

## **Keterampilan Karyawan Industri Perhotelan: Departemen Kantor Depan**

**Wulanmeiaya Wowor<sup>1\*</sup>, Anastasia C. Angelina<sup>2</sup>, Florentina Bustari<sup>3</sup>, Lisya<sup>4</sup>**

Fakultas Pariwisata, Program Studi Pengelolaan Perhotelan, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

Email: <sup>1\*</sup>wulan.wowor@uph.edu, <sup>2</sup>angelina@gmail.com, <sup>3</sup>bustari@gmail.com, <sup>4</sup>lisya@gmail.com

Email Coresponding Author: wulan.wowor@uph.edu

**Abstrak-**Departemen kantor depan hotel memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan kesan positif bagi tamu. Namun demikian, pengelola hotel seringkali kurang memahami pentingnya keterampilan bagi karyawan kantor depan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan tentang pekerjaan kantor depan dan menganalisa keterampilan yang dibutuhkan karyawan departemen kantor depan hotel. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel penelitian merupakan karyawan departemen kantor depan hotel bintang satu dan dua di Semarang sejumlah 66 responden. Dari 66 kuesioner yang disebar, terdapat 57 kuesioner yang dapat diolah. Wawancara dilakukan untuk melengkapi dan mendukung data kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan departemen kantor depan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Dibutuhkan sejumlah keterampilan bagi karyawan departemen kantor depan dalam melaksanakan pekerjaan. Keterampilan berkomunikasi secara lisan merupakan keterampilan yang paling dibutuhkan.

**Kata Kunci :** Keterampilan, Kantor Depan, Hotel

**Abstract-**The hotel's front office department has a great responsibility in creating a positive impression for guests. However, hotel managers often do not understand the importance of skills for front office employees. The purpose of this study was to determine employee perceptions of front office work and analyze the skills needed by hotel front office department employees. The research method used is descriptive quantitative. This study uses a questionnaire as a data collection tool. The research sample is employees of the front office department of one and two star hotels in Semarang with a total of 66 respondents. There were 57 questionnaires that can be processed. Interviews were conducted to complement and support the questionnaire data. The results showed that front office department employees have a positive perception of their work. It takes a number of skills for front office department employees to carry out the work. Oral communication skills are the most needed skills.

**Keywords:** Skills, Front Office, Hotel

### **1. PENDAHULUAN**

Semarang merupakan kota yang memiliki daya tarik wisata terkenal seperti Lawang Sewu, Masjid Agung Jawa Tengah, Tugu Muda, Klenteng Sampokong dan kawasan Kota Lama Semarang. Itu sebabnya Semarang banyak dikunjungi wisatawan, baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara. Pada kurun waktu 2011-2015, jumlah wisatawan menunjukkan kecenderungan meningkat setiap tahunnya. Saat melakukan perjalanannya, wisatawan membutuhkan akomodasi sebagai tempat menginap. Dengan demikian, peningkatan jumlah wisatawan akan meningkatkan kebutuhan akomodasi. Hal ini menjadi salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan jumlah hotel di Semarang. Menurut Widiastuti (2014), tingkat pertumbuhan hotel di Semarang mencapai 20% setiap tahunnya. Data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) tahun 2015 mencatat bahwa hotel berbintang yang ada di Semarang didominasi oleh hotel bintang satu dan dua. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa hotel bintang satu dan dua menjadi pilihan favorit para wisatawan yang berkunjung ke Semarang. Dahmer & Kahl (2009) menyatakan bahwa layanan merupakan tindakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tamu. Layanan disediakan oleh penyedia jasa untuk menyesuaikan dengan harapan tamu. Bagi hotel, layanan merupakan faktor utama dalam menarik tamu untuk menginap, di samping lokasi dan fasilitas hotel. Dengan memberikan layanan yang baik, maka tamu akan merasa nyaman berada di hotel tersebut. Hal ini dapat membuat tamu untuk kembali pada suatu waktu dan tidak menginap di hotel lain. Pelaksana layanan di hotel adalah karyawan dari berbagai departemen yang ada. Tiap karyawan bertanggung jawab memberikan layanan terbaik sesuai dengan harapan tamu sehingga tamu menjadi puas. Demikian halnya dengan karyawan departemen kantor depan.

Kantor depan merupakan pusat kegiatan hotel yang berhubungan dengan tamu selama menginap (Andrews, 2007), dan berperan sebagai titik kontak utama tamu di dalam hotel (Vallen & Vallen, 2004). Selanjutnya Vallen & Vallen (2004) menjelaskan bahwa area kegiatan kantor depan berpusat di meja resepsionis, dengan fokus utama menyapa tamu, menangani registrasi, memberikan informasi selama tamu tinggal, memproses keberangkatan tamu, termasuk menangani pembayaran. Kegiatan-kegiatan tersebut ditunjang juga dengan fungsi *conciierge*, bersama

dengan kegiatan reservasi dan akuntansi. Mengacu pada kegiatan yang dilakukan, maka beberapa layanan dilakukan karyawan kantor depan hotel, antara lain adalah layanan pemesanan kamar, layanan registrasi, maupun layanan keberangkatan tamu.

Untuk dapat melakukan layanan-layanan ini, karyawan diharuskan memiliki pengetahuan yang luas mengenai informasi internal maupun eksternal hotel. Demikian halnya dengan ketrampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Keterampilan ini tentunya perlu ditingkatkan secara berkelanjutan. Ada banyak cara yang dapat dilakukan, salah satunya melalui pelatihan yang berkesinambungan dan sistematis. Dengan cara demikian, karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya. Program pelatihan disusun berdasarkan pada kebutuhan ketrampilan yang perlu diidentifikasi dan dianalisa terlebih dahulu.

Penelitian Baum & Devine (2007) memberikan gambaran tentang keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan kantor depan hotel. Penelitian tersebut direplikasikan pada karyawan hotel departemen kantor depan di Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan tentang pekerjaan di kantor depan hotel, dan menganalisa ketrampilan yang dibutuhkan karyawan sehubungan dengan pekerjaan mereka.

