

Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Efisiensi Operasional di Industri Perhotelan: Studi Kasus Favehotel Rungkut Surabaya

Amanda Nur Azzahra¹ Nurhadi²

Program Studi Adminitrasi Binis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur^{1,2}

Email: amandaazzahra13@gmail.com¹ nurupn.data@gmail.com²

Abstract

This study examines human resource management strategies at Favehotel Rungkut Surabaya, focusing on operational efficiency improvement through effective workforce optimization. Using a qualitative case study approach, the research analyzes how a budget hotel manages 31 contract employees across 8 departments while maintaining service quality. The findings reveal that implementing work rotation systems, multi-skill training programs, and lean organizational structures contributed to a 27% increase in operational efficiency over two years. Key challenges identified include workload optimization, cross-departmental coordination, and employee competency development. This research provides practical implications for budget hotels in designing effective HR strategies, particularly in resource allocation, competency development, and performance evaluation systems.

Keywords: HR Management, Operational Efficiency, Budget Hotel, Case Study

Abstrak

Persaingan industri perhotelan yang semakin ketat memaksa hotel budget untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan tetap mempertahankan kualitas layanan. Penelitian ini menganalisis strategi pengelolaan SDM di Favehotel Rungkut Surabaya dalam meningkatkan efisiensi operasional dengan 31 karyawan kontrak yang tersebar di 8 departemen. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi tantangan utama pengelolaan SDM meliputi optimalisasi beban kerja, koordinasi lintas departemen, dan pengembangan kompetensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem rotasi kerja, pelatihan multi-skill, dan struktur organisasi ramping berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional sebesar 27% dalam dua tahun terakhir. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi hotel budget dalam merancang strategi SDM yang efektif, khususnya dalam aspek alokasi sumber daya, pengembangan kompetensi, dan sistem evaluasi kinerja.

Kata Kunci: Pengelolaan SDM, Efisiensi Operasional, Hotel Budget, Studi Kasus



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Industri perhotelan Indonesia menunjukkan pertumbuhan signifikan, tercatat dari data BPS (2023) jumlah akomodasi hotel berbintang mencapai 2.897 di tahun 2022. Pertumbuhan ini didorong oleh pemulihan sektor pariwisata pasca pandemi, dengan tingkat hunian kamar (TPK) hotel berbintang mencapai 53,88% pada Desember 2022 (BPS, 2023). Perkembangan hotel budget menjadi fenomena penting dalam industri perhotelan Indonesia, ditandai dengan masuknya berbagai brand internasional dan lokal ke segmen ini. Manajemen SDM menjadi faktor kritis dalam operasional hotel budget, mengingat kebutuhan untuk menyeimbangkan efisiensi biaya dengan kualitas layanan (Li et al., 2023). Pengelolaan SDM yang efektif di industri perhotelan tidak terlepas dari aspek perpajakan. (Wala & Rasji, 2023) menekankan bahwa pemahaman dan kedisiplinan dalam membayar pajak merupakan kunci keberhasilan

pemerintah dalam mengumpulkan pendapatan pajak agar pendapatan negara dapat berkelanjutan. Perkembangan hotel budget di Indonesia menghadapi tantangan utama dalam hal efisiensi operasional, hotel budget mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan biaya operasional karena keterbatasan sumber daya, Efisiensi operasional hotel budget sangat bergantung pada pengelolaan SDM yang efektif. Di Indonesia, penelitian (Purwanto et al. 2023) dan (Setiawan 2023) menunjukkan bahwa manajemen SDM menjadi kunci dalam mencapai efisiensi operasional hotel budget. Favehotel Rungkut Surabaya, sebagai bagian dari jaringan hotel budget terkemuka, menghadapi tantangan serupa dalam mengoptimalkan operasional dengan total 31 karyawan kontrak yang tersebar di delapan departemen operasional, didukung oleh daily worker dan mahasiswa/i magang di departemen Housekeeping, Engineering, dan F&B Service. Kompleksitas pengelolaan SDM ini diperumit oleh kebutuhan untuk mempertahankan standar layanan sambil mengoptimalkan efisiensi biaya operasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk menganalisis strategi pengelolaan SDM di Favehotel Rungkut Surabaya. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kompleksitas hubungan antara praktik manajemen SDM dan kinerja organisasi dalam industri perhotelan (Madera et al., 2017). Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber yang meliputi: (1) analisis dokumentasi struktur organisasi dan kebijakan SDM, (2) observasi langsung terhadap operasional 8 departemen, dan (3) wawancara mendalam dengan perwakilan manajemen dan karyawan. Metode triangulasi ini mengadopsi kerangka metodologis yang telah terbukti efektif dalam penelitian manajemen SDM di industri perhotelan (Nieves & Quintana, 2018). Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan 15 informan kunci yang mewakili berbagai level organisasi, terdiri dari 3 manajer departemen, 4 supervisor, dan 8 staf operasional. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterwakilan setiap departemen dan level jabatan (Li et al., 2023). Protokol wawancara dikembangkan berdasarkan dimensi pengelolaan SDM yang mencakup aspek struktur organisasi, alokasi sumber daya, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja (Liu et al., 2018).

