

# Manajemen Bakat di Sektor Pariwisata dan Perhotelan: Sudut Pandang Konseptual

Eko Haryanto<sup>1</sup>, Amin Kiswantoro<sup>2</sup>, Nur Rohman<sup>3</sup>, Rizky Maulana<sup>4</sup>, Kiki Rizki Makiya<sup>5</sup>, Fitria Noviati<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo, Yogyakarta, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received 23 October 2023

Received in revised form

24 October 2023

Accepted 1 November 2023

Available online 2 Desember 2023

### Kata Kunci:

Manajemen Talenta,  
Strategi, Daya Saing,  
Pariwisata, Perhotelan

## ABSTRAK

Penelitian ini memberikan analisis konteks bakat di industri pariwisata dan perhotelan. Industri tersebut merupakan sektor vital bagi banyak perekonomian dimana sifat industri yang sangat berorientasi layanan, strategi penting untuk memastikan perekrutan dan retensi karyawan yang efektif dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Tujuan dari penelitian ini adalah memungkinkan memberikan gambaran kepada politisi dan pemangku kepentingan terkait memproses berbagai ideologi, perspektif, dan intervensi yang meningkatkan bakat manajemen. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis literature review atau studi literatu. Analisis kritis dibuat dari materi cetak dan online yang ada. Temuan kebaruan dari artikel ini menawarkan wawasan baru tentang manajemen bakat di industri pariwisata dan perhotelan. Hasilnya mengungkapkan dua tema penelitian utama; Pertama, ada korelasi positif antara strategi talent management yang diadopsi dan penciptaan daya saing global. kedua, budaya kelembagaan mempengaruhi penerapan strategi perencanaan, yang pada gilirannya mempengaruhi manajemen talenta.

## Abstract

*This research provides a context analysis of talent in the tourism and hospitality industry. The industry is a vital sector for many economies with its highly service-oriented nature, an important strategy to ensure effective recruitment and retention of employees with relevant skills and knowledge. The aim of this research is to provide an overview to politicians and stakeholders regarding the processing of various ideologies, perspectives and interventions that improve management talent. The method used is a qualitative method with the type of literature review or literary study. Critical analysis is made of existing print and online materials. The novelty findings of this article offer new insights into talent management in the tourism and hospitality industry. The results reveal two main research themes; First, there is a positive correlation between the talent management strategy adopted and the creation of global competitiveness. second, institutional culture influences the implementation of planning strategies, which in turn influences talent management.*

*Keywords: Talent Management, Strategy, Competitiveness, Tourism, Hospitality*

## Pendahuluan

Tren terbaru dalam industri pariwisata dan perhotelan menunjukkan bahwa wisatawan menjadi lebih sadar akan keragaman orang dan lingkungan yang luas, mulai dari satwa liar dan pemandangan alamnya yang fantastis hingga warisan budaya dan sejarahnya yang menarik. Tidak mengherankan jika kini telah menjadi tujuan pilihan. Signifikansi industri pariwisata

<sup>1</sup> Corresponding author.

E-mail: [thomexs@stipram.ac.i](mailto:thomexs@stipram.ac.i), [aminkiswantoro@stipram.ac.id](mailto:aminkiswantoro@stipram.ac.id)

tercermin dalam Laporan Dewan Pariwisata Dunia (2011) yang menunjukkan bahwa ada 18 juta pekerjaan di sektor ini selama periode yang ditinjau. Selain itu, (Blanke dan Chiesa 2008b) menyebutkan bahwa industri pariwisata menyumbang 10,4% dari Produk Domestik Bruto, 12,2% dari ekspor dunia dan 9,5% dari investasi dunia. Selain itu, tingkat pertumbuhan persentase tertinggi dalam investasi pariwisata diduga terlihat di Asia dan beberapa bagian Afrika dan Timur Tengah. Namun, terlepas dari investasi besar dalam hal nilai-nilai budaya dan sejarah, telah terjadi pengabaian yang serius terhadap pentingnya kecakapan keterampilan esensial di negara-negara berkembang. Selain itu, perubahan struktural yang telah terjadi khususnya di Afrika Selatan selama beberapa dekade terakhir telah menunjukkan langkah besar menuju intensitas pengembangan modal dan keterampilan yang lebih besar (Olorunfemi & Raheem, 2008). Namun, sementara kami mengakui bahwa fundamental ekonomi sudah ada di tingkat ekonomi makro, pemerintah kini mengakui bahwa penguatan lebih lanjut fundamental ekonomi di tingkat ekonomi mikro sangatlah penting. Ini telah memberikan stimulus yang diperlukan untuk pertumbuhan, khususnya di industri pariwisata dan perhotelan. Selain itu, pendidikan dan pengembangan keterampilan telah diselaraskan dengan tujuan sosial dan ekonomi yang lebih luas dari rencana pembangunan nasional. Misalnya, Botswana telah mengadopsi rencana Pembangunan Nasional yang antara lain mendasar bertujuan untuk memastikan bahwa keterampilan yang sesuai dikembangkan dan dimanfaatkan di sebagian besar industri dan industri pariwisata tidak dikecualikan. Dengan demikian, penelitian yang diselaraskan dalam konteks manajemen talenta di sektor pariwisata telah menjadi isu kepentingan strategis.