Brotherton & Wood (2008) dalam Pantelidis (2014) mendefinisikan industri perhotelan sebagai organisasi komersial yang menyediakan akomodasi dan/atau, makanan, dan/atau minuman, melalui pertukaran manusia secara sukarela, yang bersifat sementara, dan dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama para pihak yang terlibat. Pantelidis (2014) menambahkan perhotelan merupakan industri yang memiliki fleksibilitas tinggi; dimana karyawan hotel tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya saja, melainkan saling membantu antar departemen. Perhotelan berakar pada hubungan yang berkembang antara tuan rumah dan tamu, sebuah dinamika yang telah ada sejak masyarakat manusia pertama muncul (Clarke & Chen, 2007). Hubungan antara tuan rumah dan tamu didefinisikan dalam kerangka timbal balik. Tuan rumah yang baik akan menawarkan kenyamanan bagi tamunya, dan tamu akan kembali lagi sebagai bentuk kepuasannya atas layanan yang diberikan oleh tuan rumah.

Chakravati (2008) menyatakan bahwa kantor depan adalah departemen administrasi penting dalam sebuah hotel. Kantor depan merupakan titik penjualan utama dan bertanggung jawab untuk membuat tingkat hunian yang lebih tinggi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Andrews (2007) yang menyatakan bahwa tanggung jawab departemen kantor depan adalah penjualan kamar hotel melalui metode pemesanan kamar yang sistematis, dilanjutkan dengan registrasi, dan penentuan kamar bagi tamu. Berada di lobi utama, departemen ini merupakan titik pertama dan terakhir kontak fisik tamu dengan hotel. Oleh sebab itu, departemen ini berperan penting dalam menegakkan citra hotel. Dengan kata lain, kantor depan merupakan wajah hotel. Adapun tugas dan tanggung jawab departemen kantor depan meliputi pelayanan terhadap: barang, pemesanan kamar, registrasi tamu, informasi, penyambungan telepon, dan pembayaran tamu (Darsono, 2011). Bardi (2011) menyatakan bahwa departemen kantor depan memiliki struktur organisasi untuk membantu karyawan mengenal tugas dan tanggung jawabnya. Akan tetapi, susunan organisasi belum tentu sama dalam setiap hotel. Struktur organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: ukuran hotel, standar pelayanan, jenis tamu dan jenis hotel.

Persepsi adalah pandangan, gambaran, atau tanggapan seseorang mengenai suatu hal (Noe, 2004). Persepsi bersifat subjektif dan bergantung pada pengalaman, kemampuan serta keadaan dari masing-masing individu. Menurut Deviana (2008), persepsi karyawan terhadap pekerjaan merupakan cara karyawan memberi makna terhadap peran dan keterlibatannya dalam pekerjaan. Persepsi ini secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Keterampilan merupakan kemampuan untuk menerjemahkan atau mengkonversikan pengetahuan ke dalam praktik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan (Gamage, 2006). Menurut Cottrill (2015), keterampilan merupakan indikator terbaik yang memperlihatkan kemampuan seseorang untuk berhasil atau sukses. Dengan demikian keterampilan merupakan kemampuan yang dimiliki dan dapat dilatih dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik sehingga mencapai hasil yang maksimal. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang terampil, berkualitas dan dapat diandalkan. Hal ini dikarenakan karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi merupakan cerminan dari organisasi tersebut. Organisasi dapat dikatakan berhasil jika sumber daya manusia di dalamnya bekerja dengan baik dan bersama-sama mencapai visi dan misi organisasi. Karyawan yang mempunyai kemampuan kerja yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak terampil akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Green (2013) menjelaskan konsep Produktif, Diperluas, dan Sosial yang menjadi kunci sebuah keterampilan. Dalam konsep ini, keterampilan harus digunakan secara produktif, diperluas, dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Keterampilan yang dibutuhkan dapat bervariasi sesuai dengan konsep nilai yang dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan sosial budaya. Keterampilan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *hard skill* dan *soft skill* (Lowry, Molloy & McGlennon, 2008). Menurut Kumar (2008) *hard skill* berkaitan dengan sifat teknis dalam pekerjaan, yaitu penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan akademik. Sedangkan *soft skill* berkaitan dengan keterampilan non-teknis dalam pekerjaan, yaitu keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (Tulgan, 2015).

Kantor depan memegang peranan penting dalam kesuksesan sebuah hotel karena kantor depan merupakan pusat kegiatan dari keseluruhan operasional hotel (Fallon & Rutherford, 2011). Pada departemen ini seluruh proses administrasi, komunikasi, dan informasi yang berkaitan dengan tamu selama menginap di hotel diolah, dikemas, dan disajikan sebagai suatu produk jasa layanan hotel. Oleh sebab itu, para karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan khusus agar dapat memberikan layanan terbaik dan dapat menjaga hubungan baik dengan tamu maupun divisi lain di dalam hotel. Andrews (2007) menyatakan bahwa karyawan departemen kantor depan harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan perilaku tertentu agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Sujatno (2008) menyatakan bahwa karyawan pada departemen kantor depan harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, mampu bernegosiasi, dan menutup penjualan dengan baik. Penampilan, nada suara, dan kemampuan berbahasa akan menambah nilai seorang karyawan. Demikian pula dengan wawasan yang luas dan rasa empati terhadap tamu akan membantu karyawan dalam menyatakan keterampilannya dengan suatu standar kerja yang profesional.