Analisis data menggunakan pendekatan tematik dengan fokus pada identifikasi pola-pola dalam praktik pengelolaan SDM dan dampaknya terhadap kinerja operasional. Proses coding mengidentifikasi tema-tema utama terkait efisiensi operasional dan pengelolaan SDM, dengan perhatian khusus pada integrasi antar departemen dan optimalisasi sumber daya manusia (Wang et al., 2021). Keabsahan data dijaga melalui member checking dan peer debriefing untuk memastikan kredibilitas temuan (Torres & Kline, 2016). Kerangka analisis dikembangkan dengan mengintegrasikan perspektif efisiensi operasional dan model pengelolaan SDM hotel budget (Wu et al., 2021). Parameter analisis mencakup: (1) efektivitas struktur organisasi dalam mendukung operasional, (2) optimalisasi alokasi sumber daya manusia, (3) sistem pengembangan kompetensi, dan (4) mekanisme koordinasi lintas departemen. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana praktik pengelolaan SDM dapat mengoptimalkan kinerja operasional dalam konteks hotel budget (Karatepe & Olugbade, 2016).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Hotel

Favehotel Rungkut Surabaya merupakan bagian dari jaringan hotel budget Archipelago International yang berlokasi di kawasan industrial Rungkut, Surabaya. Hotel yang mulai beroperasi pada tahun 2016 ini menerapkan konsep smart hotel dengan mengedepankan

efisiensi operasional melalui struktur organisasi yang ramping dan pemanfaatan teknologi digital dalam operasionalnya. Dengan kapasitas 173 kamar, hotel ini mengadopsi model pengelolaan SDM berbasis kontrak dengan total 31 karyawan yang tersebar di delapan departemen operasional, didukung oleh daily worker dan mahasiswa/i magang di beberapa departemen seperti Housekeeping, Engineering, dan F&B Service. Positioning hotel sebagai akomodasi bisnis di kawasan industri memengaruhi karakteristik operasionalnya, dengan mayoritas okupansi berasal dari segmen business traveler yang didominasi tamu-tamu korporat dari kawasan industri Rungkut dan sekitarnya. Pola okupansi yang cenderung stabil sepanjang hari kerja (Senin-Jumat) memungkinkan hotel untuk mengimplementasikan sistem alokasi SDM yang terstruktur dengan memprioritaskan peak hours pada waktu check-in dan check-out. Dalam aspek pengelolaan SDM, hotel mengimplementasikan struktur organisasi matriks yang memungkinkan fleksibilitas dalam alokasi sumber daya manusia. Delapan departemen yang ada terdiri dari departemen operasional utama (Front Office, Housekeeping, F&B Service, dan F&B Product) serta departemen pendukung (Human Resources, Accounting, Sales & Marketing, dan Engineering). Model struktur ini dirancang untuk mengoptimalkan produktivitas dengan jumlah karyawan terbatas sambil mempertahankan standar layanan yang ditetapkan oleh jaringan hotel internasional. Karakteristik unik Favehotel Rungkut Surabaya terletak pada implementasi sistem rotasi kerja dan pelatihan multi-skill yang intensif, dimana departemen Front Office dan Housekeeping dibekali kemampuan untuk saling mendukung saat periode peak hours. Pendekatan ini memungkinkan hotel untuk mempertahankan efisiensi operasional meski dengan rasio karyawan per kamar yang relatif rendah, sekaligus memberikan peluang pengembangan kompetensi bagi karyawan kontrak.

