

PERAN FASILITAS PEMBELAJARAN TERHADAP KOMPETENSI LULUSAN PENDIDIKAN TINGGI BIDANG HOSPITALITY DAN PARIWISATA

Titis Puspitarini

Abstrak

Tulisan ini membahas mengenai bagaimana fasilitas pembelajaran pada pendidikan tinggi pariwisata dan hospitality memainkan peran penting dalam membekali lulusannya dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh industri. Disini juga dibahas mengenai permasalahan yang muncul dalam pengelolaan fasilitas pembelajaran serta bagaimana memanfaatkan fasilitas pembelajaran secara optimal sehingga fasilitas pembelajaran dapat menjalankan fungsinya secara maksimal guna mendukung tercapainya luaran yang diharapkan tanpa menjadi beban bagi institusi pendidikan tinggi.

Kata kunci: fasilitas pembelajaran, kompetensi, pendidikan tinggi.

Abstract

This paper presents how learning facility in tourism and hospitality higher education plays an important role in equipping students with the required competencies needed by the industries. It discussed problems that arise in the management of learning facilities and how to utilize it optimally so that the learning facilities can run maximally to support the achievement of expected outcomes without burdening the higher education institutions.

Keywords: learning facilities, competencis, higher education.

PENDAHULUAN

Rilis data dari *Job Openings and Labor Turnover (JOLTS)*, *Bureau of Labor Statistics* sebagaimana dikutip dalam artikel yang dikeluarkan oleh *National Restaurant Association (NRA)*, tingkat keluar masuk pekerja sektor hospitality (mencakup sektor akomodasi dan *foodservice*) meningkat dari 66.7 persen di 2014 menjadi 72.1 persen di 2015 (Grindy, 2016). Data yang dirilis membagi tingkat keluar masuk pekerja dalam tiga bagian:

- Dengan alasan mengundurkan diri sebesar 50.3 persen
- Pengurangan pegawai sebesar 19.5 persen.
- Alasan lainnya seperti memasuki masa pensiun, kematian, dan transfer sebesar 2.3 persen.

Tingginya tingkat keluar masuk pekerja pada sektor hospitality disebabkan oleh banyak faktor. Pertama, di Amerika Serikat saja, satu pertiga dari pekerja muda (usia remaja) bekerja di sektor hospitality. Setelah memperoleh pengalaman bekerja, banyak diantara pekerja muda tersebut yang keluar dan memilih untuk bekerja pada industri yang berbeda atau bekerja pada perusahaan yang berbeda di sektor hospitality. Faktor yang kedua, industri hospitality, sebagaimana industri pariwisata pada umumnya, mengenal *peak season* dan *low season*. Semisal pada masa liburan seperti libur musim panas dan libur semester maka banyak pekerja yang ambil bagian dalam industri hospitality sebagai pekerja paruh waktu ataupun pekerja harian.

Di Indonesia sendiri, beberapa penelitian mengungkap hasil serupa terkait tingkat keluar masuk karyawan. Penelitian oleh Widjaja, Fulbertus dan Kusuma (2008, hal. 73) di hotel berbintang 3 di Kupang, Nusa Tenggara Timur mengungkap bahwa pada tahun 2008, tingkat keluar masuk karyawan tergolong tinggi. Hal ini dilihat dari rerata dari tingkat keluar masuk karyawan dari tiga departemen di hotel yang diteliti melebihi angka sepuluh persen secara berturut-turut

yaitu *F&B Service* (18,1%), *Front Office* (15,38%), dan *Accounting* (11,76%). Penelitian lain yang dilakukan oleh Witasari (2009) menyebutkan bahwa rerata *turnover* karyawan di Novotel Semarang pada periode 2005-2009 adalah 31.16% dimana bahkan pada tahun 2017, tingkat *turnover* karyawan mencapai 55,44%.

Pada pekerja tetap, tingginya tingkat keluar masuk dapat diakibatkan oleh perpindahan keatas (*upward mobility*). Ini terjadi ketika karyawan berpindah dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lain untuk menduduki jabatan/posisi yang lebih tinggi, dan atau paket remunerasi yang lebih menarik.