Menurut Burbach dan Royle, (2010) Talent Management (TM) harus dilihat dari tiga perspektif, pertama; TM harus dilihat sebagai kombinasi dari praktik manajemen sumber daya manusia standar seperti rekrutmen, seleksi dan pengembangan karir. Perspektif kedua berfokus pada penciptaan kumpulan bakat besar yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan yang diperlukan untuk suatu organisasi. Perspektif ketiga menganggap bakat sebagai sumber daya untuk dikelola terutama sesuai dengan tingkat kinerja atau sebagai barang yang tidak dapat dibedakan, berdasarkan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, manajemen bakat adalah frase payung yang mencakup perekrutan karyawan, retensi, manajemen kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia. Manajemen bakat yang efektif memungkinkan organisasi untuk berhasil bersaing dalam ekonomi global yang semakin meningkat dengan mengidentifikasi, memanfaatkan, dan mempertahankan kekuatan manusia di dalamnya secara efektif.

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini didukung oleh Singh dan Point (2004) yang menyebutkan bahwa modal manusia merupakan sumber keunggulan yang tak tertandingi dalam dunia yang kompetitif dan rumit. Oleh karena itu, manajemen talenta harus menjadi bagian integral dari aktivitas sentral yang mendasari manajemen sumber daya manusia. Tanpa prosedur manajemen bakat yang ditetapkan dan dirancang dengan baik, ada potensi karyawan yang tidak memenuhi syarat dan tidak kompeten akhirnya dipekerjakan. Talent Management memiliki kapasitas untuk membentuk bagian penting dari proses mengelola dan memimpin orang untuk memenuhi tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Perubahan demografis dan struktural dalam respons permintaan pasar tenaga kerja yang mempertimbangkan rekrutmen pariwisata di luar kumpulan pemuda tradisionalnya menjadi pertimbangan alternatif pekerja dewasa (mereka yang kembali bekerja; mencari perubahan karir; pensiunan). Hal ini, pada gilirannya, memiliki implikasi besar untuk remunerasi relatif, kondisi kerja, keamanan kerja dan isu terkait (Baum, Amoah, & Spivack, 1997). Paragraf berikutnya menyoroti beberapa aspek penting terkait pengelolaan talenta di sektor pariwisata dan perhotelan.

Bisnis perhotelan di lokasi pinggiran menghadapi tantangan khusus, tidak lebih dari akses mereka ke sumber daya manusia yang berkualitas. Studi menunjukkan bahwa tempat kerja dan kebutuhan pribadi pekerja internasional, yang baru saja tiba di suatu negara, berbeda dengan staf

lokal asli. Tingkat dasar pencapaian pendidikan pekerja internasional di perhotelan tinggi, menunjukkan kualifikasi jangka pendek relatif terhadap tuntutan pekerjaan (Baum et al., 2017). Hal ini mengakibatkan kompleksitas dalam manajemen Bakat karena prosesnya harus mencakup staf ekspatriat dan staf lokal. Dalam beberapa budaya, ketergantungan yang lebih besar pada informasi dari mulut ke mulut dan rekomendasi dari mereka yang dipekerjakan pertama kali mungkin lebih efektif sementara di budaya lain prosedur formal mungkin diperlukan. Beberapa di antaranya telah berkontribusi pada pembentukan persepsi stereotip tentang budaya tertentu. Untuk individu yang akan tumbuh dalam komunitas di mana anggotanya memiliki latar belakang budaya yang kurang lebih homogen, pengalaman manajemen perhotelan dapat menjadi perubahan yang menyegarkan. Pengalaman tersebut dapat mengubah persepsi seseorang tentang dunia dan memperluas kerangka acuan dengan cara yang unik bagi industri perhotelan. Jadi, bahkan bagi orang yang tidak menginginkan manajemen perhotelan sebagai karir jangka panjang, hal itu bisa menjadi episode yang bermanfaat dan menyenangkan dalam hidup (Mkono, 2010). Namun, jika mereka ditempatkan pada posisi yang tidak mereka miliki keahliannya, akan sulit untuk mempertahankan mereka sebagai karyawan dan tujuannya akan hilang. Ukuran analisis keterampilan akan menyediakan alat untuk penempatan individu yang tepat. Selain itu, alat tersebut dapat digunakan untuk menentukan jenis pelatihan yang diperlukan untuk menyamakan pendapatan (Jurowski & Liburd, 2021).

