
EKSPLORASI PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PADA HOTEL DI UBUD, BALI

Oleh

Ngakan Putu Purwita

Pengelolaan Pariwisata Global, Politeknik Omna Trisakti Chandra, Bali, Indonesia

E-mail: Ngakan1970@gmail.com

Article History:

Received: 04-04-2026

Revised: 24-04-2026

Accepted: 07-05-2026

Keywords:

Human Resource
Management, Service
Quality, Hospitality
Industry, Ubud, Bali,
Qualitative Study

Abstract: *This study aims to explore the role of human resource management in improving service quality in hotels located in Ubud, Bali. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Informants were selected using purposive sampling, including HR managers, operational managers, supervisors, and hotel employees. The findings reveal that human resource management plays a significant role in enhancing service quality through attitude-based recruitment, continuous training and development programs, and regular performance evaluations. Additionally, the integration of Balinese local cultural values into service practices serves as a unique advantage in creating high-quality guest experiences. However, challenges remain in maintaining service consistency and addressing high employee turnover. This study contributes theoretically to the development of human resource management and service quality literature, and practically as a reference for hotel management in improving competitiveness through effective HR practices.*

PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam perekonomian Indonesia, khususnya di Provinsi Bali. Sebagai destinasi wisata unggulan dunia, Bali terus mengalami peningkatan jumlah kunjungan wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Data terbaru menunjukkan bahwa sepanjang Januari hingga Juli 2025, jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bali mencapai sekitar 3,98 juta kunjungan atau meningkat sebesar 12,46% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Bahkan secara kumulatif, total kunjungan wisatawan (domestik dan mancanegara) mencapai sekitar 9,8 juta kunjungan pada pertengahan tahun 2025. Peningkatan ini menunjukkan bahwa Bali tetap menjadi destinasi utama dalam industri pariwisata global.

Salah satu kawasan wisata yang memiliki daya tarik tinggi di Bali adalah Ubud, yang dikenal sebagai pusat budaya, seni, dan wisata berbasis alam. Tingginya kunjungan wisatawan ke Ubud berdampak langsung terhadap perkembangan industri perhotelan di kawasan tersebut. Hal ini ditandai dengan meningkatnya jumlah akomodasi, termasuk hotel berbintang, vila, dan guest house yang terus bertambah setiap tahunnya. Data menunjukkan bahwa jumlah kamar hotel di Bali mencapai sekitar 160.000 unit pada tahun 2024 dan terus

bertambah sekitar 5–10% pada tahun 2025. Pertumbuhan ini mengindikasikan tingginya tingkat persaingan dalam industri perhotelan, termasuk di kawasan Ubud.

Namun demikian, peningkatan jumlah wisatawan dan akomodasi tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja hotel secara signifikan. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Bali pada November 2025 tercatat sebesar 57,97%, yang menunjukkan adanya fluktuasi bahkan penurunan dibandingkan bulan sebelumnya. Di sisi lain, pada periode tertentu seperti Juli 2025, tingkat hunian dapat mencapai sekitar 67,75%. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa industri perhotelan menghadapi tantangan dalam mempertahankan stabilitas kinerja di tengah persaingan yang semakin ketat.

Dalam kondisi tersebut, kualitas pelayanan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan hotel dalam menarik dan mempertahankan tamu. Kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas fisik, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM hotel memiliki peran strategis sebagai ujung tombak dalam memberikan pengalaman layanan kepada tamu, sehingga pengelolaan SDM yang efektif menjadi sangat penting.

Manajemen sumber daya manusia dalam industri perhotelan mencakup berbagai aspek, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja karyawan. Dalam konteks Ubud yang mengedepankan nilai budaya dan keramahan khas Bali, pengelolaan SDM juga harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam pelayanan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen hotel untuk menciptakan pelayanan yang tidak hanya berkualitas secara teknis, tetapi juga memiliki keunikan budaya yang mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas tamu.

Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk memahami bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel, khususnya di kawasan Ubud, Bali. Pendekatan kualitatif menjadi relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menggali secara mendalam pengalaman, strategi, serta praktik nyata yang dilakukan oleh manajemen hotel dalam mengelola SDM guna meningkatkan kualitas pelayanan.

