2006–2025; ada kemungkinan beberapa praktik terbaru di lapangan belum sepenuhnya terakomodasi.
3. Fokus penelitian masih pada konteks hotel non-bintang di Indonesia, sehingga generalisasi ke negara lain atau segmen hotel berbintang perlu dilakukan dengan hati-hati.
4. Analisis menggunakan metode *content analysis*, yang bersifat kualitatif; sehingga diperlukan penelitian kuantitatif lanjutan untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrian, Y., & Dea, R. F. (2025). The influence of work-life balance and job satisfaction on turnover intention among Generation Z employees at Four Points by Sheraton Jakarta, Thamrin. *Journal of Multidimensional Management*, 2(1), 27–41. <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/56>

- Adrian, A., & Irsan, A. (2025). The influence of internal communication and teamwork on employee performance at Natra Bintan A Tribute Portfolio Resort. *Journal of Multidimensional Management*.
<https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/43>
- Adrizal, F., & Saladin, K. (2025). The influence of work-life balance and work discipline on employee performance at Aston Batam Hotel and Residence. *Journal of Multidimensional Management*. <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/37>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095>
- Burger, M. J., & Pang, N. T. P. (2025). Well-being in Asia: The role of motivation, commitment, and self-efficacy in employment. *Frontiers in Psychology*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2025.1661988>
- Chen, A., Farbman, A., Faustino, G., Logan, M., & al. (2025). A systematic approach toward determining the palliative performance score in hospice patients. *Journal of Pain and Symptom Management*. [https://www.jpsmjournal.com/article/So885-3924\(25\)00364-1/pdf](https://www.jpsmjournal.com/article/So885-3924(25)00364-1/pdf)
- Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: New directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478.
<https://doi.org/10.1108/09596111111129986>
- Damghanian, H., & Ghaleh Agha Babaei, F. (2025). Exploring the antecedents of organizational ambidexterity. *Public Management Research*.
https://jmr.usb.ac.ir/article_8974_en.html?lang=fa
- Emamdoust Haredasht, S. (2025). Modeling human capital strategies with an emphasis on organizational structure change. *Journal of Management and Economics Progress*.
https://www.jmep.ir/article_214819.html?lang=en
- Farmanesh, P., Mostepaniuk, A., & Khoshkar, P. G. (2023). Fostering employees' job performance through sustainable human resources management and trust in leaders—a mediation analysis. *Sustainability*, 15(19), 14223. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14223>
- Ghaedamini Harouni, A., & Hemtizadeh, M. (2025). Social media's effect on green HR behavior. *Media Management Review*. https://mmr.ut.ac.ir/article_102464.html?lang=en
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Helu Al Rakabi, M. A., Hosseini, S. S., et al. (2025). Presenting a model for improving human resource management with an emphasis on technology-oriented education in the age of digital transformation. *Management and Economics Review*.
https://www.jmep.ir/article_213319_en.html
- Heydari, R., Rezaeekelidbari, H., et al. (2025). Presenting a quantum leadership model to establish organizational civilization in the Iranian higher education system. *Journal of Management and Educational Progress*. https://www.jmep.ir/article_215124.html?lang=en
- Kafami Ladani, A., Keshtegar, A., & Keikha, A. (2025). Modeling individual development program with career path alignment. *Public Management Research*.
https://jmr.usb.ac.ir/article_8982_en.html?lang=fa
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resource management research in hospitality and tourism: A review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2–27. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Moradi, M., Sharififar, S., & Zareiyan, A. (2025). Effective HR strategies in temporary medical centers. *Journal of Kerman University of Medical Sciences*.
https://jkmu.kmu.ac.ir/article_92746.html

- Nugraheni, K. S., Palupiningtyas, D., & Ardi, R. P. (2025). Transformational leadership and empowerment as driving factors for employee performance in star-rated hotels in Central Java. *Neliti*. <https://www.neliti.com/publications/620921>
- Petu, A., Usman, A., & Olu, O. O. (2025). Consolidating the gains and alleviating the pains of a workforce reform: Insights from the WHO Africa region's functional review. *Frontiers in Public Health*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2025.1557143/abstract>
- Putra Yogi, Y. D. (2025). The influence of compensation and benefits on employee performance at Aston Batam Hotel and Residence. *Journal of Multidimensional Management*. <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/59>
- Reaser, J. K., Gore, M. L., & Arroyo-Quiroz, I. (2025). Advancing the science of environmental justice in the international wildlife trade. *Frontiers in Conservation Science*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcosc.2025.1613910>
- Rizal, W. R., & Asnur, L. (2025). The influence of job training and work experience on the quality of waiters in Padang City. *Journal of Multidimensional Management*. <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/50>
- Sahabuddin, R., & Haeruddin, I. M. (2025). The relationship between motivation, competence, and commitment: A mediation model of self-efficacy on employee performance in the hospitality industry. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 9(8), 1270–1284. <https://ideas.repec.org/a/ajp/edwast/v9y2025i8p1270-1284id9594.html>
- Shaheen, K. (2025). Enhancing English communication skills in the hotel industry through artificial intelligence: A strategic perspective. *ResearchGate*.
- Shahzad, M. Z., Ahmad, I., Latif, F., & Usman, A. (2025). From employee experience to customer loyalty: HRM–marketing integration for service excellence. *Academia International Journal for Social Sciences*. <https://academia.edu.pk/index.php/Journals/article/view/626>
- Siahaan, R. P., & Danurdara, A. B. (2025). The influence of leadership and work motivation on the performance of 4 star hotel employees in North Bandung. *PUSAKA*. <https://journal.poltekparmakassar.ac.id/index.php/pusaka/article/view/584>
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking leadership to employees performance: The mediating role of human resource management. *Economies*, 10(5), 111. <https://www.mdpi.com/2227-7099/10/5/111>
- To, W. M., Martin, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- Wulandari, D. P., & Fitri, S. (2025). The influence of job performance on employee career development at Truntum Hotel Padang. *Journal of Multidimensional Management*. <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/view/64>
- Zerious, K., & Amara, M. (2025). AI-driven frameworks for strategic risk management: A systematic review and model for organizational resilience and decision support. *Journal of Intelligent Management and Decision*, 4(3), 44–61. https://library.acadlore.com/JIMD/2025/4/3/JIMD_04.03_04.pdf