Tingkat keluar masuk karyawan menjadi persoalan tersendiri bagi industri hospitality. Laporan yang dikeluarkan oleh Deloitte sebagaimana dikutip oleh Lean, 2015 dalam artikel "*Briefing: High staff turnover is costly for hospitality business*" disebutkan bahwa 45 persen dari pengeluaran operasional dan 33 persen dari pendapatan dialokasikan untuk biaya tenaga kerja. Tingginya tingkat keluar masuk karyawan menimbulkan pengeluaran ekstra dalam hal rekrutmen dan pelatihan. Disebutkan juga bahwa 52 persen dari biaya yang timbul dari proses rekrutmen merupakan kerugian dalam hal produktifitas. Hal ini membuat para manajemen lini atas di industri hospitality berlomba-lomba menemukan cara guna mengurangi tingkat keluar masuk karyawan dengan mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer masa depan, memperbaiki sistem rekrutmen dan merekrut karyawan yang merupakan lulusan dari pendidikan tinggi dengan reputasi baik (Chung-Herrera, Enz, & Lankau 2003).

Persoalan yang dihadapi oleh industri pariwisata justru menjadi tantangan dan peluang bagi penyelenggara pendidikan tinggi untuk dapat menghasilkan lulusan yang tidak saja memiliki kemampuan untuk ditempatkan di lini depan tetapi juga memiliki

kompetensi yang memungkinkan mereka untuk mengisi posisi manajemen tingkat menengah maupun manajemen tingkat atas. Salah satu metode pembelajaran yang jamak ditemui dalam pendidikan tinggi bidang hospitality dan pariwisata adalah menggabungkan tatap muka di ruang perkuliahan dengan kesempatan praktek yang difasilitasi oleh institusi pendidikan tinggi. Program semisal praktek kerja terbimbing di laboratorium milik penyelenggara pendidikan tinggi maupun praktek kerja lapangan di perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata seperti sektor akomodasi, jasa-jasa pariwisata, transportasi, hiburan, jasaboga (dapat dilihat pada Gambar 1) yang dilakukan dengan tujuan memperkenalkan peserta didik kepada industri yang akan dimasuki sesuai menempuh pendidikan formal.

TUJUAN

Tulisan ini merupakan kajian pustaka yang bertujuan untuk membahas persoalan terkait dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk masuk dalam industri hospitality dan bagaimana peran fasilitas pelatih yang dimiliki institusi pendidikan tinggi bidang pariwisata dalam membangun kompetensi dan mempersiapkan calon pemimpin masa depan di industri hospitality. Sumber yang digunakan dalam tulisan ini diantaranya berasal dari terbitan berkala, buku, disertasi, dan artikel yang tersedia secara luring maupun daring.

STUDI KEPUSTAKAAN

Kompetensi di Industri Hospitality

Hayes dan Ninemeier (2008) mendefinisikan kompetensi sebagai standar pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Kompetensi ini selanjutnya akan disebut sebagai KSA. Kompetensi seharusnya dimiliki sebelum seseorang mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Selain ketiga hal diatas, aspek yang dianggap

penting lainnya yaitu komponen sikap (*attitudes*). Bahkan dikalangan operator hospitality terdapat adagium “*hire for attitudes, train for skills*”. Pada perkembangannya, kemampuan (*abilities*) dianggap sebagai kombinasi dari komponen pengetahuan dan keahlian. Dengan demikian tiga komponen kompetensi yang akan dibahas disini adalah pengetahuan, keahlian dan sikap.

Pengetahuan

Menurut KBBI daring, pengetahuan adalah (1) segala sesuatu yang diketahui, kepandaian (2) segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal (mata pelajaran). Secara umum, pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat eksplisit maupun implisit (*tacit*). Dalam klasifikasi ini, pengetahuan yang eksplisit dianggap bersifat formal dan obyektif dan dapat diekspresikan dengan tepat dalam wujud kata, nomor dan spesifikasi. Dengan demikian pengetahuan eksplisit dapat diteruskan melalui metode formal dan sistematis dalam bentuk pernyataan resmi, aturan dan prosedur dan mudah untuk dikodifikasi. Sementara *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang personal, subjektif, situasional dan berhubungan erat dengan pengalaman masing-masing individu. Hal ini membuat *tacit knowledge* menjadi lebih sulit untuk dibakukan dan dikomunikasikan (Edvardsson, 2003).

