

Model Kompetensi Layanan Manajer Hotel Non Bintang

Dwi Suhartanto^a, Any Noor^b, Vanessa Gaffar^c, Junaidi Sagir^d

^aJurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung
Email: dwi.suhartanto@polban.ac.id

^bJurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung
Email: anynoor@polban.ac.id

^cFakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Indonesia
Email: vanessagaffar@yahoo.com

^dFakultas Ekonomi, Universitas Mataram
Email: junaisa@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini didesain untuk memformulasikan strategi penguatan kinerja hotel non-bintang melalui identifikasi model kualitas layanan manajer hotel non bintang dalam membangun kualitas layanan untuk menciptakan loyalitas wisatawan. Model kompetensi yang digunakan merujuk pada tiga komponen utama, yaitu pengetahuan layanan, kemampuan teknis dan kemampuan manajemen diri. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling* pada manajer hotel non bintang melalui *self-administered questionnaire*. Untuk menguji model, digunakan metode *variance based SEM*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pembentuk kompetensi manajer hotel non bintang terdiri dari pengetahuan layanan, kemampuan teknis, dan kemampuan manajemen diri. Faktor penting pada variable kemampuan teknis adalah kemampuan dan kemauan manajer untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan. Sementara unsur keseimbangan antara kepentingan pribadi dan pekerjaan serta rencana pengembangan karir merupakan faktor yang sama pentingnya pada variable manajemen diri. Temuan lain menunjukkan bahwa dukungan kerja dari atasan serta perlakuan adil merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kompetensi manajer melakukan tugasnya. Dengan demikian, untuk membangun kinerja layanan yang baik, diperlukan kompetensi kerja yang baik dan dukungan atasan maupun organisasi yang memadai untuk menciptakan rasa puas karyawan serta niat untuk memberikan layanan yang baik.

Kata Kunci

Kompetensi, manajer, kinerja layanan, hotel non bintang

1. PENDAHULUAN

Industri perhotelan sebagai penyedia akomodasi bagi wisatawan merupakan salah satu pilar strategis untuk membangun industri pariwisata. Ketersediaan jasa akomodasi yang sesuai dengan kebutuhan wisatawan akan mempengaruhi secara positif keinginan wisatawan untuk mengunjungi suatu tujuan wisata. Dengan demikian, agar mampu meningkatkan jumlah kunjungan di suatu tujuan wisata, industri perhotelan harus mempunyai staf yang mampu memberikan layanan yang memuaskan wisatawan.

Hotel non bintang di Indonesia, dilihat dari sisi jumlah tenaga kerja, modal, maupun omset penjualannya, termasuk dalam kategori usaha kecil dan menengah (UKM). Sebagaimana umumnya UKM lainnya, hotel non bintang menghadapi permasalahan kemampuan pengelolaan layanan maupun pemasarannya [1]. Bagi hotel berbintang, permasalahan tersebut relatif kurang menjadi isu penting karena mereka mempunyai sumberdaya manusia maupun keuangan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan hotel non bintang. Disisi lain, data statistik menunjukkan bahwa sekitar 25% wisatawan asing yang datang ke Indonesia

tinggal di hotel non bintang [2]. Mengingat besarnya potensi pariwisata Indonesia, penguatan industri hotel non bintang sebagai penyedia jasa akomodasi bagi wisatawan asing maupun domestik merupakan isu yang sangat penting bagi pembangunan kepariwisataan nasional.

Salah satu faktor yang paling menentukan dalam mempengaruhi kemampuan layanan di industri jasa sebagaimana di industri perhotelan adalah kemampuan sumberdaya manusia, khususnya kemampuan manajer untuk mengelola layanan. Karena pentingnya kemampuan pengelolaan layanan manajer tersebut, banyak studi telah dilakukan di industri jasa umumnya maupun di industri perhotelan khususnya [3, 4]. Namun demikian, studi yang difokuskan untuk menelaah kemampuan layanan manajer di hotel non bintang belum mendapatkan perhatian. Penelitian ini didesain untuk memformulasikan strategi penguatan kinerja hotel non bintang dengan fokus pada pengidentifikasian model pengelolaan kualitas layanan manajer hotel non bintang. Pemahaman akan hal tersebut akan dapat membantu perumusan strategi membangun kualitas layanan yang komprehensif sehingga mampu menciptakan loyalitas wisatawan asing maupun domestik terhadap hotel non bintang.

