

# Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Hotel

## *The Role of Human Resource Management in Improving Hotel Service Quality*

Claudius Dharu Aji Wicaksono & Henry Yuliamir\*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 14 Februari 2026; Direview: 23 Maret 2026; Disetujui: 18 April 2026

\*Corresponding Email: [henry.yuliamir@stiepari.ac.id](mailto:henry.yuliamir@stiepari.ac.id)

### Abstrak

Artikel atau tulisan ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel. Masalah difokuskan pada bagaimana praktik rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan berkontribusi terhadap pembentukan perilaku pelayanan karyawan serta pengalaman tamu. Guna mendekati masalah ini, dipergunakan acuan teori Human Capital, Strategic Human Resource Management, dan kualitas pelayanan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen, serta dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Kajian ini menyimpulkan bahwa praktik MSDM yang efektif ditandai oleh seleksi berbasis nilai pelayanan, pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi dan penghargaan berbasis perilaku layanan yang secara langsung membentuk sikap proaktif, empatik, dan responsif karyawan. Temuan empiris menunjukkan bahwa konsistensi pelayanan lebih dipengaruhi oleh internalisasi nilai dan budaya kerja dibandingkan dengan aspek prosedural semata. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara pendekatan MSDM strategis dan pembentukan perilaku pelayanan dalam konteks lintas budaya, yang menghasilkan model konseptual hubungan antara praktik MSDM, perilaku karyawan, dan pengalaman tamu.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia; Kualitas Pelayanan Hotel; Perilaku Pelayanan; Pengalaman Tamu; Budaya Pelayanan.

### Abstract

*This article aims to analyse the role of human resource management in improving hotel service quality. The problem focuses on how recruitment, training, performance appraisal, and reward systems contribute to shaping employee service behaviour and guest experience. To approach this issue, the study draws on Human Capital theory, Strategic Human Resource Management, and service quality concepts. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and were analysed qualitatively using a case study approach. The study concludes that effective HRM practices are characterised by value-based recruitment, continuous training, and performance evaluation and reward systems based on service behaviour, which directly shape proactive, empathetic, and responsive employee attitudes. The empirical findings indicate that service consistency is more influenced by the internalisation of values and organisational culture than by procedural aspects alone. The novelty of this study lies in the integration of strategic HRM approaches and service behaviour formation in a cross-cultural context, resulting in a conceptual model linking HRM practices, employee behaviour, and guest experience.*

**Keywords:** Human Resource Management; Hotel Service Quality; Service Behaviour; Guest Experience; Service Culture.

**How to Cite:** Wicaksono, C.D.A., & Yuliamir, H. (2026). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Hotel. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences (JEHSS)*. 8, (4): 1563-1572.



## PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia karena karakteristik produknya yang tidak berwujud, simultan antara produksi dan konsumsi, serta sangat dipengaruhi oleh interaksi langsung antara karyawan dan tamu. Berbeda dengan industri manufaktur yang menghasilkan produk fisik, hotel menjual pengalaman pelayanan yang dibentuk melalui sikap, perilaku, dan kompetensi karyawan dalam setiap titik kontak layanan (*service encounter*). Dalam konteks persaingan global yang semakin kompetitif, hotel tidak lagi hanya bersaing pada aspek fasilitas fisik, lokasi strategis, atau harga, tetapi juga pada kualitas pelayanan yang konsisten, responsif, personal, dan mampu menciptakan pengalaman tamu yang berkesan. Oleh karena itu, keberhasilan hotel dalam mempertahankan loyalitas pelanggan dan reputasi merek sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendukung terciptanya pelayanan prima (Armstrong, G., & Cunningham, 2019; Dessler, 2020; Kandampully, Zhang, and Jaakkola 2018)

Kualitas pelayanan hotel pada dasarnya merupakan refleksi dari sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan organisasi (Yuliamir et al. 2022). Proses rekrutmen dan seleksi menentukan kualitas awal tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan membentuk kompetensi serta perilaku pelayanan, sementara sistem penilaian kinerja dan penghargaan memengaruhi motivasi serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Tanpa sistem MSDM yang terencana dan terintegrasi, standar pelayanan yang tinggi sulit dipertahankan secara konsisten. Dengan demikian, MSDM memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa setiap karyawan memahami, menginternalisasi, dan menerapkan nilai-nilai pelayanan organisasi dalam praktik kerja sehari-hari (Geng et al. 2021; Anisah, Anisah and AS 2020).