Profil Organisasi dan Struktur Operasional

Struktur organisasi Favehotel Rungkut Surabaya, yang berlokasi di Jalan Raya Rungkut Industri Raya No. 101, Rungkut Kidul, menunjukkan karakteristik yang sejalan dengan konsep lean organization dalam industri perhotelan (Nieves & Quintana, 2018). Posisi strategis di kawasan industri Rungkut, salah satu area bisnis terbesar di Surabaya Timur, mempengaruhi pola operasional dan struktur organisasi hotel. Dengan rasio karyawan-kamar 1:5, hotel ini mengimplementasikan model operasional yang efisien melalui tiga strategi utama: optimalisasi struktur organisasi, pengembangan kompetensi multiskill, dan sistem koordinasi lintas departemen. Dalam aspek struktur organisasi, hotel mengadopsi pendekatan matriks yang memungkinkan alokasi sumber daya manusia secara fleksibel. Departemen Front Office dan Housekeeping, sebagai departemen dengan interaksi tamu tertinggi, diintegrasikan dalam sistem rotasi kerja yang memungkinkan dukungan operasional silang selama periode peak hours, terutama saat check-in (14.00-16.00) dan check-out (06.00-08.00). Pendekatan ini mendukung temuan (Madera & Dawson, 2017) tentang pentingnya fleksibilitas struktural dalam meningkatkan efisiensi operasional hotel budget. Program pengembangan kompetensi multiskill menjadi kunci dalam mengoptimalkan produktivitas karyawan. (Li et al., 2020) mengidentifikasi bahwa program pelatihan silang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional hotel budget. Di Favehotel Rungkut Surabaya, setiap karyawan rata-rata menguasai tiga keterampilan tambahan di luar kompetensi utama mereka. Data menunjukkan bahwa implementasi program ini berkontribusi pada peningkatan skor kepuasan tamu sebesar 15% dalam dua tahun terakhir. Sistem koordinasi lintas departemen dirancang dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memfasilitasi komunikasi real-time dan tracking kinerja. Morning briefing harian yang dilaksanakan di lobby staff area pukul 08.30 WIB melibatkan perwakilan setiap departemen. (Pratono et al., 2019) menekankan bahwa

komunikasi interdepartemen yang efektif berperan kritis dalam meningkatkan kinerja operasional hotel budget di Indonesia. Evaluasi kinerja menunjukkan bahwa implementasi struktur organisasi ramping berkontribusi pada peningkatan efisiensi biaya operasional sebesar 27% dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, tantangan utama terletak pada optimalisasi beban kerja selama periode peak season (Juni-Agustus dan Desember-Januari). (Safavi & Karatepe, 2018) menemukan bahwa sistem reward berbasis kinerja efektif dalam mendorong produktivitas dan retensi karyawan hotel budget. Favehotel Rungkut Surabaya mengadopsi pendekatan serupa melalui program insentif yang dikaitkan dengan pencapaian target departemen dan kepuasan tamu. Favehotel Rungkut Surabaya mengadopsi model struktur organisasi ramping yang mengintegrasikan delapan departemen utama dengan total 31 karyawan kontrak. Struktur ini dirancang untuk mengoptimalkan efisiensi operasional sambil mempertahankan standar layanan hotel budget.

Komposisi Departemen dan Alokasi Sumber Daya Manusia

Favehotel Rungkut Surabaya mengimplementasikan struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang Hotel Manager dan terdiri dari delapan departemen dengan total 31 karyawan kontrak, dengan IT Officer di bawah Departemen Accounting dan Chief Security di bawah Human Resources. Hasil analisis dokumentasi dan observasi lapangan menunjukkan distribusi SDM sebagai berikut:

1. Hotel Manager (1 orang) sebagai pimpinan tertinggi yang mengkoordinasikan seluruh operasional hotel.
2. Human Resource Department (1 orang) mengelola seluruh aspek SDM dan mengawasi Chief Security.
3. Front Office Department (6 orang) terdiri dari FO Manager dan lima Front Desk Agent yang memungkinkan pelayanan 24 jam dengan sistem shift terstruktur.
4. Housekeeping Department (3 orang) terdiri dari Executive Housekeeper, Housekeeping Supervisor, dan Order Taker, didukung oleh daily worker dan mahasiswa/i magang.
5. Sales & Marketing Department (4 orang) terdiri dari Sales & Marketing Manager, Assistant Sales Manager, satu Sales Executive, dan satu Marketing Communication yang fokus pada pengembangan bisnis dan promosi hotel.
6. Accounting Department (5 orang) terdiri dari Chief Accounting, Cost Control & Receiving, Account Receivable & Income Audit, Account Payable & General Cashier, dan Purchasing Manager, serta mengawasi IT Officer.
7. F&B Service Department (3 orang) terdiri dari F&B Supervisor dan dua F&B Staff, didukung oleh mahasiswa/i magang.
8. F&B Product Department (3 orang) terdiri dari Head Chef, Chef de Partie, dan Cook, dengan Head Chef sebagai kepala departemen.
9. Engineering Department (3 orang) terdiri dari Chief Engineering, Engineering Supervisor, dan General Maintenance.

Departemen Housekeeping, sebagai salah satu departemen kunci dalam operasional hotel, dikelola oleh tiga karyawan kontrak yang terdiri dari Executive Housekeeper, Housekeeping Supervisor, dan Order Taker. Efisiensi operasional departemen ini didukung oleh kontribusi daily worker dan mahasiswa/i magang dalam menangani 173 kamar hotel dan area publik. Divisi Food & Beverage terbagi menjadi dua sub-departemen yang berkolaborasi dalam memberikan layanan kuliner kepada tamu: F&B Service dengan tiga karyawan kontrak yang didukung mahasiswa/i magang, dan F&B Product dengan tiga karyawan profesional.

Departemen pendukung terdiri dari Engineering dengan tiga karyawan, Sales & Marketing dengan empat karyawan profesional, Accounting dengan lima karyawan termasuk IT Officer, dan Human Resources dengan satu karyawan yang juga mengawasi fungsi keamanan. Struktur ini mencerminkan pendekatan efisiensi operasional dimana setiap departemen dirancang secara optimal untuk mendukung operasional hotel secara efektif. Sistem hierarki didesain dengan rentang kendali yang efisien, memungkinkan pengawasan efektif dan pengambilan keputusan yang cepat.

Pengaturan shift operasional dirancang untuk mengoptimalkan ketersediaan personel dengan jumlah karyawan terbatas. Departemen Front Office dan Housekeeping mengoperasikan tiga shift utama dengan distribusi staf yang disesuaikan dengan tingkat aktivitas hotel. Shift pagi menampung 40% karyawan untuk mengakomodasi peak check-out time, shift middle dengan 20% karyawan untuk menangani operasional reguler, dan shift sore dengan 40% karyawan untuk melayani peak check-in time. Operasional F&B disesuaikan dengan pola kunjungan tamu, dengan penekanan khusus pada layanan breakfast yang menjadi salah satu touchpoint penting dalam pengalaman tamu. Departemen pendukung beroperasi pada jam kantor reguler dengan sistem on-call untuk situasi darurat, memastikan dukungan administratif dan teknis yang berkelanjutan bagi operasional hotel.

Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia

Analisis implementasi strategi SDM di Favehotel Rungkut Surabaya mengungkapkan pendekatan terintegrasi dalam pengelolaan karyawan kontrak. Program pengembangan kompetensi menjadi fokus utama, dengan implementasi sistem pelatihan silang yang mencakup 85% dari total karyawan. Setiap karyawan rata-rata menguasai tiga keterampilan tambahan di luar kompetensi utama mereka, hasil dari program pelatihan intensif yang dilaksanakan selama 24 jam per karyawan per tahun. Sistem rotasi kerja terstruktur diterapkan dengan fokus pada departemen operasional utama. Karyawan Front Office dilatih untuk mendukung operasional F&B Service selama peak breakfast dan dinner time, sementara staf Housekeeping dibekali kemampuan dasar front office untuk membantu proses check-in selama periode high occupancy. Program ini menghasilkan peningkatan fleksibilitas operasional yang signifikan, tercermin dari kemampuan hotel untuk mempertahankan kualitas layanan meski dengan jumlah karyawan terbatas.

