

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor strategis yang berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi Indonesia karena memberikan kontribusi terhadap peningkatan devisa negara, penciptaan lapangan kerja, serta mendorong pertumbuhan berbagai sektor pendukung, termasuk industri perhotelan (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2024). Sebagai salah satu sektor pendukung pariwisata, industri perhotelan memiliki peran penting dalam menyediakan layanan akomodasi bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis yang terus meningkat.

Tabel 1.1
Perkembangan Industri Perhotelan Indonesia Tahun 2021–2025

Tahun	Jumlah Hotel Berbintang	Akomodasi Lainnya	Total Usaha Akomodasi
2021	3.521	24.086	27.607
2022	4.104	24.696	28.800
2023	4.129	24.876	29.005
2024	4.584	26.591	31.175
2025	4.790	29.912	34.702

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025), Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya di Indonesia 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1, perkembangan industri perhotelan di Indonesia selama periode 2021–2025 menunjukkan tren yang terus meningkat. Total usaha hotel dan akomodasi lainnya bertambah dari 27.607 usaha pada tahun 2021 menjadi 34.702 usaha pada tahun 2025, yang menunjukkan adanya pertumbuhan sektor akomodasi secara berkelanjutan. Peningkatan tersebut juga diikuti dengan bertambahnya jumlah hotel berbintang dari 3.521 hotel pada tahun 2021 menjadi

4.790 hotel pada tahun 2025. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permintaan terhadap layanan akomodasi dengan standar pelayanan yang lebih tinggi terus mengalami peningkatan seiring berkembangnya sektor pariwisata dan perjalanan bisnis di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2025).

Di sisi lain, meningkatnya jumlah usaha akomodasi juga mencerminkan semakin ketatnya persaingan dalam industri perhotelan. Persaingan tersebut tidak lagi hanya berfokus pada penyediaan fasilitas, tetapi juga pada kemampuan hotel dalam memberikan pelayanan yang berkualitas sebagai nilai tambah bagi pelanggan (Kotler et al., 2022). Oleh karena itu, perusahaan perhotelan perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal, karena kualitas pelayanan yang diterima pelanggan pada dasarnya merupakan hasil dari kinerja karyawan yang terlibat secara langsung dalam proses pelayanan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan di industri perhotelan. Dengan demikian, dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif, perusahaan perhotelan perlu memastikan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan tetap optimal melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal tersebut menjadi penting mengingat keberhasilan hotel dalam mempertahankan kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan yang memberikan pelayanan secara langsung kepada tamu.

Meningkatnya jumlah hotel dan usaha akomodasi di Indonesia tidak terlepas dari tingginya mobilitas masyarakat yang melakukan perjalanan wisata maupun perjalanan untuk kepentingan lainnya. Aktivitas perjalanan tersebut tersebar di berbagai provinsi dengan karakteristik dan tingkat kunjungan yang berbeda-beda. Oleh

karena itu, untuk memperoleh gambaran mengenai daerah yang memiliki tingkat mobilitas wisatawan tertinggi di Indonesia, perlu dilihat distribusi tujuan perjalanan wisatawan nusantara pada masing-masing provinsi. Data tersebut menjadi dasar dalam menentukan wilayah yang memiliki aktivitas pariwisata. Berikut disajikan data sepuluh provinsi tujuan perjalanan wisatawan nusantara di Indonesia tahun 2025.

Tabel 1.2
Sepuluh Provinsi Tujuan Perjalanan Wisatawan Nusantara di Indonesia
Tahun 2025

No	Provinsi	Persentasi (%)
1.	Jawa Barat	18,34
2.	Jawa Timur	16,33
3.	Jawa Tengah	12,14
4.	DKI Jakarta	9,13
5.	Banten	4,61
6.	Sumatera Utara	4,61
7.	Daerah Istimewa Yogyakarta	4,42
8.	Sulawesi	3,53
9.	Bali	2,64
10.	Lampung	2,40

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025), *Statistik Wisatawan Nusantara 2025*, diolah peneliti.

Berdasarkan Tabel 1.2, Provinsi Jawa Barat menjadi tujuan perjalanan wisatawan nusantara terbesar di Indonesia pada tahun 2025 dengan persentase sebesar 18,34%, diikuti oleh Jawa Timur sebesar 16,33%, Jawa Tengah sebesar 12,14%, dan DKI Jakarta sebesar 9,13%. Sementara itu, provinsi lainnya seperti Banten, Sumatera Utara, Daerah Istimewa Yogyakarta, Sulawesi Selatan, Bali, dan Lampung memiliki persentase perjalanan wisatawan yang relatif lebih rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Jawa Barat merupakan salah satu destinasi utama wisatawan nusantara di Indonesia. Tingginya mobilitas wisatawan menuju Jawa Barat mencerminkan besarnya aktivitas pariwisata, perjalanan bisnis, kunjungan keluarga, serta berbagai aktivitas sosial dan ekonomi yang berlangsung di wilayah tersebut. Meningkatnya jumlah perjalanan wisatawan tersebut turut

mendorong pertumbuhan kebutuhan akan jasa akomodasi, khususnya hotel berbintang, sehingga persaingan antarhotel dalam memberikan pelayanan yang berkualitas menjadi semakin tinggi.

Perkembangan industri perhotelan yang terjadi secara nasional juga tercermin pada tingkat daerah. Berdasarkan data pada Tabel 1.2, Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi tujuan perjalanan wisatawan nusantara terbesar di Indonesia pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Jawa Barat memiliki tingkat mobilitas wisatawan yang tinggi sehingga kebutuhan terhadap fasilitas akomodasi terus mengalami peningkatan. Selain dikenal sebagai salah satu destinasi wisata unggulan, Jawa Barat juga merupakan pusat kegiatan bisnis, pendidikan, serta penyelenggaraan berbagai kegiatan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE).