Jepang dikenal sebagai salah satu negara dengan standar pelayanan terbaik di dunia. Budaya pelayanan Jepang yang dikenal dengan konsep *omotenashi* menekankan ketulusan, kesungguhan, perhatian terhadap detail, serta kemampuan mengantisipasi kebutuhan tamu sebelum diungkapkan secara eksplisit (Lashley C 2000). (Setiawan 2023) Konsep ini tidak sekadar prosedur pelayanan, melainkan nilai budaya yang tertanam dalam pola pikir dan perilaku individu. Dalam konteks industri perhotelan, nilai *omotenashi* menjadi kekuatan kompetitif yang membedakan pelayanan hotel di Jepang dengan negara lain. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di hotel-hotel Jepang tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan karakter pelayanan yang mencerminkan nilai budaya tersebut.

Hotel Renaissance Okinawa Resort, sebagai bagian dari jaringan internasional Marriott International, menghadirkan konteks yang menarik untuk dikaji. Sebagai hotel jaringan global, Renaissance Okinawa Resort menerapkan standar manajemen dan sistem operasional internasional yang telah terstruktur secara korporatif. Namun, pada saat yang sama, hotel ini beroperasi dalam lingkungan budaya Jepang yang kuat dengan nilai *omotenashi* sebagai landasan pelayanan. Integrasi antara standar manajemen global dan nilai budaya lokal menuntut praktik MSDM yang adaptif, kontekstual, serta mampu menjembatani perbedaan sistem dan nilai. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan akademik mengenai bagaimana praktik MSDM dirancang dan diimplementasikan untuk menjaga keseimbangan antara standar internasional dan kearifan lokal dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel.

Secara teoretis, hubungan antara MSDM dan kualitas pelayanan dapat dijelaskan melalui Teori *Human Capital*, yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila dikelola melalui investasi berkelanjutan pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi (Schulz-Knappe, Koch, and Beckert 2019; Chuangjian et al. 2020). Dalam industri perhotelan, keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari aset fisik, tetapi juga dari kualitas interaksi antara karyawan dan tamu. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan keterampilan interpersonal, komunikasi, dan orientasi pelayanan menjadi sangat krusial.

Selain itu, pendekatan *Service Quality* yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1998) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan diukur melalui dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Dimensi-dimensi tersebut sangat dipengaruhi oleh

perilaku karyawan lini depan yang berinteraksi langsung dengan tamu. Artinya, kualitas pelayanan bukan hanya hasil dari sistem operasional, tetapi merupakan manifestasi dari efektivitas praktik MSDM dalam membentuk perilaku pelayanan. Dalam perspektif *strategic human resource management*, MSDM dipandang sebagai mitra strategis organisasi yang harus selaras dengan strategi bisnis dan tujuan pelayanan hotel (Anisah, Anisah and AS 2020); (Journal, Indonusa, and Issn 2023). Keselarasan tersebut mencakup pengembangan budaya pelayanan, sistem penghargaan berbasis kualitas layanan, serta peningkatan keterikatan kerja (*employee engagement*) yang berdampak pada perilaku pelayanan dan kepuasan tamu (Karatepe, 2015).

Penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara praktik MSDM dan kualitas pelayanan dalam industri perhotelan. (Karatepe 2022) Menemukan bahwa praktik MSDM yang mendukung, seperti pelatihan dan pemberdayaan karyawan, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pelayanan dan kepuasan tamu. (Mishra and Zachary 2015) Menunjukkan bahwa sistem MSDM yang terintegrasi secara strategis mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan hotel melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan. (Jung, Kim, and Shin 2023) Juga menegaskan bahwa budaya organisasi dan praktik MSDM memiliki peran penting dalam membentuk perilaku pelayanan karyawan hotel berbintang. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks negara berkembang atau kawasan Asia secara umum dan cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif. Kajian yang secara mendalam mengeksplorasi praktik MSDM pada hotel internasional di Jepang dengan pendekatan studi kasus kontekstual masih relatif terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memfokuskan pada analisis mendalam terhadap peran MSDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel melalui pendekatan studi kasus kualitatif dalam konteks lintas budaya. Penelitian ini tidak hanya menelaah praktik MSDM secara struktural, tetapi juga mengkaji bagaimana nilai *omotenashi* diinternalisasi dalam sistem MSDM dan memengaruhi perilaku pelayanan karyawan.