Secara konseptual, pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan juga diperkuat oleh berbagai teori yang relevan. Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry menegaskan bahwa kualitas layanan sangat ditentukan oleh interaksi antara karyawan dan pelanggan melalui dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dalam industri perhotelan sangat bergantung pada kompetensi, sikap, dan perilaku karyawan sebagai representasi organisasi. Sejalan dengan itu, David Ulrich dalam teori Manajemen SDM Strategis menekankan bahwa SDM berperan sebagai mitra strategis yang mampu menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif organisasi. Selain itu, konsep *Service-Profit Chain* yang dikemukakan oleh Heskett menjelaskan bahwa kualitas layanan yang tinggi berawal dari pengelolaan SDM yang efektif, yang kemudian berdampak pada kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang menunjukkan urgensi dilakukannya studi ini. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggali secara mendalam praktik nyata manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan di industri perhotelan. Selain itu,

penelitian yang secara spesifik mengkaji konteks lokal Ubud masih terbatas, padahal kawasan ini memiliki karakteristik budaya yang kuat dan berbeda dibandingkan destinasi lainnya di Bali. Integrasi nilai budaya lokal dalam praktik pelayanan juga belum banyak dieksplorasi dalam kajian manajemen SDM. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif guna memahami secara lebih mendalam peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel di Ubud, Bali.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada industri jasa seperti perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Menurut Gary Dessler (2020), manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan dalam organisasi. Dalam konteks industri perhotelan, pengelolaan SDM yang efektif menjadi sangat penting karena karyawan berperan sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada tamu.

Dalam perspektif strategis, David Ulrich (1997) menyatakan bahwa SDM memiliki peran sebagai mitra strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh perkembangan literatur terbaru yang menekankan pentingnya *strategic human resource management* (SHRM) dalam menciptakan nilai tambah organisasi di era persaingan global.

Kualitas pelayanan merupakan konsep utama dalam industri jasa. Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) mengidentifikasi lima dimensi utama kualitas pelayanan, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Kelima dimensi ini menjadi indikator penting dalam menilai kualitas pelayanan di industri perhotelan karena berkaitan langsung dengan persepsi dan harapan pelanggan terhadap layanan yang diterima.

Selanjutnya, konsep *Service-Profit Chain* yang diperkenalkan oleh James L. Heskett (1994) menjelaskan adanya hubungan yang erat antara kualitas internal organisasi, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, hingga profitabilitas perusahaan. Model ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks industri perhotelan di Bali, khususnya di Ubud, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh standar operasional, tetapi juga oleh integrasi nilai budaya lokal dalam praktik pelayanan. Konsep budaya lokal seperti *Tri Hita Karana* yang menekankan keseimbangan hubungan antara manusia dengan Tuhan, sesama manusia, dan lingkungan menjadi landasan penting dalam menciptakan pelayanan yang berkarakter dan autentik. Hal ini menuntut manajemen SDM untuk tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap, nilai, dan budaya kerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM seperti pelatihan, motivasi, dan pengelolaan kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada hubungan antar variabel. Oleh karena itu, masih terdapat kebutuhan

untuk melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif guna menggali secara mendalam praktik manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya dalam konteks lokal Ubud yang memiliki karakteristik budaya yang unik.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada hotel di Ubud, Bali. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena berdasarkan pengalaman dan perspektif informan. Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna dari suatu fenomena sosial melalui sudut pandang partisipan. Lokasi penelitian dilakukan pada beberapa hotel di kawasan Ubud yang dipilih secara purposive dengan kriteria memiliki standar pelayanan yang baik dan sistem manajemen SDM yang terstruktur. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling yang terdiri dari manajer SDM, manajer operasional, supervisor, dan karyawan yang terlibat langsung dalam pelayanan tamu. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara semi-terstruktur, observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan, serta dokumentasi berupa standar operasional prosedur (SOP) dan kebijakan internal hotel. Analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan proses analisis dilakukan secara manual melalui pengelompokan data ke dalam tema-tema yang relevan. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode serta member check kepada informan, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat dan mendalam mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel di Ubud, Bali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di beberapa hotel di Ubud, Bali, ditemukan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang diterapkan meliputi proses rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta evaluasi kinerja secara berkala.