2. KOMPETENSI LAYANAN DI INDUSTRI PERHOTELAN

Untuk dapat memberikan kinerja terbaik, staf hotel memerlukan kompetensi yang tepat. Li dan Wang [5] mendeskripsikan kompetensi sebagai kemampuan kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya. Inti dari kompetensi merupakan pengetahuan sebagai dampak dari proses pembelajaran yang diakumulasikan. Dengan kata lain, kompetensi adalah pengetahuan yang senantiasa harus diperbaiki dan ditingkatkan setiap saat, yang antara lain dapat dilakukan melalui bertukar pikiran maupun praktik langsung.

Model kompetensi adalah suatu deksripsi dari pengetahuan, ketrampilan/kemampuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk dapat berkinerja secara baik dalam suatu organisasi. Untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya melalui pengembangan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia, seringkali kompetensi lebih ditekankan pada aspek perilaku daripada kepribadian. Chan dan Coleman [4] menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari atribut yang dimiliki oleh tiap-tiap individu termasuk didalamnya pengetahuan, keterampilan serta sikap, yang kesemuanya dapat diukur. Mereka mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk berkinerja secara efektif dalam konteks tertentu, kapasitas untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan terhadap tugas dan situasi baru, serta motivasi untuk menghidupkan kemampuan dan kapabilitas tersebut. Siu dalam Chan dan Coleman [4] melakukan penelitian terhadap kompetensi manajer hotel level menengah dan menyimpulkan bahwa kompeten berarti memiliki kemampuan, kapabel, memiliki ketrampilan dan pengetahuan khusus untuk melakukan apa yang harus dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi harus mengkombinasikan antara ketrampilan yang telah dipelajari (apakah di institusi pendidikan atau di tempat kerja) dengan karakteristik personal. Sehingga, dalam mengukur keterampilan dan kompetensi seseorang, konsentrasi bukan hanya terpusat kepada ketrampilan saja tetapi juga terhadap kepribadian tiap individu dan sejauhmana hal tersebut sesuai dengan dunia kerja.

Pada dasarnya, kompetensi apa yang dibutuhkan sangat tergantung kepada posisi seseorang dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, staf hotel pada level menengah lebih ditekankan untuk memiliki kompetensi dalam teori dasar, dan hal ini berbeda dengan staf hotel pada level supervisor dimana kompetensi praktis ketrampilan operasi lebih diperlukan. Selain itu, karena staf hotel sering berinteraksi dengan wisatawan asing, maka kemampuan berbahasa asing, dalam hal ini bahasa Inggris, menjadi salah satu syarat wajib [5, 6]. Karena level supervisor memiliki peran penting antara manajemen level atas dengan bawahannya, maka kemampuan mereka untuk beradaptasi, yang dalam hal ini kemampuan berkomunikasi dan berkoordinasi juga dirasakan penting. Hal ini berkaitan dengan perannya dalam

menjalankan perintah atasan sekaligus mensupervisi bawahannya. Selanjutnya, kompetensi yang diperlukan oleh level supervisor hotel adalah kemampuan untuk taat kepada kebijakan perusahaan dan bekerja sesuai dengan standar prosedur serta memahami kebutuhan atasan, bawahan, dan juga pelanggan. Kemampuan pengelolaan serta perencanaan terhadap karir pribadi di masa depan juga merupakan bagian dari kompetensi yang juga dibutuhkan oleh level supervisor hotel.