Sejalan dengan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel, dan (2) bagaimana praktik tersebut memengaruhi perilaku pelayanan karyawan serta pengalaman tamu. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel, serta mengkaji implikasinya terhadap perilaku pelayanan karyawan dan pengalaman tamu dalam konteks integrasi standar internasional dan budaya pelayanan Jepang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Moleong 2017). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Hotel Renaissance Okinawa Resort, Jepang. Studi kasus memungkinkan eksplorasi kontekstual terhadap praktik MSDM yang terintegrasi dengan budaya pelayanan Jepang (*omotenashi*) dan standar manajemen internasional Marriott International (Zaini et al. 2023).

### Desain dan Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah manajemen dan karyawan yang terlibat langsung dalam pengelolaan serta pelaksanaan pelayanan tamu. Teknik pengambilan informan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan kompetensi, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam praktik MSDM dan pelayanan.

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika data yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

## Informan Penelitian

Table 1. Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah	Peran dalam Penelitian
1	Human Resources Manager	1	Menjelaskan strategi dan kebijakan MSDM
2	Training & Development Manager / HR Officer	1	Menjelaskan sistem pelatihan dan pengembangan
3	Front Office Manager	1	Menjelaskan implementasi pelayanan di lini depan
4	Supervisor Front Office / Guest Relations	1	Menjelaskan praktik pelayanan harian
5	Karyawan Frontliner (Guest Service Agent/Receptionist)	2	Menjelaskan pengalaman langsung dalam pelayanan tamu

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

## Pedoman Pertanyaan Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar informan dapat menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara komprehensif.

Tabel 2. Pedoman Pertanyaan Wawancara

No	Informan	Fokus Pertanyaan	Contoh Pertanyaan
1	Human Resources Manager	Strategi dan kebijakan MSDM	Bagaimana strategi MSDM dirancang untuk mendukung kualitas pelayanan hotel? Bagaimana sistem rekrutmen dan penilaian kinerja dikaitkan dengan standar pelayanan?
2	Training & Development Manager	Pelatihan dan pengembangan	Program pelatihan apa yang diberikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan? Bagaimana konsep <i>omotenashi</i> diintegrasikan dalam pelatihan?
3	Front Office Manager	Implementasi pelayanan	Bagaimana standar pelayanan diterapkan dalam operasional sehari-hari? Bagaimana prosedur penanganan keluhan tamu?
4	Supervisor Front Office	Pengawasan dan budaya kerja	Bagaimana supervisor memastikan konsistensi pelayanan? Bagaimana evaluasi perilaku pelayanan dilakukan?
5	Karyawan Frontliner	Pengalaman pelayanan	Bagaimana pengalaman Anda mengikuti pelatihan pelayanan? Apa makna <i>omotenashi</i> dalam praktik kerja Anda? Faktor apa yang memotivasi Anda untuk memberikan pelayanan terbaik?

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

## Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui (Bungin 2019):

1. Wawancara mendalam (in-depth interview) berdasarkan pedoman pertanyaan.
2. Observasi langsung pada area pelayanan (front office dan guest relations) untuk melihat interaksi karyawan dengan tamu.
3. Dokumentasi, seperti SOP pelayanan, modul pelatihan, dan pedoman internal perusahaan.

## Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik, melalui tahapan reduksi data, pengkodean, kategorisasi tema, dan interpretasi (Sugiyono. 2020). Untuk menjaga keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik serta klarifikasi kepada informan (*member check*).