Komponen penting lainnya adalah gagasan bahwa praktik TM bergantung pada ukuran dan fokus strategis organisasi. Dengan demikian, di hotel milik jaringan besar, lowongan diiklankan dengan baik baik secara internal maupun eksternal, manajer memiliki pengetahuan menyeluruh tentang peraturan ketenagakerjaan dan diskriminasi dan mereka dilatih dalam teknik wawancara dan seleksi. Namun, di hotel-hotel kecil perekrutan seringkali didasarkan pada promosi mulut ke mulut dan iklan lokal. Dengan demikian, segregasi pekerjaan lebih tinggi di perusahaan yang lebih kecil (Campos-Soria, Marchante-Mera, & Roper-García, 2011). Analisis ini menyoroti dua masalah utama, salah satunya ketergantungan pada peningkatan tenaga kerja lokal (atau yang dapat diperkenalkan ke lingkungan lokal) yang pada gilirannya memiliki pengaruh langsung pada standar dan karakter penawaran wisata yang dapat dikembangkan. disiapkan dan disajikan kepada pengunjung. Misalnya, jika keterampilan seni dan kerajinan lokal tidak dikembangkan dalam sistem pendidikan atau di tingkat masyarakat, dimensi ini tidak akan mungkin ditawarkan kepada pengunjung. Oleh karena itu, dalam perusahaan yang ingin menanamkan nilai-nilai keharmonisan tempat kerja dan di mana visi bersama yang kuat dipupuk di antara semua karyawan, manajer umumnya memfasilitasi etos kerja yang kuat untuk kebaikan perusahaan sekaligus merawat karyawan secara individu (Nicolaidis, 2006). Pergantian ini terkait dengan strategi bisnis dan dalam menentukan strategi bisnis, penting untuk memperhatikan bakat yang ada di dalam perusahaan. Strategi akan menunjukkan kemana visi perusahaan, biasanya dalam lima tahun ke depan. Dengan strategi yang ada, departemen SDM, bersama dengan manajer lini (biasanya dalam setiap disiplin, yaitu, Pemasaran, Keuangan, Produksi, dan Penelitian dan pengembangan), juga akan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (talent demand) (Grobler & Diedericks, 2009). Manajemen Bakat dalam industri pariwisata membutuhkan proses formal, partisipasi pemangku kepentingan, dan hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan bakat sehingga keterampilan dan atribut berorientasi industri tertentu dapat mengalir ke semua tingkat organisasi.

Di seluruh dunia, ada banyak program universitas untuk karir (terutama manajerial) di bidang pariwisata, dan banyak universitas juga memiliki departemen internasional, yang menarik mahasiswa untuk mengikuti program penuh waktu atau kursus pertukaran yang lebih singkat (Hjalager, 2003). Namun, meskipun kemajuan pendidikan di beberapa negara kebutuhan pendidikan sektor pariwisata telah lama diabaikan sebagai sektor yang dapat merangsang pembangunan ekonomi. Artikel ini mencoba untuk mengevaluasi sejauh mana strategi manajemen bakat yang diadopsi dalam industri pariwisata dan perhotelan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Ini dimulai dengan tinjauan literatur dan kerangka konseptual.

Terakhir, artikel ini merekomendasikan Strategi Intervensi Manajemen Bakat yang tepat dan diakhiri dengan kesimpulan.

