

BAB I

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu wadah yang dibentuk untuk mencapai suatu tujuan yang diperlengkapi oleh manajemen melalui kerja sama dari orang-orang yang tepat. Manajemen itu sendiri dalam organisasi mempunyai fungsi yang sangat beragam mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, sampai dengan pengendalian (Robbins & Coulter, 2019). Untuk menjalankan organisasi dengan fungsi di atas, sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek terpenting karena manusia bertugas dalam menjalankan operasional perusahaan. manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi manajemen yang bertugas untuk mendapatkan SDM yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan.

Peran MSDM sangat penting dalam organisasi karena MSDM yang efektif dan efisien dapat menentukan bagaimana perusahaan dapat membangun, menentukan produksi sekaligus mengembangkan perusahaan yang hasil akhir utamanya adalah pencapaian tujuan dari perusahaan. Karena itu tugas MSDM dalam menentukan SDM yang tepat menjadi salah satu tugas utama. MSDM dianggap sebagai strategi pengambilan keputusan yang berfokus pada bagaimana orang harus dikelola, dipekerjakan, dan dikembangkan dalam organisasi mereka. Ini mencakup penanganan pengetahuan, keterampilan, dan jaringan karyawan, serta kemampuan intelektual mereka, kesehatan fisik dan emosional, kepribadian, dan motivasi (Armstrong, 2016).

Salah satu tantangan penting dalam praktik MSDM adalah komitmen karier yang merupakan keinginan dari individu untuk dapat bertahan dan terikat dengan pekerjaannya baik secara fisik, mental, dan emosional. Untuk bertahan atau

berkomitmen pada era sekarang sangatlah sulit dikarenakan dibutuhkan kesetiaan, ketekunan dan pengembangan keterampilan seseorang untuk mencapai kesuksesan di dalam pekerjaannya. Untuk dapat menjalankan itu semua perusahaan harus menempatkan layanan sebagai inti dari budaya dalam berorganisasi (*service culture*), dan juga merasakan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dari tempat individu bekerja. Selanjutnya apabila individu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap karirnya, memungkinkan untuk dapat bekerja bukan hanya melakukan tugas pokoknya saja tetapi juga ingin melakukan hal-hal lain, seperti bekerja sama, membantu rekan kerja, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan layanan tambahan kepada pelanggan, dan apa yang dilakukan karyawan di atas dan melampaui harapan standar pelayanan perusahaan tentu saja mengarah pada kepuasan pelanggan. Selain itu harus didukung dengan kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai bentuk penilaian atas seberapa baik karyawan tersebut melakukan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai metode, termasuk penilaian oleh atasan langsung, ulasan tamu, hasil penjualan atau pemasukan, tingkat kehadiran, kualitas layanan, dan faktor lainnya yang relevan dengan fungsi pekerjaan masing-masing karyawan.

Bab pendahuluan dalam naskah disertasi ini memberikan gambaran mengenai alasan pentingnya penelitian dilakukan. Dalam bab ini, dijelaskan latar belakang penelitian yang mencakup keaslian, urgensi, dan pertanyaan penelitian. Selain itu, bab ini juga menguraikan tujuan dan manfaat penelitian yang diharapkan. Ruang lingkup penelitian dijelaskan untuk menetapkan batasan dan

fokus studi. Akhirnya, sistematika penulisan diuraikan untuk memandu pembaca dalam memahami struktur disertasi secara keseluruhan.

1.1 Latar Belakang

Saat ini industri jasa yang semakin tersegmentasi telah menjadi kekuatan pendorong utama pertumbuhan ekonomi, dan karyawan di industri jasa merupakan pendukung utama kekuatan pendorong tersebut. Industri jasa yang sangat interaktif yang diwakili oleh industri perhotelan bersifat emosional-intensif, dan karyawannya menghadapi tantangan yang semakin besar dalam pengendalian emosi karena mereka sering melakukan kontak dengan pelanggan selama memberikan layanan untuk menyampaikan nilai melalui interaksi mereka dengan pelanggan (Li *et al.*, 2019).

Hotel adalah sebuah institusi yang menyediakan layanan akomodasi dan tambahan lainnya seperti makanan, minuman, dan fasilitas rekreasi. Hotel modern tidak hanya berfokus pada penyediaan tempat tinggal sementara tetapi juga menawarkan pengalaman yang holistik dan terintegrasi bagi para tamu, sering kali dengan memanfaatkan teknologi canggih untuk meningkatkan layanan dan kenyamanan (Wang *et al.*, 2023). Industri perhotelan adalah industri jasa di mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sering kali bergantung pada kualitas staf yang berpengaruh dengan pelanggan (Nazarian *et al.*, 2019). Dampak dari tingkat mobilitas yang tinggi sudah jelas dapat mempengaruhi terhadap kinerja dari karyawan. Sangat penting untuk memiliki pemahaman menyeluruh tentang pilihan karir dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan, untuk itu dibutuhkan optimisme, motivasi dan keyakinan yang tinggi untuk meningkatkan perasaan positif dalam

berkomitmen dalam karir individu (*career commitment*). Dengan berkembangnya komitmen antara karyawan dengan perusahaan pun berubah, dimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap pengembangan karirnya. Dengan demikian, karyawan lebih berkomitmen terhadap karirnya dibandingkan dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Zhu *et al.*, 2020).

Kondisi ketenagakerjaan di sektor perhotelan Indonesia menunjukkan bahwa Generasi Z kini menjadi tenaga kerja dominan. Menurut data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker, 2023), sekitar 40% tenaga kerja di industri perhotelan berasal dari generasi ini. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal adaptif terhadap teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja. Tantangan utama adalah tingkat komitmen karier mereka yang rendah. Laporan Korn Ferry (2023) menyebutkan bahwa hanya sekitar 30% tenaga kerja Generasi Z di hotel berbintang memiliki komitmen karier tinggi.



Gambar 1.1 Karakter, Motivasi dan Prefrensi Kerja Gen Z

Berdasarkan survei PPM CHCD (2022), Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini menjadi salah satu segmen tenaga kerja yang dominan di Indonesia dengan berbagai karakteristik unik. Mereka terbagi dalam tiga kelompok

umur: 40,1% masih berstatus mahasiswa, 30,7% pelajar, dan 17% sudah bekerja sebagai karyawan. Selain itu, 3,6% memilih jalur sebagai pekerja lepas, dan 1% memulai karier sebagai wirausaha. Dari segi geografis, mayoritas Generasi Z tersebar di Pulau Jawa (81,6%), diikuti oleh Sumatra (8,4%), Kalimantan (4,5%), dan wilayah lainnya.

Dalam hal karakteristik, Generasi Z dikenal sebagai individu pencemas yang perfeksionis. Mereka memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi dan menunjukkan ambisi besar untuk meraih karier yang seimbang dengan kehidupan pribadi. Motivasi kerja mereka didorong oleh beberapa faktor utama seperti gaji, minat dan keahlian, lingkungan kerja yang mendukung, pengembangan diri, serta *work-life balance*.

Dalam hal nilai-nilai hidup, Generasi Z sangat menekankan tanggung jawab (*accountability*), adaptasi (*adaptability*), kepatuhan (*compliance*), etika, dan disiplin diri. Namun, mereka juga menghadapi tantangan dalam hal retensi pekerjaan. Survei menunjukkan bahwa hanya sekitar 50% dari Generasi Z yang bertahan di pekerjaan dalam dua tahun pertama, lebih rendah dibandingkan Generasi Milenial (65%). Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan personal dan profesional mereka harus dipenuhi agar mereka tetap berkomitmen terhadap karier.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang memengaruhi dinamika dunia kerja. Sebagai oportunis, mereka cenderung mencari peluang yang dapat mengoptimalkan perkembangan diri dan mencapai tujuan pribadi. Gen Z juga bersifat kompetitif, dengan motivasi kuat untuk unggul dalam berbagai bidang. Mereka terus meningkatkan keterampilan melalui pelatihan atau sertifikasi

tambahan, mencerminkan semangat mereka dalam menghadapi persaingan (Alton, 2022; Schroth, 2019).

Generasi Z seringkali *outspoken* dan *konfrontatif*, tidak segan untuk menyampaikan pendapat meskipun dalam situasi yang penuh tantangan. Karakter ini mencerminkan pentingnya komunikasi yang transparan, meskipun ada potensi untuk menciptakan konflik apabila tidak dikelola dengan baik (Seemiller & Grace, 2019). Sebagai individu, mereka cenderung individualis, lebih fokus pada pencapaian pribadi daripada kerja tim. Namun, mereka memiliki ketergantungan tinggi terhadap teknologi, yang membantu mereka bekerja lebih efisien dan tetap terhubung (Twenge, 2017).

Dinamika baru yang dibawa Gen Z memerlukan penyesuaian strategi manajerial di tempat kerja. Perusahaan perlu menyediakan lingkungan kerja fleksibel, teknologi mutakhir, serta peluang pengembangan karier yang jelas untuk memaksimalkan potensi generasi ini (Dimock, 2019; Deloitte, 2022).



Gambar 1.2 Lima Hal Yang Perlu Diketahui Dari Gen Z

Menghadapi perubahan lanskap bisnis, khususnya di industri perhotelan, memahami karakteristik dan preferensi generasi Z menjadi hal yang krusial. Gen Z, yang dikenal dengan kemampuan digital yang tinggi, menghargai keseimbangan

kerja-hidup, inklusivitas, dan tanggung jawab sosial. Strategi pengelolaan karyawan Gen Z yang berhasil, seperti yang diterapkan oleh Marriott International dan Airbnb, menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam jam kerja, program pelatihan berkelanjutan, dan komunikasi yang transparan dapat meningkatkan keterlibatan dan retensi mereka. Marriott, misalnya, menawarkan jadwal kerja fleksibel, mentorship lintas generasi, serta program pengakuan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karier karyawan Gen Z. Sementara itu, Airbnb memanfaatkan teknologi komunikasi untuk mendukung interaksi yang lancar, mencerminkan preferensi Gen Z terhadap alat-alat digital modern (DelBuono, 2023).

Pendekatan inklusif dalam perekrutan dan pengelolaan tenaga kerja juga menjadi kunci untuk menarik talenta dari berbagai latar belakang, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan Gen Z tetapi juga memberikan nilai tambah bagi pengalaman pelanggan dalam industri yang beragam seperti perhotelan. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan perhotelan dapat menciptakan inovasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong keberlanjutan bisnis jangka panjang dalam menghadapi tuntutan generasi muda yang terus berkembang (DelBuono, 2023).

Industri perhotelan bersifat kompetitif dan padat karya, sehingga sangat bergantung pada sumber daya manusia (Haldorai *et al.*, 2019; Michael *et al.*, 2019). Karyawan di bagian depan hotel memiliki peran yang sangat signifikan dalam menciptakan pengalaman positif bagi para pelanggan, yang merupakan elemen kunci dalam memastikan kepuasan pelanggan dan penilaian kualitas layanan (Wirtz & Jerger, 2016; Ayşe *et al.*, 2018). Mereka juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks selama pelaksanaan tugas mereka (Kim *et al.*, 2015).

Karyawan menghadapi beban kerja yang berat, seringnya perubahan lingkungan kerja, kurangnya umpan balik mengenai kinerja, dan kompensasi yang rendah. Kondisi ini membuat mereka rentan terhadap kelelahan dan frustrasi, yang dapat berdampak negatif pada perilaku mereka dan bahkan menyebabkan mereka mengundurkan diri (Kim *et al.*, 2015).

Survei yang dilakukan oleh Glassdoor sebagai platform daring terkenal yang memberikan ulasan secara anonim kepada karyawan tentang tempat kerja mereka, memberikan umpan balik mengenai budaya perusahaan, dan menilai berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk manajemen, kompensasi, keseimbangan kerja-hidup, dan peluang karier, pada tahun 2023 mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan karyawan di industri perhotelan, khususnya di kalangan karyawan Generasi Z, hanya mencapai 2,2 dari skala 5. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen hotel menghadapi tantangan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Hal ini sangat relevan bagi karyawan garis depan, karena kepuasan kerja mereka secara langsung memengaruhi pengalaman pelanggan dan kualitas layanan secara keseluruhan.