Kompetensi sedikit banyaknya didapat dari latar belakang pendidikan staf hotel tersebut. Nolan, Conway et al. [7] menyatakan bahwa program pendidikan yang didapat staf hotel secara umum selama mengenyam pendidikan sebaiknya bukan hanya menekankan pada keterampilan manajerial saja tetapi juga keterampilan *soft skills* seperti kemampuan dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah, bekerja dalam tim, inisiatif serta ketrampilan interpersonal. Selain itu, inovasi, kreatifitas, dan kemampuan menghibur juga dianggap sebagai nilai tambah. Malone dalam Nolan, Conway et al. [7]. berpendapat bahwa bekerja dalam tim, pengetahuan teknologi informasi dasar, komunikasi, kemampuan presentasi serta mengelola waktu merupakan keterampilan yang dapat ditransfer melalui program akademik. Tingkat kepentingan terhadap “*soft*” atau “*human-relations*” skills saat ini dirasakan lebih tinggi daripada keterampilan operasional dan teknis. Begitu pula halnya dengan penekanan terhadap pengelolaan sumberdaya manusia, ketrampilan interpersonal, kepemimpinan, keterampilan korporasi dan strategik. Selain faktor-faktor tersebut, kompetensi dalam area manajemen keuangan juga ternyata dianggap merupakan kompetensi yang penting untuk manajer dalam bidang hospitaliti dan pariwisata ini mengalahkan kompetensi dalam bidang sumber daya manusia, pemasaran, dan teknologi informasi. Secara spesifik, Nolan, Conway et al. [7] membagi area kompetensi staf hotel secara umum terdiri atas: *customer/guest relations, professionalism, employee relations, leadership, self-management, legal aspects, technical and operational knowledge, financial/revenue management*.

Hasil pengujian secara mendalam yang dilakukan oleh Li dan Wang [5] di industri perhotelan di Taiwan menunjukkan bahwa elemen-elemen kompetensi bagi manajer hotel terakumulasi kedalam tiga komponen utama, yaitu: aspek pengetahuan (*basic theoretical knowledge*), kemampuan teknis (*hand-on operating skill*), serta kemampuan manajemen diri (*self-adjustment abilities*). Selain ketiga faktor tersebut unsur kemampuan berbahasa khususnya bahasa asing menjadi faktor yang sangat penting yang menentukan seberapa baik kompetensi layanan dari manajer hotel. Ketrampilan yang dimiliki oleh sumberdaya manusia di industri perhotelan (baik staf maupun manajer) akan menentukan niat untuk melayani maupun kinerja layanan. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh staf semakin besar kemungkinan staf tersebut akan mempunyai niat untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik

pula. Selain mempengaruhi niat dan kinerja, kompetensi yang dimiliki staf juga cenderung akan menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan [6] yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi niat maupun kinerja layanan [8]. Selain itu faktor dukungan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk dukungan atasan maupun besarnya penghargaan yang diberikan oleh hotel akan menentukan kompetensi layanan staf.

Berdasar atas diskusi tentang konsep layanan manajer, dapat disimpulkan bahwa kompetensi layanan manajer akan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu kemampuan teknis, pengetahuan layanan, serta manajemen diri. Selain ketiga faktor tersebut, faktor dukungan baik dari atasan maupun dari kolega juga diduga sebagai faktor pembentuk kompetensi. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang manajer hotel non bintang akan menentukan kinerja layanan mereka melalui terbentuknya kepuasan kerja dan niat untuk memberikan layanan. Terakhir, diduga bahwa dukungan kinerja selain akan mempengaruhi kompetensi layanan juga akan mempengaruhi kepuasan kerja, niat layanan, maupun kinerja layanan.

3. METODE PENELITIAN

Konseptualisasi item untuk mengukur konstruk dalam studi ini dikembangkan berdasarkan literatur yang sudah ada. Konstruk dukungan kerja dan kompetensi layanan yang dikembangkan menggunakan skala multi-item yang diadaptasi dari studi sebelumnya terutama dari studi-studi di dunia perhotelan [4-7, 9]. Sedangkan variabel kepuasan kerja, niat layanan, dan kinerja diperlakukan sebagai variabel dengan indikator tunggal.