## Metode

---

Sub-Bab Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis literature review atau studi literatur. Studi literatur ini dilakukan dengan melalui pengkajian artikel-artikel terdahulu untuk menjawab hipotesis dari artikel. Data yang digunakan berupa data sekunder melalui artikel, jurnal, dan buku. Dari data yang telah didapatkan kemudian dilakukan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Seperti metodologi penelitian lainnya pasti ada batasan dan seseorang perlu menyadari keterbatasan ini dan mengambil langkah yang tepat untuk mengurangi pengaruhnya (Alvesson dan Deetz, 2021). Analisis konseptual bersifat generik dan oleh karena itu pendekatan empiris yang lebih kontekstual perlu diadopsi di tingkat lokal atau regional untuk memenuhi dinamika lingkungan. Ini kemudian membutuhkan lebih banyak penelitian longitudinal untuk dilakukan untuk membandingkan dan membedakan manajemen bakat dalam pariwisata dan perhotelan dari perspektif lintas budaya.

## Hasil dan Pembahasan

---

### Pemahaman Konseptual Manajemen Bakat

Kendala lain untuk manajemen bakat adalah kebingungan mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen bakat dalam industri pariwisata dan perhotelan (Christensen dan Rog, 2008; Collings dan Mellahi, 2009). Uren (2007) mengidentifikasi *Talent Management* (TM) sebagai terdiri dari lima elemen (menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, menyebarkan dan melibatkan) untuk membantu membangun kemampuan berkelanjutan, sementara CIPD (2006c) mengakuinya sebagai proses di mana organisasi mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkannya, pribadi melalui "pipa bakat" (CIPD, 2006c). Talent Management menjelaskan identifikasi, pengembangan, retensi, dan penyebaran 'bakat' dalam konteks organisasi" (CIPD, 2006a). Akibatnya, menjadi sulit untuk memasukkan konsep fuzzy ke arah strategis perusahaan di sektor ini. Lebih jauh lagi, konsep tersebut menjadi tunduk pada berbagai miskonsepsi dalam hal analisis dan interpretasi.

### Sifat industri.

Sebagai industri jasa, pariwisata sangat padat karya, dan dalam konteks ini, pengelolaan karyawan yang bekerja di industri tersebut merupakan fungsi kritis (Grobler & Diedericks, 2009). Perlunya manajemen talenta didasarkan pada fakta bahwa manajemen talenta meningkatkan kinerja yang mendorong produktivitas (Cheese, 2008) dan daya saing (Baum, 2017). Selain itu, tenaga kerja yang terlatih adalah kunci untuk memuaskan permintaan wisatawan dan dalam lingkungan pariwisata global yang sangat kompetitif, calon wisatawan terus dihadapkan pada lebih banyak informasi dan pilihan. Oleh karena itu, ini membutuhkan lebih banyak penekanan untuk ditempatkan pada manajemen bakat. Namun, manajemen talenta dapat dipahami dengan lebih baik dengan menerapkan perspektif lintas budaya, dan meneliti praktik manajemen yang baik berdasarkan sistem manajemen yang berbeda di seluruh dunia. Namun, temuan penelitian di seluruh dunia menunjukkan perbedaan antar negara dengan kekhususannya masing-masing. Dengan demikian pertumbuhan program perhotelan dan pariwisata dalam sepuluh tahun terakhir harus dapat mengatasi kebutuhan tenaga kerja dan bakat perusahaan perhotelan yang terus meningkat (Hsu, 2012). Unsur-unsur diskriminasi juga dapat dilihat sekilas dalam cara orang memandang identifikasi personel dalam situasi perekrutan dan promosi. Jika kandidat dipilih sebelumnya, itu hanya menghasilkan sandiwara formal dan prosedural untuk memberkati

pilihan yang telah ditentukan sebelumnya. Namun, dengan tidak adanya prosedur manajemen talenta yang tepat, maka menjadi tantangan untuk memanfaatkan talenta manusia secara efektif (Baldacchino, 1997).

Sifat pekerjaan.