Hasil penelitian Baum & Devine (2005) menyimpulkan beberapa keterampilan yang diperlukan oleh karyawan kantor depan meliputi: komunikasi lisan, pelayanan tamu, keterampilan interpersonal, kerja sama tim, penggunaan peralatan, standar profesional dan etika, komunikasi tertulis, penggunaan teknologi, kesehatan dan keselamatan kerja, kualitas kepemimpinan, keterampilan menjual, keterampilan dalam bidang akuntansi, serta masalah hukum. (a) Komunikasi lisan, yang merupakan hal mutlak diperlukan bagi karyawan kantor depan. Hal ini sejalan dengan pendapat Huyton, Baker & Bradley (2001) yang menyatakan bahwa interaksi langsung dan berkelanjutan dengan tamu menyebabkan karyawan kantor depan membutuhkan kemampuan berbicara yang baik. Seiring dengan perkembangan globalisasi, kemampuan berbahasa asing juga sebaiknya dimiliki oleh karyawan pada posisi ini. Andrews (2007) menyatakan bahwa Bahasa Inggris merupakan bahasa utama yang perlu dikuasai; (b) Komunikasi tertulis, adalah keterampilan yang tidak kalah penting dibandingkan komunikasi lisan (Healy & Mulholland, 2012). Pesan tidak akan tersampaikan dengan baik jika karyawan tidak memiliki keterampilan berkomunikasi secara tertulis (Butterfield, 2013); (c) Keterampilan interpersonal. Setiap orang dalam dunia kerja dituntut untuk memiliki keterampilan yang tinggi dalam hal hubungan antar manusia. Tuntutan akan keterampilan ini semakin kuat khususnya pada bidang-bidang pekerjaan yang berhubungan dengan jasa atau pelayanan, seperti pekerjaan di departemen kantor depan hotel. Menurut Andrews (2007), karyawan kantor depan harus memelihara hubungan dengan tamu yang baik melalui keterampilan interpersonal yang kuat. Karyawan dituntut untuk memahami kepribadian tamu yang berbeda-beda dan cara menghadapinya untuk dapat memberikan layanan yang terbaik; (d) Pelayanan tamu. Kualitas layanan yang diberikan harus berorientasi pada tamu. Snow & Yanovitch (2010) menyatakan bahwa karyawan kantor depan harus melihat segala sesuatu melalui sudut pandang tamu. Karyawan sering pula dihadapkan dengan tamu yang kurang ramah. Semua keluhan tamu yang berkaitan dengan layanan hotel, baik keluhan layanan kamar, fasilitas, atau makanan selalu disampaikan melalui karyawan kantor depan. Dalam hal ini, karyawan kantor depan harus bisa menghadapi situasi bekerja dalam tekanan; (e) Kualitas kepemimpinan. Gell (2014) menggambarkan kepemimpinan seperti kursi berkaki tiga, dimana dibutuhkan ketiga kaki tersebut agar sukses dalam pekerjaan saat ini. Ketiga hal tersebut meliputi: *self leadership*, *team leadership*, dan *organizational leadership*. Dalam hal ini, kepemimpinan harus dimulai dari lingkup terkecil, yaitu diri sendiri, sebuah tim kemudian organisasi tertentu. Hal ini berlaku untuk semua pekerjaan, termasuk pekerjaan di kantor depan hotel; (f) Kerja sama tim. Andrews (2007) menyatakan bahwa tim telah menjadi landasan dalam operasional pelayanan. Kinerja tim yang buruk dapat menghancurkan reputasi perusahaan. Sebaliknya, kinerja tim yang baik dapat membawa perusahaan ke tingkat yang lebih baik. Karyawan kantor depan dituntut untuk memiliki keterampilan kerja sama tim yang baik demi kelancaran operasional hotel; (g) Standar profesional dan etika. Menurut Andrews (2013), grooming merupakan salah satu fitur penting bagi karyawan kantor depan. Departemen kantor depan merupakan titik pertama kontak fisik bagi tamu hotel. Abbott & Lewry (2010) menyatakan bahwa karyawan kantor depan mencerminkan citra hotel secara keseluruhan. Karyawan kantor depan dengan standar profesional dan etika yang baik menggambarkan kualitas, profesionalisme dan gaya manajemen hotel tersebut; (h) Penggunaan teknologi dan peralatan. Bardi (2011) menyatakan bahwa teknologi dan peralatan kantor depan harus dijelaskan dan ditunjukkan kepada karyawan baru. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menggunakan peralatan kantor depan harus dijelaskan secara rinci agar operasional hotel dapat berjalan dengan lancar; (i) Keterampilan menjual. Saat ini karyawan kantor depan tidak hanya berperan dalam menyediakan kebutuhan tamu saja, tetapi juga mempromosikan produk dan layanan hotel; (j) Keterampilan dalam bidang akuntansi. Huyton, Baker & Bradley (2001) menyatakan bahwa tujuan dari sebuah hotel adalah untuk menyediakan layanan bagi tamu dengan imbalan uang, yang merupakan profit dari hotel tersebut. Karyawan kantor depan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua tagihan tamu benar adanya. Oleh sebab itu, karyawan kantor depan membutuhkan keterampilan dalam bidang akuntansi, dimana keterampilan ini membutuhkan kejelian, ketelitian dan ketepatan dalam perhitungan, pesan dan pernyataan yang disampaikan; (k) Masalah hukum. Sebagai karyawan yang paling sering berhubungan dengan tamu, karyawan kantor depan harus memahami masalah hukum yang berkaitan dengan hak-hak konsumen. Di samping itu, karyawan juga perlu memiliki pengetahuan hukum

tentang ketenagakerjaan; (1) Kesehatan dan keselamatan kerja. Boella & Turner (2013) menyatakan bahwa seluruh karyawan harus memahami kebijakan atau instruksi yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini meliputi kebersihan, kerusakan alat kerja, kecelakaan, ancaman bom, dan sebagainya.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Baum & Devine (2007) tentang keterampilan karyawan kantor depan hotel di Irlandia Utara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan tentang pekerjaan kantor depan dan menganalisa keterampilan yang dibutuhkan karyawan departemen kantor depan hotel bintang satu dan dua di Semarang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar secara langsung kepada responden, yaitu karyawan departemen kantor depan hotel bintang satu dan dua di Semarang. Hotel yang dimaksud sesuai dengan direktori PHRI tahun 2015 sejumlah 13 hotel. Penyebaran kuesioner dilakukan pada pertengahan 2016 dengan tujuan memperoleh informasi responden tentang profil, persepsi mengenai pekerjaan pada departemen kantor depan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Kuesioner yang disebar berjumlah 66, dengan 57 kuesioner yang dapat diolah. Pertanyaan kuesioner merupakan adaptasi dari penelitian Baum & Devine (2007).