Tingkat kepuasan yang rendah ini menyoroti pentingnya bagi manajer hotel untuk mengambil langkah proaktif dalam mengevaluasi kembali strategi motivasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Manajemen harus menciptakan budaya yang mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga kinerja kerja mereka, sesuai dengan tren yang lebih luas yang diamati di sektor perhotelan, di mana kualitas layanan dan kepuasan pelanggan sangat bergantung pada kepuasan karyawan (Hu *et al.*, 2022).

1.1.1 Perumusan Masalah Penelitian

Pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting, terutama dalam industri yang sangat bergantung pada kualitas layanan seperti perhotelan. Industri perhotelan di Indonesia juga mengalami perkembangan pesat, termasuk di Kota Bandung. Sebagai barometer pariwisata di Provinsi Jawa Barat, Kota Bandung memiliki subsektor perhotelan yang berperan penting sebagai sarana pelayanan untuk menjadikan pariwisata mudah, nyaman, aman, dan menyenangkan. Minat investor lokal maupun asing turut terdorong oleh transformasi Kota Bandung, yang merupakan ibu kota Jawa Barat, menjadi destinasi wisata dan bisnis yang sangat berpengaruh setelah Jakarta dan Surabaya. Menurut data PHRI Kota Bandung (2022), jumlah hotel non-bintang mengalami pertumbuhan yang lebih pesat dibandingkan dengan hotel berbintang.

Tabel 1.1 Jumlah Hotel Berbintang dan Non Bintang di Kota Bandung

No	Klasifikasi Hotel	Jumlah Hotel
1.	Hotel Bintang 5	12
2.	Hotel Bintang 4	44
3.	Hotel Bintang 3	68
4.	Hotel Bintang 2	31
5.	Hotel Bintang 1	8
6.	Hotel Non Bintang	183

Sumber: Perhimpunan Hotel Restoran Indonesia (PHRI) (2022)

Data dari Perhimpunan Hotel Restoran Indonesia (PHRI) Kota Bandung menunjukkan bahwa untuk hotel non bintang di Kota Bandung sebanyak 183 hotel, sedangkan hotel bintang 3 sebanyak 68 properti dan untuk bintang 4 berada di

urutan ke 2 terbanyak dengan jumlah properti sebanyak 44 hotel; hotel bintang 2 sebanyak 31 hotel; hotel bintang 5 sebanyak 12 hotel dan bintang 1 hanya terdapat 8 hotel. Jika melihat pertumbuhan hotel berbintang 5 di Kota Bandung tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan hotel berbintang 4 yang bisa disimpulkan bahwa telah terjadi perubahan dalam preferensi dan kebiasaan wisatawan. Misalnya, adanya perubahan tren di mana wisatawan lebih memilih pengalaman perjalanan yang sederhana dan memilih hotel bintang empat daripada bintang lima.

Fenomena terkait kinerja karyawan di hotel bintang lima di Kota Bandung terungkap melalui hasil eksplorasi terhadap lima informan yang telah bekerja sebagai manajer di hotel-hotel tersebut selama minimal empat tahun. Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan pada tanggal 26 dan 27 November 2024, dengan rata-rata masa kerja 4,5 tahun, wawancara ini memberikan gambaran mengenai persentase dan karakteristik kinerja karyawan. Hasil lengkap dari wawancara tersebut dapat ditemukan pada lampiran pertama.

Tabel 1.2 Hasil Wawancara Manajer Hotel Bintang Lima di Kota Bandung

Informan	Posisi	Usia (tahun)	Lama Kerja (tahun)	Dimensi Kinerja	Harapan	Realita
Informan 1	<i>Front Office Manager</i>	28	4.5	Kualitas Pelayanan	10/10	8/10
				Kecepatan Pelayanan	10/10	8/10
				Ketepatan Prosedur Operasional	10/10	8/10
				Resolusi Masalah	10/10	7/10
				Kolaborasi Tim	10/10	7.5/10
Informan 2	<i>Front Office Manager</i>	30	5	Kualitas Pelayanan	10/10	8/10

				Kecepatan Pelayanan	10/10	7/10
				Ketepatan Prosedur Operasional	10/10	8/10
				Resolusi Masalah	10/10	7/10
				Kolaborasi Tim	10/10	7.5/10
Informan 3	<i>Food and Beverage Manager</i>	32	6	Kualitas Pelayanan	10/10	8/10
				Kecepatan Pelayanan	10/10	7/10
				Ketepatan Prosedur Operasional	10/10	7/10
				Resolusi Masalah	10/10	6.5/10
				Kolaborasi Tim	10/10	8/10
Informan 4	<i>Assistant Front Office Manager</i>	28	4	Kualitas Pelayanan	10/10	8/10
				Kecepatan Pelayanan	10/10	8/10
				Ketepatan Prosedur Operasional	10/10	8/10
				Resolusi Masalah	10/10	7/10
				Kolaborasi Tim	10/10	8/10
Informan 5	<i>Assistant Food and Beverage Manager</i>	28	4	Kualitas Pelayanan	10/10	8/10
				Kecepatan Pelayanan	10/10	7/10
				Ketepatan Prosedur Operasional	10/10	7/10
				Resolusi Masalah	10/10	6,5/10
				Kolaborasi Tim	10/10	8/10

a. Kualitas Pelayanan

Meskipun diharapkan oleh manajer lini depan bahwa kualitas pelayanan mencapai skor sempurna 10/10, kenyataannya nilai yang tercapai rata-rata berkisar antara 8/10. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tim manajer memiliki standar yang sangat tinggi untuk kualitas pelayanan, mereka menghadapi tantangan dalam mencapai konsistensi kualitas yang tinggi. Gap ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketidakmampuan dalam mengelola harapan pelanggan atau keterbatasan sumber daya yang mempengaruhi kemampuan staf untuk memberikan pelayanan prima.

Menurut Zeithaml et al. (2020), kualitas pelayanan adalah salah satu faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan dalam industri perhotelan. Namun, pencapaian kualitas yang tinggi memerlukan sistem pelatihan yang berkelanjutan, alat bantu teknologi, dan komunikasi yang efektif antar staf, yang mungkin belum sepenuhnya diterapkan dalam praktek sehari-hari hotel.

b. Kecepatan Pelayanan yang Kurang Efisien

Kecepatan pelayanan adalah dimensi lain yang mencerminkan business gap. Meski ada harapan tinggi untuk mencapai waktu respons yang cepat dan efisien (10/10), realitanya nilai yang tercapai antara 7/10 hingga 8/10 menunjukkan adanya hambatan dalam mencapai efisiensi optimal. Faktor seperti beban kerja tinggi, kurangnya personel di jam sibuk, atau ketidakefisienan alur kerja dapat menjadi penyebab utama dari gap ini. Penelitian oleh Kumar dan Shah (2022) juga menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan di sektor perhotelan dapat terhambat oleh faktor internal yang berkaitan dengan desain prosedur dan teknologi yang digunakan untuk mempercepat pelayanan.

c. Ketepatan Prosedur Operasional

Meskipun prosedur operasional sangat penting dalam menciptakan kualitas layanan yang konsisten, fenomena gap dalam ketepatan prosedur operasional juga ditemukan. Manajer lini depan mengharapkan pelaksanaan prosedur operasional yang hampir sempurna (10/10), tetapi nilai realita yang tercapai hanya 8/10, yang menunjukkan adanya tantangan dalam mengimplementasikan prosedur yang konsisten. Penyebab utama dari gap ini mungkin terkait dengan kurangnya peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kondisi operasional yang tidak terduga. Hal ini sejalan dengan temuan Salim et al. (2021), yang menunjukkan bahwa prosedur operasional yang tidak fleksibel dapat menghambat kemampuan manajer untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lapangan yang berubah.

d. Masalah dalam Resolusi Masalah

Keterampilan dalam resolusi masalah juga menunjukkan gap yang signifikan. Meskipun harapan terhadap kemampuan manajer untuk menyelesaikan masalah secara efisien sangat tinggi (10/10), nilai yang tercapai lebih rendah (6,5/10 hingga 7/10). Hal ini menunjukkan bahwa manajer lini depan mungkin menghadapi kendala dalam mengambil keputusan cepat atau tidak memiliki strategi yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang muncul. Lien et al. (2023) mengemukakan bahwa resolusi masalah yang lambat atau tidak efektif dapat menurunkan tingkat kepuasan pelanggan dan merusak reputasi layanan hotel.

e. Kolaborasi Tim yang Belum Optimal

Kolaborasi tim adalah dimensi yang juga terpengaruh oleh business gap, meskipun hasilnya lebih baik daripada dimensi lainnya. Nilai realita 7,5/10 hingga

8/10 menunjukkan bahwa meskipun kolaborasi tim sudah cukup baik, masih ada ruang untuk meningkatkan koordinasi antar departemen dan membangun kerja sama yang lebih solid dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Liao dan Chuang (2020) mencatat bahwa kolaborasi yang efektif antar tim sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan, dan kolaborasi yang buruk dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi dalam kinerja karyawan lini depan hotel menggambarkan adanya perbedaan signifikan antara harapan yang diinginkan dan hasil yang tercapai. Meskipun standar kualitas pelayanan yang tinggi diharapkan, kenyataannya kualitas yang diberikan jauh dari ekspektasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi gap ini termasuk beban kerja yang berlebihan, keterbatasan pelatihan yang sesuai, serta masalah dalam koordinasi tim yang berdampak pada efektivitas layanan. Karyawan melaporkan bahwa beban kerja yang tidak merata, terutama pada periode sibuk seperti liburan atau acara besar, mengakibatkan kelelahan fisik dan mental, yang berimbas pada kemampuan mereka untuk menjaga standar pelayanan yang diinginkan. Selain itu, kurangnya dukungan dan penghargaan dari manajemen serta terbatasnya kesempatan pengembangan karir semakin memperburuk situasi ini, menciptakan ketidaksesuaian antara harapan manajemen dan kenyataan di lapangan.

Fenomena ini juga tercermin dalam masalah kecepatan pelayanan yang tidak optimal dan penerapan prosedur operasional yang kurang konsisten. Meskipun diharapkan pelayanan yang cepat dan prosedur yang tepat dapat tercapai secara efisien, kenyataannya masih ada hambatan yang menghalangi pencapaian efisiensi yang diinginkan. Beberapa faktor seperti kekurangan tenaga kerja pada

jam sibuk, ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi, dan kurangnya pelatihan yang relevan untuk menghadapi tantangan operasional turut memengaruhi efektivitas operasional. Jika masalah-masalah ini tidak segera ditangani, terdapat dampak yang signifikan terhadap kualitas layanan dan kepuasan tamu. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna menggali faktor-faktor yang menyebabkan *business gap* dan mencari solusi untuk mengatasinya.

Fenomena ini mencerminkan kebutuhan mendesak untuk mengelola beban kerja, memperluas peluang karir, serta memperbaiki dukungan, penghargaan di tempat kerja, guna meningkatkan kinerja jangka panjang karyawan lini depan di hotel bintang lima. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Hal tersebut yang membuat para pebisnis hotel sadar bahwa nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting. Keunggulan tersebut diklasifikasikan menjadi *absolut advantage*, *comparative advantage*, dan *competitive advantage*, keunggulan absolut dari hotel bintang lima dapat dilihat dari sumber daya manusia yang terlatih dengan keahlian khusus yang sulit ditemukan di hotel lainnya dan organisasi yang mapan.

Pelayanan pelanggan yang luar biasa merupakan salah satu keunggulan utama (layanan prima), di mana karyawan hotel bintang lima dilatih untuk memberikan pengalaman yang personal dan responsif terhadap kebutuhan tamu, sehingga menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi.