Keahlian

Dengan mengutip Katz, Robbins dan Coulter dalam buku Manajemen edisi 10 (terj. hal 13-4), terdapat tiga keahlian dasar yang diperlukan untuk menjadi seorang manajer. Pertama adalah keahlian teknis (*technical skills*) yang berkaitan dengan pekerjaan yang sangat spesifik. Keahlian teknis sangat diperlukan oleh manajer lini pertama (level operasional) karena pada level ini, para manajer harus mengelola karyawan yang bekerja dengan menggunakan berbagai peralatan dan teknik untuk memproduksi barang dan jasa bagi pelanggan organisasi. Keahlian yang kedua adalah keahlian hubungan antar-

manusia atau *human skills*. Keahlian ini melibatkan kemampuan untuk bekerjasama dengan baik, secara perseorangan maupun secara berkelompok. Manajer yang memiliki keahlian hubungan antar manusia akan mengetahui bagaimana berkomunikasi dengan baik, memotivasi, dan memimpin serta membangun kepercayaan. Keahlian ini dibutuhkan pada semua level manajerial. Keahlian yang ketiga adalah keahlian konseptual (*conceptual skills*). Keahlian ini mutlak dibutuhkan oleh manajer puncak karena mereka dituntut untuk memandang organisasi secara menyeluruh, memahami bagaimana masing-masing bagian dalam organisasi berinteraksi dan bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan. Keahlian konseptual merupakan kemampuan berpikir dan memahami konsep yang sifatnya abstrak dan kompleks.

Sikap

Hayes dan Ninemeier (2009 hal.175) menyebutkan sikap atau *attitude* sebagai: “*positive or negative feelings, beliefs, and values about something that influence a person to act in certain ways.*” Sikap adalah perasaan positif atau negatif, kepercayaan dan nilai mengenai suatu hal yang mempengaruhi seseorang untuk bereaksi dalam cara tertentu. Sementara Robbins dan Coulter (2010 terj. hal.37) mendefinisikan sikap sebagai pernyataan evaluatif, suka atau tidak, terkait dengan objek, benda maupun kejadian. Dengan demikian sikap merupakan sebuah pernyataan yang dikeluarkan oleh seseorang mengenai suatu hal. Sikap dipengaruhi oleh budaya, lingkungan dan pengalaman masa lalu.

Sikap terdiri dari tiga komponen yaitu: komponen kognitif yang mengacu pada pengetahuan atau keyakinan; komponen afektif yang akan berhubungan dengan perasaan atau emosi yang muncul dalam diri seseorang; dan komponen perilaku yang merupakan bagian dari sikap yang merujuk pada tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan yang diberikan oleh

lingkungannya (Robbins dan Coulter 2010).

Pada sebuah penelitian oleh Tesone dan Ricci (2009) dimana penelitian tersebut membandingkan persepsi pekerja pada *entry-level* dan level manajerial yang bekerja di Florida. Dalam penelitian tersebut, responden terpilih merupakan pekerja pada tataran *entry-level* dan lulusan dari program pendidikan manajemen hospitality. Untuk level manajerial, responden merupakan manajer dari sektor industri akomodasi dan restoran. Para responden diminta untuk membuat peringkat mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh pekerja di industri hospitality. Berikut adalah kutipan dari hasil penelitian tersebut:

1. Pekerja memiliki pengetahuan dalam hal:
 - a. Standar pelayanan tamu
 - b. Grooming dan standar penampilan professional
 - c. Penguasaan terminologi dalam industri hospitality
2. Pekerja memiliki keahlian dalam hal:
 - a. Bekerja dalam tim
 - b. Berkomunikasi (mendengarkan, lisan dan tertulis) secara efektif
 - c. Menjaga citra profesional
 - d. Mengantisipasi kebutuhan dan keinginan tamu
3. Pekerja memiliki sikap:
 - a. Bangga terhadap kemampuan untuk memenuhi kebutuhan orang lain
 - b. Memilih untuk membantu memenuhi kebutuhan orang lain sebelum diri sendiri
 - c. Empati

Dapat dilihat bahwa komponen pengetahuan, standar pelayanan tamu dan terminologi dalam industri hospitality termasuk dalam pengetahuan eksplisit sementara *grooming* dan standar penampilan professional merupakan perpaduan antara eksplisit dan *tacit*. Pada komponen keahlian, semua indikator yang termasuk dalam komponen ini dapat

digolongkan dalam keahlian hubungan antar-manusia. Hal ini dapat dipahami mengingat sifat dari industri hospitality yang mengedepankan sentuhan manusia dalam hubungan antara tamu dan tuan rumah (*host*). Sementara untuk komponen sikap, ketiga komponen sikap yaitu kognitif, afektif, dan perilaku muncul dalam hasil penelitian tersebut.

Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Kay dan Moncarz (2004), mereka mengelompokkan KSA menjadi empat, yaitu manajemen sumber daya manusia, teknologi informasi, manajemen keuangan, dan pemasaran. Lebih detail mengenai KSA yang dibahas dalam penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 1. Penelitian yang dilakukan oleh Kay dan Moncarz ini bertujuan untuk mengetahui KSA mana saja dalam kelompok tersebut yang dianggap paling diperlukan untuk dimiliki mereka yang ada pada posisi manajemen tingkat menengah maupun manajemen tingkat atas.

FASILITAS PELATIHAN

Guna memenuhi kebutuhan industri akan pekerja yang kompeten, pendidikan tinggi dapat mengambil peran dengan menyediakan kesempatan seluas mungkin bagi para siswa untuk magang diluar kampus dengan menggunakan jejaring yang dimiliki dengan industri pariwisata dan hospitality ataupun praktek kerja terbimbing di laboratorium yang terintegrasi dengan matakuliah tertentu sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Laboratorium sendiri merupakan sebuah fasilitas pembelajaran yang lazim dimiliki oleh setiap institusi penyelenggara pendidikan tinggi di bidang pariwisata. Tetapi kepemilikan atas fasilitas pembelajaran ini bukannya tanpa masalah. Salah satu fasilitas yang biasa dimiliki adalah laboratorium dalam bentuk restoran atau dapur yang selanjutnya akan disebut sebagai fasilitas pelatihan. Alexander, Lynch dan Murray (2009) menyebutkan beberapa peran dari fasilitas pelatihan pada

pendidikan tinggi bidang hospitality dan pariwisata:

1. Fasilitas pelatihan memainkan peranan penting bagi para siswa yang sedang mempersiapkan diri untuk masuk dalam industri pada saat masa magang terutama pada penguasaan kemampuan dan pengetahuan pada level operasional yang diperlukan. Fasilitas pelatihan akan menjadi alat yang tepat untuk membangun kepercayaan diri siswa saat berpindah dari lingkungan pendidikan ke industri.
2. Pengetahuan dan keahlian yang dipelajari melalui fasilitas pelatihan, terutama yang terintegrasi dengan baik dalam kurikulum akan menjadi dasar bagi siswa untuk kemudian menjadi referensi bagaimana teori yang dipelajari selama proses perkuliahan dapat diaplikasikan dalam proses operasional sebuah institusi bisnis.
3. Fasilitas pelatihan berfungsi tidak hanya melatih keahlian dasar dalam bidang hospitality, tetapi juga membantu mahasiswa untuk memiliki pemahaman mengenai bagaimana seluruh elemen dalam sistem operasional institusi hospitality saling terkait untuk memuaskan pelanggan.
4. Fasilitas pelatihan juga berkontribusi penting dalam hal memberikan kesempatan bagi siswa untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja hospitality. Membiasakan untuk berinteraksi dengan pelanggan, berlatih untuk menyelesaikan isu dan persoalan yang sering terjadi dalam konteks industri hospitality.

Dalam penelitian yang sama, Alexander, Lynch dan Murray (2009) juga mengemukakan beberapa permasalahan yang sering dikaitkan dengan keberadaan fasilitas pelatihan. Permasalahan yang diasosiasikan dengan fasilitas pelatihan dalam pendidikan tinggi bidang pariwisata dan hospitality adalah sebagai berikut:

1. *Funding and resourcing training facilities in hospitality education.*

Membangun laboratorium membutuhkan biaya yang besar sehingga pada beberapa institusi pendidikan yang memiliki keterbatasan sumber daya, keberadaannya dapat dianggap sebagai beban.

