

## Analisis Gender dan Gaya Kepemimpinan pada Industri Perhotelan di Bali

Tettie Setiyarti<sup>a✉</sup>, Ni Made Dewi Lestari<sup>b</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Handayani Denpasar

✉ tettie.setiyarti84@gmail.com

**ABSTRAK.** Lebih dari 200 juta orang bekerja di sektor pariwisata, dan perempuan mewakili 55,5% dari jumlah tersebut. Namun demikian, tingkat partisipasi perempuan Bali pada sektor pariwisata masih terbilang rendah. Tulisan ini bertujuan untuk melihat bagaimana peran dan posisi perempuan di dalam berbagai tingkatan manajemen pada industri perhotelan di Provinsi Bali. Jenis data yang digunakan berupa data kualitatif, dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 15 manajer laki-laki dan 15 manajer perempuan yang berkerja di hotel bintang 4 ke atas yang terdapat di Provinsi Bali, yang dipilih dengan teknik *convenience sampling*, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan berkarir yang sama pada industri perhotelan di Bali. Hambatan yang selama ini digaungkan menurut responden bersifat internal. Hal ini disebabkan karena mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang sama, bahkan perempuan lebih fleksibel dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yaitu memberikan kepercayaan dan menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja atau bawahan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; gender; glass ceiling; hospitalitas; manajemen

**ABSTRACT.** *More than 200 million people work in the tourism sector, and women represent 55.5% of this amount. However, the level of participation of Balinese women in the tourism sector is still fairly low. This paper aims to study the roles and positions of women in various management positions in the hotel industry located in Bali. The type of data used consisted of qualitative data, collected through semi-structured interviews with 15 male managers and 15 female managers working in the 4-star hotels, whom were selected using convenience sampling techniques, while the analysis techniques used is thematic analysis. The results of this study indicate that men and women have the same career opportunities in the hospitality industry in Bali. Barriers that have been echoed according to respondents are internal in nature. Because both men and women have the same abilities needed to get the job done, however the research found that women are more flexible in their role as leaders by providing trust and establishing good communication with colleagues or subordinates.*

Keyword: *gender; glass ceiling; hospitality; leadership styles; management*

## PENDAHULUAN

Sektor Pariwisata sangatlah dinamis, dimana persaingan selalu meningkat karena semakin banyaknya layanan yang dapat ditawarkan oleh hotel-hotel berbintang. Oleh karena itu, permintaan untuk manajemen perhotelan yang semakin profesional pun semakin tinggi. Pada tahun 1964, program pendidikan tingkat pertama perhotelan diperkenalkan di Inggris dan pada tahun 1994 terdapat 40 lembaga pendidikan tinggi yang membuka pintunya bagi para siswa mempelajari manajemen perhotelan (Purcell, 1996). Dari data tersebut menarik untuk dicatat adalah bahwa lebih dari dua pertiga siswa yang mengikuti program-program pendidikan tersebut adalah perempuan. Menurut (International Labour Office, 2009), lebih dari 200 juta orang bekerja pada sektor pariwisata, dan wanita mewakili 55,5% dari jumlah tersebut (Baum, 2013).

Di Provinsi Bali sendiri, sektor pariwisata telah dianggap sebagai penyumbang utama bagi perekonomian (Yoety, 2008) dan mewakili 60% dari total lapangan kerja yang dimilikinya (International Labour Office, 2009). Namun demikian, tingkat partisipasi perempuan Bali pada sektor pariwisata masih terbilang rendah (Eurostat, 2009). Meskipun telah banyak penelitian yang menggunakan industri perhotelan sebagai lokus utamanya, namun sangat sedikit dari penelitian tersebut yang secara spesifik mengeksplorasi posisi dan peran perempuan dalam manajemen perhotelan dan efektivitas mereka dalam menjalankan posisi dan perannya tersebut (Baum, 2013).