Populasi sampel dalam penelitian ini terdiri individu yang tinggal di hotel non bintang (hotel non bintang, melati, wisma, penginapan, dan hostel). Kesulitan dalam mengidentifikasi populasi total karyawan hotel serta tidak memungkinkannya mereka dipilih secara acak, maka hampir mustahil studi ini dilakukan dengan menerapkan *random sampling*. Oleh karenanya, penulis memutuskan untuk menggunakan *convenience sampling*, dalam hal ini manajer hotel non bintang yang bersedia berpartisipasi untuk merespon kuesioner disela-sela waktu senggang mereka ketika bekerja. Dari keseluruhan manajer hotel non bintang yang dihubungi, 85 orang memberikan respon dan data respon yang bisa diolah sebanyak 64 orang.

4. MODEL KINERJA LAYANAN

Secara keseluruhan penelitian ini didominasi oleh responden pria sebanyak 66%. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang bekerja diperhotelan didominasi oleh pria, ini bisa saja dikarenakan jenis pekerjaan dihotel yang terhitung berat dan cenderung berubah-ubah. Beratnya beban kerja dan sistem kerja yang cenderung berubah-ubah ini dipandang tidak cocok dengan wanita.

Uji pemodelan bagaimana hubungan antara faktor-faktor pembentuk dan yang mempengaruhi kinerja layanan manajer di hotel non bintang dilakukan dengan menggunakan metode SEM variance based. Penggunaan SEM jenis ini dilakukan karena uji normalitas data menunjukkan bahwa data yang dianalisis tidak terdistribusi secara normal. Sehingga teknik yang paling sesuai untuk pengujian modelnya adalah dengan menggunakan SEM variance based [10]. Dari delapan variabel yang diujikan pada model ini, terdapat satu variabel endogen (Kinerja Layanan) sedangkan lainnya adalah variabel eksogen. Diantara variabel eksogen, variabel kompetensi merupakan variabel *second order hierarchy* yang terdiri atas variabel pengetahuan layanan, manajemen diri, dan variabel kemampuan teknis.

Hasil uji psikometrik variabel yang digunakan menunjukkan bahwa nilai average variance extracted (AVE) semua variable (kecuali variabel kompetensi) diatas 0.5 mengindikasikan bahwa variable yang diujikan merupakan konstruk yang dilakukan karena uji normalitas data menunjukkan bahwa data yang dianalisis tidak terdistribusi secara normal. Sehingga teknik yang paling sesuai untuk pengujian modelnya adalah dengan menggunakan SEM variance based [10]. Dari delapan variabel yang diujikan pada model ini, terdapat satu variabel endogen (Kinerja Layanan) sedangkan lainnya adalah variabel eksogen. Diantara variabel eksogen, variabel kompetensi merupakan variabel *second order hierarchy* yang terdiri atas variabel pengetahuan layanan, manajemen diri, dan variabel kemampuan teknis.

Hasil uji psikometrik variabel yang digunakan menunjukkan bahwa nilai average variance extracted (AVE) semua variable (kecuali variabel kompetensi) diatas 0.5 mengindikasikan bahwa variable yang diujikan merupakan konstruk yang mempunyai validitas yang baik [11]. Variabel kompetensi yang mempunyai nilai sedikit dibawah 0.5 dipandang sebagai tidak mengganggu pemodelan karena variabel ini merupakan variabel yang *second order* dimana variabel-variabel pembentuknya (kemampuan teknis, manajemen diri, serta pengetahuan layanan) merupakan variabel yang mempunyai nilai AVE diatas 0.5. Selanjutnya, nilai AVE dua variable dibandingkan dengan nilai r^2 dari variable yang digunakan juga menunjukkan bahwa nilai AVE masih lebih besar dari r^2 , mengindikasikan bahwa validitas diskriminan antar variable yang diujikan memuaskan [12]. Akhirnya, composite reliability dan nilai Cronbah' alpha menunjukkan bahwa variable yang diujikan reliable, karena nilai reliabilitasnya jauh diatas yang disarankan oleh para ahli [10], yaitu >0.6 . Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa dari sisi reliabilitas dan validitas konstruk yang diujikan memuaskan.