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan menggunakan frekuensi, persentase, dan rata-rata hitung sebagai alat analisa data. Untuk melengkapi dan mendukung data hasil kuesioner dilakukan wawancara langsung dan terstruktur yang menggunakan pedoman wawancara. Dari masing-masing hotel, diambil satu responden untuk diwawancara.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data pada tabel 1, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan, yaitu 71.93% berposisi sebagai staf. Adapun tingkat pendidikan karyawan tersebut merupakan lulusan SMA ataupun SMK (59.65%). Sebanyak 59.64% karyawan menyatakan belum mengetahui batas waktu mereka bekerja di hotel. Meski demikian, seluruh karyawan sudah memiliki rencana karir, baik mendapatkan promosi jabatan (22.81%), pindah ke hotel lain (19.30%), pindah ke departemen lain (17.54%), pindah ke industri lain (10.53%), dan lainnya, seperti berwiraswasta (29.82%).

Tabel 2 menunjukkan hasil tingkat persetujuan karyawan atas pernyataan tentang persepsi pekerjaan kantor depan. Bahwa karyawan memiliki persepsi positif tentang pekerjaannya di departemen kantor depan. Hal itu terlihat dari perolehan rerata  $\geq 2.5$  dengan kecenderungan positif bagi semua pernyataan.

Persepsi pekerjaan ini dapat memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Deviana, 2008). Jika sebuah pekerjaan dipersepsikan positif oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan baik. Karyawan merasa senang bertemu dan melayani tamu. Melayani kebutuhan dan keinginan tamu merupakan tugas tanggung jawab karyawan kantor depan hotel (Snow & Yanovitch, 2010). Hal ini menandakan pekerjaan kantor depan sudah sesuai dengan minat karyawan. Setiap orang akan bekerja secara maksimal jika menyenangkan dan ikhlas dalam menjalankan pekerjaannya. Lashley (2011) menyatakan bahwa karyawan hotel harus senang dengan pekerjaannya agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada tamu hotel. Disamping itu, karyawan juga menyatakan bahwa pekerjaan di kantor depan hotel berkaitan dengan kepribadian dan menantang. Andrews (2007) menyatakan bahwa karyawan kantor depan harus membangun sikap positif dalam dirinya dan mengenal berbagai macam kepribadian tamu. Kepribadian tamu berbeda-beda sehingga pelayanan yang diberikan kepada seorang tamu tidak dapat disamakan dengan tamu lainnya. Tantangan terbesar karyawan adalah dalam hal mengolah emosi saat menangani keluhan tamu. Karyawan mengakui kesulitan untuk mengontrol emosi agar tetap dapat berlaku ramah dan sopan pada tamu. Padahal sikap ramah dan sopan merupakan syarat mutlak bagi karyawan kantor depan. Namun, jika karyawan dapat melewati tantangan pekerjaan, maka akan mendatangkan kepuasan batin bagi karyawan tersebut (Sudjatmiko, 2011). Hal lainnya memiliki nilai persetujuan cukup besar dari karyawan, yang menandakan bahwa pekerjaan di kantor depan sesuai dengan harapan karyawan. Demikian halnya dengan data yang menunjukkan bahwa karyawan kantor depan hotel sudah mengenal sebagian besar pekerjaan kantor depan, artinya karyawan sudah memiliki gambaran pekerjaan di kantor depan. Meski demikian, pernyataan ini memiliki nilai rerata terendah, yang menandakan bahwa karyawan belum memahami pekerjaan kantor depan secara spesifik sehingga masih membutuhkan pelatihan dan keterampilan tertentu.

**Tabel 1.** Profil Responden (N = 57)

	Jumlah	%
Posisi pekerjaan:		
Manajer	1	1.75%
Penyelia	8	14.04%
Staf	41	71.93%

Lainnya	7	12.28%
Pendidikan:		
SMA/SMK	34	59.65%
Diploma	18	31.58%
Sarjana	5	8.77%
Rencana lama bekerja:		
< 6 bulan	3	5.26%
6 – 12 bulan	6	10.53%
1 – 5 tahun	14	24.56%
Belum tahu	34	59.64%
Langkah karir berikutnya:		
Promosi jabatan	13	22.81%
Pindah departemen	10	17.54%
Pindah hotel	11	19.30%
Pindah ke industri lain	6	10.53%
Lainnya	17	29.82%

Tabel 3 merupakan data tentang tingkat kepentingan sebuah keterampilan bagi karyawan kantor depan hotel. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa ada 13 keterampilan yang dinyatakan penting, dimana ketrampilan komunikasi lisan adalah yang terutama (rerata = 4.58). Diikuti ketrampilan kerjasama dalam tim, komunikasi tertulis, pelayanan tamu, kepemimpinan, profesional dan etika, ketrampilan menjual, keamanan dan keselamatan kerja, interpersonal, penggunaan teknologi dan peralatan kantor depan, akuntansi, serta masalah hukum. Seluruh ketrampilan tersebut memiliki nilai rerata  $\geq 2.5$  dengan kecenderungan positif.

**Tabel 2.** Persepsi Pekerjaan Kantor Depan Hotel (N = 57)

Pernyataan	Rerata
Karyawan kantor depan senang melayani tamu	4.25
Pekerjaan di kantor depan merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan kepribadian	4.05
Pekerjaan di kantor depan merupakan pekerjaan yang menantang	4.00
Kursus spesialis bidang perhotelan berguna dalam pekerjaan kantor depan	3.88
Kebanyakan pekerjaan di kantor depan menggunakan akal sehat	3.86
Penggunaan teknologi membantu karyawan kantor depan dalam bekerja	3.81
Karyawan kantor depan menikmati organisasi pekerjaan	3.79
Pekerjaan di kantor depan merupakan pilihan yang tepat bagi kemajuan karir	3.74
Pekerjaan di kantor depan merupakan pekerjaan terhormat	3.67
Jika ada kesempatan, karyawan kantor depan ingin mencoba bekerja di departemen lain pada industri hotel	3.53
Karyawan kantor depan sudah mengenal sebagian besar pekerjaannya sebelum memulai bekerja	3.46

**Tabel 3.** Kebutuhan Keterampilan Karyawan Kantor Depan Hotel (N = 57)

No.	Pernyataan	Rerata
1	Komunikasi lisan	4.58
2	Kerjasama tim	4.47
3	Komunikasi tertulis	4.46
4	Pelayanan tamu	4.42
5	Kualitas kepemimpinan	4.40
6	Standar profesional dan etika	4.26
7	Keterampilan menjual	4.23
8	Keamanan & keselamatan kerja	4.16
9	Keterampilan interpersonal	4.14
10	Penggunaan teknologi	3.72
11	Penggunaan peralatan kantor depan	3.65
12	Keterampilan akuntansi	3.60
13	Masalah hukum	3.07