Model analisis bersifat deskriptif-interpretatif dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori Human Capital, Service Quality (SERVQUAL), dan Strategic Human Resource Management untuk menjelaskan hubungan antara praktik MSDM dan kualitas pelayanan hotel.

Proses interpretasi dilakukan dengan mengaitkan tema-tema yang ditemukan dengan kerangka teori Human Capital, Service Quality (SERVQUAL), dan Strategic Human Resource Management. Interpretasi tidak hanya mendeskripsikan temuan, tetapi juga menjelaskan hubungan antarkonsep serta konteks budaya yang melatarbelakanginya. Untuk meningkatkan kredibilitas penelitian, dilakukan beberapa teknik validasi data. Triangulasi sumber dilakukan antara konsep dengan membandingkan informasi dari manajer, supervisor, dan karyawan frontliner. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan member check, yaitu mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna. Peneliti juga menerapkan audit trail, yaitu pencatatan proses penelitian secara sistematis, sehingga transparansi dan keterlacakan analisis dapat terjaga. Dengan pendekatan tersebut, metode penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang kredibel, mendalam, dan kontekstual dalam menjelaskan peran MSDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menjawab dua tujuan utama, yaitu: (1) menganalisis peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel, dan (2) menganalisis implikasi praktik MSDM terhadap perilaku pelayanan karyawan serta pengalaman tamu di Hotel Renaissance Okinawa Resort, Jepang. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer SDM, manajer operasional, supervisor front office, serta karyawan lini depan; observasi partisipatif pada aktivitas pelayanan; dan telaah dokumen internal seperti standar operasional prosedur (SOP), modul pelatihan, serta format evaluasi kinerja.

### 1. Peran MSDM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Hotel

Temuan menunjukkan bahwa MSDM berperan sebagai sistem strategis yang menghubungkan kebijakan manajerial, budaya organisasi, dan kualitas pelayanan yang dirasakan tamu. Namun, hasil penelitian juga mengungkap bahwa implementasi praktik MSDM tidak selalu berjalan secara linier, melainkan dipengaruhi oleh dinamika operasional, perbedaan persepsi antarinforman, serta tantangan kontekstual di lapangan. Empat praktik utama yang ditemukan adalah rekrutmen dan seleksi berbasis nilai pelayanan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja berbasis perilaku layanan, serta sistem penghargaan berbasis kualitas layanan.

#### a. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Nilai Pelayanan

Proses rekrutmen dirancang untuk memastikan kesesuaian nilai (*value fit*) antara calon karyawan dan budaya pelayanan hotel. Informan dari divisi SDM menekankan bahwa aspek sikap, empati, dan komunikasi interpersonal menjadi indikator utama dalam seleksi. Namun demikian, temuan juga menunjukkan adanya perbedaan perspektif antara manajemen dan supervisor operasional.

Manajer SDM memandang bahwa seleksi berbasis nilai sudah cukup efektif dalam menghasilkan kandidat yang sesuai dengan budaya pelayanan. Sebaliknya, supervisor front office mengungkapkan bahwa tidak semua karyawan baru mampu langsung menginternalisasi nilai pelayanan dalam praktik kerja, terutama ketika menghadapi tekanan operasional seperti beban kerja tinggi dan keberagaman karakter tamu.

Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen belum sepenuhnya menjamin terbentuknya perilaku pelayanan yang konsisten, melainkan masih memerlukan proses adaptasi dan pembelajaran lanjutan di tempat kerja. Dengan demikian, peran rekrutmen lebih tepat dipahami sebagai tahap awal dalam membangun kualitas pelayanan, bukan sebagai faktor penentu tunggal.

#### b. Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan

Pelatihan menjadi instrumen utama dalam memperkuat kompetensi dan perilaku pelayanan karyawan. Program pelatihan meliputi *orientation training*, *on-the-job training*, pelatihan lintas budaya, serta pembekalan standar layanan internasional.

Meskipun secara umum pelatihan dinilai efektif oleh manajemen, terdapat variasi pengalaman di tingkat karyawan. Beberapa karyawan frontliner menyatakan bahwa pelatihan



membantu mereka memahami standar pelayanan dan meningkatkan kepercayaan diri dalam berinteraksi dengan tamu. Namun, sebagian lainnya mengungkapkan bahwa penerapan materi pelatihan di lapangan tidak selalu mudah, terutama dalam situasi pelayanan yang kompleks atau tidak terduga.