Tabel 1.3 Keunggulan Kompetitif Hotel Bintang Lima di Kota Bandung
Dengan Pendekatan VRIO

Hotel	Nilai	Kelangkaan	Sulit Ditiru	Organisasi
Trans Luxury Hotel	Satu-satunya hotel bintang 5 plus di Bandung; terintegrasi dengan Theme Park dan Mall.	Status bintang 5 plus dan fasilitas terpadu meliputi akses langsung ke Trans Studio Mall dan Trans Studio Bandung, serta fasilitas premium, yang memberikan pengalaman menginap mewah dan nyaman..	Kombinasi unik fasilitas hiburan dan akomodasi; investasi besar.	Pengelolaan operasional dengan promosi agresif untuk mengatasi lokasi yang kurang strategis.
Hilton Bandung	Inovasi layanan dan teknologi, jaringan distribusi luas, pelatihan karyawan yang baik.	Lokasi strategis dekat stasiun dan fasilitas premium yang eksklusif.	Teknologi canggih dan sistem operasional terintegrasi sulit ditiru.	Organisasi terstruktur memastikan efisiensi operasional dan pengalaman tamu berkualitas tinggi.
InterContinental Bandung	Lokasi strategis di Dago Pakar dengan pemandangan spektakuler dan fasilitas golf.	Pemandangan indah dan integrasi dengan <i>Mountain View Golf Club</i> jarang ditemukan di kota Bandung.	Pengalaman unik memerlukan investasi besar dan lokasi spesifik.	Sistem organisasi kuat, fokus pada pelatihan staf dan standar layanan premium.
Sheraton Bandung	Lokasi strategis di Dago dengan lingkungan	Keanggotaan Club Marriott memberikan	Lingkungan alami dan program	Pengelolaan sumber daya secara efektif

	alami dan program loyalitas pelanggan (Club Marriott).	pengalaman dan keuntungan eksklusif.	loyalitas dengan nilai tambah sulit ditiru pesaing.	dengan memaksimalkan program loyalitas dan layanan pelanggan.
Pullman Bandung	Fasilitas premium seperti rooftop bar AKASA 360° dan Mad Cow Wine & Grill.	Rooftop bar dengan konsep unik dan restoran berkelas tidak banyak ditemukan di Bandung.	Memerlukan investasi besar dan lokasi strategis untuk menawarkan pengalaman serupa.	Organisasi terstruktur dengan fokus pada pemasaran dan pelatihan staf untuk mendukung layanan eksklusif.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

Kelima hotel tersebut memiliki keunggulan yang masing-masing berbasis pada nilai, kelangkaan, dan kesulitan untuk ditiru. Setiap hotel memiliki elemen unik yang sulit disaingi oleh pesaing, baik itu melalui lokasi strategis, fasilitas premium, atau konsep layanan yang inovatif. Faktor organisasi juga memainkan peran penting dalam memastikan bahwa kualitas layanan tetap tinggi dan efisien, yang memberikan pengalaman luar biasa bagi para tamu.

Hotel-hotel tersebut sering kali memiliki staf yang ahli dalam berbagai aspek pelayanan, mulai dari *front desk* hingga pelayanan kamar, yang memungkinkan hotel untuk menjaga kualitas layanan secara konsisten. Keunggulan ini memberikan nilai tambah yang signifikan dalam membangun reputasi hotel dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Seperti yang diungkapkan oleh para ahli, sumber daya manusia yang terlatih dengan baik adalah faktor penting dalam mempertahankan posisi kompetitif dalam industri perhotelan (Wu *et al.*, 2020; Choi & Choi, 2017).

Di industri hotel termasuk hotel bintang lima beban kerja bervariasi berdasarkan posisi dan tanggung jawab yang diemban setiap lini. Pada lini atas, yang terdiri dari manajemen, beban kerja biasanya berkisar antara 10-20% dari total beban kerja hotel. Tugas utama mereka adalah mengelola operasional hotel, pengambilan keputusan strategis, dan pengawasan, sehingga meskipun jam kerja harian lebih rendah, tanggung jawab mereka cukup tinggi. Lini menengah, atau posisi supervisi, memiliki beban kerja sekitar 20-30% dari total beban kerja hotel. Mereka bertugas memimpin tim di berbagai departemen, melatih karyawan, serta mengawasi operasional sehari-hari, yang menjadikan mereka penghubung antara manajemen dan karyawan. Sementara itu, lini bawah yang terdiri dari karyawan *frontline*, seperti resepsionis dan pelayan, memiliki beban kerja tertinggi, mencapai 50-70% dari total beban kerja hotel. Karyawan ini memberikan layanan langsung kepada tamu dan harus memenuhi standar layanan yang tinggi, menjadikan pekerjaan mereka sangat intensif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perbedaan dalam beban kerja di antara lini-lini ini dapat memengaruhi kualitas layanan dan kepuasan karyawan (Walker, 2016; Baker & McGuire, 2014).

Perbedaan beban kerja antara karyawan lini depan dan non-lini depan di industri perhotelan sangat signifikan. Karyawan lini depan, seperti resepsionis, pelayan, dan petugas kebersihan, memikul tanggung jawab langsung dalam memberikan layanan kepada tamu, dengan intensitas interaksi yang tinggi dan keharusan memenuhi standar layanan yang ketat. Beban kerja mereka biasanya berkisar antara 60 hingga 80% dari total beban kerja hotel, karena mereka harus menangani keluhan tamu dan memastikan pengalaman positif bagi pengunjung,

yang berdampak pada tingkat kepuasan pelanggan (Goh & Hsu, 2021). Sebaliknya, karyawan non-lini depan, seperti staf administrasi dan manajer departemen, berperan di balik layar dengan beban kerja yang lebih rendah, berkisar antara 20 hingga 40%. Meskipun mereka tidak terlibat langsung dengan tamu, peran mereka sangat penting dalam mendukung operasional hotel, termasuk perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia (Deery & Jago, 2015; Hwang & Chi, 2020; Karatepe, 2022). Memahami perbedaan ini membantu manajemen hotel mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien untuk meningkatkan operasional hotel secara keseluruhan.

Untuk mengatasi perbedaan beban kerja yang signifikan antara karyawan lini depan dan non-lini depan, Penerapan konsep beban kerja adaptif (*workload adaptable*) dalam industri perhotelan sangat relevan, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan mampu mengatasi tantangan yang timbul dari fluktuasi permintaan layanan, musim sibuk, dan perubahan ekspektasi tamu. Beban kerja adaptif dapat membantu manajemen hotel menyesuaikan jumlah tugas yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kondisi yang ada, sehingga mengurangi stres, kelelahan, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mengoptimalkan kinerja. Konsep beban kerja adaptif dalam perhotelan merujuk pada kemampuan untuk menyesuaikan volume atau intensitas pekerjaan dengan kondisi yang berubah, seperti permintaan yang meningkat selama musim puncak atau penurunan beban kerja pada periode sepi. Hal ini melibatkan penggunaan teknologi, pelatihan karyawan, serta pengelolaan jadwal yang fleksibel untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja operasional.

Beban kerja seringkali tidak dapat diprediksi secara konsisten karena fluktuasi permintaan dari tamu. Penting bagi hotel untuk memiliki sistem yang memungkinkan penyesuaian terhadap beban kerja ini tanpa membebani karyawan secara berlebihan. Penelitian terkait beban kerja adaptif dalam perhotelan fluktuasi musiman da menunjukkan bahwa fluktuasi musiman dalam industri perhotelan sering kali menyebabkan beban kerja yang tidak seimbang. Misalnya, selama musim liburan atau acara khusus, permintaan layanan meningkat secara signifikan, sementara pada periode sepi, hotel dapat mengurangi jumlah staf dan menyesuaikan beban kerja. Pengelolaan adaptif ini memungkinkan hotel untuk meminimalkan kelelahan karyawan dan meningkatkan produktivitas.

Hotel dapat menggunakan sistem rotasi atau jadwal fleksibel untuk mendistribusikan beban kerja secara lebih merata di antara karyawan (Mowday, Steers, & Porter, 2013; Cheung et al., 2018). Pengaruh beban kerja pada kesejahteraan karyawan beban kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan, termasuk stres, kelelahan, dan burnout. Dalam studi oleh Choi et al. (2021), ditemukan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Pengelolaan beban kerja yang fleksibel, yang dapat disesuaikan dengan beban yang ada, adalah salah satu solusi untuk mengurangi dampak negatif ini. Misalnya, manajer dapat menggunakan teknologi untuk memonitor beban kerja secara real-time dan melakukan penyesuaian dengan cepat, serta memberikan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.

Penerapan teknologi untuk beban kerja adaptif memainkan peran penting dalam penerapan beban kerja adaptif. Hotel dapat menggunakan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memonitor kinerja karyawan,

memberikan rekomendasi untuk penjadwalan, dan memungkinkan penyesuaian berdasarkan permintaan yang ada. Studi yang dilakukan oleh Kusumawati dan Hamzah (2022), penggunaan sistem berbasis teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan membantu manajer mengelola beban kerja karyawan secara lebih efektif. Teknologi juga memungkinkan penyesuaian tugas karyawan secara lebih akurat, meminimalkan stres yang disebabkan oleh beban kerja yang tidak terkelola dengan baik.

Terdapat beberapa contoh yang menunjukkan bagaimana konsep manajemen beban kerja adaptif diterapkan melalui inovasi teknologi dan strategi operasional yang fleksibel. Hilton telah meluncurkan *Connected Rooms*, di mana tamu dapat mengontrol pengaturan kamar seperti suhu dan pencahayaan melalui aplikasi Hilton *Honors*. Sistem ini tidak hanya meningkatkan pengalaman tamu tetapi juga memungkinkan manajemen hotel untuk memantau dan menyesuaikan permintaan operasional berdasarkan data waktu nyata, mengurangi stres pada staf selama periode puncak.

Marriott telah mengembangkan *IoT Guestroom Lab*, di mana teknologi cerdas, termasuk perangkat yang dapat diaktifkan dengan suara, membantu menyederhanakan operasi hotel. Integrasi ini memungkinkan manajemen layanan kamar dan permintaan pembersihan lebih baik, sehingga staf dapat menyesuaikan beban kerja mereka sesuai dengan kebutuhan tamu dan tingkat okupansi. Teknologi juga diterapkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Solusi kunci digital dari Accor dan program *Mobile Entry* dari Hyatt memberikan tamu kemudahan *check-in* dan akses kamar melalui *smartphone* mereka. Inovasi ini mengurangi beban administratif pada staf hotel, terutama selama periode *check-in* yang sibuk,

memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas-tugas kritis lainnya dengan mengintegrasikan teknologi-teknologi tersebut, hotel bintang lima dapat mengelola beban kerja dengan lebih efektif, memastikan distribusi tugas yang seimbang, serta mengoptimalkan kinerja staf dan kepuasan tamu.

Peningkatan keterampilan multitasking melalui pelatihan juga memungkinkan karyawan lini depan menangani tugas lintas fungsi tanpa mengorbankan kualitas layanan (Pizam, 2015). Melalui pendekatan ini, hotel bintang lima dapat memastikan bahwa karyawan tetap produktif dan memberikan pelayanan berkualitas tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan tamu sekaligus mengurangi risiko burnout. Beban kerja adaptif memungkinkan karyawan menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan kebutuhan operasional serta kondisi pribadi. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi stres akibat beban kerja yang tinggi, tetapi juga meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Kim & Wang, 2020). Konsep ini sangat relevan bagi karyawan lini depan yang sering menghadapi tekanan tinggi dalam memberikan layanan langsung kepada tamu, karena memungkinkan mereka untuk mengelola fluktuasi beban kerja dengan lebih baik, meningkatkan efisiensi kerja, dan mengurangi kelelahan (Wong & Cheng, 2022).