Kualitas kepemimpinan seorang manajer sebuah hotel amatlah penting karena ia merupakan ujung tombak dalam menghadapi berbagai tantangan yang selalu berubah, seperti "... globalisasi ekonomi, kebutuhan untuk mengurangi biaya, dan tekanan untuk bersaing di dalam pasar dengan banyak pesaing global ..." (Taborda, 2000, hal. 41). Selain itu, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor yang sangat dominan dalam sebuah organisasi yang bergerak di industri perhotelan, karena dapat menciptakan iklim transformasi yang sangat berguna dalam meningkatkan loyalitas para karyawan dan disaat bersamaan pula dalam menjaga kualitas layanan yang disediakan (Clark, Hartline & Jones, 2009; Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003).

Galanaki, Papalexandris dan Halikias (2009) serta Vakola dan Apospori (2007), dalam studi mereka di Yunani, mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antar gender. Namun tampaknya perempuan sengaja dibatasi perannya dalam mengelola manajemen sebuah hotel. Selain karena tanggung jawab domestik yang dimilikinya, juga karena peran sosial lainnya yang akhirnya menyulitkan mereka memfokuskan diri pada profesi yang mereka jalankan.

Melihat keadaan di atas, topik penelitian yang berfokus pada status dan peran perempuan di dalam manajemen perhotelan menjadi penting karena kita tidak hanya menganalisa posisi perempuan pada sektor pariwisata saja, melainkan secara tidak langsung juga menyoroti bagaimana gaya manajemen dan kepemimpinan perempuan di industri perhotelan. Berdasarkan hal tersebut, kita dapat memetakan setiap peluang dan tantangan yang tengah maupun akan dihadapi perempuan yang bekerja di sektor pariwisata pada umumnya dan industri perhotelan pada khususnya, pula berbagai permasalahan yang menjadi tanggung jawab dari stakeholder terkait.

Penelitian ini berusaha untuk mempelajari peran dan posisi perempuan di dalam berbagai tingkatan manajemen pada industri perhotelan di Provinsi Bali. Tujuan utamanya adalah untuk melihat bagaimana industri perhotelan di Provinsi Bali dapat mengambil manfaat, baik dari cara perempuan mengelola dan menggunakan bakat maupun keterampilan kepemimpinan yang mereka miliki

dalam menghadapi tantangan lingkungan yang kompetitif saat ini, seperti yang disarankan oleh Erkutlu (2008), terus berubah dan dicirikan oleh ketidakpastian.

## **METODE**

Manajemen dan kepemimpinan adalah fenomena sosial yang bergantung pada interpretasi subjektif baik dari pemimpin maupun yang dipimpin (Grint, 2000). Selain itu kompleksitas fenomena menuntut metodologi yang dapat memberikan akses ke data yang mencerminkan pandangan manajer baik laki-laki maupun perempuan yang bergerak di dalam industri perhotelan. Pendekatan kualitatif membantu untuk mengeksplorasi cara manajer memahami kehidupan mereka dan bagaimana mereka mengelola situasi sehari-hari (Miles & Huberman, 1994). Oleh karena itu, peneliti terinspirasi untuk mengeksplorasi karakteristik dari pola manajemen dan kepemimpinan yang ada di sektor perhotelan dari mata para pelaku sektor tersebut, menembus ke bingkai makna dari mana orang-orang ini beroperasi dalam konteks organisasi yang dijalankan.

### **Peserta Penelitian dan Prosedur Sampling**

Oleh karena paradigma penelitian ini yang bersifat interpretivisme, mendorong peneliti untuk berkeyakinan bahwasanya peserta penelitian dengan jumlah yang besar menjadi tidak masuk akal (Yin, 2003; Wenning, 2002). Dengan demikian, ukuran sampel di dalam penelitian ini dipertahankan sekecil mungkin, dengan menggunakan teknik non-probabilitas sebagai metode utama perekrutan peserta. Oleh karena itu, data empiris dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 15 manajer laki-laki dan 15 manajer perempuan yang berkerja di hotel bintang 4 ke atas yang terdapat di Provinsi Bali, yang dipilih dengan teknik *convenience sampling*. Para peserta tadi, baik perempuan maupun laki-laki, semuanya harus berlatar belakang sebagai orang asli Bali, baik yang sudah berkeluarga maupun belum.