Komunikasi lisan. Hasil penelitian menunjukkan keterampilan komunikasi lisan memiliki nilai tertinggi. Hal ini

menandakan bahwa komunikasi lisan sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan kantor depan hotel. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Baum & Devine (2007) yang menyatakan bahwa keterampilan komunikasi lisan merupakan hal terpenting yang harus dimiliki karyawan kantor depan hotel karena karyawan bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi secara efektif bagi tamu hotel secara langsung. Untuk menyampaikan informasi pada tamu, terlebih tamu asing, dibutuhkan bahasa Inggris sebagai pengantar. Dari hasil wawancara, rata-rata karyawan mengakui sulit berbicara dalam Bahasa Inggris. Hal ini menandakan bahwa kemampuan berkomunikasi dalam Bahasa Inggris karyawan masih rendah sehingga karyawan membutuhkan keterampilan berkomunikasi dalam Bahasa Inggris lebih baik. Andrews (2007) yang menyatakan bahwa karyawan kantor depan harus memiliki keterampilan Bahasa Inggris karena karyawan sering berhadapan dengan wisatawan asing, dimana wisatawan tersebut tidak menguasai bahasa lokal setempat. Mayoritas pendidikan terakhir karyawan adalah SMA ataupun SMK. Menurut karyawan, saat bersekolah, pelajaran Bahasa Inggris setiap minggunya hanya berlangsung selama 2 jam. Hal ini tentunya dirasa kurang dalam meningkatkan keterampilan karyawan. Selain itu, pelajaran Bahasa Inggris untuk tingkatan SMA atau SMK lebih menekankan kemampuan menyusun kalimat (Kompetensi Dasar, 2013), kurang dalam hal komunikasi. Padahal, karyawan kantor depan harus menguasai kemampuan berbicara dan mendengar, pengucapan lafal, pemilihan kosa kata yang tepat, serta improvisasi percakapan dalam Bahasa Inggris agar tamu asing dapat memahami informasi yang diberikan dengan baik (Fallon & Rutherford, 2011).

Kerja sama tim. Keterampilan kerjasama tim menempati posisi kedua dalam urutan keterampilan penting yang dibutuhkan karyawan kantor depan hotel. Hubungan antar karyawan kantor depan hotel harus dibangun sebaik mungkin agar tim dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Umar (2011) menyatakan bahwa tingkat keberhasilan tiap kelompok dipengaruhi oleh dinamika kerjasama anggota kelompoknya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan merasa kesulitan dalam penyampaian informasi antar *shift* tepat waktu. Masalah tersebut dapat diatasi dengan memiliki keterampilan dalam kerja sama tim. Andrews (2007) yang menyatakan bahwa keterampilan kerjasama tim dapat meningkatkan kedisiplinan, saling menghargai, kepercayaan dan motivasi kerja. Hubungan karyawan kantor depan hotel dengan departemen lain juga tidak kalah penting bagi kelancaran operasional hotel. Hal ini didukung oleh pendapat Darsono (2011) yang menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tamu, diperlukan kerjasama yang baik antara semua departemen. Kerjasama tim ini diperlukan agar target manajemen dapat tercapai dengan baik.

Komunikasi tertulis. Beberapa pekerjaan kantor depan hotel memerlukan keterampilan komunikasi tertulis seperti: pencatatan dokumen penerimaan atau pengiriman barang, membalas email tamu, menangani surat dan pesan tamu, menyusun laporan mengenai riwayat tamu, tingkat hunian, maupun laporan laba rugi (Chakravati, 2008). Pekerjaan tersebut menuntut karyawan dapat berkomunikasi secara tertulis agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan.

Pelayanan tamu. Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) dalam Sulistiono & Sofyan (2010) berpendapat bahwa layanan yang diberikan harus berorientasi pada tamu, karena segala penilaian berada di tangan pelanggan. Sikap, perhatian, tindakan, kemampuan, penampilan serta tanggung jawab karyawan dalam melayani akan menentukan kesan dan loyalitas tamu terhadap hotel tersebut (Dominici & Guzzo, 2010). Oleh sebab itu, menurut Negi (2008) karyawan kantor depan perlu melakukan persiapan sebelum tamu datang, selama tamu menginap dan saat tamu meninggalkan hotel. Pelayanan harus dilayani dengan ramah dan cepat. Namun dalam bekerja, karyawan kantor depan sering diperhadapkan dengan situasi yang kurang menyenangkan, misalnya dalam hal menangani keluhan tamu. Kesan pertama dan sekaligus kesan terakhir bagi tamu tergantung pada layanan yang diberikan karyawan kantor depan (Burns, 2010). Oleh sebab itu, karyawan kantor depan harus menunjukkan sikap empati atas keluhan tamu tersebut dengan cara memberi perhatian penuh kepada tamu, karena jika layanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan tamu akan membuka kesempatan bagi pesaing merebut pasar (Ford, Sturman & Heaton, 2012).

Kualitas kepemimpinan. Menurut Iensuffie (2002), pemimpin adalah seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pada bagian kantor depan hotel, pemimpin dibutuhkan untuk memberi arahan pekerjaan. Hotel bintang satu dan dua dalam menjalankan operasionalnya tidak mempekerjakan banyak karyawan. Satu karyawan merangkap beberapa pekerjaan sekaligus. Pemimpin, yaitu manajer ataupun penyelia, memiliki pekerjaan yang cukup banyak sehingga tidak selalu berada di tempat untuk mengawasi pekerjaan stafnya. Itu sebabnya karyawan kantor depan harus dapat mandiri, tidak selalu bergantung pada atasan. Untuk itu, diperlukan adanya kepemimpinan diri pada setiap karyawannya. Seringkali, dalam situasi tertentu, karyawan dituntut untuk dapat mengambil keputusan sendiri. Kepemimpinan diri ada di dalam setiap orang dan dapat memberikan arahan pada diri sendiri serta orang lain untuk menjadi disiplin (Bryant & Kazan, 2012).