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji t-test signifikan pada tingkat $p < 1\%$, mengilustrasikan semua indikator yang digunakan merupakan elemen nyata pengukur konstruk

yang diukur karena mempunyai faktor loading lebih dari 0.50.

Gambar 1 memperlihatkan hasil uji struktural model yang menunjukkan koefisien jalur antara variabel yang diujikan. Hubungan antara ketiga pembentuk kompetensi manajer hotel non bintang (pengetahuan layanan, kemampuan teknis, dan manajemen diri) dengan kompetensi yang signifikan merupakan indikasi bahwa ketiga variabel tersebut valid sebagai pembentuk kinerja manajer. Hasil lain juga menunjukkan pentingnya hubungan-hubungan yang telah diduga sebelumnya, yaitu antara kompetensi dengan niat layanan dan kepuasan kerja, dukungan kerja dengan kompetensi dan kepuasan kerja, serta antara niat layanan dengan kinerja layanan dan antara kepuasan kerja dengan niat layanan. Sedangkan koefisien jalur antara faktor dukungan kerja dengan kompetensi dan niat, antara kompetensi dengan kinerja, dan antara kepuasan kerja dengan niat bekerja tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang mempengaruhi baik kepuasan maupun niat melayani

pelanggan dengan baik. Sedangkan pentingnya kompetensi dalam mempengaruhi kinerja lebih sebagai hubungan tidak langsung, yaitu melalui niat melayani terlebih dahulu.

Gambar 1 juga menunjukkan besarnya R2 untuk masing-masing variabel endogen kompetensi, yaitu 94% (kemampuan teknis), 70% (manajemen diri), 47% (pengetahuan layanan), dan 49% (kompetensi). Variabel-variabel dari efek kompetensi layanan dan dukungan layanan mempunyai nilai R2 sebesar 45% (kepuasan kerja), 49% (niat melayani), dan 52% (kinerja layanan). Menggunakan patokan yang disarankan oleh para ahli [10, 11] bahwa model dikatakan sebagai baik jika mempunyai nilai R2 = 67%, moderat R2 = 33%, dan lemah R2 = 19%, maka dapat dikatakan bahwa model loyalitas yang dibangun adalah relatif bagus (diantara moderat dan baik).

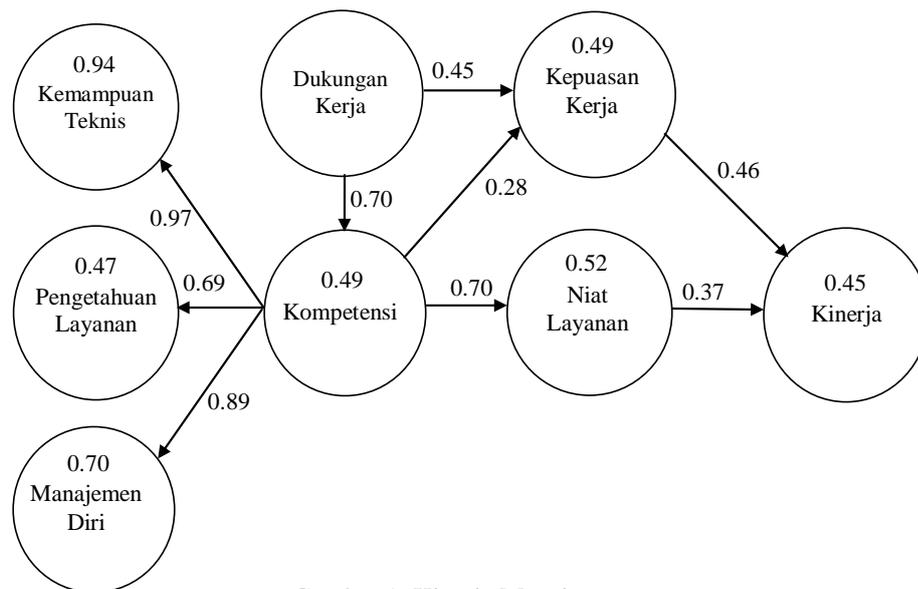
5. PEMBAHASAN

Hasil uji model hubungan antara kompetensi dan kinerja layanan manajer hotel non bintang