Tingginya aktivitas wisata maupun perjalanan bisnis tersebut mendorong perkembangan industri perhotelan di Jawa Barat sekaligus meningkatkan persaingan antarhotel dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, aktivitas industri perhotelan di Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu representasi perkembangan industri perhotelan di Indonesia. Kondisi tersebut dapat dilihat melalui indikator Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Provinsi Jawa Barat yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.3.
Kondisi Tingkat Penghunian Kamar (TPK) dan Rata-rata Lama Menginap Hotel di Provinsi Jawa Barat pada Februari 2025

Indikator	Nilai
TPK Hotel Berbintang	45,51%
TPK Hotel NonBintang	21,33%
TPK Hotel Gabungan	37,88%
Rata-rata lama menginap Hotel Berbintang	1,44 malam
Rata-rata Lama Menginap Tamu Hotel Nonbintang	1,22 malam
Rata-rata lama menginap Hotel Gabungan	1,36 malam

Sumber : BPS Jawa Barat (2025).

TPK = Tingkat Penghunian Kamar (persentase kamar terjual terhadap kamar tersedia).

RLM = Rata-rata Lama Menginap (rata-rata jumlah malam tamu menginap).

Berdasarkan Tabel 1.3, tingkat penghunian kamar (TPK) hotel di Provinsi Jawa Barat pada Februari 2025 menunjukkan bahwa hotel berbintang memiliki tingkat okupansi yang lebih tinggi dibandingkan hotel nonbintang. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Tingkat Penghunian Kamar (TPK) merupakan persentase banyaknya kamar hotel yang terjual dibandingkan dengan jumlah kamar yang tersedia pada periode tertentu. Dalam tabel tersebut, TPK hotel berbintang menunjukkan tingkat okupansi kamar pada seluruh hotel berbintang di Provinsi Jawa Barat, sedangkan TPK hotel nonbintang menunjukkan tingkat okupansi kamar pada hotel nonbintang. Adapun TPK hotel gabungan merupakan tingkat okupansi seluruh hotel di Provinsi Jawa Barat, yaitu hasil perhitungan gabungan hotel berbintang dan hotel nonbintang berdasarkan total kamar yang tersedia, sehingga nilainya bukan merupakan rata-rata sederhana antara kedua kategori hotel tersebut.

Berdasarkan data tersebut, TPK hotel berbintang mencapai 45,51%, lebih tinggi dibandingkan hotel nonbintang yang sebesar 21,33%, sedangkan TPK hotel gabungan tercatat sebesar 37,88%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan kamar pada hotel berbintang lebih tinggi dibandingkan hotel nonbintang. Tingginya tingkat okupansi hotel berbintang mengindikasikan bahwa wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis di Provinsi Jawa Barat cenderung memilih hotel berbintang sebagai sarana akomodasi karena menawarkan fasilitas dan standar pelayanan yang lebih lengkap sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Badan Pusat Statistik juga menyajikan indikator Rata-rata Lama Menginap (RLM) yang menunjukkan rata-rata jumlah malam yang dihabiskan tamu selama menginap di hotel. Indikator ini dihitung berdasarkan perbandingan antara jumlah malam kamar yang terpakai (*room nights occupied*) dengan jumlah tamu yang menginap pada periode tertentu. Berdasarkan data tersebut, rata-rata lama menginap tamu di hotel berbintang mencapai 1,44 malam, sedangkan hotel nonbintang sebesar 1,21 malam, dengan rata-rata lama menginap gabungan sebesar 1,36 malam. Angka tersebut tidak menunjukkan bahwa setiap tamu menginap tepat selama 1,44 malam, melainkan merupakan nilai rata-rata seluruh tamu yang menginap di hotel selama periode pengamatan. Nilai rata-rata yang lebih tinggi pada hotel berbintang menunjukkan bahwa tamu cenderung menghabiskan waktu menginap lebih lama dibandingkan tamu hotel nonbintang.

Tingginya tingkat penghunian kamar dan rata-rata lama menginap di Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa aktivitas industri perhotelan berkembang cukup dinamis. Kondisi tersebut juga tercermin pada salah satu kota tujuan wisata dan pusat kegiatan bisnis utama di Provinsi Jawa Barat, yaitu Kota Bandung sebagai salah satu pusat pariwisata, bisnis, pendidikan, serta penyelenggaraan berbagai kegiatan *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition* (MICE). Posisi strategis tersebut menjadikan Kota Bandung sebagai salah satu destinasi utama wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis di Provinsi Jawa Barat, sehingga permintaan terhadap jasa akomodasi terus mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil Survei Hotel Tahunan (VHTL) Tahun 2025 yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik Kota Bandung, terdapat sebanyak 444 usaha hotel dan akomodasi yang beroperasi di Kota Bandung. Banyaknya jumlah

usaha hotel dan akomodasi tersebut menunjukkan bahwa Kota Bandung memiliki industri perhotelan yang berkembang pesat dengan tingkat persaingan yang relatif tinggi. Kondisi tersebut juga tercermin dari perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel di Kota Bandung selama periode Maret–Juli 2025 yang disajikan pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel di Kota Bandung
Periode Maret–Juli 2025

Bulan	Hotel Bintang (%)	Hotel Nonbintang (%)	Hotel Gabungan (%)
Maret	33,07	25,26	31,77
April	55,26	37,67	51,65
Mei	56,91	38,60	53,03
Juni	56,57	36,93	52,43
Juli	60,65	37,04	55,59

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2025). Berita Resmi Statistik: Perkembangan Tingkat Penghunian Kamar Hotel Kota Bandung Juli 2025.