Efisiensi Operasional dan Kinerja Layanan

Analisis kinerja operasional menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif berperan penting dalam menjaga stabilitas operasional hotel (Davidson et al., 2010). Peningkatan produktivitas karyawan tercermin dari guest satisfaction score 8.5/10, sejalan dengan standar layanan baru dalam industri perhotelan (Torres & Kline, 2013). Employee satisfaction index yang mencapai 7.8/10 mengindikasikan keberhasilan strategi pengembangan SDM, mendukung hubungan antara work engagement dan kepuasan karyawan (Karatepe & Karadas, 2015). Keberhasilan operasional hotel juga ditentukan oleh kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan. (Wala & Rasji, 2023) mengungkapkan bahwa kendala utama dalam pengelolaan pajak adalah kurangnya pemahaman wajib pajak dan lemahnya penegakan hukum, yang dapat berdampak pada efisiensi operasional bisnis termasuk sektor perhotelan.

Koordinasi Lintas Departemen

Implementasi sistem komunikasi matriks menghasilkan peningkatan efisiensi koordinasi, sejalan dengan pentingnya manajemen komunikasi dalam operasional hotel (Madera et al.,

2014). Morning briefing harian dan sistem dokumentasi digital berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan, mendukung karakteristik kerja yang mempengaruhi kepuasan dan retensi karyawan (Lee & Way, 2010). Response time terhadap permintaan tamu mengalami peningkatan signifikan, mengkonfirmasi pentingnya sistem koordinasi yang efektif dalam industri perhotelan (Davidson et al., 2010).

Sistem Evaluasi Kinerja

Implementasi sistem evaluasi berbasis kompetensi menghasilkan peningkatan skor kinerja rata-rata sebesar 24%, sejalan dengan praktik SDM dan inovasi di industri perhotelan (Nieves & Quintana, 2018). Program reward and recognition berkontribusi pada penurunan turnover rate dari 25% menjadi 15%, mengkonfirmasi peran karakteristik personal dalam kinerja karyawan hotel (Kim et al., 2007). Keberhasilan ini mendukung pentingnya pengelolaan SDM yang efektif dalam operasional hotel (Yang & Mao, 2017).

Diskusi dan Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoretis dalam konteks pengelolaan SDM di hotel budget. Pertama, hasil penelitian memperkuat argumen (Nieves & Quintana, 2018) tentang peran struktur organisasi ramping dalam meningkatkan efisiensi operasional. Implementasi lean organization tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan melalui sistem koordinasi yang lebih efektif. Kedua, penelitian ini memperluas pemahaman tentang praktik cross-training dalam konteks hotel budget. Hayes & Ninemeier (2016) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi multiskill dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di hotel budget. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pelatihan silang bergantung pada tiga faktor utama: kesesuaian karakteristik pekerjaan, profil kompetensi karyawan, dan pola operasional hotel. Ketiga, terkait motivasi dan keterlibatan karyawan, penelitian ini mendukung temuan (Jung & Yoon, 2016) tentang pentingnya meaningful work dalam meningkatkan komitmen organisasional. Sistem rotasi kerja dan pengembangan kompetensi di Favehotel Rungkut Surabaya terbukti meningkatkan engagement karyawan melalui pemberian tanggung jawab yang lebih bervariasi dan kesempatan pengembangan diri.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis bagi pengelola hotel budget. Pertama, dalam aspek struktur organisasi, Walker (2016) menyarankan pentingnya fleksibilitas struktural dalam mengoptimalkan produktivitas karyawan dengan jumlah terbatas. Hotel budget perlu mempertimbangkan implementasi sistem matriks yang memungkinkan alokasi SDM secara dinamis sesuai kebutuhan operasional. Ketiga, (Cheng & O-Yang, 2018) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berperan penting dalam mengurangi burnout dan meningkatkan kepuasan kerja. Hotel budget dapat mengadopsi pendekatan penilaian berbasis kompetensi yang menghubungkan pencapaian individual dengan target departemen, sambil tetap memberikan dukungan organisasional yang memadai. Keempat, penggunaan teknologi digital dalam koordinasi lintas departemen perlu didukung dengan standar operasional yang jelas. Hayes & Ninemeier (2016) menekankan bahwa implementasi teknologi di hotel budget harus mempertimbangkan tingkat kesiapan karyawan dan infrastruktur yang tersedia. Sistem dokumentasi digital dan morning briefing perlu dirancang dengan antarmuka yang user-friendly dan prosedur yang mudah dipahami.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis strategi pengelolaan SDM di Favehotel Rungkut Surabaya dalam konteks hotel budget, dengan fokus pada upaya meningkatkan efisiensi operasional. Temuan utama menunjukkan bahwa implementasi struktur organisasi ramping yang didukung sistem rotasi kerja dan pengembangan kompetensi multi-skill berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional sebesar 27% dalam dua tahun terakhir. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Madera et al. (2017) tentang pentingnya fleksibilitas struktural dalam optimalisasi kinerja hotel budget. Implementasi program pengembangan kompetensi multi-skill yang mencakup 85% karyawan menghasilkan peningkatan skor kepuasan tamu sebesar 15%, mengkonfirmasi argumen Jung & Yoon (2016) tentang hubungan positif antara pengembangan kompetensi karyawan dan kualitas layanan. Sistem rotasi kerja terstruktur berkontribusi pada penurunan turnover rate dari 25% menjadi 15%, mendukung temuan Nieves & Quintana (2018) tentang pentingnya praktik SDM yang adaptif dalam industri perhotelan. Sejalan dengan temuan (Wala & Rasji, 2023), implementasi sistem pengelolaan yang efektif membutuhkan dukungan regulasi yang jelas dan konsisten, termasuk dalam aspek perpajakan yang menjadi bagian integral dari operasional hotel. Meski penelitian ini menunjukkan keberhasilan model pengelolaan SDM dalam konteks hotel budget, terdapat beberapa limitasi yang perlu diperhatikan. Pertama, fokus studi kasus pada satu properti membatasi generalisasi temuan. Kedua, periode observasi yang relatif singkat (2 tahun) membatasi pemahaman tentang keberlanjutan jangka panjang dari strategi yang diimplementasikan. Ketiga, penelitian ini belum mengeksplorasi secara mendalam dampak faktor eksternal seperti dinamika pasar tenaga kerja dan perubahan preferensi konsumen terhadap efektivitas strategi SDM. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi aplikabilitas model ini pada hotel budget dengan karakteristik berbeda, seperti lokasi urban atau leisure destination. Analisis komparatif antar properti dalam jaringan hotel yang sama juga dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi SDM.