Selain itu, observasi menunjukkan bahwa *morning briefing* berperan penting sebagai mekanisme informal dalam menjembatani kesenjangan antara pelatihan formal dan praktik nyata. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai proses berkelanjutan yang membutuhkan penguatan melalui interaksi sehari-hari dan pengalaman kerja.

### c. Penilaian Kinerja Berbasis Perilaku Pelayanan

Sistem penilaian kinerja dirancang untuk mengevaluasi aspek perilaku pelayanan seperti keramahan, responsivitas, dan kerja sama tim. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem ini menghadapi beberapa kendala.

Dari perspektif manajemen, sistem evaluasi dianggap telah mencerminkan standar pelayanan yang diharapkan. Akan tetapi, beberapa karyawan menyampaikan bahwa penilaian terkadang bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi atasan langsung. Selain itu, keterbatasan waktu supervisor dalam melakukan evaluasi mendalam menyebabkan umpan balik yang diberikan belum selalu optimal.

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan kualitas pelayanan tidak bersifat langsung, tetapi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, transparansi penilaian, serta hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan.

### d. Sistem Penghargaan Berbasis Kualitas Layanan

Sistem penghargaan diterapkan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik. Penghargaan diberikan berdasarkan performa pelayanan dan umpan balik tamu.

Namun, terdapat variasi persepsi terkait efektivitas sistem ini. Sebagian karyawan menganggap penghargaan sebagai bentuk apresiasi yang memotivasi, sementara yang lain melihat bahwa penghargaan belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi individu karena lebih berfokus pada indikator tertentu.

Selain itu, dalam beberapa situasi operasional, motivasi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan budaya kerja tim dibandingkan dengan penghargaan formal. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan berfungsi sebagai faktor pendukung, bukan satu-satunya pendorong kualitas pelayanan.

Ringkasan praktik MSDM dan kontribusinya terhadap kualitas pelayanan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Praktik MSDM dan Kontribusinya terhadap Kualitas Pelayanan

Praktik MSDM	Fokus Implementasi	Dampak terhadap Kualitas Pelayanan
Rekrutmen dan seleksi	Kesesuaian nilai dan orientasi layanan	Fondasi perilaku empatik, memerlukan adaptasi lanjutan
Pelatihan berkelanjutan	Standar layanan global dan omotenashi	Konsistensi pelayanan, dipengaruhi pengalaman lapangan
Penilaian kinerja	Evaluasi perilaku dan umpan balik tamu	Penguatan disiplin, bergantung pada objektivitas penilaian
Sistem penghargaan	Apresiasi berbasis kualitas layanan	Motivasi pelayanan, dipengaruhi faktor intrinsik

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa peran MSDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan tidak bersifat deterministik, melainkan melalui proses yang dinamis dan kontekstual. Setiap praktik MSDM saling berinteraksi dan dipengaruhi oleh faktor budaya, komunikasi organisasi, serta kondisi operasional, sehingga kualitas pelayanan merupakan hasil dari proses berkelanjutan, bukan output instan dari kebijakan manajemen.

## 2. Implikasi Praktik MSDM terhadap Perilaku Pelayanan dan Pengalaman Tamu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM berdampak terhadap perilaku pelayanan karyawan dan pengalaman tamu, namun dampak tersebut tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman individu, konteks kerja, serta interpretasi masing-masing karyawan terhadap nilai pelayanan yang diterapkan organisasi.

### a. Perilaku Pelayanan Karyawan

Observasi pada unit *front office* dan *guest relations* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memperlihatkan perilaku proaktif, perhatian terhadap detail, serta kemampuan mengantisipasi kebutuhan tamu. Karyawan secara aktif menawarkan bantuan, memberikan informasi tambahan tanpa diminta, dan menjaga komunikasi yang sopan serta profesional. Perilaku ini terutama terlihat pada karyawan yang telah memiliki masa kerja lebih lama dan terbiasa dengan standar pelayanan hotel.