Perkembangan industri pariwisata, mungkin tidak selalu tampak diinginkan, terutama jika sektor pariwisata dan perhotelan diasosiasikan dengan pekerjaan kasar berupah rendah. Dengan demikian masyarakat lokal lebih memilih untuk terlibat melalui kolaborasi yang adil yang bertujuan untuk memaksimalkan manfaat ekonomi dan sosial bagi karyawan serta masyarakat setempat (Jurowski & Liburd, 2021). Citra industri yang buruk terhadap lulusan yang berkualitas dan perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi merupakan indikasi bahwa industri pariwisata dan perhotelan akan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam manajemen bakat daripada sektor lain (O'Leary dan Deegan, 2005). Ini ditambah dengan sikap ambigo terhadap investasi dalam pengembangan personel, pekerjaan yang tidak fleksibel dan pendekatan pengembangan yang tidak berkelanjutan (Jithendran dan Baum, 2000) bekerja untuk membatasi keberhasilan manajemen bakat dalam organisasi pariwisata dan perhotelan. Konsekuensinya, banyak pendatang untuk bekerja di sektor tersebut melakukannya dengan harapan akan kesementaraan (Baum, et al., 1997) karena mereka menunggu kesempatan kerja dengan gaji yang lebih baik. Selain itu King, Mckercher dan Waryszak (2003) menunjukkan bahwa lulusan dari industri pariwisata dan perhotelan tidak berniat memasuki industri tersebut setelah lulus. Ini merupakan kelemahan Manajemen Bakat karena ini merupakan kebocoran keterampilan utama ke sektor lain dalam perekonomian. Namun, Baum (2017) menunjukkan fakta bahwa persepsi negatif industri harus dipandang dengan menahan diri karena beberapa profesi industri dianggap menarik.

Kerangka terintegrasi untuk Talent Management di sektor pariwisata.

Oleh karena itu, dari analisis kritis literatur kami mengusulkan model TMTH (Talent Management in the Tourism & Hospitality Industry). Model ini didasarkan pada gagasan bahwa terdapat faktor-faktor objektif yang penting dalam industri pariwisata dan perhotelan untuk mencapai keunggulan kompetitif seperti talent pool. Faktor objektif yang diidentifikasi di sini adalah dalam bentuk strategi yang ingin diadopsi oleh organisasi. Oleh karena itu, faktor-faktor obyektif ini akan berdampak pada nilai yang melekat untuk membuat inisiatif manajemen bakat menjadi sukses. Jika nilai yang melekat tinggi maka hasilnya akan sangat tinggi dan sebaliknya terjadi jika nilai yang melekat sangat rendah. Salah satu aspek kunci dari model ini adalah memperhitungkan faktor lingkungan eksternal dan internal yang berdampak pada adopsi dan implementasi kebijakan dalam konteks manajemen talenta. Faktor-faktor ini memengaruhi setiap level model, termasuk kondisi ekonomi, lingkungan hukum, dan tingkat keterampilan saat ini dalam organisasi. Oleh karena itu, karakteristik dan struktur industri perhotelan memberikan beberapa wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan industri sebagai pilihan karir dan kendala yang dihadapi manajer dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan manajer berbakat (Watson, 2008).

Ada kebutuhan akan kerangka kebijakan yang meyakinkan untuk manajemen bakat dalam pariwisata dan perhotelan: pertama, pencapaian layanan berkualitas sebagai pusat keberhasilan sektor pariwisata dan perhotelan, dan, kedua, ada peran yang dapat dimainkan oleh pendidikan dan pelatihan publik dalam mencapai kualitas tersebut (Baum, et al., 1997). Manajer sumber daya manusia di industri perhotelan dan pariwisata harus berada dalam posisi yang unik untuk mengenali, menghormati, dan memfasilitasi pemahaman tentang nilai mempertahankan keragaman lokal dalam milik bersama global (Jurowski & Liburd, 2021).

Industri perhotelan dan pariwisata perlu mengembangkan pemahaman yang sama tentang konsep Manajemen Bakat. Ini akan merangkum ke dalam standar manajemen bakat internasional

yang merangkum industri perhotelan dan pariwisata umum. Selain itu, ada kebutuhan untuk menciptakan infrastruktur manajemen sumber daya manusia untuk mendukung semua bisnis perhotelan yang harus meningkatkan praktik rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan pengelolaan talenta.

Perlu adanya perubahan persepsi negatif terhadap industri dan pengembangan 'budaya karir' yang mendorong tenaga kerja muda untuk masuk ke industri karena saat ini lulusan yang masuk ke industri hanya bekerja sementara sampai mereka mendapatkan pekerjaan. jalur karir (Cairncross & Buultjens, 2010). Ini karena karyawan ingin terjun ke industri yang menawarkan prospek pengembangan karir. Hal ini selanjutnya didukung dalam penelitian oleh King et al. (2020) yang mengatakan sekitar setengah dari responden lulusan pariwisata dan perhotelan Melbourne dan Hong Kong tidak pernah memasuki industri ini atau jika mereka melakukannya, mereka akan keluar dalam beberapa tahun.