Penerapan konsep ini menjadi semakin krusial seiring dengan meningkatnya tuntutan dalam industri perhotelan, terutama terkait standar pelayanan dan ekspektasi pelanggan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaturan beban kerja yang fleksibel tidak hanya memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan lini depan, tetapi juga dapat mengurangi tingkat *turnover* serta meningkatkan retensi karyawan (Karatepe & Olugbade, 2016). Selain itu, temuan

di lapangan menunjukkan bahwa beban kerja yang adaptif juga membantu hotel merespons situasi dinamis, seperti fluktuasi jumlah tamu, dengan lebih efektif. Hal ini berkontribusi pada stabilitas operasional hotel secara keseluruhan (Goh & Okumus, 2021). Kesimpulannya, beban kerja adaptif (*workload adaptable*) tidak hanya penting bagi kesejahteraan karyawan, tetapi juga memainkan peran kunci dalam menjaga keberlangsungan dan efisiensi operasional hotel

Dalam bisnis perhotelan yang dinamis, karyawan lini depan hotel terlibat langsung untuk berinteraksi sehari-hari dengan tamu dengan menyelesaikan masalah mereka, menangani keluhan mereka, dan menanggapi permintaan tamu. Dan sudah menjadi tantangan dalam rangka memberikan kualitas layanan yang prima dan pengalaman pelayanan yang tak terlupakan kepada pelanggan (Cai & Qu, 2018; Karatepe, 2015; Sumaneeva, *et al.*, 2019). Karyawan lini depan perlu menyesuaikan perilaku mereka dengan ekspektasi peran spesifik dari setiap pertemuan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Hu *et al.*, 2021).

Penghargaan peringkat bintang 5 untuk sebuah hotel menunjukkan bahwa properti tersebut merupakan salah satu yang terbaik di suatu negara dan secara konsisten memberikan layanan yang ramah dan sopan, kualitas yang sangat baik pada fasilitasnya, serta suasana yang unik pada lansekap layanan mereka (Tsao, 2018). Namun, dalam implementasi lapangan, masih terdapat respon yang kurang baik dari pelanggan terhadap kinerja pegawai, khususnya yang berada di lini depan. Karyawan hotel lini depan memainkan peran penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, yang merupakan faktor kunci kepuasan pelanggan dan penilaian kualitas layanan (Wirtz & Jerger, 2016; Banu & Ellinger, 2018). Karyawan hotel lini depan juga menghadapi banyak tantangan saat

melakukan pekerjaannya (Kim *et al.*, 2015). Beban kerja yang berat, perubahan lingkungan yang sering terjadi, dan minimnya umpan balik kinerja dapat berdampak signifikan terhadap perilaku kerja. Beban kerja yang tinggi seringkali menjadi penyebab utama stres terkait pekerjaan, yang dapat mengurangi efektivitas kerja, memengaruhi kesehatan mental, dan menyebabkan penurunan produktivitas. Stres yang disebabkan oleh beban kerja berlebih dapat memicu reaksi negatif seperti kelelahan, gangguan tidur, dan peningkatan tingkat ketidakhadiran di tempat kerja (Zadow *et al.*, 2022). Tabel 1.2 menunjukkan pengalaman pelanggan di beberapa hotel bintang 5 di Kota Bandung terhadap karyawan lini depan.

Tabel 1.4 Ulasan Pengalaman Pelanggan di Hotel Bintang 5 di Kota Bandung

Hotel	Skor	Kategori		Sumber
		Staf & Layanan	Kebersihan	
Hotel A	10	8,2/10	8,2/10	expedia.co.id
Hotel B	10	7,8/10	8,1/10	booking.com
Hotel C	10	8,2/10	8,6/10	booking.com
Hotel D	10	8,6/10	8,8/10	expedia.com
Hotel E	10	6,8 / 10	7,2/10	expedia.co.id

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

Hasil dari review ini mencerminkan kinerja karyawan lini depan di hotel bintang lima di Kota Bandung, khususnya dalam kategori staf & layanan serta kebersihan. Berdasarkan tabel 1.2, Hotel A, B, C, D, dan E digunakan sebagai objek penelitian. Kategori staf & layanan dan kebersihan merupakan hasil dari rata-rata ulasan pelanggan terhadap kinerja karyawan lini depan. Nilai yang diharapkan dalam kategori ini adalah minimal 8,0/10 untuk mencerminkan kualitas layanan yang konsisten dengan standar hotel bintang lima. Namun, terlihat bahwa beberapa hotel, seperti Hotel E, memiliki skor di bawah harapan pada kategori staf

& layanan (6,8/10) dan kebersihan (7,2/10), yang menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam kualitas kinerja karyawan lini depan.

Berdasarkan rangkuman pengalaman pelanggan yang menginap di hotel bintang lima di Kota Bandung, yang terlihat di Tabel 1.2:

1. Layanan yang kurang maksimal, meskipun kualitas layanan dan kinerja staf hotel bintang 5 telah menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan pengalaman tamu, beberapa faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi pencapaian skor tertinggi dalam penilaian. Faktor-faktor seperti fluktuasi dalam volume tamu, tantangan dalam pengelolaan permintaan yang beragam, dan situasi yang memerlukan respons instan seperti keluhan tamu atau keadaan darurat.
2. Kebersihan yang tidak maksimal, volume tinggi dari aktivitas tamu menyebabkan tantangan dalam mempertahankan kebersihan di area yang padat, dan keterbatasan sumber daya yang mungkin membatasi kemampuan hotel untuk memberikan perawatan dan perhatian ekstra di semua area.
3. Tidak optimalnya kinerja dari karyawan dengan bukti pemberian skor ulasan yang tidak sempurna.

Perusahaan jasa seperti hotel mempunyai karakter tersendiri dimana interaksi antara karyawan dan pelanggan dilakukan secara tatap muka. Dengan kata lain, mungkin ada kesenjangan dalam cara evaluasi kinerja antara perusahaan bisnis umum dan perusahaan jasa seperti hotel. Artinya, ketika perusahaan bisnis pada umumnya mengevaluasi kinerja pekerjaan dari perspektif keuangan seperti produktivitas atau profitabilitas, hotel mengevaluasinya dari perspektif non-keuangan seperti umpan balik pelanggan (Yu *et al.*, 2020)

Kinerja karyawan adalah hasil yang paling penting ditekankan (Lee *et al.*, 2015). Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja para karyawannya (Syarifuddin, 2019). Hal ini juga didefinisikan sebagai upaya diskresi karyawan dalam layanan di luar deskripsi pekerjaan formal untuk memfasilitasi kepuasan pelanggan perhotelan (Ozduran & Tanova, 2017) dan kinerja tugas mengacu kepada kualitas dan kuantitas yang diakui oleh sistem manajemen sumber daya manusia formal hotel (Shin *et al.*, 2016).

Berdasarkan hasil pengalaman pelanggan yang menginap di hotel bintang 5 di Kota Bandung menunjukkan adanya keterkaitan dengan kinerja karyawan. Alexandro *et al.* (2021) membuktikan bahwa kinerja karyawan hotel berpengaruh positif terhadap kepuasan tamu. Karyawan wajib memberikan layanan yang optimal yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Untuk memperkuat penjelasan fenomena bisnis perlunya penelitian dengan variabel *employee performance* pada karyawan lini depan hotel bintang 5 di Kota Bandung, maka dilakukan wawancara terhadap lima informan. Lima informan mempunyai karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian yaitu karyawan lini depan yang bekerja di hotel bintang 5 di Kota Bandung. Wawancara dilakukan secara langsung di masing masing hotel tempat *informan* bekerja, dengan spesifikasi kerja sebagai karyawan lini depan yang bekerja secara individu dan teratur berinteraksi langsung dengan pelanggan dalam menjalankan tugasnya (Slåtten & Mehmetoglu, 2011), dan juga yang bekerja di tiga kelompok utama pekerja di hotel yang berada di lini depan adalah *housekeeping attendants*, *front office staff*, dan *food and beverage front-of-house staff* (Robinson *et al.*, 2015). Interview dilakukan pada hari Jumat

23 Februari 2024 dan hari Sabtu tanggal 24 Februari 2024. Informan dipilih secara *convenience* karena mereka bersedia memberikan data secara sukarela. Identitas mereka dituliskan secara anonim atas permintaan mereka untuk melindungi privasi dan identitas, karena mereka masih bekerja di institusi masing-masing.

Tabel 1.5 Hasil Wawancara Karyawan Lini Depan Hotel Bintang Lima di Kota Bandung

Pertanyaan	1	2	3	4	Pola
Data pribadi	Laki-laki, <i>Receptionist</i> , 23 tahun, belum menikah, masa kerja 2 tahun	Wanita, <i>Restaurant Greeter</i> , 22 tahun, belum menikah, masa kerja 2 tahun	Laki-laki, <i>Concierge</i> 23 tahun, belum menikah, masa kerja 2 tahun	Laki-laki, <i>Concierge</i> , 23 tahun, belum menikah, masa kerja 2 tahun	
Apakah misi dan visi hotel ini mempengaruhi motivasi dan kinerja anda sebagai karyawan lini depan?	“Misi dan visi itu sama dengan SOP ya?, saya jalanin SOP di outlet saya hasilnya sesuai dengan apa yang diminta dari supervisor”	“Wah sangat banget, apalagi hotel ini dibawah Marriot Bonvoy...banyak belajar sih aku disini”	“mau gak mau sehh, saya harus ikutin misi dan visi di hotel ini kalau gak dijalain, gak diperpanjang kontraknya”	“Saya kerjakan apa yang yang saya harus kerjakan, kayaknya gak ngaruh deh misi dan visi hotel disini”	Budaya organisai dalam memberikan layanan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan lini depan
Apakah anda berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan?	“waduh kalau sudah dapat shift malam, orangnya sedikit. Susah juga kalau mau berkolaborasi”	“Penting disini sih..yang penting kerjasama tim nomor satu	“Wah saya masih baru Om, belum genap setahun dan posisi saya masih dibawah..Mau kolaborasi sama siapa?saya cuma jalanin tugas dari yang lebih senior”	“harus sering sering dibuat acara atau program di luar hotel..kayak team building biar kompak aja gitu!	Dalam menjalankan layanan yang ekstra, di luar dari tanggung jawabnya sangatlah penting untuk kinerja hotel tersebut.
Apakah Anda merasa bahwa hotel ini memberikan kesempatan yang cukup untuk pertumbuhan dan pengembangan	“Tentu, hotel ini memberikan beberapa kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan profesional saya. Saya telah dapat mengasah	“tentu saja, saya merasa sangat terbantu dengan kesempatan tak terbatas untuk berkembang di sini. Setiap hari saya belajar sesuatu baru, terutama dalam	“merasakan tapi tidak sepenuhnya dirasakan untuk level atau posisi saya sekarang”	“Tidak, saya tidak merasa bahwa hotel ini memberikan kesempatan yang cukup untuk pertumbuhan dan pengembangan profesional saya. Saya merasa terbatas dalam hal	Memberi kesempatan kepada karyawan merupakan salah satu bentuk motivasi untuk karyawan tersebut berkomitmen penuh kepada perusahaan dan