Berdasarkan Tabel 1.4, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel di Kota Bandung selama periode Maret–Juli 2025 menunjukkan kecenderungan meningkat pada seluruh kategori hotel. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), TPK merupakan persentase banyaknya kamar hotel yang terjual dibandingkan dengan jumlah kamar yang tersedia pada periode tertentu. Dalam tabel tersebut, TPK hotel berbintang menunjukkan tingkat okupansi kamar pada hotel berbintang, TPK hotel nonbintang menunjukkan tingkat okupansi kamar pada hotel nonbintang, sedangkan TPK hotel gabungan merupakan tingkat okupansi seluruh hotel di Kota Bandung yang dihitung berdasarkan total kamar tersedia pada hotel berbintang dan nonbintang. Oleh karena itu, nilai TPK hotel gabungan bukan merupakan rata-rata sederhana antara TPK hotel berbintang dan hotel nonbintang, melainkan hasil perhitungan keseluruhan tingkat okupansi hotel yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik.

Berdasarkan data tersebut, TPK hotel gabungan meningkat dari 31,77% pada Maret 2025 menjadi 55,59% pada Juli 2025. Peningkatan yang lebih tinggi juga terjadi pada hotel berbintang, yaitu dari 33,07% menjadi 60,65%, sedangkan hotel nonbintang meningkat dari 25,26% menjadi 37,04% pada periode yang sama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hotel berbintang memiliki tingkat hunian yang lebih tinggi dibandingkan hotel nonbintang. Hal ini mengindikasikan bahwa permintaan terhadap hotel berbintang di Kota Bandung relatif lebih besar, baik untuk keperluan wisata, perjalanan bisnis, maupun kegiatan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE). Tingginya tingkat penghunian kamar tersebut mencerminkan bahwa aktivitas industri perhotelan di Kota Bandung berlangsung secara dinamis dan persaingan antarhotel dalam menarik serta mempertahankan pelanggan semakin kompetitif. Oleh karena itu, setiap hotel tidak hanya dituntut menyediakan fasilitas yang berkualitas, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang prima melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, mengingat kualitas pelayanan pada industri jasa sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan Kotler, Keller, & Chernev, (2022).

Meskipun demikian, tingkat penghunian kamar tidak selalu sama pada setiap klasifikasi hotel berbintang karena masing-masing memiliki karakteristik, segmen pasar, fasilitas, tarif, serta standar pelayanan yang berbeda. Perbedaan tersebut menyebabkan tingkat permintaan dan tingkat okupansi pada setiap klasifikasi hotel juga bervariasi. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih spesifik mengenai kondisi okupansi hotel berdasarkan klasifikasi bintang di Kota Bandung, berikut disajikan data Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berdasarkan Klasifikasi Bintang di Kota Bandung pada Agustus 2025.

Tabel 1.5
Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berdasarkan Klasifikasi Bintang di Kota Bandung Agustus 2025

Klasifikasi Hotel	Tingkat Penghunian Kamar (TPK) (%)
Bintang 1	44,14
Bintang 2	50,99
Bintang 3	54,14
Bintang 4	60,09
Bintang 5	58,81
Rata-rata seluruh Hotel Berbintang	58,07

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2025). Berita Resmi Statistik: Perkembangan Tingkat Penghunian Kamar Hotel Kota Bandung Agustus 2025.

Berdasarkan Tabel 1.5, tingkat penghunian kamar hotel berdasarkan klasifikasi bintang di Kota Bandung pada Agustus 2025 menunjukkan bahwa hotel berbintang empat memiliki tingkat okupansi tertinggi, yaitu sebesar 60,09%, diikuti oleh hotel berbintang lima sebesar 58,81%. Sementara itu, rata-rata tingkat penghunian kamar seluruh hotel berbintang mencapai 58,07%, yang menunjukkan bahwa permintaan terhadap hotel berbintang di Kota Bandung masih berada pada tingkat yang relatif tinggi. Meskipun tingkat hunian hotel berbintang lima sedikit lebih rendah dibandingkan hotel berbintang empat, angka tersebut tetap mencerminkan bahwa hotel berbintang lima memiliki tingkat okupansi yang tinggi sehingga aktivitas operasional hotel berlangsung secara intensif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hotel berbintang lima tetap menjadi salah satu pilihan utama bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis yang mengutamakan kualitas fasilitas dan pelayanan.

Oleh karena itu, hotel berbintang lima dituntut untuk mampu mempertahankan kualitas pelayanan secara konsisten melalui kinerja karyawan yang optimal. Dalam industri perhotelan, keberhasilan penyampaian layanan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan bagian operasional yang berinteraksi secara langsung dengan tamu Kotler, Keller, &

Chernev, (2022). Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*), serta terciptanya kepuasan kerja menjadi faktor-faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada hotel berbintang lima.