Hotel-hotel yang dimaksud di sini dapat dikategorikan sebagai penginapan bintang 4 ke atas dan termasuk di dalamnya untuk semua jenis penginapan seperti resor, hotel kota, jaringan hotel nasional atau internasional. Hal ini bertujuan tidak hanya untuk memperluas pandangan penelitian ini secara keseluruhan, namun juga untuk memperkaya latar belakang para calon peserta (responden) penelitian berdasarkan struktur dan budaya organisasi yang berbeda-beda. Selain itu, amat sulit untuk menemukan 15 manajer perempuan jika klasifikasi hotel lebih dipersempit.

### **Tehnik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menitik beratkan pada penggunaan observasi partisipatif sebagai salah satu teknik pengumpulan data dengan tujuan untuk mendapatkan keakraban yang lebih intim dengan peserta penelitian dan komunitas mereka. Dokumen (seperti penelitian, evaluasi, maupun publikasi baik ilmiah maupun non-ilmiah terdahulu mengenai 'situs' atau lokasi yang sama yang diteliti, kliping koran, dan artikel lainnya yang muncul di media massa ataupun yang terdapat dalam buletin kemasyarakatan), wawancara tidak terstruktur, partisipasi aktif dalam komunitas yang diteliti, serta berbagai riwayat mengenai kehidupan peserta menjadi sumber utama data penelitian, yang dicatat melalui *field notes* dan *reflexivity journal* yang dimiliki peneliti.

## Prosedur Analisis

Proses analisis penelitian ini menggunakan analisis lintas kasus dan terdiri dari beberapa penekanan, terutama analisis isi (*content analysis* untuk dokumen), percakapan (*conversation analysis* untuk wawancara dan observasi), analisis tematik (*thematic analysis* untuk proses reduksi data), dan analisis matriks (*matrix analysis* untuk proses tampilan data). Semua penekanan ini digunakan secara kronologis atau simultan untuk meyakinkan peneliti akan kesinambungan logika antar data.

Peneliti mulai menganalisis catatan dari observasi bersamaan dengan proses pengumpulan data. Strategi ini digunakan selain agar protokoler wawancara menjadi lebih dinamis, mudah dikembangkan, dan lebih tepat sasaran, sekaligus juga memudahkan peneliti dalam memverifikasi berapa banyak data yang dibutuhkan untuk direpetisi. Adapun triangulasi data tersebut kami lakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan memilih sumber lintas departemen, lintas jabatan pada hotel tempat responden bekerja. Selain itu kami juga melakukan wawancara dengan serikat buruh pariwisata yang membawahi para pekerja hotel di Bali. Pengumpulan data berakhir saat penelitian mencapai kejenuhan teoritis dalam menjawab pertanyaan utama penelitian. Sebagian besar data yang dikumpulkan selama penelitian dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak analisis data kualitatif, seperti nVivo. Namun, perlu ditekankan di sini bahwa program semacam itu hanya digunakan dalam penelitian ini untuk membantu melakukan indekstasi data atau proses pengkodean data yang dibutuhkan, karena pembangunan teori tetap sepenuhnya di ranah peneliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mempelajari peran dan posisi perempuan di dalam berbagai tingkatan manajemen pada industri perhotelan di Provinsi Bali, dapat dilihat dari pandangan para responden terhadap tiga topik utama, antara lain: pertama, mengenai isu glass ceiling atau hambatan perempuan untuk berkarir dalam manajemen hotel; kedua, gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh para manager perempuan; dan yang terakhir berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong mereka menjadi sukses dalam industri perhotelan di Bali.

