

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Evolusi perekonomian nasional bisa didorong secara akseleratif lewat sektor pariwisata karena peran strategisnya sebagai bidang unggulan. Indonesia menjadi bukti nyata, ketika optimalisasi potensi alam serta keunikan budaya kepulauan berhasil memberi kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan devisa negara. Salah satu upaya untuk meningkatkan penerimaan devisa ialah dengan mengembangkan pariwisata secara strategis guna menciptakan investasi serta mempercepat pertumbuhan ekonomi. Dalam proses pembangunan, sektor pariwisata memegang peranan yang penting dan strategis. Selain memberi kontribusi terhadap perolehan devisa negara dan peningkatan pendapatan daerah, sektor ini juga berperan dalam memacu tersedianya lapangan kerja baru serta terbukanya berbagai peluang usaha menjadi motor penggerak utama dalam menaikkan taraf perekonomian masyarakat (Sanjaya dkk, 2020). Di antara berbagai destinasi wisata yang dimiliki Indonesia, Pulau Bali merupakan sebuah wilayah yang mempunyai daya pikat kuat yang mampu membedakannya dari kawasan wisata lainnya.

Pulau Bali termasuk pulau kecil dikawasan perairan Indonesia yang membentang dari wilayah barat sampai timur. Bali telah memperoleh pengakuan internasional sebagai tujuan wisata sekaligus menjadi simbol perkembangan pariwisata (Silawati, 2019). Panorama alam yang dimiliki Bali, mulai dari pantai, persawahan terasering, dan pegunungan menjadikannya sebagai salah satu

primadona pariwisata, baik di tingkat nasional maupun mancanegara. Perkembangan pariwisata di Bali mempunyai sejarah yang panjang, di mana proses pertumbuhan ini sebenarnya dipicu oleh era kolonialisme Belanda, yang kemudian mencerminkan eksistensinya sebagai destinasi wisata dunia hingga saat ini (Yunus dkk, 2021). Pesatnya perkembangan sektor pariwisata di Bali secara langsung mendorong pertumbuhan industri perhotelan sebagai salah satu komponen utama dalam ekosistem pariwisata daerah.

Noviastuti & Agustina (2020), industri perhotelan merupakan bagian dari sektor jasa yang menjalankan kegiatan usaha melalui penyediaan berbagai bentuk pelayanan kepada pelanggan. Selain menawarkan layanan penginapan bagi pelanggan, hotel turut berkontribusi dalam membentuk dan memperkuat citra destinasi wisata suatu daerah. Peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung juga mendorong semakin tingginya kebutuhan akan layanan perhotelan yang berkualitas. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), tercatat 598 unit hotel yang beroperasi di Provinsi Bali pada tahun 2024. Sementara itu, hingga Mei 2025, jumlah kunjungan wisatawan mencapai 2.664.879 orang, berhasil diampai oleh pencapaian yang diraih pada masa sekarang, dimana berjumlah 2.392.336 orang (Badan Pusat Statistik, 2023). Data tersebut mencerminkan bahwa sektor pariwisata Bali terus mengalami pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan yang secara langsung berdampak pada peningkatan kebutuhan terhadap layanan perhotelan yang berkualitas.

Perkembangan pariwisata di Bali terpusat di wilayah selatan bahkan berkembang ke wilayah utara, khususnya Kabupaten Buleleng. Kab Buleleng mempunyai potensi wisata alam yang cukup besar, baik dari wilayah pegunungan

maupun wilayah perairan (Mujahid dkk, 2022). Buleleng punya berbagai tempat wisata unggulan, salah satunya yakni kawasan Lovina yang dikenal dengan atraksi lumba-lumba sebagai ikon pariwisata. Seiring dengan berkembangnya kawasan wisata Lovina, industri perhotelan di wilayah ini juga mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun, termasuk hotel berbintang yang menyediakan berbagai fasilitas pendukung pariwisata. Popularitas kawasan Lovina di mata publik tidak lepas dari reputasi yang melekat pada nama besar akomodasi seperti The Lovina Bali, yang biasanya masuk dalam daftar kunjungan wisatawan ke kawasan ini.