Tabel 1.6
Perbandingan Hotel Berbintang Lima di Kota Bandung Berdasarkan Rating dan Jumlah UlasanGoogle Tahun 2026

Hotel	Rating	Jumlah Ulasan
Pullman Bandung Grand Central	4,9	11.603
InterContinental Bandung Dago Pakar	4,8	19.451
The Trans Luxury Hotel	4,8	14.066
Padma Hotel Bandung	4,8	8.342
Grand Mercure Bandung Setiabudi	4,7	11.955

Sumber Goole Maps Di Olah Peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.6, hotel berbintang lima di Kota Bandung secara umum memiliki tingkat penilaian (*rating*) yang tinggi, yaitu berada pada kisaran 4,7 hingga 4,9. Pullman Bandung Grand Central memperoleh *rating* tertinggi sebesar 4,9 dengan 11.603 ulasan, sedangkan Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memperoleh *rating* sebesar 4,8 dengan 19.451 ulasan. Meskipun *rating* Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar sedikit lebih rendah dibandingkan Pullman Bandung Grand Central, jumlah ulasan yang diterima Hotel InterContinental jauh lebih banyak, yaitu sekitar 67,6% lebih tinggi dibandingkan Pullman Bandung Grand Central. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memiliki tingkat interaksi pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan Pullman Bandung Grand Central.

Jika dibandingkan dengan hotel berbintang lima lainnya yang memiliki *rating* yang sama, yaitu The Trans Luxury Hotel dan Padma Hotel Bandung, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar juga memiliki jumlah ulasan yang lebih tinggi. The Trans Luxury Hotel memperoleh *rating* 4,8 dengan 14.066 ulasan,

sedangkan Padma Hotel Bandung memperoleh *rating* 4,8 dengan 8.342 ulasan. Demikian pula apabila dibandingkan dengan Grand Mercure Bandung Setiabudi yang memiliki *rating* 4,7 dan 11.955 ulasan, jumlah ulasan Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar tetap menjadi yang tertinggi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memperoleh tingkat partisipasi pelanggan dalam memberikan ulasan yang lebih besar dibandingkan hotel-hotel berbintang lima lainnya di Kota Bandung.

Banyaknya jumlah ulasan pelanggan tidak digunakan sebagai indikator langsung untuk mengukur kinerja internal hotel, namun dapat mencerminkan tingginya intensitas interaksi antara pelanggan dengan layanan yang diberikan hotel. Semakin banyak pelanggan yang memberikan ulasan, semakin beragam pula pengalaman pelayanan yang tercermin dalam penilaian pelanggan terhadap hotel. Dengan demikian, jumlah ulasan yang tinggi memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kualitas layanan yang dirasakan pelanggan dibandingkan hotel dengan jumlah ulasan yang lebih sedikit.

Selain itu, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan hotel berbintang lima lainnya di Kota Bandung karena berlokasi di kawasan Dago Pakar yang menawarkan panorama pegunungan serta suasana yang lebih tenang dibandingkan kawasan pusat kota. Lokasi tersebut menjadikan hotel tidak hanya melayani wisatawan yang berkunjung untuk tujuan rekreasi, tetapi juga tamu yang melakukan perjalanan bisnis maupun kegiatan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE). Kondisi tersebut menyebabkan Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar melayani karakteristik pelanggan yang beragam dengan ekspektasi pelayanan yang tinggi, sehingga

menuntut kinerja karyawan yang konsisten dalam memberikan pelayanan sesuai standar hotel berbintang lima.

Oleh karena itu, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki jumlah ulasan pelanggan tertinggi di antara hotel berbintang lima di Kota Bandung, dengan tingkat *rating* yang tetap berada pada kategori sangat baik. Tingginya jumlah ulasan tersebut menunjukkan bahwa hotel memiliki tingkat eksposur pelayanan kepada pelanggan yang tinggi sehingga dinilai representatif sebagai objek penelitian untuk mengkaji faktor-faktor internal organisasi, khususnya pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar merupakan hotel berbintang lima yang beroperasi di bawah jaringan internasional InterContinental Hotels Group (IHG Hotels & Resorts), salah satu perusahaan perhotelan global yang mengelola berbagai merek hotel premium di berbagai negara. Hotel ini berlokasi di kawasan Dago Pakar, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, yang dikenal sebagai kawasan wisata dan pusat penyelenggaraan berbagai kegiatan *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition* (MICE). Sebagai hotel berbintang lima, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar melayani berbagai segmen pelanggan, mulai dari wisatawan domestik, wisatawan mancanegara, hingga pelaku perjalanan bisnis dengan mengedepankan standar pelayanan internasional yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Sebagai bagian dari jaringan IHG Hotels & Resorts, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar menerapkan standar operasional pelayanan yang mengacu

pada standar global perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas yang dimiliki, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan bagian operasional yang berinteraksi secara langsung dengan tamu. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan sistem manajemen kinerja (*performance management system*) sebagai upaya untuk mengevaluasi, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar menggunakan metode 360-degree feedback sebagai bagian dari sistem *performance management*. Metode ini memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan melalui proses diskusi antara karyawan dengan atasan langsung (*manager*) berdasarkan hasil pencapaian kerja selama periode tertentu. Menurut Aguinis (2019:257–272), 360-degree feedback merupakan metode penilaian kinerja yang melibatkan berbagai sumber umpan balik untuk memberikan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap kinerja individu serta mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Sejalan dengan Armstrong (2022), metode ini bertujuan memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kekuatan dan area yang masih perlu diperbaiki sehingga dapat menjadi dasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penilaian kinerja di Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar kemudian diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu Exceptional, Strong, dan Mixed. Kategori Exceptional diberikan kepada karyawan yang mampu menunjukkan kinerja melebihi ekspektasi perusahaan, baik dari aspek pencapaian target maupun perilaku kerja. Kategori Strong diberikan kepada karyawan yang

mampu memenuhi standar kinerja sesuai dengan ekspektasi perusahaan secara konsisten. Sementara itu, kategori Mixed diberikan kepada karyawan yang masih menunjukkan beberapa aspek kinerja yang perlu ditingkatkan sehingga memerlukan pembinaan dan pengembangan lebih lanjut. Hasil penilaian tersebut menjadi dasar perusahaan dalam mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan bagian operasional setiap tahunnya.

Sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar secara berkala melaksanakan evaluasi terhadap kinerja karyawan bagian operasional melalui metode 360-degree feedback. Menurut Aguinis (2019), *360-degree feedback* merupakan metode penilaian kinerja yang memperoleh umpan balik dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, maupun penilaian diri (*self-assessment*), sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja individu. Selain itu, metode ini juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan aspek yang masih perlu dikembangkan guna meningkatkan kinerja karyawan (Sawant et al., 2023). Hasil evaluasi tersebut kemudian diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu Exceptional, Strong, dan Mixed sesuai dengan standar penilaian kinerja yang diterapkan oleh Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar. Rekapitulasi hasil penilaian kinerja karyawan bagian operasional selama periode 2022–2025 disajikan pada Tabel 17.

Tabel 1.7
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar Tahun 2022–2025

Tahun	Exceptional	Strong	Mixed	Total
2022	8	75	10	93
2023	7	72	20	99
2024	6	61	23	90
2025	5	59	29	93

Sumber: Data Human Resources Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar Tahun 2022-2025.

Berdasarkan Tabel 1.7, hasil penilaian kinerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar selama periode 2022–2025 menunjukkan adanya kecenderungan penurunan kinerja. Hal tersebut terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh kategori Exceptional yang terus menurun, yaitu dari 8 orang pada tahun 2022 menjadi 5 orang pada tahun 2025. Selain itu, jumlah karyawan pada kategori Strong juga mengalami penurunan dari 75 orang menjadi 59 orang. Sebaliknya, kategori Mixed justru mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari 10 orang pada tahun 2022 menjadi 29 orang pada tahun 2025.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan masih berada pada kategori Strong, jumlah karyawan dengan kinerja tinggi terus menurun, sedangkan jumlah karyawan dengan kinerja yang belum optimal semakin meningkat. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar masih menghadapi permasalahan dan belum menunjukkan peningkatan yang konsisten. Apabila kondisi ini terus berlanjut, kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu berpotensi menurun serta dapat memengaruhi kepuasan pelanggan dan daya saing hotel. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Adapun hasil pra-survei kinerja karyawan tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.8
Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Pada Hotel InterContinental Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	TST (1)		
Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	6	16	5	3	0	115	3,83
	Kuantitas Kerja	7	19	4	0	0	123	4,10
	Ketepatan Waktu	4	21	5	0	0	119	3,97
	Efektivitas	3	19	6	2	0	113	3,77
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan								3,92
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.8, hasil pra-survei menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memperoleh skor rata-rata sebesar 3,66, yang menunjukkan bahwa kondisi kinerja karyawan berada pada kategori cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Dari empat indikator yang diukur, kuantitas kerja memperoleh skor rata-rata tertinggi sebesar 3,83, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, indikator efektivitas memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,50, diikuti oleh ketepatan waktu sebesar 3,63 dan kualitas kerja sebesar 3,67. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan telah mampu memenuhi target pekerjaan dari sisi kuantitas, efektivitas pelaksanaan pekerjaan, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu masih perlu ditingkatkan agar kualitas pelayanan kepada tamu dapat berjalan secara optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kim dan Lee (2022) yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas kinerja karyawan berkontribusi terhadap kualitas pelayanan pada industri perhotelan.

Hasil pra-survei tersebut juga memperkuat hasil penilaian kinerja perusahaan pada Tabel 1.7 yang menunjukkan masih adanya karyawan yang memperoleh kategori Mixed serta jumlah karyawan dengan kategori Exceptional yang belum menunjukkan peningkatan secara konsisten selama periode 2022–2025. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan bagian operasional masih memerlukan perhatian dari pihak manajemen. Sebagai hotel berbintang lima yang mengutamakan kualitas pelayanan, Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memerlukan karyawan yang mampu memberikan pelayanan secara efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan standar operasional perusahaan agar kepuasan tamu dapat terus dipertahankan Hayes & Ninemeier (2022 : 8-10).

Permasalahan mengenai kinerja karyawan merupakan salah satu isu yang umum dihadapi oleh organisasi, khususnya pada industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta mencapai tujuan organisasi Robbins & Judge, (2023). Evaluasi yang didukung oleh data empiris menjadi langkah strategis dalam mengidentifikasi faktor-faktor organisasi yang berkontribusi terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Hoo et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement*, *self-efficacy*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Andhany Aprilia

et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, Nurhasanah et al. (2022) menyatakan bahwa etika kerja, budaya organisasi, dan beban kerja juga merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja Perusahaan, hasil pra-survei kinerja karyawan pada serta temuan dari berbagai penelitian terdahulu, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 orang karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), dan kepuasan kerja sebagai faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan. Pra-survei dilakukan berdasarkan indikator pada masing-masing variabel penelitian. Adapun hasil pra-survei untuk masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.9
Prasurvey Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	<i>Employee Engagement</i>	<i>Vigor</i>	12	18	0	0	0	132	4,40
		<i>Dedication</i>	11	19	0	0	0	131	4,37
		<i>Absorption</i>	5	22	3	0	0	122	4,07
		Skor Rata-Rata <i>Employee Engagement</i>							4,28
2.	<i>Green Human Resoure Management</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>	12	18	0	0	0	132	4,40
		<i>Green Training & Development</i>	9	21	0	0	0	129	4,30
		<i>Green Performance Management</i>	4	22	4	0	0	120	4,00
		<i>Green Pay and Rewards (GPR)</i>	2	21	7	0	0	115	3,83
		Skor Rata-Rata <i>Green Human Resoure Management</i>							4,13
3.	Kepuasan Kerja	Pekerjaan	4	16	7	3	0	111	3,70
		Gaji	5	19	6	0	0	119	3,97
		Promosi	3	19	5	3	0	112	3,73
		Gaya Pengawasan	5	17	6	2	0	115	3,83