Dalam proses rekrutmen, hotel lebih menekankan pada aspek sikap dan kepribadian dibandingkan hanya kemampuan teknis. Hal ini disampaikan oleh salah satu informan:

"Kami lebih melihat attitude dibanding skill, karena skill bisa dilatih, tetapi keramahan itu harus dari dalam diri karyawan." (HR Manager, Hotel Ubud).

Selain itu, pelatihan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Program pelatihan yang dilakukan tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga pelatihan pelayanan berbasis budaya lokal Bali. Seorang supervisor menyatakan: "Kami rutin melakukan training tentang hospitality dan juga bagaimana membawa nilai budaya Bali dalam melayani tamu."

Dari hasil observasi, terlihat bahwa interaksi antara karyawan dan tamu menunjukkan sikap ramah, responsif, dan penuh empati. Karyawan juga mampu memberikan pelayanan

yang personal (personalized service), yang menjadi salah satu keunggulan hotel di Ubud. Selain itu, sistem evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan kualitas pelayanan tetap terjaga. Evaluasi dilakukan melalui feedback tamu, penilaian internal, serta briefing harian. Salah satu karyawan menyampaikan: "Setiap hari ada briefing sebelum kerja, jadi kami diingatkan kembali standar pelayanan yang harus dijaga." Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas pelayanan tercermin melalui pengelolaan karyawan yang terstruktur, penguatan budaya pelayanan, serta konsistensi dalam menjaga standar layanan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel di Ubud, Bali. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2020) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja, merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Praktik rekrutmen yang lebih menekankan pada sikap (attitude) dibandingkan keterampilan teknis juga mendukung konsep kualitas pelayanan dalam model SERVQUAL oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), khususnya pada dimensi empathy dan assurance. Sikap ramah dan empati karyawan terbukti menjadi faktor penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi tamu.

Selanjutnya, pelatihan yang berkelanjutan dan berbasis budaya lokal menunjukkan adanya integrasi antara praktik manajemen SDM dengan nilai budaya, yang memperkuat kualitas pelayanan. Hal ini sejalan dengan teori David Ulrich (1997) yang menekankan bahwa SDM harus mampu menciptakan nilai tambah melalui pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan.

Temuan terkait pentingnya briefing harian dan evaluasi kinerja juga mendukung konsep Service-Profit Chain dari James L. Heskett (1994), yang menyatakan bahwa kualitas layanan yang baik berawal dari manajemen internal yang efektif, termasuk komunikasi dan pengawasan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah menjaga konsistensi kualitas pelayanan di tengah tingginya tingkat turnover karyawan di industri perhotelan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun praktik manajemen SDM sudah berjalan dengan baik, masih diperlukan strategi yang lebih kuat dalam mempertahankan karyawan serta meningkatkan loyalitas mereka.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang ada, tetapi juga memberikan gambaran empiris bahwa keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan di hotel Ubud sangat bergantung pada bagaimana manajemen SDM mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan secara efektif, serta mengintegrasikan nilai budaya lokal dalam praktik pelayanan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel di Ubud, Bali. Peran tersebut tercermin melalui praktik rekrutmen yang menekankan pada sikap dan kepribadian, pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin. Selain itu, integrasi nilai budaya lokal Bali dalam pelayanan menjadi keunggulan tersendiri dalam menciptakan pengalaman tamu yang

berkualitas. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola SDM secara efektif dan konsisten. Meskipun demikian, tantangan seperti menjaga konsistensi pelayanan dan tingginya tingkat turnover karyawan masih menjadi kendala dalam upaya peningkatan kualitas layanan.

REFERENSI

- [1] Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- [2] Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2025). *Perkembangan pariwisata Provinsi Bali 2025*. BPS Bali.
- [3] Baum, T. (2018). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective* (2nd ed.). Cengage Learning.
- [4] Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice* (10th ed.). Routledge.
- [5] Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- [6] Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [7] Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- [8] Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2017). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). Wiley.
- [9] Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.
- [10] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- [11] Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.
- [12] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- [13] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- [14] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- [15] Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- [16] Wahyuni, D. (2020). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel di Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(2), 101–110.
- [17] Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.