2. *Staffing within training facilities.*

Dalam pengelolaan fasilitas pembelajaran terdapat dikotomi mengenai bagaimana memenuhi kebutuhan akan instruktur dan pengelola fasilitas. Di satu sisi, terdapat kebutuhan akan staf yang berasal dari kalangan praktisi karena pengalaman yang diperoleh ketika terjun langsung ke industri akan sangat penting dalam mendukung proses pembelajaran dalam fasilitas pelatihan. Sementara dilain pihak, para staf yang berasal dari kalangan praktisi secara umum seringkali menemui kesulitan dalam hal penelitian, publikasi dan pengembangan fasilitas pelatihan terutama dalam kaitannya dengan pemenuhan fungsinya sebagai sebuah laboratorium.

3. *Academic rigour within training facilities.*

Cousins (1993) menyebutkan bahwa terbatasnya kajian akademik dalam fasilitas pelatihan disebabkan oleh staf yang tidak memiliki kemampuan untuk menerjemahkan proses operasional fasilitas training dalam bahasa akademik. Hal ini menyebabkan kegiatan yang diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan terpisah dengan proses pembelajaran di kelas. Sehingga ada perbedaan antara apa yang dipelajari dikelas dalam tataran teori dengan bagaimana ketika konsep tersebut diaplikasikan atau diterapkan di fasilitas training. Hal ini kemudian disinggung oleh Morrison dan Laffin, 1995 sebagaimana dikutip dalam Alexander, Lynch dan Murray (2009) bahwa fasilitas pembelajaran seharusnya tidak hanya dilihat sebagai

laboratorium pembelajaran dimana siswa belajar mengenai dasar-dasar pembuatan /produksi makanan dan pelayanan.

4. *Research inactivity.*

Alexander, Lynch dan Murray (tahun) mengutip Jones (2004) yang mengidentifikasi bahwa metode eksperimental merupakan metode penelitian yang paling relevan untuk bidang hospitality dan tempat yang paling tepat untuk menerapkan metode tersebut adalah dengan menggunakan laboratorium yang tersedia, dalam hal ini fasilitas pelatihan yang dimiliki oleh institusi. Tetapi yang saat ini lebih sering terjadi adalah fasilitas pelatihan digunakan semata-mata untuk pelatihan keterampilan dasar daripada membangun pemahaman yang lebih komprehensif terhadap konsep dan atau teori yang dipelajari di ruang kelas.

Berdasarkan pembahasan diatas, diketahui bahwa fasilitas pelatihan merupakan hal yang wajib dimiliki sebuah institusi pendidikan tinggi bidang pariwisata karena membantu lulusan untuk mempersiapkan diri masuk dalam industri hospitality dan pariwisata. Tetapi kemudian poin yang harus diperhatikan adalah bagaimana memaksimalkan fasilitas pelatihan untuk mendukung proses pembelajaran sehingga bukan hanya untuk mempersiapkan siswa didik ketika akan masuk dalam industri hospitality tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menjadi pemimpin industri tersebut di masa depan. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan juga adalah bagaimana institusi pendidikan tinggi akan mengelola fasilitas pelatihan sehingga keberadaan fasilitas pelatihan tidak lagi dianggap sebagai beban baik dari segi sumber daya manusia maupun keuangan.

FASILITAS PELATIHAN DAN KOMPETENSI LULUSAN

Industri hospitality bergantung pada kualitas karyawan untuk menyediakan

pelayanan yang terbaik bagi tamu. Seiring dengan bertumbuhnya industri hospitality, maka kebutuhan akan karyawan dengan kualifikasi yang sesuai juga mengalami peningkatan (Tesone dan Ricci dalam Kaufman 2014). Lebih spesifik lagi, untuk sektor hotel, Subhash (2012) berargumen bahwa hotel merupakan industri yang digerakkan oleh kualitas pelayanan dengan bentuk relasi yang sangat erat antara tamu dan penyedia jasa sehingga, untuk dapat terus bertahan dan memenangkan persaingan maka industri ini akan sangat bergantung pada tingkat keahlian dan profesionalisme dari para karyawannya. Dengan demikian, industri hospitality membutuhkan karyawan dengan kompetensi yang spesifik, sesuai dengan KSA industri hospitality.