Hotel yang berukuran lebih kecil harus mempertimbangkan ketersediaan sumber rekrutmen karyawan yang beragam. Ketergantungan pada metode sederhana seperti iklan dari mulut ke mulut tidak akan memungkinkan mereka untuk menarik sekelompok karyawan pariwisata dan perhotelan yang berbakat dan dengan demikian berkompromi dengan manajemen Bakat.

## Simpulan dan Saran

---

Analisis tersebut mengakui bahwa bidang pariwisata dan perhotelan, dalam hal kebijakan sumber daya manusia, menghadapi fragmentasi dan tunduk pada pengaruh dan seringkali, prioritas yang berbeda dari sejumlah lembaga dengan prioritas dan agenda yang bersaing (Baum, et al., 1997). Penyelesaian masalah ini menentukan kualitas layanan dan daya saing di tingkat perusahaan dan industri. Bagian dari solusi mengarah kembali ke pendidikan perhotelan. Industri perhotelan mendapat manfaat dari peningkatan kurikulum departemen manajemen perhotelan melalui lulusan yang dipersiapkan dengan baik dan bermotivasi tinggi yang bersedia bekerja di perusahaan perhotelan. Industri perhotelan dapat mendukung peningkatan tersebut dengan berpartisipasi dalam upaya penelitian, memperkuat koordinasi dengan institusi pendidikan perhotelan, dan berhubungan dengan mahasiswa dengan memberikan pengalaman belajar yang positif (Hsu, 2012). Artikel ini juga menarik perhatian banyak potensi jalan penelitian yang tetap terbuka untuk penyelidikan kritis. Ada wawasan parsial dari studi yang telah dilakukan secara luas dalam penelitian manajemen, termasuk inovasi dan transfer pengetahuan serta TM di sektor lain, namun masih banyak yang harus dilakukan di sektor pariwisata. Efektivitas dan efisiensi organisasi tidak lagi diukur dari keuntungan yang dihasilkan organisasi. Sebaliknya, bakat yang dimiliki dalam bentuk keterampilan dan kompetensi karyawannya, yang mengarah pada kapabilitas organisasi telah menjadi masukan utama dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

## Daftar Rujukan

---

- Alvesson, M. and Deetz, S., (2021). *Doing critical management research*. Sage Publication.
- Baldacchino, G. (1997). A clash of human resource management cultures: A micro-state case study. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 506-518. <https://doi.org/10.1080/095851997341586>
- Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 221-229. <https://doi.org/10.1108/09596119710172615>

- Baum, T., Dutton, E., Karimi, S., Kokkranikal, J., Devine, F., & Hearn, N. (2017). Cultural diversity in hospitality work. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 229-239. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600710775775>
- Campos-Soria, J. A., Marchante-Mera, A., & Ropero-García, M. A. (2011). Patterns of occupational segregation by gender in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 91-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.001>
- Grobler, P. A., & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13(3).
- Hjalager, A. M. (2003). Global tourism careers? Opportunities and dilemmas facing higher education in tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(2), 26-38. <http://dx.doi.org/10.3794/johlste.22.35>
- Hsu, Y. L. (2012). Role of hospitality management department of Taiwan universities in addressing the talent needs of Taiwan's hospitality industry. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9343-9358. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.2786>
- Jurowski, C., & Liburd, J. (2021). A multi-cultural and multi-disciplinary approach to integrating the principles of sustainable development into human resource management curriculums in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13(5), 36-50. <http://dx.doi.org/10.1080/10963758.2001.10696713>
- King, B., McKercher, B., & Waryszak, R. (2020). A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Hong Kong. *International Journal of Tourism Research*, 5(6), 409-420. <https://doi.org/10.1002/jtr.447>
- Mkono, M. (2010). In defence of hospitality careers: perspectives of Zimbabwean hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 858-870. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011063124>
- Nicolaides, A. (2006). Management versus leadership in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Research*, 6(1), 29-38.
- Olorunfemi, F., & Raheem, U. A. (2008). Sustainable tourism development in Africa: The imperative for tourists/host communities' security. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 10(3).
- Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison. *Long Range Planning*, 37(4), 295-318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.05.009>
- Watson, M., McSorley, M., Foxcroft, C., & Watson, A. (2004). Exploring the motivation orientation and learning strategies of first year university learners. *Tertiary Education and Management*, 10(3), 193-207. <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2004.9967127>