Tabel 1: Faktor Loading Item

Variabel	Rata-rata	Loading	T Stat**
Kompetensi			
- Penyelesaian pekerjaan	4.38	0.712	9.116
- Pemahaman kebutuhan staf	2.11	0.560	5.338
- Keseimbangan pribadi & pekerjaan	3.89	0.586	7.054
- Inovatif dalam bekerja	3.89	0.704	9.196
- Pemahaman kebutuhan pelanggan	4.37	0.838	25.447
- Rencana karir	4.20	0.712	9.116
Pengetahuan Layanan			
- Pemahaman pekerjaan di hotel	4.13	0.586	5.053
- Layanan tamu asing & domestic	4.66	0.82	10.645
- Adopsi sistim kerja yang lebih baik	4.52	0.761	7.886
Kemampuan Teknis			
- Penyelesaian pekerjaan	4.38	0.728	9.690
- Pertanggungjawaban	4.26	0.825	24.140
- Pemahaman kebutuhan pelanggan	4.37	0.642	6.676
- Pemahaman kebutuhan staf	2.11	0.733	10.622
Manajemen diri			
- Keseimbangan pribadi & pekerjaan	3.89	0.711	8.193
- Rencana karir	4.20	0.777	7.156
Dukungan Kerja			
- Dukungan Atasan	4.51	0.853	16.380
- Perlakuan secara adil	4.31	0.845	32.208
- Penghargaan yang layak	4.09	0.627	5.915
Kepuasan kerja	4.17		
Niat melayani	4.72		
Kinerja layanan	4.25		

* Item tunggal, **Signifikan pada $p < 1\%$, ts: tidak signifikan



Gambar 1: Kinerja Manajer

mengungkap beberapa hal penting baik secara teori maupun secara manajerial. Pertama, hasil studi ini menggaris bawahi tiga komponen penting elemen pembentuk kompetensi layanan manajer non bintang, yaitu: kemampuan teknis, pengetahuan tentang layanan, dan kemampuan manajemen diri. Temuan studi ini mengkonfirmasi hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh para ahli di industri hotel lainnya [5, 9]. Lebih jauh, temuan studi ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis merupakan unsur paling dominan sebagai determinan kompetensi layanan diikuti dengan faktor kemampuan manajemen diri serta pengetahuan terkait dengan layanan.

Kedua, dari faktor loading indikator terhadap variabel komponen kompetensi menunjukkan bahwa tidak semua indikator mempunyai loading yang mencukupi terhadap variabel. Dari proses pengeluaran indikator yang mempunyai loading yang rendah terindikasi bahwa adalah hal kemampuan manajemen diri, unsur keseimbangan antara kepentingan pribadi dan pekerjaan serta rencana pengembangan karir kedepan merupakan faktor yang sama-sama penting dalam menentukan variabel manajemen diri manajer [5]. Diantara indikator kemampuan teknis, hasil studi ini menggarisbawahi arti penting kemampuan dan kemauan manajer untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan sebagai faktor penting dalam variabel kemampuan teknis. Pada aspek pengetahuan layanan, hasil studi ini menunjukkan bahwa penting bagi manajer untuk memahami bagaimana melayani baik tamu asing maupun domestik serta kepemilikan pengetahuan untuk mencari dan mengadopsi metode yang lebih baik untuk melayani pelanggan.