Pada komponen pengetahuan, industri menganggap bahwa lulusan manajemen hospitality seharusnya memiliki pengetahuan mendasar seperti standar pelayanan, *grooming* sesuai dengan standar hospitality, dan penguasaan terminology dalam industri ini. Pada tataran *entry-level* atau manajer lini pertama dan posisi manajemen tingkat menengah adalah KSA pada kategori manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi. Untuk mempersiapkan lulusan dengan kompetensi tersebut, maka fasilitas pembelajaran yang dimanfaatkan dan dikelola secara tradisional dianggap cukup memadai.

Tribe (2005) mengungkapkan bahwa saat ini, peserta didik bidang manajemen pariwisata lebih tertarik pada proses pembelajaran yang berlangsung secara interaktif, berorientasi pada pengalaman belajar yang memungkinkan mereka untuk menguasai keterampilan teknis yang dapat langsung digunakan ketika mereka terjun ke lapangan kerja seperti pembuatan produk makanan dan minuman, dan pengetahuan mengenai proses produksi di institusi *food service*. Keterampilan teknis lain seperti memberikan layanan yang berkualitas

serta pengetahuan mengenai sanitasi dan higienitas juga dipandang perlu (Eichorst dalam Goldmon, 2011).

Industri dalam sektor hospitality memang memiliki program pelatihan bagi manajer level menengah guna mempersiapkan mereka ketika akan mengisi posisi manajerial level atas terutama pada masa-masa awal ketika mereka akan bertugas. Tetapi kemudian, disarankan untuk merekrut *entry-level managers* yang merupakan lulusan dari pendidikan tinggi hospitality dengan latar belakang kurikulum manajemen keuangan yang kuat sehingga karyawan yang direkrut nantinya dapat mengisi posisi di manajemen level atas selain untuk memastikan bahwa karyawan tersebut memiliki kompetensi untuk menjamin pertumbuhan dan kinerja keuangan yang positif dari institusi tersebut untuk jangka panjang.

KESIMPULAN

Industri hospitality merupakan industri yang berkembang dengan sangat pesat dan akan terus bertumbuh. Hal ini akan berimplikasi pada meningkatnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten. Lulusan dengan keahlian teknis yang spesifik dalam konteks hospitality termasuk penguasaan akan KSA terkait sumber daya manusia dan penguasaan teknologi informasi dianggap sebagai kemampuan dasar untuk masuk dalam industri hospitality. Tetapi jika kompetensi luaran dari pendidikan tinggi adalah untuk mempersiapkan lulusan agar nantinya dapat mengisi posisi di manajemen tingkat atas, maka KSA terkait manajemen keuangan dan pemasaran patut menjadi perhatian. Fasilitas pelatihan yang ada harus disinergikan dengan kurikulum sehingga dapat mendukung tercapainya kompetensi luaran yang diharapkan. Paradigma yang digunakan untuk mengelola fasilitas pelatihan harus diubah sehingga fasilitas pelatihan yang dimiliki tidak hanya menjadi *cost-center*, tetapi dapat menjadi *revenue-generating unit*