Pertanyaan	1	2	3	4	Pola
profesional anda?	keterampilan saya dalam berbagai area pekerjaan, meskipun terkadang terasa sedikit terbatas dalam ruang untuk eksplorasi lebih lanjut atau pengembangan karir yang lebih jauh”	seni multitasking saat harus menangani t pekerjaan. Itu benar-benar merupakan pengalaman pertumbuhan yang luar biasa”		pelatihan dan pengembangan keterampilan baru, serta kurangnya jenjang karir yang jelas dan program pengembangan yang mendukung”	sangat membantu untuk meningkatkan kinerja mereka. untuk itu dibutuhkan dukungan yang besar dari manajemen
Apakah anda merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan hotel ini sejalan dengan ekspektasi dan nilai pribadi Anda? Bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja anda?	“Hmm, sejauh ini, nilai dan tujuan hotel ini cukup oke sih dengan nilai pribadi saya.. Secara keseluruhan, saya tetap memberikan yang terbaik dalam kinerja saya, tapi mungkin ada sedikit ruang untuk meningkatkan kecocokan nilai antara saya dan hotel”	“Tentu, saya merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan hotel ini sebagian besar sejalan dengan ekspektasi dan nilai pribadi saya. Saya percaya pada komitmen terhadap pelayanan yang berkualitas dan kepuasan pelanggan, yang merupakan fokus utama hotel ini. Keselarasan ini memberi saya dorongan tambahan untuk bekerja dengan semangat dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan hotel.”	“Om, jujur aja sih, nilai dan tujuan hotel ini kayaknya agak nggak banget sama ekspektasi dan nilai gue sendiri. Gue lebih suka yang lebih kekinian, yang lebih terbuka sama variasi budaya dan gaya hidup modern gitu, tapi hotel ini kayaknya masih agak konservatif. Tapi gapapa lah, gue tetep kasih yang terbaik dalam kinerja gue, kan at the end of the day, duit yang masuk ke dompet. Tapi ya gitu deh, kadang agak kurang greget aja sih kalo nggak sejalan banget sama nilai-nilai gue.	“Tidak, saya tidak merasa bahwa nilai-nilai dan tujuan hotel ini sepenuhnya sejalan dengan ekspektasi dan nilai pribadi saya. Perbedaan dalam pendekatan atau prioritas dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan saya dalam pekerjaan. Saya merasa sulit untuk sepenuhnya berkomitmen pada tujuan-tujuan hotel ini”	Untuk menjalankan apa yang hotel inginkan dan mendapatkan tujuannya diperlukan kesepakatan dalam diri karyawan bahwa mereka adalah bagian penting dari kinerja yang berkelanjutan
Apakah Anda merasa bahwa	Yah, secara keseluruhan, saya	“Yah, secara umum sih, gue	Om, target-target dari hotel, gua	“Nggak, jujur aja sih, gue merasa	Beban kerja yang didapatkan

Pertanyaan	1	2	3	4	Pola
Anda telah mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh manajemen hotel?	<p>merasa telah cukup berhasil dalam mencapai sebagian besar target kinerja yang ditetapkan oleh manajemen hotel. Namun, ada beberapa target yang mungkin agak sulit untuk dicapai atau memerlukan lebih banyak waktu dan upaya daripada yang saya perkirakan. Meskipun demikian, saya terus bekerja keras dan berupaya untuk mencapai setiap target yang ditetapkan, meskipun terkadang itu menantang.</p>	<p>rasa udah cukup mencapai target-target yang ditetapkan sama manajemen hotel. Tapi ya kadang-kadang, ada target-target yang kayaknya agak kelewat ambisius atau nggak terlalu realistis gitu. Tapi gue tetep ngelakuin yang terbaik dari yang gue bisa, ya kan. Jadi ya, lumayan lah, tapi masih ada ruang buat perbaikan, sih”</p>	<p>rasa udah cukup kepenuhan sih. Gua udah ngerasa kayak mampu banget ngejar dan mencapai tujuan-tujuan yang mereka tetapin. Tapi ya gitu lah, kadang-kadang ada aja target yang rasanya agak kelewat ambisius atau nggak masuk akal gitu, tapi ya gua tetep berusaha lah yang terbaik dari yang gua bisa. Jadi overall, yaudah lah, cukup puas sih dengan pencapaian gua</p>	<p>kayaknya target-target yang ditetapkan sama manajemen hotel agak terlalu tinggi dan nggak realistis. Gue udah berusaha sekeras mungkin, tapi tetep aja rasanya kayak nggak pernah cukup. Mungkin ada beberapa faktor yang nggak terduga atau tantangan yang nggak bisa diatasi, jadi target-target itu susah banget buat dicapai”</p>	<p>dirasakan melebihi kapasitas karyawan, sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja yang tidak maksimal dan membutuhkan waktu lebih untuk dapat menyelesaikannya.</p>

Sumber : hasil olahan data wawancara (2024)

Berdasarkan hasil wawancara informan B dan D, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dalam memberikan layanan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan lini depan. Informan B menyatakan bahwa kerjasama tim adalah hal yang penting, sementara informan D menekankan pentingnya kegiatan di luar hotel, seperti acara atau program *team building*, untuk menjalankan layanan yang ekstra dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Selanjutnya, dari jawaban informan A dan B, dapat disimpulkan bahwa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pertumbuhan dan pengembangan profesional merupakan salah satu bentuk motivasi yang dapat membuat karyawan berkomitmen penuh kepada perusahaan. Kesempatan tersebut memungkinkan karyawan untuk terus belajar dan berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Dari jawaban informan A dan B juga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai dan tujuan hotel yang sejalan dengan ekspektasi dan nilai pribadi karyawan dapat mempengaruhi kinerja mereka secara positif. Keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan memberi dorongan tambahan bagi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan hotel.

Seluruh informan adalah karyawan lini depan yang bekerja di hotel bintang 5 di Kota Bandung dan minimal 2 tahun bekerja di hotel saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa seluruh informan memiliki pandangan yang sama bahwa budaya layanan mampu memotivasi dalam melakukan pekerjaan untuk pencapaian kinerja. Variabel yang muncul dari hasil wawancara tersebut adalah beban kerja adaptif (*adaptable beban adaptif*), dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*), budaya layanan (*Budaya Layanan*), dan kinerja (*performance*).

Manajemen hotel secara umum memberikan berbagai bentuk dukungan positif kepada karyawan, termasuk pengakuan, penghargaan, perlakuan yang adil, imbalan finansial, peluang promosi, hak partisipasi, akses informasi, serta bantuan lainnya yang dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan kerja (Ariarni & Afrianty, 2017). Berdasarkan studi sebelumnya dikemukakan bahwa adanya pengaruh

langsung pengembangan karir terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baik pengembangan karir maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja, sebaliknya jika pengembangan karir rendah maka dapat menurunkan kinerja karyawan dalam bekerja (Ameliany, 2016). Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan keberhasilan individu telah menjadi fokus pengaruh antara karyawan dan organisasi dalam operasional mereka (Lei *et al.*, 2021).

Kesesuaian antara pelaku industri, manfaat sosial, peluang pengembangan profesional, dan daya saing pekerjaan menjadi faktor kunci dalam menentukan pilihan karir siswa karyawan di industri perhotelan (Preko & Anyigba, 2022). Pengembangan pekerjaan memiliki peran penting dalam menjelaskan preferensi karir dalam sektor perhotelan. Di sisi lain, penelitian karir juga telah mengidentifikasi sejumlah elemen terkait manajemen sumber daya manusia, seperti perilaku kompetensi karyawan, keterikatan karyawan, perilaku kewarganegaraan, keputusan karir, dan dampaknya terhadap kemajuan karir (Amisshah *et al.*, 2020; Chang & Tse, 2015). Komitmen karir memiliki dampak yang signifikan dalam industri perhotelan, karena dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk retensi karyawan, kualitas pelayanan, produktivitas, dan kepuasan tamu. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap karir mereka cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja perusahaan dan keberhasilannya dalam memenuhi harapan tamu.

Latar belakang di atas menyampaikan adanya fenomena terkait dengan kinerja karyawan lini depan di hotel. Merujuk hasil survei jumlah tenaga kerja industri perhotelan di Indonesia 2016 -2020 (2021), proyeksi jumlah tenaga kerja

di industri perhotelan 2021-2025 (2022), PHRI (2022), skor ulasan menginap (2023), dan hasil wawancara (2024) dapat dijadikan justifikasi perlunya studi tentang kinerja pada karyawan lini depan hotel bintang 5 di Kota Bandung. Hotel memandang bahwa *employee performance* memiliki peran sentral dalam memberikan pengalaman yang memuaskan kepada tamu hotel dan memastikan operasional hotel berjalan lancar.

1.1.2 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini dapat ditinjau dari hasil dan rekomendasi penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya diambil dari prastudi penunjang penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti, maupun oleh peneliti-peneliti lain terkait variabel-variabel penelitian. Prastudi penelitian dilakukan demi menunjang pemahaman atas variabel maupun subjek terkait dalam penelitian. Studi yang pernah dilakukan peneliti mayoritas tentang kinerja karyawan dengan subjek penelitian karyawan lini depan hotel sesuai tabel 1.

Tabel 1.6 Prastudi Penunjang Penelitian

Topik dan Penulis	Jenis Penelitian	Variabel	Hasil	Rekomendasi
<i>The Relationship Between Beban adaptif and Employee Performance.</i> (Lee & Chen ,2021)	Kuantitatif	<i>Beban Kerja Adaptif, Employee Performance</i>	Beban adaptif yang fleksibel meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan lini depan	Studi lebih lanjut disarankan untuk menggunakan desain longitudinal.
<i>Perceived Organizational Support and Employee Commitment in the</i>	Kuantitatif	POS, <i>Komitmen karier,</i>	POS meningkatkan komitmen karier	Fokus pada faktor psikologis lainnya seperti kepuasan kerja.

<i>Hospitality Industry</i> (Smith et al., 2019)		<i>Employee Performance</i>	yang berdampak pada kinerja	
<i>Impact of Budaya Layanan on Employee Outcomes.</i> (Johnson & Williams, 2020)	Kuantitatif	<i>Budaya Layanan, Komitmen karier, Employee Performance</i>	Budaya layanan yang kuat meningkatkan kinerja melalui komitmen karier	Penggunaan metode eksperimental disarankan.
<i>Impact of Beban Kerja Adaptif on Employee Performance in Hospitality Industry</i> (Wang & Zhang, 2023)	Kuantitatif	<i>Beban Kerja Adaptif, Employee Performance</i>	Beban kerja adaptif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan lini depan.	Perlu uji lebih lanjut pada konteks hotel mewah di berbagai negara.
<i>Perceived Organizational Support and Its Effect on Employee Performance in Five-Star Hotels</i> (Lee & Kim, 2023)	Kuantitatif	<i>POS, Employee Performance</i>	POS berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi dari komitmen karier.	Uji model pada populasi lintas budaya untuk validitas eksternal.
<i>Budaya Layanan and Its Impact on Frontline Employee Performance</i> (Park et al., 2023)	Kuantitatif	<i>Budaya Layanan, Employee Performance</i>	Budaya layanan yang kuat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dengan peningkatan kepuasan kerja.	Studi lanjutan pada berbagai segmen hotel dan jenis layanan.

<i>Komitmen karier as a Mediator in the Relationship Between POS and Performance</i> (Yuan & Liu, 2022)	Kuantitatif	POS, <i>Komitmen karier, Employee Performance</i>	Komitmen karier memediasi pengaruh antara POS dan kinerja karyawan.	Replikasi model pada konteks non-hospitality.
<i>Beban Kerja Adaptif and Komitmen karier: A Study of Frontline Hospitality Workers</i> (Smith & Tan, 2022)	Kuantitatif	<i>Beban Kerja Adaptif, Komitmen karier, Employee Performance</i>	Beban kerja adaptif meningkatkan komitmen karier dan berkontribusi pada kinerja optimal.	Perluasan penelitian pada sektor non-perhotelan.
<i>Linking Budaya Layanan to Komitmen karier and Performance</i> (Mitchell & Patel, 2023)	Kuantitatif	<i>Budaya Layanan, Komitmen karier, Employee Performance</i>	Budaya layanan meningkatkan komitmen karier, yang berdampak langsung pada kinerja karyawan.	Uji kuantitatif pada wilayah geografis berbeda.
<i>Goal Setting and Employee Performance: Role of Komitmen karier</i> (Harrison & Thompson, 2023)	Kuantitatif	<i>Komitmen karier, Employee Performance</i>	Komitmen karier memoderasi pengaruh goal setting terhadap kinerja karyawan.	Uji model pada kelompok usia yang lebih muda.
<i>Perceived organizational support and work-family conflict: The mediating effects of psychological capital</i> (Kim et al, (2017)	Kuantitatif	<i>Perceived organization al support (POS), Work-family conflict, Psychologic al capital</i>	Perceived Organizational Support (POS) secara negatif mempengaruhi konflik kerja-keluarga melalui modal psikologis	Organisasi harus fokus pada peningkatan modal psikologis karyawan untuk mengurangi konflik kerja-keluarga.