Ketiga, hasil uji pemodelan menunjukkan bahwa dukungan kerja (khususnya dukungan kerja dari atasan serta perlakuan secara adil) merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan tingkat kompetensi manajer dalam melakukan tugasnya. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi tidak sekedar

dengan memberikan pengetahuan dan keahlian teknis tetapi perlu dengan pemberian motivasi dari atasan [3]. Selanjutnya hasil pemodelan terkait hubungan antara kompetensi manajer dengan tiga unsur perilaku manajer dalam hal kepuasan, niat untuk melayani dengan lebih baik, serta kinerja layanan yang diberikan oleh manajer mendukung hasil-hasil terdahulu [8, 9]. Implikasi dari hal ini adalah untuk membangun kinerja layanan yang baik maka diperlukan kompetensi kerja yang baik serta dukungan atasan maupun organisasi yang memadai sehingga bisa menimbulkan rasa puas karyawan serta niat untuk memberikan layanan yang baik.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Pemodelan terhadap hubungan antara kompetensi layanan dengan kinerja layanan pada model manajer menggaris bawahi arti penting kepemilikan kompetensi yang baik agar hotel non bintang dapat membangun kinerja karyawannya, khususnya dalam upaya untuk menarik dan membangun loyalitas wisatawan asing. Pada model tersebut faktor kemampuan teknis khususnya pemahaman serta kepedulian akan kebutuhan pelanggan serta terbangunnya suasana kerja yang baik merupakan faktor dominan yang akan menentukan tingkat kompetensi baik manajer maupun staf.

Pentingnya kemampuan teknis dalam hal kepedulian untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan berimplikasi pada pentingnya manajemen hotel untuk membangun tingkat kepedulian karyawannya. Dua hal yang bisa direkomendasikan dalam hal ini adalah (1) melalui pelatihan-pelatihan yang diprogram untuk mengasah kepedulian karyawan dan (2) melalui program seleksi yang lebih difokuskan untuk dapat mengidentifikasi dan memilih calon karyawan yang mempunyai karakter peduli terhadap orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Marijo, H., *Pengaruh orientasi pasar dan strategi generik terhadap kinerja perusahaan perhotelan dalam lingkungan usaha yang berubah: Studi empirik hotel non bintang di Jogjakarta*. Jurnal Eksekutif, 2006. 3(3): p. 244-254.
- [2] BPS, *Jumlah Tamu Asing pada Hotel Non Bintang Menurut Provinsi Tahun 2003-2010*. 2012: Jakarta.
- [3] Li, P.-Y.P. and F.-J. Wang, *An Analysis Of Essential Competencies Of Hotel First Level Supervisors*. The International Journal Of Organizational Innovation, 2009: p. 140-162.
- [4] Chan, B. and M. Coleman, *Skills and competencies needed for the Hong Kong industry: The perspective of the hotel human resources manager*. Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism, 2004. 3(1).
- [5] Agut, S. and R. Grau, *Managerial Competency Needs And Training Request: The Case of The Spanish Tourist Industry*. Human Resource Development Quarterly, 2002. Vol. 13, No. 1, Spring 2002: p. 31-51.
- [6] Nolan, C., E. Conway, and E. Al., *Competency Needs In Irish Hotels: Employer And Graduate Perspectives*. Journal Of European Industrial Training, 2010. Vol. 34, No. 5, 2010: p. 432-454.
- [7] Ispas, A., *The Perceived Leadership Style And Employee Performance In Hotel Industry - A Dual Approach*. Review Of International Comparative Management, 2012. Volume 13, Issue 2, May 2012: p. 294-305.
- [8] Ricci, P., *Do Lodging Managers Expect More From Hospitality Graduates? A Comparison Of Job Competency Expectations*. Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism, 2010. Vol. IX: p. 218-232.
- [9] Hair, J.F., et al., *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. Journal of the Academy Marketing Science, 2012. 40: p. 414-433.
- [10] Ghozali, I., *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan PLS*. 2 ed. 2008, Semarang: BP undip.
- [11] Chin, W., R. Peterson, and S. Brown, *Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders*. Journal of Marketing Theory and Practice, 2008. 16(4): p. 287.
- [12] Agut, S., R. Grau, and E. al, *Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs*. The Journal of Management Development, 2003. Vol. 22, No. 10, 2003: p. 906-918.