Standar profesional dan etika. Standar profesional dan etika diartikan sebagai pedoman berpenampilan dan berperilaku karyawan kantor depan hotel (Murya & Sucipto, 2016). Penampilan karyawan kantor depan hotel mampu menciptakan kesan yang baik di mata para tamu. Dengan standar penampilan tertentu, tamu dapat merasa nyaman berhubungan dengan karyawan hotel. Menurut Wood (2013), penerapan standar profesional dan etika pada setiap hotel berbeda-beda tergantung dari karakteristik masing-masing hotel. Meski demikian, standar yang

berlaku pada industri perhotelan relatif sama, meliputi penampilan diri, kebersihan diri, kesehatan diri, standar operasional prosedur tertentu. Standar profesional dan etika dapat mencerminkan kualitas, profesionalisme, dan gaya manajemen hotel.

Keterampilan menjual. Produk utama hotel adalah kamar tamu. Hotel selalu menginginkan tingkat hunian kamar tamunya mencapai target, sehingga penjualan hotel semakin besar. Menjual kamar dan fasilitas hotel merupakan tugas dari departemen kantor depan (Andrews, 2013). Itu sebabnya karyawan kantor depan hotel harus memiliki keterampilan menjual. Negi (2008) menyatakan sebelum menjual kamar kepada tamu, karyawan kantor depan terlebih dahulu dituntut untuk mengerti kekuatan dari hotel dan kebutuhan tamu. Menawarkan barang dengan fokus *customer-oriented* akan memuaskan tamu. Selain itu, karyawan kantor depan sebaiknya dapat melihat kesempatan *upselling*.

Keamanan dan keselamatan kerja. Hal ini menjadi hal penting bagi sebuah hotel. Banyak kecelakaan bisa terjadi saat bekerja, termasuk pada departemen kantor depan. Karyawan kantor depan harus dapat memahami risiko yang mungkin terjadi dalam pekerjaannya. Karyawan harus cepat dan tanggap terhadap hal-hal yang diperkirakan membahayakan diri sendiri maupun tamu hotel. Dalam sebuah hotel, risiko tersebut dapat berupa ancaman bom, penyanderaan, kebakaran, gempa bumi, kehilangan, kecelakaan di area hotel, tamu terperangkap di *lift*, tamu mabuk, dan kemungkinan lainnya. Dengan demikian, hotel harus memiliki prosedur yang berkaitan dengan kesehatan dan pencegahan kecelakaan yang mungkin terjadi agar operasional dapat berjalan dengan lancar. Djatmiko (2016) menyatakan bahwa segala jenis pekerjaan pasti mempunyai risiko. Namun risiko itu dapat diminimalisir dengan memahami prosedur pekerjaan yang dijalankan dan mencari tahu bahaya yang mungkin terjadi dalam pekerjaan. Keamanan dan keselamatan kerja dalam lingkungan hotel dipengaruhi oleh faktor kebersihan hotel, peralatan kerja yang rusak dan tidak terawat, dan faktor diri sendiri yang kurang berhati-hati. Jika prosedur dijalankan dengan baik dan benar, karyawan akan merasa aman dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Keterampilan interpersonal. Hasil yang didapat didukung dengan pernyataan Peled (2000) dalam Sunindijo & Zou (2013) bahwa keterampilan interpersonal memudahkan dan menyamakan proses komunikasi antara seseorang dan orang lain. Interpersonal berkaitan dengan kepribadian seseorang terhadap dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Strohmeier (1992) dalam Sunindijo & Zou, (2013) menjelaskan bahwa keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk memotivasi seseorang, mengelola masalah, berkomunikasi secara efektif dan membangun sebuah tim. Pengertian tersebut diperjelas dengan pernyataan Samson & Daft (2009) dalam Sunindijo & Zou (2013) bahwa keterampilan interpersonal memiliki sifat yang fleksibel, bergantung terhadap situasi dalam menyelesaikan masalah dengan berbagai macam cara. Keterampilan interpersonal berkaitan erat dengan kecerdasan emosi. Sedangkan Goleman (1998) dalam Sunindijo & Zou (2013) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi adalah kapasitas seseorang untuk memahami perasaan diri sendiri terhadap orang lain, untuk memotivasi diri sendiri dan untuk mengelola emosi dengan baik antara diri sendiri dan hubungan terhadap orang lain. Hasil yang didapat dari kuesioner menyatakan bahwa pekerjaan kantor depan merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan kepribadian. Hasil tersebut sejalan dengan penjelasan Darsono (2011) bahwa kepribadian tamu dapat bervariasi satu sama lain sehingga pelayanan yang diberikan kepada seorang tamu tidak dapat disamakan dengan tamu lainnya. Kepribadian karyawan kantor depan hotel yang baik sangat menunjang layanan dan kemajuan hotel. Oleh sebab itu, karyawan kantor depan hotel perlu memahami kepribadian tamu sehingga dapat menentukan bentuk layanan yang diberikan untuk tamu tersebut. Setiap karyawan dituntut untuk mengembangkan sikap positif yang ada dalam dirinya. Karyawan juga harus mencintai pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan akan menjadi pribadi yang percaya diri, ramah terhadap orang lain dan suka membantu sesama karyawan maupun tamu hotel.

Penggunaan teknologi. Pentingnya penggunaan teknologi didukung dengan penjelasan Ariyanto (2008) bahwa penggunaan teknologi dalam menunjang operasional membawa pengaruh terhadap hampir semua aspek dalam pengelolaan bisnis, termasuk dalam industri perhotelan. Penggunaan teknologi sangat membantu operasional hotel. Penerapan teknologi pada hotel hendaknya mempertimbangkan kemampuan pemakai sistem teknologi agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pemakai yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hasil kuesioner menyatakan bahwa karyawan kantor depan merasa bahwa teknologi membantu responden dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa hotel bintang satu dan dua di Semarang sudah menerapkan sistem komputerisasi. Teknologi yang digunakan adalah Property Management System (PMS), yaitu perangkat lunak yang digunakan dalam mengelola sebuah hotel. Menurut Bardi (2011) penggunaan PMS tidak hanya terbatas pada departemen kantor depan saja, melainkan tata graha, makanan dan minuman, pemasaran dan penjualan, teknik, akuntansi dan keamanan. Setiap departemen dalam hotel memiliki peran masing-masing dalam melayani kebutuhan tamu sebelum, selama, dan setelah tamu menginap. Oleh sebab itu, sistem harus memudahkan semua karyawan dan tamu hotel. Pemilihan PMS harus disesuaikan dengan tujuan hotel, kebutuhan tamu, dan anggaran hotel. Pada umumnya, sistem ini membantu karyawan kantor depan hotel dalam memproses reservasi, registrasi, dan keberangkatan, postingan ke rekening tamu, melaksanakan audit

malam, dan melihat serta mengubah status kamar.