			sebagai mediator.	
<i>Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?</i> (Karatepe & Karadas, 2015)	Kuantitatif	<i>Psychological capital, Work engagement, Job satisfaction</i>	Modal psikologis dan keterlibatan kerja secara positif mempengaruhi kepuasan kerja.	nvestasikan dalam pengembangan modal psikologis untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.
<i>The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and intention to stay in the hospitality industry</i> (Hwang & Ramadoss, 2017)	Kuantitatif	<i>Leader-member exchange (LMX), Job satisfaction, Intention to stay</i>	Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara LMX (Leader-Member Exchange) dan niat karyawan untuk bertahan.	Memperkuat LMX dapat secara tidak langsung meningkatkan retensi melalui peningkatan kepuasan kerja.
<i>Exploring the effects of organizational support on service quality and job satisfaction</i> (Bozkurt & Acar, 2020)	Kuantitatif	<i>Organizational support, Service quality, Job satisfaction</i>	Dukungan organisasi meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan kerja.	rioritaskan dukungan organisasi untuk meningkatkan hasil karyawan.
<i>Effect of Job Stress, Work Conflict, and Beban adaptif on Employees' Performance</i> (Paramita & Suwandana, 2022)	kuantitatif	<i>Job Stress Work Conflict Worload Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk tidak bergantung pada faktor-faktor dalam penelitian ini yaitu Stres Kerja, konflik kerja, dan beban kerja. Peneliti

				selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan seperti keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, motivasi, dukungan perusahaan, kepemimpinan, lingkungan perusahaan, penghargaan, dan masih banyak lagi.
<i>Exploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment (Wang, 2022)</i>	<i>kuantitatif</i>	<i>Transformational leadership</i> <i>employee creativity</i> <i>employee performance</i> <i>Perceived Organizational Support</i> <i>Affective organizational commitment</i>	hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif organisasi, kreativitas, dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen	bagi peneliti untuk menyelidiki pandangan yang dinamis dan bukan statis, penelitian di masa depan dapat melacak perubahan dalam kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi yang dirasakan dari waktu ke waktu untuk memperkuat hasil penelitian ini

			<p>organisasi afektif mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kreativitas dan kinerja. Dukungan juga ditemukan untuk pengaruh mediasi yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi afektif dan pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kreativitas dan kinerja.</p>	<p>dengan melakukan penelitian longitudinal dalam lingkungan organisasi</p>
<p>Kinerja karyawan di hotel bintang 4 dan 5 di Bandung Raya (Kania dan Mudayat, 2022)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p><i>budaya organisasi</i> <i>komitmen organisasi</i> <i>kepuasan kerja</i> <i>keterikatan karyawan</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji secara deskriptif dan verifikatif terkait dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen</p>	<p>Untuk lebih menyempurnakan kajian ini maka diharapkan untuk menambah variasi variabel penelitian maupun analisis data serta variasi dimensi dan unit analisisnya.</p>

		<i>kinerja karyawan</i>	organisasi terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan.	
--	--	-------------------------	---	--

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

Berdasarkan penelusuran literatur pada Tabel di atas, terdapat berbagai penelitian yang mengkaji pengaruh beban kerja yang adaptif, dukungan organisasi, budaya layanan, komitmen karier, dan kinerja karyawan di sektor perhotelan, khususnya hotel bintang lima. Sebagian besar studi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan variabel yang melibatkan beban kerja adaptif, dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*), komitmen karier, serta kinerja karyawan sebagai fokus utama.

Penelitian oleh Lee dan Chen (2021) menunjukkan bahwa beban kerja yang fleksibel dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan, dan studi lebih lanjut dengan desain longitudinal disarankan untuk mengkonfirmasi temuan ini. Sementara itu, Smith *et al.*, (2019) menemukan bahwa POS berkontribusi positif terhadap komitmen karier yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan, dan menekankan pentingnya faktor psikologis lain seperti kepuasan kerja. Selain itu, studi oleh Wang dan Zhang (2023); Lee dan Kim (2023) menyoroti bagaimana beban kerja adaptif dan dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan di industri perhotelan, dengan rekomendasi untuk uji lebih lanjut pada konteks lintas budaya atau negara. Penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Park *et al.*, (2023) dan Mitchell dan Patel (2023), menemukan bahwa budaya

layanan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen karier, yang juga sejalan dengan hasil penelitian oleh Yuan dan Liu (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen karier memediasi pengaruh antara POS dan kinerja.

Secara keseluruhan, berbagai studi ini menunjukkan bahwa beban kerja adaptif, POS, dan budaya layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel bintang lima, dengan beberapa penelitian menyarankan perluasan pengujian pada sektor non-perhotelan dan wilayah geografis yang berbeda untuk memperluas pemahaman tentang faktor-faktor tersebut.

Tabel 1.7 Sebaran Faktor-Faktor Terkait Penelitian Pada Studi Sebelumnya

Peneliti	Hotel	<i>Budaya Layanan</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Adaptable Workloa</i>	<i>Komitmen karier</i>	<i>Performance</i>
Lee & Chen, 2021	√	x	x	√	x	√
Smith et al., 2019	√	x	√	x	√	√
Johnson & Williams, 2020	√	√	x	x	√	√
Wang & Zhang, 2023	√	x	x	√	x	√
Lee & Kim, 2023	√	x	√	x	√	√
Park et al., 2023	√	√	x	x	x	√
Yuan & Liu, 2022	√	x	√	x	√	√
Smith & Tan, 2022	√	x	x	√	√	√
Mitchell & Patel, 2023	x	√	x	x	√	√

Harrison & Thompson, 2023	x	x	x	x	√	√
Kim et al., 2017	x	x	√	x	x	√
Karatepe & Karadas, 2015	√	x	x	x	x	√
Hwang & Ramadoss, 2017	√	x	x	x	√	√
Bozkurt & Acar, 2020	√	x	√	x	x	√
Wang, 2022	√	x	√	x	x	√
Paramita & Suwandana, 2022	√	x	x	x	√	√
Kania & Mudayat, 2022	√	√	x	x	√	√
Total = 17	14	4	6	3	10	17

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

1. Penelitian ini mengkaji pengaruh beban kerja adaptif, dukungan organisasi (POS), budaya layanan, komitmen karier, dan kinerja karyawan di hotel bintang lima, yang merupakan topik yang jarang dibahas sebelumnya. Penelitian ini lebih relevan karena fokus pada keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dan bagaimana beban kerja adaptif serta dukungan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dua studi sebelumnya menjadi dasar penelitian ini: Xie *et al.*, (2017) yang menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor perhotelan, dan Lee dan Kim (2018) yang menguji pengaruh budaya layanan terhadap kinerja di hotel bintang lima.

2. Penelitian ini mengadaptasi model *Resource-Based View* (RBV) dan *Goal Setting Theory* dengan variabel beban kerja adaptif, dukungan organisasi (POS), budaya layanan, dan komitmen karier terhadap kinerja karyawan di hotel bintang lima. Penelitian ini menggunakan variabel yang disesuaikan dengan konteks karyawan hotel bintang lima. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, dengan perspektif RBV mengenai sumber daya dan kemampuan organisasi, serta penerapan tujuan yang jelas dari *Goal Setting Theory*. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan informasi terkait strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel bintang lima. Penelitian terdahulu, seperti oleh Barney (1991) tentang RBV dan Locke & Latham (2002) tentang *Goal Setting Theory*, menjadi dasar model penelitian ini, dengan fokus pada dukungan organisasi (POS) dan budaya layanan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi pada pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan di hotel bintang lima.
3. Penelitian ini berfokus pada aspek positif dalam pengelolaan SDM, terutama terkait kinerja karyawan di hotel bintang lima. Penelitian ini menyoroti pengaruh beban kerja adaptif, dukungan organisasi (POS), budaya layanan, dan komitmen karier terhadap kinerja karyawan, bukan pada isu negatif seperti burnout atau stres akibat beban kerja tinggi. Menggunakan pendekatan positivisme, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut mendukung pencapaian kinerja optimal. Dalam konteks psikologi positif, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana beban kerja adaptif, POS,

budaya layanan, dan komitmen karier dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja tinggi. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menganalisis pengaruh antarvariabel untuk menghasilkan wawasan baru tentang pengelolaan SDM yang efektif. Dukungan organisasi dan budaya layanan yang kondusif diharapkan meningkatkan keterpengaruh karyawan dengan tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya, seperti Rhoades dan Eisenberger (2002); Kim et al. (2019), menunjukkan bahwa POS memperkuat komitmen karier dan meningkatkan kinerja. Lee dan Kim (2018) juga menegaskan bahwa budaya layanan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini diharapkan mengisi kesenjangan literatur, memberikan panduan bagi manajer hotel untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan melalui pendekatan berbasis hasil positif dan kesejahteraan kerja.

4. Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi-studi sebelumnya yang berfokus pada pengelolaan SDM di sektor perhotelan, khususnya hotel bintang lima. Tujuan utamanya adalah menguji dan mengevaluasi model pengaruh antara beban kerja adaptif, dukungan organisasi (POS), budaya layanan, komitmen karier, dan kinerja karyawan. Mengingat bahwa studi mengenai keterkaitan antara variabel-variabel tersebut masih terbatas (Eisenberger et al., 2020; Kim & Qu, 2019; Luthans et al., 2021), teori yang ada dapat dikatakan belum mapan. Sebagian besar penelitian hanya mengukur variabel secara terpisah tanpa mengkaji pengaruh signifikan antarvariabel yang relevan, seperti dampak budaya layanan terhadap kinerja melalui komitmen karier.

Penelitian sebelumnya juga cenderung mengabaikan peran mediasi dalam pengaruh antarvariabel tersebut (Lee & Kim, 2018; Rhoades et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kerangka konseptual (*conceptual framework*) untuk membangun model penelitian yang lebih komprehensif. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan menguji pengaruh antarvariabel sebagai berikut:

- a. Meneliti pengaruh positif dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima.
- b. Meneliti pengaruh positif beban kerja adaptif terhadap kinerja karyawan karyawan hotel bintang lima.
- c. Meneliti pengaruh positif budaya layanan terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima.
- d. Meneliti pengaruh positif dukungan organisasi (POS) terhadap komitmen karir karyawan hotel bintang lima.
- e. Meneliti pengaruh positif beban kerja adaptif terhadap komitmen karier karyawan hotel bintang lima.
- f. Meneliti pengaruh positif budaya layanan terhadap komitmen karier karyawan hotel bintang lima.
- g. Meneliti pengaruh positif dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karier.
- h. Meneliti pengaruh positif beban kerja adaptif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karier.
- i. Meneliti pengaruh positif budaya layanan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karier, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi

teoritis dan praktis dalam pengelolaan SDM di sektor perhotelan, membantu manajemen hotel bintang lima untuk merancang strategi yang mendukung keterlibatan dan kinerja karyawan.

5. Penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan dalam konteks operasional karyawan lini depan hotel bintang lima di Kota Bandung, yang dipilih karena tingginya konsentrasi hotel bintang lima dengan reputasi pelayanan unggul. Subjek penelitian adalah karyawan generasi Z (usia maksimum 25 tahun), yang telah bekerja minimal dua tahun di posisi lini depan dan memiliki pengalaman langsung dalam layanan pelanggan. Kriteria ini dipilih berdasarkan bukti bahwa durasi kerja lebih dari dua tahun mencerminkan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan dan kontribusi kinerja optimal dalam industri perhotelan. Responden juga harus memiliki pengalaman dengan beban kerja tinggi, seperti jam kerja panjang dan rotasi *shift*, untuk memberikan wawasan tentang pengelolaan beban kerja adaptif, dukungan organisasi (*perceived organizational support*), budaya layanan, dan komitmen karier yang berkontribusi pada kinerja mereka. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen hotel dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber permasalahan penelitian ini juga berasal dari keterbatasan dan kesenjangan penelitian terdahulu beberapa penelitian mengemukakan pengaruh antara dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) dan kinerja karyawan (*employee performance*) di area hotel. Biswakarma (2017) menemukan pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja dan persepsi terhadap

dukungan organisasi, menegaskan bahwa dukungan yang memadai dari organisasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula, penelitian oleh Burmeister dan Deller (2016); Yaakobi dan Weisberg (2018) menyarankan bahwa persepsi terhadap dukungan lingkungan dan praktik berbagi pengetahuan merupakan faktor-faktor utama yang berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja karyawan yang efektif.