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Rekan Kerja	7	17	6	0	0	121	4,03
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja									3,85
4.	Kepemimpinan	<i>Idealized Influence</i>	10	18	2	0	0	128	4,27
		<i>Inspirational Motivation</i>	8	18	4	0	0	124	4,13
		<i>Intellectual Simulation</i>	5	20	3	2	0	118	3,93
		<i>Individualized Consideration</i>	5	18	5	2	0	116	3,87
Skor Rata-Rata Kepemimpinan									4,05
5.	Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment</i>	5	23	2	0	0	123	4,10
		<i>Continuance Commitment</i>	9	18	3	0	0	126	4,20
		<i>Normative Commitment</i>	6	22	2	0	0	124	4,13
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi									4,14
6.	Budaya Organisasi	<i>Involvement</i>	5	22	3	0	0	122	4,07
		<i>Consistency</i>	8	20	2	0	0	126	4,20
		<i>Adaptability</i>	15	12	3	0	0	132	4,40
		<i>Mission</i>	6	21	3	0	0	123	4,10
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi									4,19
7.	<i>Perceived Organizational Support</i>	Keadilan	2	20	8	0	0	114	3,80
		Dukungan Atasan	4	20	6	0	0	118	3,93
		Penghargaan Organisasi	4	24	2	0	0	122	4,07
		Kondisi Pekerjaan	4	17	9	0	0	115	3,83
Skor Rata-Rata <i>Perceived Organizational Support</i>									3,91
8.	Lingkungan Kerja	Hubungan Pegawai	2	17	9	2	0	109	3,63
		Tingkat kebisingan Lingkungan	5	22	3	0	0	122	4,07
		Peraturan Kerja	4	24	2	0	0	122	4,07
		Sirkulasi Udara	3	18	6	3	0	111	3,70
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja									3,87

Sumber Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.9, dapat dilihat bahwa variabel dengan skor rata-rata tertinggi adalah Employee Engagement, yaitu sebesar 4,28. Skor tersebut menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar memiliki tingkat keterikatan kerja yang baik terhadap

pekerjaannya. Tingginya tingkat *employee engagement* tercermin dari semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan (*absorption*) karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara umum karyawan telah memiliki keterikatan yang baik terhadap pekerjaan maupun organisasi.

Di sisi lain, hasil pra-survei menunjukkan bahwa terdapat dua variabel dengan skor rata-rata terendah, yaitu kepuasan kerja sebesar 3,85 dan lingkungan kerja sebesar 3,87. Rendahnya skor kepuasan kerja mengindikasikan bahwa masih terdapat karyawan yang belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaannya, terutama yang berkaitan dengan aspek pekerjaan, kesempatan promosi, sistem pengawasan, maupun kompensasi yang diterima. Sementara itu, skor lingkungan kerja yang relatif rendah menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, yang perlu ditingkatkan agar mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan kondusif bagi karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja diduga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan karena mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2023), kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul sebagai hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan yang dimiliki seseorang. Sejalan dengan itu, Luthans (2021:109-112) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, sistem pengawasan, rekan kerja, dan kompensasi yang diterima karyawan. Apabila

kepuasan kerja belum tercapai secara optimal, maka kinerja karyawan berpotensi mengalami penurunan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai kondisi kepuasan kerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar, dapat dilihat pada Tabel 1.9 berikut:

Tabel 1.10
Hasil Prasurvey Tentang Kepuasan Kerja Karyawan Hotel InterContinental Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	TST (1)		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	4	16	7	3	0	111	3,70
	Gaji	5	19	6	0	0	119	3,97
	Promosi	3	19	5	3	0	112	3,73
	Gaya Pengawasan	5	17	6	2	0	115	3,83
	Rekan Kerja	7	17	6	0	0	121	4,03
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja								3,83

Sumber Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.10, skor rata-rata kepuasan kerja karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar sebesar 3,83, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Dimensi dengan skor rata-rata tertinggi adalah rekan kerja sebesar 4,03, yang menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan telah terjalin dengan baik melalui kerja sama, komunikasi, dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa lingkungan sosial di tempat kerja telah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung pelaksanaan aktivitas operasional hotel.

Di sisi lain, dimensi pekerjaan memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,70, diikuti oleh dimensi promosi sebesar 3,73. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap karakteristik pekerjaan yang dijalankan maupun kesempatan pengembangan karier yang diberikan

oleh perusahaan. Selain itu, dimensi gaya pengawasan juga memperoleh skor yang relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya, yaitu sebesar 3,83, yang menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang mengharapkan peningkatan kualitas pengawasan dan pembinaan dari atasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun hubungan antar rekan kerja telah berjalan dengan baik, masih terdapat beberapa aspek kepuasan kerja yang perlu ditingkatkan agar karyawan merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan karena mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2023:91-94), karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah. Sejalan dengan itu, Luthans (2021:109-112) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Hasil penelitian Sarman et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, apabila kepuasan kerja belum terpenuhi secara optimal, maka pencapaian kinerja karyawan juga berpotensi mengalami penurunan.

Faktor selanjutnya yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah *Perceived Organizational Support* (POS). *Perceived Organizational Support* berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Untuk memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai kondisi *Perceived*

Organizational Support pada karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar, dapat dilihat pada Tabel 1.11 berikut.