### *Glass Ceiling* Dalam Industri Perhotelan

Dari hasil wawancara mengenai isu glass ceiling dalam penelitian ini terdapat dua pendapat berbeda dari para manager. Ada yang berpendapat bahwa sulit bagi perempuan untuk tetap eksis di industri perhotelan, apalagi untuk menduduki berbagai posisi strategis pada sebuah hotel. Selain jam kerja yang panjang, perempuan juga dihadapkan pada banyaknya peran yang mereka sandang, bahkan terkadang harus mengorbankan keluarga dan kehidupan pribadinya. Hal demikian selaras dengan apa yang menjadi pendapat Bapak PK, seorang manager restoran di sebuah hotel bintang 5, menurut beliau,

*"... bekerja dihotel, terlebih jika memegang sebuah posisi puncak, mau tidak mau suka tidak suka ya harus rela kehilangan waktu dengan keluarga dan masyarakat. Itu konsekuensi, karena memang tuntutan pekerjaan juga lebih banyak yang harus dikerjakan. Umumnya jika perempuan menjabat, ya biasanya ada yang dikorbankan, misalnya saja peran adatnya jadi digantikan oleh saudara atau*

*memang mereka tidak tinggal di kampungnya, tapi merantau sehingga ya tidak terbebani dengan peran adatnya ...”.*

Perempuan Bali memang unik, karena selain menyanggah peran sebagai istri, ibu, anak, dan menantu mereka juga menyanggah peran secara adat, dikenal dengan istilah *ngayah*. Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu asisten manager perempuan, Ibu SP, yang menjadi responden dalam penelitian ini. Menurut Ibu SP,

*“... Sebenarnya dari kantor tidak pernah membedakan siapa saja untuk naik jabatan, namun saya sendiri memilih untuk menolak ketika ditawari menjadi manajer. Alasan utama ya dari segi waktu, karena ketika menjadi manajer otomatis jam kerja jadi lebih panjang, belum kadang harus keluar kota. Sedangkan saya Hindu ada kerja adat, ada anak-anak dan suami juga. Padahal suami mendukung sebenarnya, tapi saya yang nggak mau ...”.*

Dilain sisi, beberapa manajer meyakini bahwa glass ceiling di industri perhotelan tidak ada, karena semua orang mempunyai peluang yang sama untuk meniti karir hingga menempati posisi tertinggi sekalipun. Hal tersebut dibenarkan oleh Ibu AS, seorang manager akuntansi, beliau menyebutkan bahwa di hotel tempat dia bekerja semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk maju dan mengembangkan karirnya. Ibu AS menceritakan awal karir dimulai dengan bekerja sebagai waiters dan akhirnya saat ini setelah 25 tahun bekerja, beliau pun menduduki jabatan sebagai manajer akuntansi di sebuah hotel di daerah Jimbaran. Berikut petikan wawancara penulis dengan Ibu AS yang mengatakan bahwa,

*“... semua sama saja mbak, di hotel saya jika ada posisi kosong kesempatan tersebut diutamakan dulu dari orang dalam kalau tidak ada baru dicari dari orang luar hotel. Saya dulu awalnya kerja juga dari bagian food & beverage servis atau waiters, lalu diinjo kalau sekretaris dapur kosong, mau tidak ya akhirnya saya coba. Beberapa tahun kemudian ada lowongan bagian akuntansi, meskipun saya tidak bisa komputer tapi diterima malah dikursuskan komputer dan kursus pelaporan akuntansi sama hotel ...”.*

Adapun peran Ibu AS sebagai seorang istri dan ibu, serta peran sosialnya tidak dijadikan sebagai hambatan ketika diberikan posisi manajer akuntansi oleh pihak hotel tempat yang bersangkutan bekerja. Suami yang juga bekerja di hotel menurutnya sangat mengerti sekali dengan segala resiko yang akan dihadapi ketika memutuskan menerima tawaran tersebut, sehingga mereka akhirnya bekerja sama saling bahu membahu untuk membagi peran baik di dalam dan di luar rumah. Ibu AS juga menambahkan,