Namun demikian, temuan juga mengungkap adanya variasi pengalaman dan praktik pelayanan di antara karyawan. Karyawan yang relatif baru cenderung masih berfokus pada kepatuhan terhadap prosedur standar (SOP) dan belum sepenuhnya mampu menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi situasi pelayanan yang dinamis. Dalam beberapa kasus, mereka lebih berhati-hati dan menunggu arahan atasan sebelum mengambil inisiatif, yang berdampak pada respons pelayanan yang kurang cepat dibandingkan dengan karyawan senior.

Selain itu, ditemukan adanya konflik peran (*role conflict*) yang dialami karyawan, khususnya ketika harus menyeimbangkan antara tuntutan efisiensi operasional dan ekspektasi pelayanan personal yang tinggi. Misalnya, dalam kondisi tingkat hunian tinggi atau beban kerja meningkat, karyawan menghadapi dilema antara melayani tamu secara cepat sesuai target operasional dan memberikan perhatian lebih mendalam sesuai prinsip *omotenashi*. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan nilai pelayanan tidak selalu berjalan ideal, tetapi dipengaruhi oleh tekanan situasional di lapangan.

Dari sisi interpretasi nilai pelayanan, terdapat perbedaan pemaknaan terhadap konsep *omotenashi* di antara informan. Manajemen cenderung memandang *omotenashi* sebagai standar perilaku pelayanan yang harus diterapkan secara konsisten dalam setiap interaksi. Sementara itu, beberapa karyawan frontliner mengartikan *omotenashi* secara lebih fleksibel sebagai bentuk pelayanan yang disesuaikan dengan kondisi tamu dan situasi kerja. Perbedaan interpretasi ini berdampak pada variasi gaya pelayanan, baik dalam cara berkomunikasi maupun dalam tingkat inisiatif yang diambil karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku pelayanan karyawan merupakan hasil dari proses internalisasi nilai yang tidak selalu seragam, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman kerja, pembelajaran situasional, serta interaksi antara standar organisasi dan realitas operasional. Dengan demikian, praktik MSDM tidak secara otomatis menghasilkan perilaku pelayanan yang homogen, tetapi membentuk kerangka kerja yang kemudian diinterpretasikan dan dijalankan secara berbeda oleh setiap individu dalam konteks kerja yang dinamis.

### b. Pengalaman Tamu Hotel

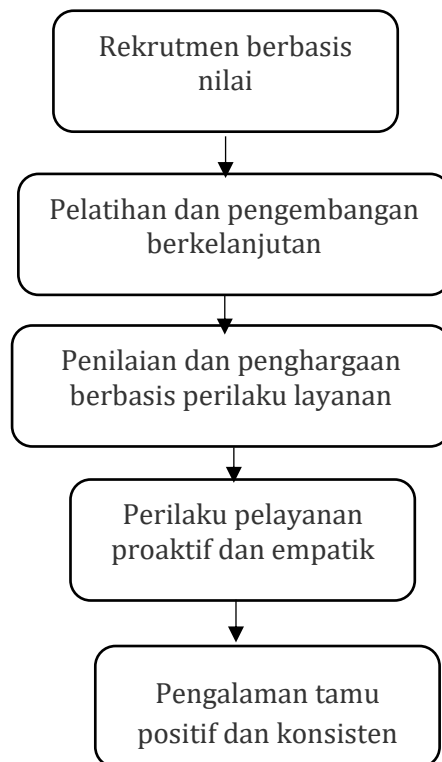
Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman tamu tidak hanya dibentuk oleh konsistensi interaksi interpersonal sebagaimana disampaikan oleh pihak manajemen, tetapi juga dipengaruhi oleh variasi kualitas pelayanan yang terjadi dalam praktik sehari-hari. Untuk mengurangi potensi bias perspektif manajemen, penelitian ini melakukan triangulasi sumber melalui observasi langsung terhadap interaksi pelayanan serta telaah dokumen umpan balik tamu (*guest comment* dan laporan evaluasi internal).