Tabel 1.11
Hasil Prasurvey Tentang *Perceived Organizational Support* Karyawan Hotel InterContinental Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	TST		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
<i>Perceived Organizational Support</i>	Keadilan	2	20	8	0	0	114	3,80
	Dukungan Atasan	4	20	6	0	0	118	3,93
	Penghargaan	4	24	2	0	0	122	4,07
	Kondisi Pekerjaan	4	17	9	0	0	115	3,83
Skor Rata-Rata <i>Perceived Organizational Support</i>								3,91

Sumber Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.11, skor rata-rata *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar sebesar 3,91, yang menunjukkan bahwa karyawan telah merasakan adanya dukungan dari organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya, namun dukungan tersebut belum sepenuhnya optimal. Dimensi dengan skor rata-rata tertinggi adalah penghargaan sebesar 4,07, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa perusahaan telah memberikan apresiasi terhadap kontribusi dan hasil kerja yang diberikan. Penghargaan tersebut dapat meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya.

Di sisi lain, dimensi keadilan memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,80, diikuti oleh dimensi kondisi pekerjaan sebesar 3,83. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasa perlakuan yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya adil serta kondisi pekerjaan yang dirasakan masih memerlukan perhatian lebih dari pihak manajemen. Sementara itu,

dimensi dukungan atasan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,93, yang menunjukkan bahwa atasan telah memberikan dukungan kepada karyawan, meskipun masih terdapat ruang untuk meningkatkan perhatian, komunikasi, dan pembinaan kepada karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi masih perlu ditingkatkan agar mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2023:603-606), ketika karyawan merasa memperoleh dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan motivasi kerja, serta memberikan kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan itu, Rhoades dan Eisenberger (2021) menyatakan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi mampu meningkatkan keterikatan dan perilaku kerja positif karyawan. Penelitian Siagian et al. (2024) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan pada organisasi jasa. Oleh karena itu, peningkatan persepsi dukungan organisasi menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas serta meningkatkan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran lebih

lanjut mengenai kondisi lingkungan kerja pada karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar, dapat dilihat pada Tabel 1.12 berikut.

Tabel 1.12
Hasil Prasurvey Tentang Lingkungan Kerja Karyawan Hotel
InterContinental Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	TST		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Lingkungan Kerja	Hubungan Pegawai	2	17	9	2	0	109	3,63
	Tingkat Kebisingan Lingkungan	5	22	3	0	0	122	4,07
	Peraturan Kerja	4	24	2	0	0	121	4,07
	Sirkulasi Udara	3	18	6	3	0	113	3,70
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,87

Sumber Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.12, hasil pra-survei menunjukkan bahwa dimensi hubungan pegawai memiliki skor rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,63, sedangkan dimensi sirkulasi udara memperoleh skor rata-rata sebesar 3,70. Skor tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar masih berada pada kategori cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek lingkungan kerja, khususnya hubungan antarpegawai dan kenyamanan lingkungan fisik, yang perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara awal dengan salah satu karyawan Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar, diketahui bahwa masih terdapat beberapa kondisi lingkungan kerja yang dinilai belum optimal, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Dari aspek fisik, informan mengungkapkan bahwa fasilitas yang disediakan perusahaan bagi karyawan masih dirasakan kurang memadai apabila dibandingkan dengan hotel lain pada kelas yang sama. Beberapa fasilitas penunjang, seperti ruang istirahat karyawan (*employee lounge*), area makan karyawan, ruang ganti (*locker*

room), serta kelengkapan fasilitas pendukung kerja dinilai masih perlu ditingkatkan agar mampu memberikan kenyamanan yang lebih baik selama bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik masih menjadi salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian karena dapat memengaruhi kenyamanan dan semangat kerja karyawan.

Selain lingkungan kerja fisik, hasil wawancara juga menunjukkan adanya permasalahan pada lingkungan kerja nonfisik. Informan menyampaikan bahwa tingginya pergantian karyawan menyebabkan karyawan harus terus beradaptasi dengan rekan kerja baru. Kondisi tersebut mengakibatkan proses penyesuaian dalam komunikasi, pembagian tugas, serta kerja sama tim menjadi lebih menantang. Situasi ini berpotensi memengaruhi efektivitas kerja maupun kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak Human Resources Department (HRD). Berdasarkan keterangan informan, perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik melalui perbaikan fasilitas maupun upaya membangun hubungan kerja yang lebih baik antar karyawan. Namun demikian, perbaikan tersebut belum sepenuhnya memberikan hasil yang optimal. Salah satu penyebabnya adalah pergantian karyawan sehingga proses adaptasi antarpegawai terus berlangsung. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan stabil bagi seluruh karyawan.

Memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* (POS) tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat memberikan pengaruh tidak langsung melalui

kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara variabel independen, yaitu lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support*, dengan variabel dependen berupa kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif dan rendahnya dukungan organisasi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan Robbins & Judge (2023:91-94), Luthans (2021:109-112).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Penelitian Nguyen dan Ha (2023) serta Sulastri dan Onsardi (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Rahmawati et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor individu dan karakteristik pekerjaan.

Pada variabel *Perceived Organizational Support*, penelitian Siagian et al. (2024) dan Karim et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan keterikatan terhadap organisasi. Namun demikian, penelitian Prasetyo dan Wibowo (2022) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan lebih berpengaruh melalui peningkatan kepuasan kerja.