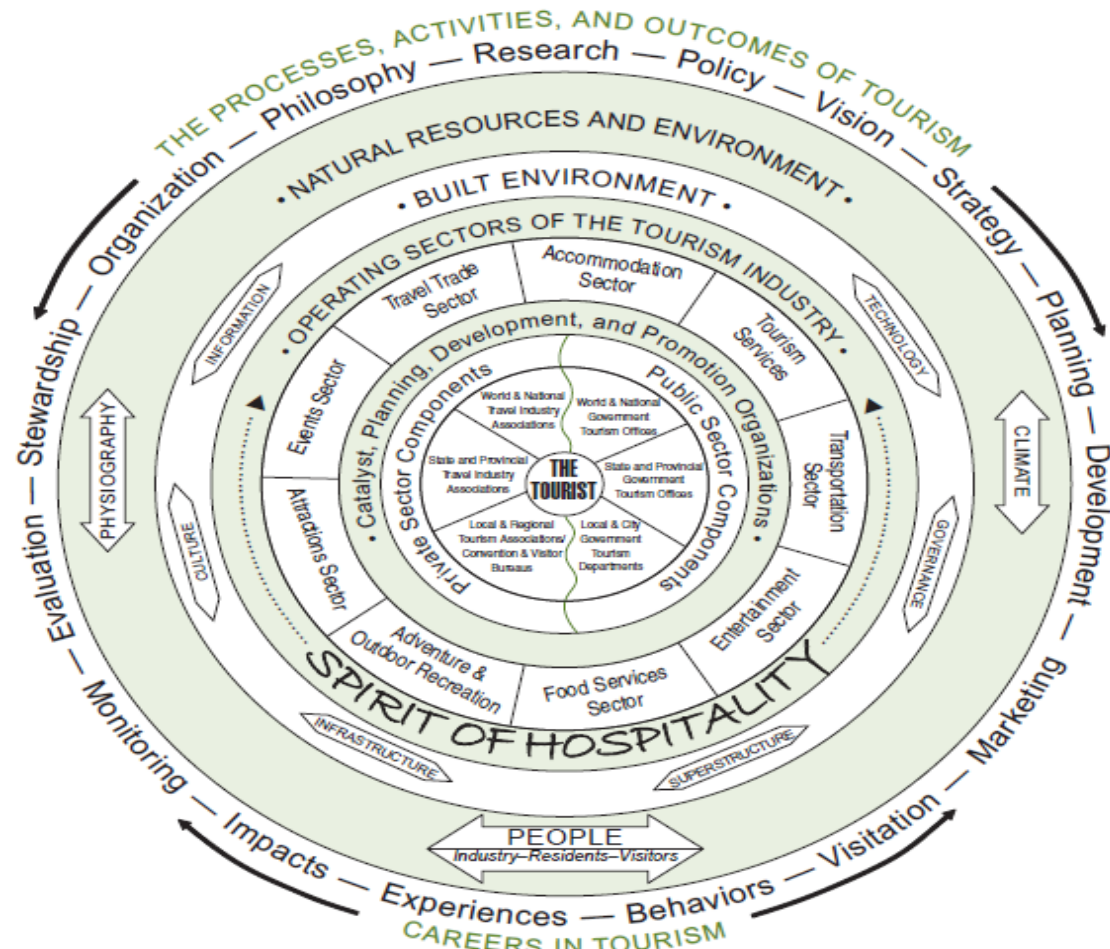
tanpa meninggalkan fungsi utamanya sebagai fasilitas pembelajaran termasuk juga menghidupkan aktivitas penelitian didalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, Matthew and lynch, P.A. Murray, Rowena (2009) Reassessing the Core of Hospitality Management Education: The Continuing Importance of Training Restaurants. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 8(1). pp. 55-69. ISSN: 1473-8376, <http://dx.doi.org/10.3794/johlste.81.203>
- Chung-Hererra, B.G., Enz, C.A., & Lankau, M.J (2003) Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25. Retrieved [10 August 2016], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/366/>
- Cousins, J. (1993) Modern Hospitality Operations Versus Educational Traditions (Discussion Paper). *International Journal of Hospitality Management*. 11(4). 289-292.
- Edvardsson I (2003) Knowledge Management and Creative HRM. Occasional Paper 14. Department of Human Resource Management, University of Strathclyde.
- Felicen, Sevilia S., Rasa, Lhea c., Sumanga, Jourell Edward., Buted, Dexter R. (2014) Internship Performance of Tourism and Hospitality Students: Inputs to Improve Internship Program. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol.4 No. 6 ISSN: 2222-6990 DOI: 10.6007/IJARBS/v4-i6/923 URL:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i6/923>
- Kaufman, Tammie J. dan Ricci, Peter (2014) Creation of a Professionalism Scale for Hospitality Students: An Exploratory Study. SAGE Open. DOI: 10.1177/2158244014559016
- Goeldner, Charles R., Ritchie, Brent J.R. (2012) *Tourism Principles, Practices and Philosophies*, John Wiley & Sons, Canada.
- Goldmon, Suzette S. (2011) The Role of Education for Successful Managers in the Hospitality Industry (Dissertation-unpublished) accessible at https://shareok.org/bitstream/handle/11244/7218/School%20of%20Hotel%20and%20Restaurant%20Administration_20.pdf?sequence=1
- Grindy Bruce (2016) Employee turnover rate tops 70% in 2015, Washington DC, viewed 14 Agustus 2016 <<http://www.restaurant.org/News-Research/News/Employee-turnover-rate-tops-70-in-2015>>
- Hayes, David K., Ninemeier, Jack D. (2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Canada. Formal Education and Lodging Managers' Competence: An Industry Update. International CHRIE Conference-Reference. Available at: <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=refereed>