Penggunaan peralatan kantor depan. Hasil tersebut juga didukung oleh Bardi (2011) dengan pernyataannya bahwa peralatan kantor depan hotel merupakan unsur penting dalam meningkatkan pelayanan, mempercepat pekerjaan dan meningkatkan efisiensi kerja. Peralatan kantor depan hotel merupakan aspek penting yang digunakan karyawan kantor depan sebagai media utama dalam proses operasional. Setiap hotel memiliki fasilitas dan peralatan yang berbeda-beda. Hal tersebut sejalan dengan Darsono (2011) menyatakan bahwa penggunaan peralatan kantor depan di setiap hotel berbeda-beda, tergantung pada sistem operasional yang digunakan, kebutuhan dan kebijakan hotel. Semakin canggih sistem operasional hotel, maka semakin canggih pula alat yang digunakan. Pada sistem operasional manual hanya digunakan meja kantor depan dan telepon. Beberapa hotel bintang satu dan dua di Semarang menerapkan sistem operasional semi otomatis. Alat yang digunakan pada sistem operasional semi otomatis antara lain: meja kantor depan, telepon, rak status kamar, rak informasi, rak pemesanan kamar, rak kunci kamar dan surat. Adapun hotel bintang satu dan dua di Semarang yang sudah menerapkan sistem komputerisasi. Peralatan yang digunakan antara lain: meja kantor depan, komputer, telepon, mesin fax dan mesin EDC.

Keterampilan dalam bidang akuntansi. Pellinen (2003) dalam Palvatos & Paggios (2007) menyatakan bahwa hanya sedikit karyawan yang mengetahui pentingnya akuntansi keuangan dalam usaha pariwisata, khususnya dalam industri perhotelan. Akuntansi dalam hotel diartikan sebagai suatu proses pengolahan data yang berkaitan dengan segala bentuk transaksi keuangan sehingga data yang disajikan dapat dengan mudah dimengerti dan dapat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan (Hornegren, Bhimani, Datar & Foster, 1997; Hilton, Maher & Selto, 2000; dalam Palvatos & Paggios, 2007). Padahal Andrews (2013) mengatakan bahwa akuntansi kantor depan memiliki fungsi yang penting. Untuk memberikan data akurat mengenai segala transaksi tamu, mengontrol segala bentuk transaksi yang terjadi, mencegah adanya penipuan oleh karyawan, serta memberikan informasi pendapatan departemen. Sistem akuntansi merupakan sistem yang teratur dan terperinci. Huyton, Baker & Bradley (2001) menyatakan bahwa sistem akuntansi kantor depan dibuat dengan mengikuti alur perputaran tamu yang dimulai dari sejak pertama kali tamu berhubungan dengan pihak hotel. Karyawan bagian kantor depan hotel bertanggung jawab untuk menetapkan tarif kamar, memeriksa metode pembayaran kemudian memproses reservasi pemesanan kamar bergaransi (sudah dilakukan pembayaran), mencatat pembelian tamu hingga akhirnya memproses tagihan tamu. Dalam penggunaan jasa di suatu hotel, tamu memiliki beberapa fasilitas lain di dalam hotel yang dapat digunakan seperti café, restoran, business center dan lain-lain. Huyton, Baker & Bradley (2001) menambahkan bahwa dalam industri perhotelan, tamu yang menginap di hotel dapat melakukan beberapa transaksi berkaitan dengan fasilitas yang disediakan hotel, baik fasilitas kamar (telepon, mini bar dan sebagainya), binatu, makanan dan minuman serta fasilitas lainnya. Transaksi tersebut harus diposting pada folio tamu agar selalu *up to date*. Proses ini dapat dilakukan secara manual maupun menggunakan komputer. Karyawan kantor depan juga harus memahami prosedur dan metode pembayaran, diantaranya: Uang tunai, kartu kredit, cek, voucher dan perusahaan tertentu. Setelah melakukan pembayaran, folio tamu akan diperbaharui dan dapat digunakan jika tamu tersebut kembali menginap di hotel tersebut.

Masalah hukum. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Baum & Devine (2007) yang menyatakan bahwa keterampilan mengenai masalah hukum merupakan keterampilan yang kurang diminati oleh karyawan kantor depan dibandingkan dengan keterampilan lainnya. Pengetahuan seorang karyawan mengenai hukum merupakan pengetahuan wajib karena setiap negara memiliki peraturan yang berbeda-beda. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan Barth & Hayes (2006) yang menyatakan setiap karyawan wajib mengetahui masalah hukum yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan, sama halnya dengan hukum yang berkaitan dengan perlindungan konsumen, menjadi penting diperhatikan karyawan kantor depan hotel, mengingat karyawan kantor depan paling sering berhubungan dengan tamu. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa pengetahuan akan masalah hukum menempati urutan terendah dari keterampilan yang dibutuhkan karyawan departemen kantor depan hotel bintang satu dan dua di Semarang. Hal ini menandakan bahwa keterampilan tentang hukum perlu lebih diperhatikan oleh manajemen hotel.

#### 4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan persepsi karyawan kantor depan terhadap pekerjaannya adalah positif. Karyawan merasa senang dalam bekerja dan menjalankan pekerjaannya dengan baik. Untuk menjalankan pekerjaannya, karyawan kantor depan hotel membutuhkan berbagai ketrampilan, yaitu: (1) komunikasi lisan, (2) kerjasama tim, (3) komunikasi tertulis, (4) pelayanan tamu, (5) kualitas kepemimpinan, (6) standar profesional dan etika, (7) keterampilan menjual, (8) kesehatan dan keselamatan kerja, (9) interpersonal, (10) penggunaan teknologi, (11) menggunakan peralatan kantor depan, (12) keterampilan akuntansi, dan (13) masalah hukum. Keterampilan-ketrampilan di atas perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik. Untuk itu, pengelola hotel dapat membuat program pelatihan untuk karyawan departemen kantor depan berdasarkan pada kebutuhan ketrampilan tersebut.