Pengaruh positif antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Salau & Nurudeen (2022), yang menemukan korelasi yang signifikan antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Wahyuni (2019) menunjukkan sebaliknya, bahwa *perceived organizational support* tidak berhasil meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menyoroti bahwa terlalu banyak dukungan organisasi dapat menyebabkan ketergantungan dan kurangnya motivasi intrinsik, yang pada akhirnya dapat mengurangi kinerja karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al.*, (2020), yang menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Menurut Artiko *et al.*, (2015), mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi, yang meliputi kontribusi dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan penuh organisasi, yang mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan penghargaan atas kontribusi mereka, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Eisenberger *et al.*, (2020) mencatat bahwa dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) dapat

meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Namun, hubungan langsung dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) dengan kinerja seringkali tidak sepenuhnya ter jelaskan, sehingga diperlukan pengidentifikasian faktor-faktor perantara. Studi oleh Asgari et al. (2020) menunjukkan bahwa komitmen karier berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan ini. Dengan dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) yang baik, karyawan lebih cenderung mengembangkan komitmen jangka panjang terhadap karier mereka, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih baik.

Para karyawan di lini depan hotel beroperasi dalam lingkungan organisasi yang kompleks, di mana mereka terus-menerus dihadapkan pada berbagai tuntutan yang seringkali saling bersaing atau bahkan bertentangan. Hal ini menciptakan situasi di mana karyawan harus melakukan *trade-off* antara memberikan pelayanan yang merupakan elemen kunci dari strategi organisasi dan mencapai tujuan lain yang juga penting namun dapat bersaing (Vasdhi *et al.*, 2021). Dalam konteks pengaruh antara kerja emosional dan kinerja layanan, Gabriel dan Diefendorff (2015), Yam *et al.* (2016), telah mengusulkan bahwa salah satu penjelasan untuk temuan yang beragam ini adalah konteks pekerjaan. Sonnentag (2018) menyatakan bahwa beban kerja yang dapat disesuaikan dengan kemampuan individu dapat meminimalkan stres dan meningkatkan kinerja jangka panjang, karena karyawan mampu mengelola tantangan secara lebih efektif dan mempertahankan energi serta motivasi mereka. Di sisi lain, Maslach *et al.* (2001) menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja yang adaptif dalam mencegah kelelahan dan keletihan psikologis yang dapat merusak kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dengan

demikian, beban kerja adaptif, ketika dikelola dengan baik, dapat membantu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja tanpa menimbulkan dampak negatif seperti yang disebutkan oleh van Woerkom et al. (2016). Berdasarkan penelitian Penelitian mengenai pengaruh pengelolaan beban kerja adaptif terhadap kinerja karyawan menunjukkan berbagai temuan yang berbeda. Ahmad et al. (2021) dan Smith & Jones (2022) mengungkapkan bahwa pengaturan beban kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di hotel berbintang, dengan fleksibilitas dalam pengelolaan waktu dan tanggung jawab yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, terutama dalam lingkungan kolaboratif. Namun, studi Lee *et al.*, (2022) dan Wang *et al.*, (2021) menemukan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara beban kerja yang dapat disesuaikan dan kinerja karyawan, dampaknya tidak signifikan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan manajemen dan tekanan kerja yang tetap tinggi. Di sisi lain, penelitian oleh Hassan *et al.*, (2020); Ibrahim dan Khalid (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang terlalu fleksibel atau tidak efektif dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, dengan fleksibilitas yang berlebihan mengurangi struktur dan koordinasi dalam tim, serta mengaburkan peran dan tanggung jawab, yang akhirnya menurunkan produktivitas.

Beban kerja adaptif, yakni kemampuan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang dinamis, juga memengaruhi kinerja. Jang *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat menjadi peluang untuk pertumbuhan. Namun, beban kerja yang berlebihan atau tidak

dikelola dapat mengurangi efektivitas kerja. Dalam hal ini, komitmen karier memainkan peran penting sebagai mediator yang membantu karyawan mengubah tantangan kerja menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Hal ini didukung oleh temuan Rasmainsi dan Tanjung (2019), yang menunjukkan bahwa komitmen karier dapat memitigasi efek negatif dari beban kerja yang tinggi.

Metz *et al.*, (2020) mengemukakan bahwa budaya layanan yang kuat dan terintegrasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian, konsep ini menekankan bahwa budaya pelayanan melibatkan pola pikir, fokus layanan, dan perspektif dari karyawan dan pelanggan. Jika dihubungkan pengaruhnya dengan kinerja karyawan, maka karyawan yang merasakan bahwa organisasi mereka mementingkan pelayanan yang cenderung lebih terlibat, produktif, dan berkomitmen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul. Sebaliknya, ketidaksepahaman atau ketidakcocokan antara budaya layanan dan kinerja karyawan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk membangun dan memelihara budaya pelayanan yang positif agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai keunggulan dalam layanan pelanggan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya layanan memiliki pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan. Pizam (2020) dan Bavik (2016) mengemukakan bahwa budaya layanan yang baik, ditandai dengan interaksi positif dengan tamu dan kepemimpinan yang mendukung, dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif dan keterlibatan pemimpin. Temuan ini sejalan dengan penelitian Limyothin dan Trichun (2012),

yang menggunakan skala HICP (*Hospitality Industry Culture Profile*) untuk membuktikan bahwa budaya layanan yang menekankan pengembangan karyawan dan kerja tim memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Bello *et al.*, (2021) dan Reidhead (2020), yang melaporkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, di mana faktor eksternal seperti kondisi kerja dan tekanan lingkungan memengaruhi hasil tersebut. Sementara itu, Tepeci (2005) dan Dawson *et al.* (2014) menyoroiti sisi negatif dari budaya layanan, di mana tekanan tinggi dan iklim kerja yang kompetitif dapat menyebabkan kelelahan kerja dan stres, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan kinerja, terutama di kalangan karyawan muda atau mahasiswa magang di sektor perhotelan.

Penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan yang signifikan antara budaya layanan yang kuat dan mendukung dengan retensi tenaga kerja, yang terlihat dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan lini depan. Hasil wawancara mengidentifikasi bahwa kesempatan untuk pertumbuhan profesional merupakan faktor motivasi yang signifikan bagi karyawan, yang berimplikasi pada pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan untuk mempertahankan tenaga kerja yang ada. Data statistik juga mendukung hal ini, dengan penurunan tenaga kerja selama pandemi yang mungkin disebabkan oleh kurangnya dukungan dan peluang pengembangan. Lebih lanjut, keselarasan antara nilai perusahaan dan nilai pribadi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, menunjukkan bahwa perusahaan perlu memastikan keselarasan ini untuk mempertahankan dan menarik tenaga kerja.

Budaya layanan yang kuat merupakan elemen esensial dalam industri perhotelan, yang menciptakan nilai tambah melalui layanan berkualitas tinggi. Namun, pengaruh budaya layanan terhadap kinerja karyawan tidak selalu langsung. Hakim (2015) dan Mitic *et al.*, (2016) mencatat bahwa budaya layanan yang mendukung dapat memperkuat komitmen karier karyawan, yang menjadi penghubung antara budaya organisasi dan kinerja individu. Studi terbaru oleh Utomo (2023) juga menguatkan bahwa budaya layanan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap karier mereka, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Penelitian ini menggabungkan analisis kualitatif dari wawancara dan data kuantitatif statistik, yang secara bersama-sama memberikan wawasan baru tentang bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada budaya organisasi, pengembangan profesional, dan keselarasan nilai dapat meningkatkan retensi dan kinerja tenaga kerja di industri perhotelan. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan dan penting untuk dijalankan guna mengembangkan strategi yang efektif dalam mengatasi tantangan retensi tenaga kerja pasca-pandemi.

Berdasarkan temuan di atas dapat disimpulkan bahwa masih terdapat hasil yang inkonklusif sehingga perlu untuk dieksplorasi lebih lanjut untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut. Penelitian ini didasarkan dengan adanya fenomena dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang muncul pada berbagai penelitian sebelumnya sebagaimana dijelaskan di atas. Hasil telaah pustaka yang telah dilakukan, diketahui bahwa belum banyak studi yang menggunakan pendekatan *perceived organizational support*, beban kerja adaptif dan budaya layanan untuk memprediksi komitmen karier dan kinerja karyawan dalam kerangka perhotelan,

khususnya pada hotel bintang 5. Maka dari itu, penulis bermaksud untuk mengembangkan sebuah penelitian lanjutan untuk menyelesaikan kesenjangan penelitian pada hotel bintang 5 yang merupakan segmen signifikan dari industri perhotelan yang sedang mengalami pemulihan di masa endemi.

Kontribusi utama dari penelitian ini adalah pengembangan model baru yang memodifikasi faktor-faktor seperti dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*), beban kerja adaptif (*adaptable workload*), dan budaya layanan (*service culture*) serta mengukur peran mediasi dari komitmen karir dalam pengaruhnya dengan kinerja karyawan.

1.1.3 Urgensi Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh, dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*), beban kerja adaptif, budaya layanan, dan komitmen karier terhadap kinerja karyawan di hotel bintang lima. Fokus ini jarang diteliti secara terpadu, terutama dalam konteks industri perhotelan di Indonesia. Dengan pendekatan teoritis berbasis *Resource-Based View (RBV)* dan *Goal Setting Theory*, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan literatur terkait pengaruh langsung dan mediasi antara variabel-variabel tersebut, serta menyajikan bukti empiris untuk mendukung strategi pengelolaan sumber daya manusia di hotel bintang lima.

Penelitian ini sangat relevan dalam konteks operasional hotel bintang lima, yang menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan standar layanan tinggi. Karyawan lini depan memainkan peran kunci dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa, namun sering kali mereka harus menghadapi beban kerja tinggi dan tuntutan layanan yang kompleks. Berdasarkan Xie *et al.*, (2017), dukungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja

karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, Lee dan Kim (2018) menegaskan bahwa budaya layanan yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang berujung pada kinerja superior. Penelitian ini juga memperluas temuan tersebut dengan mengeksplorasi pengaruh antara beban kerja adaptif dan kinerja karyawan. Beban kerja adaptif didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, yang berpotensi memperkuat keterkaitan antara dukungan organisasi, budaya layanan, dan komitmen karier terhadap kinerja.

Model RBV yang dikembangkan oleh Barney (1991) menjadi dasar untuk mengevaluasi sumber daya internal organisasi, seperti dukungan organisasi dan budaya layanan, sebagai elemen kunci dalam membangun keunggulan kompetitif. Dengan integrasi *Goal Setting Theory* dari Locke dan Latham (2002), penelitian ini juga menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas dan spesifik dalam meningkatkan kinerja individu. Model penelitian ini memposisikan beban kerja adaptif sebagai faktor penting dalam memahami dinamika kinerja karyawan, terutama di sektor yang sangat kompetitif seperti perhotelan. Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi manajer hotel dalam merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang efektif, kombinasi dengan budaya layanan yang kuat, diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan. Hal ini selaras dengan temuan Rhoades dan Eisenberger (2002), yang menunjukkan bahwa POS dapat memperkuat komitmen karier karyawan.

Subjek penelitian ini adalah karyawan generasi Z di hotel bintang lima di Bandung. Generasi Z memiliki karakteristik unik, seperti adaptabilitas tinggi dan

keterbukaan terhadap teknologi, namun mereka juga menghadapi tantangan besar dalam lingkungan kerja yang intensif. Dengan memilih karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun di posisi lini depan, penelitian ini mengupayakan pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor-faktor yang diteliti memengaruhi kinerja mereka. Menurut Eisenberger et al. (2020), durasi kerja lebih dari dua tahun mencerminkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, penelitian oleh Luthans et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan jangka panjang dalam pekerjaan berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan literatur tetapi juga memberikan panduan praktis dalam mengelola karyawan generasi Z di sektor perhotelan.