Dari hasil triangulasi tersebut, ditemukan bahwa sebagian besar tamu menunjukkan persepsi positif terhadap keramahan dan kesopanan karyawan, terutama dalam interaksi awal di *front office*. Namun, terdapat juga variasi pengalaman tamu, khususnya terkait kecepatan respons dan konsistensi pelayanan pada situasi dengan tingkat hunian tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pengalaman tamu tidak selalu homogen, melainkan dipengaruhi oleh kondisi operasional dan kesiapan karyawan dalam merespons situasi layanan yang dinamis.

Selain itu, dokumen umpan balik tamu menunjukkan bahwa aspek interpersonal seperti empati, perhatian terhadap detail, dan kemampuan komunikasi menjadi faktor yang paling sering diapresiasi, sementara aspek yang berkaitan dengan kecepatan layanan dan kejelasan informasi masih menjadi area yang perlu ditingkatkan. Temuan ini memperkuat hasil observasi bahwa pengalaman tamu merupakan hasil interaksi kompleks antara standar pelayanan, perilaku karyawan, dan situasi layanan yang dihadapi.

Lingkungan kerja yang menekankan kerja sama tim dan komitmen terhadap kepuasan tamu memang berkontribusi terhadap terciptanya pengalaman layanan yang positif. Namun, dalam praktiknya, efektivitas kerja tim juga dipengaruhi oleh koordinasi antarkaryawan dan beban kerja yang dihadapi. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sistem operasional atau standar yang ditetapkan, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dinamika interaksi manusia di dalamnya.

Hubungan antara praktik MSDM, perilaku pelayanan, dan pengalaman tamu tidak bersifat linier, melainkan membentuk hubungan yang dinamis dan kontekstual. Berdasarkan temuan lapangan, model integrasi MSDM dikembangkan dengan mempertimbangkan adanya faktor mediasi dan konteks operasional, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Integrasi MSDM dan Kualitas Pelayanan Hotel  
Sumber: Data primer diolah (2026)

Model tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara MSDM dan kualitas pelayanan tidak sederhana, melainkan dipengaruhi oleh berbagai variabel kontekstual yang memediasi dan memoderasi proses pembentukan pengalaman tamu. Dengan memasukkan faktor seperti pengalaman kerja karyawan, interpretasi nilai pelayanan, serta kondisi operasional, model ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan dengan pendekatan linier sebelumnya.

Temuan ini menegaskan bahwa MSDM di Hotel Renaissance Okinawa Resort tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang bekerja melalui proses yang kompleks dan berlapis dalam membentuk kualitas pelayanan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang menempatkan integrasi antara nilai budaya