## REFERENCES

- Abbott, P., & Lewry, S. (2010). *Front office*. Routledge.
- Andrews, S. (2007). *Textbook of Front Office Management and Operations*. New Delhi: Tata McGraw- Hill.
- Andrews, S. (2013). *Hotel front office: A training manual*. Tata McGraw-Hill Education.
- Ariyanto, D. (2008). Pengaruh Efektivitas Penggunaan dan Kepercayaan Teknologi Sistem Informasi Terhadap Kinerja Individual. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 3(1).
- Bardi, J. A. (2011). *Hotel Front Office Management*. 5th edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Baum, T. & Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research* (2007), No. 7, pp.269- 280.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.
- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2008). The nature and meanings of “hospitality.”. *The SAGE handbook of hospitality management*, 37-61.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGraw Hill Professional.
- Burns, Jennifer B. (2010). *Career Opportunities in Travel and Hospitality*. New York: Ferguson.
- Butterfield, J. (2013). *Written Communication*. 2nd edition. United States: Cengage Learning.
- Chakravati, B. K. (2008). *Concept of Front Office Management*. New Delhi: S. B. Nangia.
- Clarke, A., & Chen, W. (2007). *International hospitality management*. Routledge.
- Cottrell, S. (2015). *Skills for success: Personal development and employability*. Macmillan International Higher Education.
- Dahmer, S.J. & Kahl, K.W. (2009). *Restaurant Service Basics*. 2nd edition. New Jersey: Wiley.
- Darsono, A. (2011). *Front Office Hotel*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Deviana (2008) Hubungan Persepsi terhadap Lingkungan Kerja dengan Stres Karyawan Bagian Marketing PT. AIG LIFE Cabang Suryopranoto. Unika Atma Jaya.
- Djarmiko, R. D. (2016). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dominici, G. & Guzzo, R. (2010). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
- Ford, R.C., Sturman, M.C., & Heaton C.P. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality*. New York: Delmar.
- Gamage, D. T. (Ed.). (2006). *Professional development for leaders and managers of self-governing schools*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Gell, A. (2014). *The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organisation Further Than You Ever Thought Possible*. Piatkus.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Green, F. (2013). *Skills and skilled work: an economic and social analysis*. Oxford University Press.
- Healy, K. & Mulholland, J. (2012). *Writing Skills for Social Workers*. India: Sage.
- Hilton, R., Maher M. & Selto K. (2000). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. London, Mc-Graw Hill Higher Education.
- Hornegren, C., Bhimani, A., Datar, S. & Foster, G. (1997). *Management and Cost Accounting*. New York: Prentice Hall.

- Huyton, J., Baker, S., & Bradley, P. (2001). Principles of hotel front office operations.
- Iensufiie, T. (2010). Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kompetensi Dasar (2013). No. 70 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013).
- Kumar, S. A. (2008). Small Business and Entrepreneurship. New Delhi: International Publishing House Pvt. Ltd.
- Lashley, C. (2011). Empowerment HR Strategies for Service Excellence. New York: Routledge.
- Lowry, D., Molloy, S., & McGlennon, S. (2008). Future skill needs: Projections and employers' views. Australian Bulletin of Labour, 34(2), 192-247.
- Murya, H.A., & Sucipto, U. (2016). Etika dan Tanggungjawab Profesi. Yogyakarta: Deepublish.
- Negi, J. (2008). Professional Hotel Management. New Delhi: S. Chand & Company Pvt. Ltd.
- Noe, A. (2004). Action in Perception. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Pantelidis, I. S. (Ed.). (2014). The Routledge handbook of hospitality management. Routledge.
- Pavlatos, O. & Paggios, I. (2007). Cost accounting in Greek hotel enterprises: an empirical approach.
- Peled, A. (2000). Politicking for Success: The Missing Skills. Leadership & Organizational Development Journal, 21(1), 20-29.
- Pellinen, J. (2003). Making Price Decisions in Tourism Enterprises. International Journal of Hospitality Management, 22(2), 217-235. Doi: 10.1016/S0278-4319(03)00019-7.
- PHRI Asosiasi Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia. Indonesia Hotel & Restaurant Directory (2015). Jakarta: PHRI.
- Samson, D. & Daft, R.L. (2009). Management, 3rd Asia Pacific ed., Cengage Learning, South Melbourne.
- Snow, D & Yanovitch, T. (2010). Unleashing Excellence: The Complete Guide to Ultimate Customer Service. 2nd edition. New Jersey: Wiley.
- Strohmeier, S. (1992). Development of Interpersonal Skills for Senior Project Managers. International Journal of Project Management, 10 (1), 45-48.
- Sudjatmiko, S. (2011). Keep Your Best People. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sujatno, B. (2008). Front Office Operations (Secret Receptionist Skills For 5 Stars Hotels).
- Sulistiono, A. B. & Sofyan, S. (2010). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Fasilitas dan Lokasi Terhadap Keputusan Menginap (Studi Pada Tamu Hotel Sronol Indah Semarang). Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro.
- Sunindijo, R. Y. & Zou, P. X. (2013). The roles of emotional intelligence, interpersonal skill, and transformational leadership on improving construction safety. Australasian Journal of Construction Economics and Building, The,13(3), 97.
- Tulgan, B. (2015). Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent. New Jersey: Wiley.
- Umar, T. (2011). Pengaruh Outbond Training Terhadap Peningkatan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim. Jurnal Ilmiah SPIRIT, ISSN,11(3), 1411-8319.
- Vallen, J. J., & Vallen, G. K. (2004) 'Check in, Check out: Managing Hotel Operations', Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Widiastuti, A. W. (2014, Oktober 3). PHRI: perlu ada motarium pembangunan hotel baru ANTARAnews, hal. 1.
- Wood, R. C. (2013). Hospitality Management: A Brief Introduction. New Delhi: Sage.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. The Journal of Marketing, 31-46.