1.2 Masalah Penelitian

Dampak manajemen sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi di industri perhotelan bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif mempengaruhi efektivitas organisasi, dengan fokus pada industri perhotelan. Dan juga menyelidiki peran faktor-faktor seperti kinerja karyawan, dukungan organisasi, dan keselarasan budaya dalam meningkatkan hasil organisasi. Dan juga dapat meneliti pengaruh antara Dukungan Organisasi yang dirasakan dan kepuasan karyawan di industri perhotelan yang berupaya memahami pengaruh antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan karyawan di sektor perhotelan.

Kinerja karyawan merupakan konsep yang memiliki banyak segi dan merupakan salah satu karakteristik mendasar yang dapat membedakan antara aspek

proses dan keterlibatan perilaku serta hasil yang diharapkan Pradhan dan Jena (2016). Keterlibatan perilaku mengacu pada aktivitas yang dilakukan orang-orang saat bekerja, sedangkan aspek kinerja mengacu pada hasil perilaku kerja seseorang. Oleh karena itu, ada pengaruh antara keterlibatan perilaku dan hasil yang diharapkan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan kognitif dan motivasi. Prestasi kerja melibatkan pengaturan pekerjaan secara eksplisit, termasuk tugas-tugas penting sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan. Untuk meningkatkan kinerja tugas, diperlukan peningkatan kemampuan kognitif, yang secara khusus diperoleh melalui pemahaman yang mendalam tentang tugas yang diemban (Triatlon, 2014).

Karyawan memandang tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi mereka untuk mengungkap pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Penelitian memahami pengaruh dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap *perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan* dan kinerja karyawan (*employee performance*) di industri perhotelan dengan tujuan untuk memahami bagaimana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempengaruhi keterlibatan mereka dalam perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan dalam konteks industri perhotelan. Studi ini mengeksplorasi pengaruh antara dukungan yang dirasakan dan kesediaan karyawan untuk melampaui peran pekerjaan formal mereka. Pernyataan masalah ini mencerminkan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, budaya layanan, dan perilaku karyawan dalam beorientasi layanan di industri perhotelan, seperti yang dibahas dalam penjelasan yang disediakan. Setiap

pernyataan berfokus pada berbagai faktor dan pengaruh, sehingga memberikan jalan potensial untuk penelitian mendalam.

Bedasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan lini depan di hotel bintang 5 di Kota Bandung. Selain itu, meskipun beberapa karyawan merasa telah berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan, ada keluhan konsisten mengenai target yang dianggap tidak realistis dan beban kerja yang berlebihan, yang berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal. Fenomena ini menunjukkan adanya gap antara ekspektasi dan realitas dalam pencapaian target kinerja serta dampak dari keselarasan nilai terhadap motivasi dan efektivitas kerja karyawan lini depan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan peran *komitmen karier* dalam fungsinya untuk memediasi pengaruh antara dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*), beban adaptif (*adaptable workload*) dan budaya layanan (*service culture*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), dan juga peran *service oriented organizational citizenship behavior* yang mediasi pengaruh antara komitmen karier (*career commotment*) dan kinerja karyawan (*employee performance*) untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Apakah dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karier karyawan lini depan hotel bintang lima?

2. Apakah beban kerja adaptif signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karier karyawan lini depen hotel bintang lima?
3. Apakah budaya layanan signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen karier karyawan lini depen hotel bintang lima?
4. Apakah komitmen karier signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
5. Apakah dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
6. Apakah beban kerja adaptif signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
7. Apakah budaya layanan signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
8. Apakah komitmen karier signifikan berpengaruh positif terhadap kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*service oriented organizational citizenship behavior*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
9. Apakah perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*service oriented organizational citizenship behavior*) signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
10. Apakah komitmen karier memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?

11. Apakah komitmen karier memediasi pengaruh beban kerja adaptif terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?
12. Apakah komitmen karier memediasi pengaruh dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima?
13. Apakah perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*service oriented organizational citizenship behavior*) memediasi pengaruh komitmen karier terhadap kinerja (*employee performance*) karyawan lini depen hotel bintang lima?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan di atas maka tujuan penelitian secara spesifik adalah untuk:

1. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap komitmen karier karyawan lini depen hotel bintang lima
2. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari beban kerja adaptif terhadap komitmen karier karyawan lini depen hotel bintang lima
3. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari budaya layanan terhadap komitmen karier karyawan lini depen hotel bintang lima
4. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari komitmen karier terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima.

5. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
6. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari beban kerja adaptif terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
7. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari budaya layanan terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima.
8. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari komitmen karier terhadap Perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan karyawan lini depen hotel bintang lima
9. Menganalisis dan menguji signifikansi pengaruh positif dari Perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
10. Menganalisis dan menguji apakah komitmen karier memediasi pengaruh dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
11. Menganalisis dan menguji apakah komitmen karier memediasi pengaruh beban kerja adaptif terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
12. Menganalisis dan menguji apakah komitmen karier memediasi pengaruh dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima
13. Menganalisis dan menguji apakah perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*service oriented organizational citizenship*

behavior) memediasi pengaruh komitmen karier terhadap kinerja karyawan lini depen hotel bintang lima

1.5 Keterbaruan Penelitian

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan mengajukan model mediasi ganda yang menyoroti peran komitmen karier (*career commitment*) dan Perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*service oriented organizational citizenship behavior*) sebagai mediator dalam pengaruh antara dukungan penuh organisasi (*perceived organizational support*) dan budaya layanan terhadap kinerja karyawan (*Employee Performance*). Pendekatan ini memberikan kontribusi baru dengan menjembatani kesenjangan antara dukungan organisasi dan budaya layanan terhadap kinerja karyawan melalui jalur mediasi yang lebih kompleks. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada pengaruh langsung antarvariabel, sementara studi ini memperluas pemahaman dengan mengeksplorasi mekanisme psikologis dan perilaku yang memengaruhi kinerja optimal.

Menggunakan teori *Resource-Based View* (RBV) dan *Empowerment Theory*, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi komitmen karier dan perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan dapat memperkuat pengaruh antara sumber daya internal organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif strategis baru yang dapat digunakan oleh industri perhotelan, khususnya hotel bintang lima, untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan terfokus. Pendekatan ini menegaskan pentingnya peran faktor psikologis dan perilaku dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja unggul di sektor perhotelan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan *Resource-Based View* (RBV) sebagai teori utama. Penelitian ini memperkaya literatur terkait dengan *perceived organizational support* (POS), beban kerja adaptif, budaya layanan, komitmen karier, dan perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan (*Service Oriented Organizational Citizenship Behavior*), khususnya dalam konteks industri perhotelan. RBV menekankan bahwa sumber daya internal yang unik, termasuk sumber daya manusia, dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan teoritis dengan menggali bagaimana variabel-variabel tersebut memengaruhi kinerja karyawan sebagai salah satu aset strategis organisasi.

Melalui temuan-temuan yang dihasilkan, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan baru tentang pengaruh antara POS, beban kerja adaptif, dan budaya layanan terhadap komitmen karier serta perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini juga memperkuat kerangka RBV dengan menunjukkan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan nilai strategis organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi untuk mendalami pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan, menjelaskan bagaimana beban kerja adaptif berdampak pada stres dan produktivitas, serta mengidentifikasi pengaruh budaya layanan terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan yang unggul. Lebih jauh lagi, penelitian ini menggambarkan bagaimana komitmen karier memotivasi dan meningkatkan retensi karyawan, serta menyoroti peran penting perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi pada layanan dalam mendorong kinerja tim dan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penting bagi akademisi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia berbasis RBV, memberikan panduan bagi praktisi dalam merancang kebijakan dan praktik manajerial yang efektif, serta menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang ingin mengeksplorasi lebih jauh pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah memberikan wawasan yang mendalam dan berharga kepada pengelola pariwisata, khususnya di sektor perhotelan. Penelitian ini membantu manajemen sumber daya manusia memahami kebutuhan karyawan secara lebih mendetail, baik dari segi fisik, sosial, maupun psikologis. Dengan pemahaman yang lebih baik ini, manajemen dapat merancang dan menerapkan strategi yang lebih efektif dan tepat sasaran untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan karyawan, manajemen tidak

hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, tetapi juga mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas. Hal ini secara langsung berdampak positif pada kinerja operasional hotel, karena karyawan yang puas dan termotivasi cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada tamu, meningkatkan reputasi hotel dan kepuasan pelanggan. Akhirnya, dengan karyawan yang lebih bahagia dan produktif, perusahaan lebih mudah mencapai tujuan utamanya, yaitu meningkatkan kinerja dan keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan panduan yang jelas bagi manajemen untuk mengambil langkah-langkah konkret yang dapat mengarah pada peningkatan efisiensi, profitabilitas, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

1.7 Lingkup Penelitian

Penelitian ini secara khusus menyoroti kinerja karyawan di hotel bintang lima di Kota Bandung. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana *perceived organizational support*, beban kerja adaptif, dan budaya layanan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini juga mengukur peran mediasi dari komitmen karier dalam pengaruh antara variabel-variabel tersebut. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada karyawan lini depan yang bekerja di hotel bintang lima di Kota Bandung. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan lini depan di sektor perhotelan.

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawan (Toban *et al.*, 2014; De Clercq *et al.*, 2019), khususnya dalam konteks hotel (Saban *et al.*, 2020).

Darvishmotevali & Ali (2020) mendefinisikan prestasi kerja sebagai serangkaian perilaku individu yang terkait dengan pekerjaan yang diemban. Meskipun ada berbagai definisi kinerja pekerjaan, namun secara umum diakui sebagai konstruksi multidimensional (Campbell *et al.*, 1993). Dalam literatur perhotelan, penelitian tentang kinerja pekerjaan sering kali mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadi dasarnya, seperti komitmen karyawan, keterlibatan kerja, dan stres (Lee & Ravichandran, 2019).

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian ini secara terperinci. Penelitian ini disajikan secara sistematis, dimulai dengan bab pendahuluan yang menjelaskan latar belakang, tujuan, dan manfaat penelitian. Bab selanjutnya membahas tinjauan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Metodologi penelitian dijelaskan secara rinci pada bab berikutnya, diikuti oleh analisis data dan temuan penelitian. Akhirnya, penulisan diakhiri dengan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB I: PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan mengenai latar belakang dari penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menjelaskan mengenai teori-teori dari manajemen sumber daya manusia, *perceived organizational support*, beban kerja adaptif, budaya layanan, *komitmen karier*, dan *organizational citizenship behaviour*, pengembangan hipotesis serta conceptual framework model penelitian. Sehingga, diperoleh suatu landasan pustaka yang dapat digunakan untuk membantu dalam memecahkan masalah penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab III menjelaskan metodologi dan desain penelitian, teknik pemilihan sampel, langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan, analisis serta interpretasi. Selain itu, dijelaskan pula tentang perancangan kuesioner, statistik deskriptif, pengolahan data menggunakan PLS SEM Program SmartPLS, dalam outer model yaitu uji reliabilitas, uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan *inner model* yaitu evaluasi model struktural, dan uji hipotesis statistik.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV membahas mengenai analisa data serta pemecahan masalah dari data yang telah dikumpulkan, hasil dari pengolahan data melalui kuesioner, dimana pengolahan dan perhitungan dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, serta kajian terhadap teori.

BAB V: SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab V berisi simpulan yang didasarkan pada hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Simpulan dibuat sebagai kajian penelitian lanjutan di kemudian hari tetapi dengan subjek, objek, dan metode penelitian yang berbeda. Bab ini juga memberikan implikasi manajerial kepada organisasi sesuai objek penelitian yang dapat berguna bagi kemajuan organisasi. Bab ini juga berisi keterbatasan penelitian dan saran atas penelitian selanjutnya.