- Kay, Christine and Moncarz, Elisa (2004) *Knowledge, Skills and Ability for Lodging Management*. Cornell Hospitality Quarterly 2004 45:285
DOI: 10.1177/0010880404265351
- Kralj, Anna L., Downey, James F., Solnet, David. J., Borwn, Karlton (2009)
- Lean, Guy (2015) Briefing: High staff turnover is costly for hospitality business, viewed 14 Agustus 2016
<<http://hospitalitypeoplegroup.com/2015/06/04/staff-turnover/>>
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary (2010) *Manajemen*, edisi 10, Jilid 1 dan 2 diterjemahkan oleh Penerbit Erlangga.
- Subhash, P. (2012) Case Study: Interpersonal Competencies of Employees in Hospitality Industries-A Comparative Study. *Advances in Management* 5(5), 37-41.
- Tesone, Dana V., Ricci, Peter (2010) *Hotel and Restaurant Entry-Level Job Competencies: Comparisons of Management and Workers Perceptions*, *Hospitality Review*: Vol. 27: Iss.1 Article 5. Available at
<http://digitalcommons.tiu.edu/hospitalityreview/vol27/iss1/5>
- Tribe, John (2005) *Tourism Knowledge and the Curriculum* in Airey, D. and Tribe J. (eds). *An International Handbook of Tourism Education*, Elsevier: London.
- Widjaja, Deborah Christine., Fulbertus, Margarita., Kusuma D.W, Fenny (2008) *Analisis Persepsi Employee Empowerment terhadap Employee Turnover Intention di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara Timur*. *Jurnal Manajemen Perhotelan* Vol. 4 No. 2, 72-84.
- Witasari, Lia (2009) *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris: Novotel Semarang)*. Tesis tidak dipublikasi. Dapat diakses pada:
http://eprints.undip.ac.id/24202/1/LIA_WITASARI.pdf
- Valachis, Ioannis (2003) *Essentials Competencies for a Hospitality Management Career: the Role of Hospitality Management Education*. International Scientific Conference: Educating for Tomorrow's Tourism. Ohrid. DOI:10.1.1.201.751

Gambar 1
Komponen dalam Pariwisata dan Pengelolaan Pariwisata.



Sumber: Goeldner, Ritchie& Brent, 2012 p. 10

Tabel 1
KSA Hospitality-Akomodasi

Kelompok KSA	Item KSA
Manajemen Sumber Daya Manusia	Membangun hubungan manusia yang positif. Memotivasi karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan. Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Mengelola retensi dan tingkat keluar masuk karyawan. Menjadi pemimpin. Membangun tim. Mengelola keluhan karyawan. Penilaian kinerja dan produktivitas karyawan. Memiliki pengetahuan mengenai penjaminan mutu (<i>Quality assurance</i>)
Teknologi Informasi	Menggunakan surel. Menggunakan internet untuk pencarian informasi dan riset. Memiliki pengetahuan mengenai sistem pengelolaan properti (<i>Property Management Sytem</i>). Memiliki pengetahuan mengenai <i>e-commerce</i>. Memiliki pengetahuan mengenai penggunaan perangkat lunak dalam proses operasional.
Manajemen Keuangan	Pengendalian biaya. Pengelolaan arus kas. Perencanaan dan bujet. Memiliki pengetahuan mengenai peramalan. Memiliki pengetahuan dalam analisis keuangan. Memiliki pengetahuan dalam analisis operasional. Memiliki pengetahuan dalam yield/pengelolaan pendapatan (<i>revenue management</i>) Memiliki pengetahuan dalam <i>financial leveraging</i>.
Pemasaran	Mengembangkan strategi produk dan merk. Mendukung visi dan misi organisasi. Mengembangkan strategi promosi dan kehumasan. Menyusun tujuan pemasaran yang terukur. <i>Making deals</i>. Menggunakan teknik-teknik penjualan. Memiliki pengetahuan dalam riset pemasaran. Memiliki pengetahuan dalam <i>environmental scanning</i>.

Sumber: Kay dan Moncarz (2004)