*“... asalkan kita pandai mengatur waktu maka ya bisa sama-sama jalan antara keluarga dan pekerjaan. Semua tergantung kita mengaturnya ...”.*

Pandangan ini sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Ng dan Pine (2003) dan Knutson dan Schidgall (1999) yang menganggap kerja keras dan komitmen terhadap pekerjaan sebagai faktor penentu keberhasilan seorang manager. Hal tersebut juga mengkonfirmasi pendapat Baum (2013) mengenai karakteristik manajemen pada bidang pariwisata, yang menegaskan bahwa adalah tugas manager untuk berinteraksi secara langsung dengan bawahan bahkan tamu, mengontrol operasional pekerjaan, dan bekerjasama dengan staf ataupun pekerja lain dalam industri tersebut.

Maka dari pemaparan di atas dapat kita simpulkan bahwa fenomena glass ceiling tersebut masih ada, namun bukan karena faktor eksternal yang berasal dari luar diri para manajer perempuan, seperti tidak diberikannya peluang atau kesempatan bagi mereka untuk menduduki jabatan-jabatan strategis oleh pihak hotel, melainkan lebih karena faktor internal yang berasal dari dalam diri mereka sendiri. Umumnya perempuan tersebut merasa memiliki tanggungjawab lebih dalam mengurus dan menyelesaikan pekerjaan rumah tangga, seperti mengasuh anak, sehingga ketika dihadapkan pada pilihan untuk menduduki sebuah jabatan tertentu, maka mereka dengan sukarela akan menolak tawaran tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa ajaran atau budaya patriarki telah mendarah daging dalam jiwa perempuan Bali, dimana *gender stereotyping* mengenai *gender role* yang bias, terjadi sejak usia dini. Sedangkan bagi mereka yang berhasil memerdekakan diri dari *stereotyping* semacam ini, biasanya dating dari keluarga atau memiliki suami yang tidak *gender biased* atau dengan kata lainnya 'melek' gender.

### **Faktor Pendorong Keberhasilan Perempuan**

Manajer perempuan terkadang harus bekerja lebih lama dibandingkan teman manager laki-laki mereka, hal tersebut untuk membuktikan bahwa mereka memiliki keahlian yang sama dengan manager lainnya. Hal demikian sejalan dengan yang dialami oleh Ibu KH, seorang manager food & beverage. Ibu KH mengungkapkan bahwa,

*"... kalau [pekerjaan itu] mau dibuat gampang ya bisa saja, tapi saya memilih untuk melakukannya diatas standar yang ditetapkan hotel. Mungkin saya terlalu perfeksionis sehingga untuk beberapa pekerjaan membutuhkan waktu yang agak lama menyelesaikannya dibanding orang lain, namun ketika tamu datang dan merasa puas dengan layanan kami disitu, saya merasa bahwa semuanya worthed ...".*

Dari dedikasi terhadap pekerjaan itulah akhirnya Ibu KH saat ini menduduki jabatan manager *food and beverages* yang selama ini menjadi dominasi kaum laki-laki.

Demikian dengan Bapak MS, seorang manager dapur, turut mengapresiasi ketika ada rekan kerja perempuannya yang mampu menduduki jabatan sebagai manager dapur, karena menurutnya hal tersebut tidak mudah dan penuh tantangan dibandingkan posisi managerial lainnya. Hal ini juga mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Knutson & Scimdgall (1999) yang menyatakan bahwa sikap yang tepat, perilaku, serta pengetahuan menjadikan perempuan bisa sejajar dengan laki-laki, bahkan diposisi-posisi yang sepertinya mustahil untuk diperankan oleh perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa diskriminasi jenis kelamin dan gender dalam industri perhotelan di Bali masih ada, meskipun lambat laun hal tersebut semakin berkurang seiring dengan terbukanya peluang perempuan untuk menduduki posisi-posisi ditingkat managerial.