Ucapan terima Kasih (Acknowledgments)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen Favehotel Rungkut Surabaya atas kesediaan dan dukungannya sebagai objek penelitian. Apresiasi khusus ditujukan kepada Dr. Nurhadi, M.Si, selaku pembimbing akademik yang telah memberikan arahan dan masukan berharga selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Terima kasih juga kepada Tim Departemen Human Resources Favehotel Rungkut Surabaya yang telah memfasilitasi proses pengumpulan data dan verifikasi temuan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Hotel Berbintang Indonesia 2022. BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Tingkat Penghunian Kamar Hotel 2022. <https://www.bps.go.id/statistics/2023/01/hotel-occupancy-rate>
- Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.

- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2016). *Human resources management in the hospitality industry* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350-2371.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344-353.
- Li, Y., Mai, F., & Tian, X. (2023). Human Resource Management Practices and Employee Performance in Budget Hotels: Evidence from China. *Tourism Management*, 94, 104644.
- Li, Y., Zhang, C., & Wang, S. (2023). Human resource management practices in budget hotels: A systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 789-812.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2018). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1164-1188.
- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2014). Managing language barriers in the workplace: The roles of job demands and resources on turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 117-125.
- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2017). Managers' psychological diversity climate and fairness: The utility and importance of diversity management in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 288-307.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.

- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P.B. (2023). Pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja operasional hotel budget di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 51-64. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.51-64>
- Setiawan, B. (2023). *Manajemen Operasional Hotel: Konsep dan Implementasi* (Edisi 2). Salemba Empat.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642-659.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2016). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1927-1953.
- Wala, G. N., & Rasji. (2023). Problems of Tax Collection by the Tax Mafia in the Perspective of Tax Law. *Aurelia: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 1138-1142
- Walker, J. R. (2016). *Introduction to hospitality management* (5th ed.). Pearson.
- Wang, Y. F., Chiang, M. H., & Lee, Y. J. (2021). Impact of human resource practices on hotel human resource management performance: The role of knowledge management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 389-399.
- Wu, L., Wei, Y. C., & Zhang, Y. (2021). Stimulating hotel employee creativity through human resource management practices: The roles of cognitive diversity and knowledge sharing. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102846.
- Yang, Y., & Mao, Z. (2017). Do independent hotels benefit from the presence of branded ones?. *Journal of Business Research*, 76, 108-117.