pelayanan Jepang (*omotenashi*), praktik MSDM, dan faktor kontekstual sebagai determinan utama dalam membentuk pengalaman tamu pada hotel internasional. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai pentingnya desain MSDM yang adaptif, kontekstual, dan berbasis pada dinamika interaksi layanan dalam industri perhotelan global.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia di Hotel Renaissance Okinawa Resort, Jepang, berperan sebagai sistem strategis yang tidak hanya membentuk, tetapi juga memediasi proses terciptanya kualitas pelayanan hotel secara berkelanjutan. Peran tersebut tercermin melalui integrasi praktik rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berkelanjutan, penilaian kinerja berbasis perilaku layanan, serta sistem penghargaan yang saling terkait dalam membentuk perilaku pelayanan karyawan. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara praktik MSDM dan kualitas pelayanan tidak bersifat linier atau deterministik, melainkan berlangsung melalui proses yang dinamis, dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan, interpretasi terhadap nilai pelayanan, serta kondisi operasional di lapangan. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya merupakan hasil desain sistem MSDM, tetapi juga hasil interaksi kompleks antara kebijakan organisasi, budaya kerja, dan konteks pelayanan yang dihadapi karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas perspektif strategic human resource management dalam konteks industri jasa, khususnya perhotelan lintas budaya, dengan menekankan bahwa efektivitas MSDM tidak hanya terletak pada keselarasan dengan strategi organisasi, tetapi juga pada kemampuannya mengakomodasi dinamika interpretasi nilai dan praktik pelayanan di tingkat individu. Integrasi antara nilai budaya lokal seperti *omotenashi* dan standar manajemen global tidak secara otomatis menghasilkan keseragaman perilaku, melainkan membuka ruang variasi yang justru menjadi bagian dari proses pembentukan pengalaman layanan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada keterbatasan sumber data pengalaman tamu yang masih didominasi oleh observasi dan dokumen internal, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan perspektif tamu secara langsung. Selain itu, penggunaan desain studi kasus pada satu hotel membatasi generalisasi temuan ke konteks industri perhotelan yang lebih luas.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan melibatkan data langsung dari tamu, menggunakan metode campuran (*mixed methods*), serta membandingkan beberapa hotel dengan karakteristik budaya dan sistem manajemen yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi lebih dalam peran faktor kontekstual seperti tekanan kerja, kepemimpinan, dan dinamika tim dalam memediasi hubungan antara praktik MSDM dan kualitas pelayanan. Dengan demikian, pengembangan kajian MSDM di industri perhotelan diharapkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menghasilkan model konseptual yang lebih adaptif dan kontekstual dalam menjelaskan kompleksitas kualitas pelayanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, Anisah and AS, Sakinah. 2020. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing.
- Armstrong, G., & Cunningham, P. 2019. Principles of Marketing (8th Ed.). Pearson.
- Bungin, B. 2019. Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Dessler, G. 2020. Human Resource Management (16th Ed.).
- Geng, Bin, Tianyun Huang, Xinsheng Jiang, Nana Lin, Guangyuan Gao, and Lisha Fan. 2021. "The Analysis of the Innovation Consciousness of College Student Entrepreneurs Under the Teaching Concept of Chinese Excellent Traditional Culture." *Frontiers in Psychology* 12(November):1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2021.717336.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. 2015. *Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press.



- Journal, Hotelier, Politeknik Indonusa, and Surakarta, ISSN. 2023. "PROFESIONALISME GUEST RELATION OFFICER DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA PADA OPERASIONAL DI HOTEL SAHID JAYA SOLO." HOTELIER JOURNAL 9.
- Jung, Sungwook, Donghee Kim, and Nina Shin. 2023. "Success Factors of the Adoption of Smart Factory Transformation: An Examination of Korean Manufacturing SMEs." IEEE Access 11:2239-49. doi: 10.1109/ACCESS.2022.3233811.
- Kandampully, Jay, Tingting(Christina) Zhang, and Elina Jaakkola. 2018. "Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda." International Journal of Contemporary Hospitality Management 30(1):21-56. doi: 10.1108/IJCHM-10-2015-0549.
- Karatepe, T. 2022. "Management Commitment to the Ecological Environment, Green Work Engagement and Their Effects on Hotel Employees' Green Work Outcomes." International Journal of Contemporary Hospitality Management 34(8):3084-3112. doi: 10.1108/IJCHM-10-2021-1242.
- Lashley C, Morrison A. 2000. In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates.
- Mishra, Chandra S., and Ramona K. Zachary. 2015. "The Theory of Entrepreneurship." Entrepreneurship Research Journal 5(4):251-68.
- Moleong, Lexy J. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1998. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- Schulz-Knappe, Charlotte, Thomas Koch, and Johannes Beckert. 2019. "The Importance of Communicating Change: Identifying Predictors for Support and Resistance toward Organisational Change Processes." Corporate Communications 24(4):670-85. doi: 10.1108/CCIJ-04-2019-0039.
- Setiawan, Mulkan SE. 2023. "Analisa Pelayanan Prima Front Office Di Opi Indah Hotel Palembang Peneliti." Sugiyono. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Yuliamir, Henry, Edy Priyanto, Eni Rahayu, Heru Yulianto, and Dyah Palupiningtyas. 2022. "Kepuasan Kerja Karyawan House Keeping Departemen Hotel Alexander Tegal : Ditinjau Dari Aspek Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Insentif." Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata 5(1):1-10. doi: 10.23887/jmpp.v5i1.45279.
- Zaini, Penerbit Muhammad, Penerbit Muhammad Zaini, Nanda Saputra, Yayasan Penerbit, Muhammad Zaini, Karimuddin Abdullah Lawang, and Adi Susilo. 2023. Metodologi Penelitian Kualitatif.