Melalui wawancara mendalam manager yang menjadi responden penelitian ini hampir semuanya mengatakan bahwa pengetahuan atas industri, pekerjaan, dan tanggungjawab atas pekerjaan, serta pengalaman menjadi sebuah modal utama untuk mendapatkan pengakuan dan rasa hormat, baik dari rekan kerja maupun atasan mereka. Wawancara dengan beberapa manager laki-laki dan perempuan didapati fakta bahwa manager perempuan lebih sering untuk mendelegasikan beberapa pekerjaan dan mendiskusikan solusi ketika terjadi suatu masalah dengan bawahannya ketimbang manager laki-laki, termasuk dalam mendelegasikan beberapa pekerjaan mereka ke staf,

meskipun pada akhirnya mereka akan bekerja lebih panjang untuk mengecek hasil pekerjaan staf tersebut. Hal ini mereka lakukan agar para staf mampu belajar langsung dari masalah yang ada, sekaligus juga untuk menjaga relasi kerja yang lebih baik dengan para staf, sehingga kekompakan dalam organisasi dapat dicapai.

Selain itu manajer perempuan dalam penelitian ini meyakini bahwa kesabaran, humor, dan senyuman mampu membantu ketika mengalami saat-saat sulit ataupun ketika terjadi masalah dengan atasan, rekan kerja, bahkan dengan tamu. Keadaan ini sejalan dengan Brownell (1994) yang menyatakan bahwa interpersonal skill dan tekad kuatlah yang menjadi faktor keberhasilan ketika berada di dalam industri perhotelan. Tidak hanya itu, sesuai dengan temuan Purcell (1996), mengakui kesalahan dan meminta maaf jika diperlukan juga menjadi salah satu fundamen faktor. Serupa dengan apa yang dialami oleh Ibu IA yang mengatakan bahwa,

*“... jadi pemimpin ya harus tegas, taat sama aturan. Kalau bawahan salah ya kita harus berani menegur. Namun tetap harus lembut, perhatian kepada bawahan karena dengan merekalah kita bekerja. Tetap harus dijaga kondisi kerja tetap kondusif. Kalaupun saya salah melakukan sesuatu ya saya harus berani mengakui dan memperbaiki. Saya ingin memberikan contoh ini kepada staf saya ...”.*

Sehingga dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa manager perempuan dalam penelitian ini menginginkan sebuah perubahan dalam pola kepemimpinan yang selama ini bersifat kaku dan *top down*, dimana semua hal menjadi wewenang dan keputusan atasan, tanpa melibatkan secara aktif staf atau bawahan mereka, menjadi lebih lembut namun tetap tegas dan melibatkan semua stakeholder.

### **Gaya Kepemimpinan**

Para manajer dalam penelitian ini sepakat bahwa ada beberapa kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk mengembangkan dan memajukan pengelolaan sebuah hotel, namun terdapat perbedaan pandangan antara manajer laki-laki dan perempuan terkait dengan hambatan dan rintangan ketika meniti karir mereka masing-masing. Misalnya saja, kebanyakan manajer perempuan beranggapan bahwa hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan menjadi modal penting dalam menjamin kelancaran karir mereka. Hal ini juga membenarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Sparrowe dan Iverson (2000).