Sementara itu, pada variabel kepuasan kerja, penelitian Sarman et al. (2023) serta Laily et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan temuan tersebut,

penelitian Putra et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berperan sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan masih belum menunjukkan hasil yang konsisten dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun objek penelitian yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian ini menyajikan research gap untuk merangkum hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan temuan mengenai hubungan antarvariabel, yang selanjutnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.13
Identifikasi Reserch Gap

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan			
		Variabel	-	+	Objek
1.	Gunawan <i>et al.</i> (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Fairfield by Marriott	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan		+	Karyawan Hotel Fairfield by Marriott Bali South Kuta (Bali)
2.	Sadewo & Kurniawan (2024) Pengaruh POS, Reward, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Mediator pada Karyawan Hotel Victoria Yogyakarta	<i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Kinerja Karyawan	-		Karyawan Hotel Victoria Yogyakarta (Yogyakarta)
3.	Boediherwanto <i>et al.</i> (2024) <i>Enhancing the Performance of</i>	Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan		+	Karyawan hotel bintang 3-4 di DIY (Jawa)

No	Peneliti, Judul, dan Tahun	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan			
		Variabel	-	+	Objek
	<i>Hotel Employees by Fostering Job Satisfaction, Which is Shaped by Competency and the Work Environment</i>				
4.	Kuncorowati & Supardin (2024) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel di Yogyakarta	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan		+	Karyawan hotel (Yogyakarta)
5.	Suryani & Arifin (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel bintang 4	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan		+	Karyawan Hotel Papandayan (Bandung)
6.	Lestari <i>et al.</i> (2025) <i>When Support Matters: Moderating Effects of POS on Work-Life Balance, Job Environment, and Performance</i>	Lingkungan Kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Kinerja Karyawan		+	Karyawan Hotel bintang 5 (Jakarta)
7.	Wiratama & Junianingrum (2026) <i>Perceived Organizational Support, Organizational Culture, and Justice on Performance in Semarang</i>	<i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Kinerja Karyawan	-		Karyawan hotel bintang (Semarang)
8.	Yuslan & Faudzi (2025) <i>Examining Work Environment, Compensation, Working Hours, Empowerment on Employee Performance</i>	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	-		Karyawan hotel (Malaysia)

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Simbol (+) = Berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan

Simbol (-) = Berarti tidak berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan

Berdasarkan hasil research gap yang disajikan pada Tabel 1.13, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support* (POS), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam dan belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Namun, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja maupun *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian tertentu. Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan tidak dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang berbeda pada setiap perusahaan. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan, khususnya pada industri perhotelan, menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja masih memerlukan pembuktian empiris lebih lanjut.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk memperoleh gambaran empiris yang lebih spesifik sesuai dengan kondisi organisasi pada industri perhotelan, khususnya pada karyawan bagian operasional Hotel InterContinental Bandung yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, teori yang mendasari, serta hasil penelitian terdahulu yang masih menunjukkan

perbedaan temuan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan Bagian Operasional Hotel InterContinental Bandung."**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk merumuskan serta menjelaskan permasalahan utama yang menjadi fokus kajian, sehingga dapat mempermudah proses penelitian dan analisis hasil. Penelitian ini menyoroti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Dua faktor utama yang dianalisis dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* (POS).

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan
 - a. Efektivitas kerja karyawan masih belum optimal dalam mendukung penyelesaian pekerjaan secara efisien.
 - b. Kualitas kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar hasil pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar pelayanan Hotel InterContinental Bandung.
2. Lingkungan Kerja
 - a. Hubungan antarpegawai di lingkungan kerja masih belum sepenuhnya terjalin secara optimal sehingga perlu ditingkatkan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

- b. Sirkulasi udara di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan untuk menciptakan kenyamanan dan menunjang produktivitas kerja karyawan.

3. *Perceived Organizational Support*

- a. Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam penerapan kebijakan dan pengambilan keputusan yang dirasakan secara adil oleh seluruh karyawan.
- b. Kondisi pekerjaan yang disediakan oleh Hotel InterContinental Bandung masih perlu ditingkatkan agar mampu memberikan dukungan yang lebih optimal bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya..

4. Kepuasan Kerja

- a. Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan dan minat yang dimiliki sehingga kepuasan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan.
- b. Kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan masih perlu ditingkatkan agar karyawan merasakan adanya peluang pengembangan karier yang lebih baik

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, untuk memperjelas arah penelitian serta membatasi ruang lingkup permasalahan sesuai dengan variabel yang diteliti, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?

2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan *perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?
4. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan *perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja mengintervening lingkungan kerja dan *perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan karyawan mengenai lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.
2. Tanggapan karyawan mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.
3. Besarnya pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.

4. Besarnya pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.
5. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.
6. Peran kepuasan kerja dalam mengintervening pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan pada bagian operasional Hotel InterContinental Bandung Dago Pakar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka kegunaan penelitian dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan penelitian secara teoritis adalah sebagai berikut:

1. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan.
3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja,

dan kinerja karyawan pada berbagai organisasi, khususnya di sektor perhotelan dan industri jasa..

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana untuk memperluas wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh lingkungan kerja dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pengalaman dalam mengaplikasikan teori ke dalam praktik penelitian empiris.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan menambah kajian teoritis mengenai hubungan antara lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi akademik bagi mahasiswa, dosen, maupun pihak akademisi dalam mendukung kegiatan pembelajaran, penelitian, serta pengembangan kajian pada bidang yang relevan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi Hotel InterContinental Bandung dalam menciptakan lingkungan kerja

yang lebih kondusif serta meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, manajemen dapat merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, *Perceived Organizational Support*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, untuk dijadikan dasar dalam konteks industri perhotelan maupun sektor jasa lainnya.