Sementara itu, kebanyakan manajer laki-laki meyakini bahwa antara manajer laki-laki dan perempuan adalah sama dan harus diperlakukan dengan sama, mereka sama-sama memiliki cara pandang dan berfikir yang sama serta harus tetap memiliki nilai-nilai profesionalisme. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak KW yang menyatakan bahwa,

*“... ya [baik manajer laki-laki maupun perempuan] sama saja seharusnya. Ketika menikah baik laki-laki atau perempuan, mereka sama-sama bertanggungjawab terhadap keluarga, bertanggungjawab terhadap pemenuhan kebutuhan keluarga, dan juga terhadap pembagian peran dalam keluarga. Jadi meskipun di Bali, sistemnya Patriarki, peran perempuan tetap penting. Misalnya saja untuk kerja adat atau Ngayah, laki-laki dan perempuan juga sama tanggungjawabnya.”*

Senada dengan penuturan Bapak KW, Bapak KG seorang manager sumber daya manusia menegaskan bahwa rekan kerja mereka dalam hal ini manager perempuan juga memiliki kredibilitas dan reputasi sama seperti mereka, dan mereka pun bisa tetap bertahan dalam industri perhotelan asalkan mampu bekerja keras dan tidak membelenggu diri mereka sendiri dengan *gender stereotyping* yang sangat kental dalam budaya Bali.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan sebuah gambaran bagi manager hotel dimanapun bahwa perempuan bisa menjadi seorang manager yang sukses asalkan mereka diberikan kesempatan yang sama dengan laki-laki, meskipun dalam kenyataannya perempuan tersebut akan menghadapi banyak tantangan dalam meniti karir. Powel dan Graves (2003) menyarankan bahwa setiap organisasi harus siap untuk mengatasi diskriminasi yang terjadi di perusahaan mereka. Dengan demikian perusahaan harus mulai menghapuskan *stereotype* dan prasangka terhadap perempuan, dan seharusnya mulai membuat aturan untuk mendukung terwujudnya kesetaraan gender di tempat kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manager perempuan dapat dengan leluasa bekerja di dalam industri perhotelan karena mereka lebih fleksibel dalam beradaptasi, sehingga mampu membantu organisasi untuk lebih cepat menjawab segala bentuk tantangan kekinian. Dalam penelitian ini juga terlihat bahwa telah ada perubahan perlakuan kepada perempuan, dimana mereka saat ini memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk mengambil peran sebagai pemimpin karena sifat-sifat bawaan mereka diperlukan dalam sebuah organisasi, terutama di dalam manajemen sebuah hotel. Selain itu mereka juga memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil dalam industri yang penuh dengan tuntutan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management communication to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Baum, T. (2013). *International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering, and Tourism*. Geneva: International Labor Organization.
- Brownell, J. (1994a). Women in hospitality management: General managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 101-117.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership in hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Eurostat. (2009). *Tourism Statistics*. Retrieved from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Tourism\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_statistics), February 10, 2018.



- Galanaki, E., Papalexandris, N., & Halikias, J. (2009). Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece. *Gender in Management: An International Journal*, 24(7), 484-504.
- Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- International Labour Office. (2009). *Facts on the Hotel and Catering Industry*. Retrieved from <http://www.ilo.org/communication>, August 1, 2017.
- Knutson, B.J., & Schmidgall, J., 1999. Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40(6), 64-75.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ng, C.W., & Pine, R (2003) Women and men in hotel management in Hong Kong: Perceptions of gender and career development issues. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 22, Issue 1, 85-102.
- Powell, G.N., & Graves, L.M. (2003). *Women and Men in Management (Third)*. Thousand Oaks: Sage.
- Purcell, K. (1996). The relationship between career and job opportunities: Women's employment in the hospitality industry as a microcosm of women's employment. *Women in Management Review*, 11(5), 17-24.
- Sparrowe, R. T., & Iverson, K. M. (1999). Cracks in the glass ceiling? An empirical study of gender differences in income in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(1), 4-20.
- Vakola, M., & Apospori, E. (2007). *Women and management*. Athens: Sideris.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. London: Sage Publications.
- Yoety, O. A. (2018). *Ekonomi Pariwisata: Introduksi, Informasi, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Wenning, J. C. (2002). A multiple case study of novice and expert problem solving in kinematics with implications for physics teacher preparation. *Journal of Physics Teacher Education Online*, 1(3), 7-14.