The Lovina Bali merupakan sebuah hotel bintang lima yang beroperasi sejak tahun 2012. Keunggulan hotel ini terletak pada pemandangan laut yang menarik serta penerapan konsep yang selaras dengan lingkungan sekitar. Kondisi tersebut memberi kenyamanan bagi para wisatawan, alhasil mampu menarik kunjungan wisatawan domestik dan internasional yang ingin menikmati pesona alam serta ketenangan yang ditawarkan Pulau Bali. Jalan. Mas Lovina, Desa Kalibukbuk, Kecamatan. Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali 81151 merupakan wilayah administratif yang menjadi tempat berdirinya akomodasi Hotel The Lovina Bali. The Lovina Bali menawarkan 133 kamar tidur dengan berbagai tipe, antara lain 15 *Grand Beach Villa*, 34 *Beach Suite*, 12 *Terrace Beach Villa*, 21 *Garden Poll Villa*, dan 51 *Deluxe Suite/Studio*. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, The Lovina Bali mempunyai 9 divisi yaitu, Divisi *Front Office*, Divisi *Housekeeping*, Divisi *Sales & Marketing*, Divisi *Human Resources Development (HRD)*, Divisi *Food and Beverage*, Divisi *Engineering*, Divisi *SPA*, Divisi *Security* dan Divisi *Accounting*. Sebagai perusahaan jasa, keberhasilan operasional hotel

menggantungkan diri pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipunyainya.

Sumber Daya Manusia (SDM) ialah modal utama menggerakkan roda operasional korporasi, dan berperan strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan yang sangat bergantung pada kualitas individu di dalamnya. Pencapaian visi dan cita-cita suatu organisasi tidak akan pernah terwujud tanpa adanya intervensi dari aspek insani sebagai poros penggerak utamanya (Pratama & Dewanti, 2025). Rinaldinata dkk (2022) menyatakan SDM sebagai bidang ilmu sekaligus seni yang menitikberatkan pada pengelolaan hubungan kerja serta kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi guna mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam industri perhotelan, keberhasilan operasional organisasi sangat bergantung pada kontribusi karyawan, baik yang diberikan secara perseorangan maupun melalui kerja sama tim sebagai penggerak utama kegiatan operasional. Maju mundurnya sebuah hotel sangat ditentukan oleh kualitas serta kompetensi karyawan yang dimilikinya. Lalu karyawan juga turut memberi pengaruh signifikan terhadap setiap perubahan yang berdampak pada keberhasilan hotel. Berdasarkan kondisi tersebut, manajemen hotel perlu meningkatkan perhatian terhadap upaya pengembangan kompetensi karyawan. Namun demikian, sumber daya manusia tidak bisa berlangsung secara maksimal apabila tidak disertai kualitas kerja optimal.

Tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam mengemban tanggung jawabnya bisa diukur secara konkret melalui indikator yang tercermin pada capaian akhir pekerjaan mereka. Menurut Rahayu dkk. (2024) , kinerja merupakan hasil pencapaian kerja yang diperoleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan

tanggung jawabnya dari segi kualitas maupun kuantitas yang kemudian bisa dinilai dengan mengacu pada kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan mempunyai hubungan dengan kompetensi karyawan, dimana kinerja yang optimal bisa didukung dengan kompetensi yang baik (Risadiana dkk., 2023). Kinerja juga mempunyai peran yang sangat strategis bagi perusahaan, karena akan berdampak baik serta mendukung terciptanya performa kerja karyawan yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya apabila perusahaan tidak memperhatikan tenaga kerjanya, tingkat pencapaian kerja yang dihasilkan cenderung menurun (Putri dkk 2023). Pencapaian kinerja karyawan sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi bisa dipengaruhi oleh beberapa variabel, termasuk *servant leadership* dan pengembangan karier.

Orientasi seorang pemimpin yang menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas pelayanan utama merupakan esensi dari gagasan *servant leadership*, sebagaimana yang diselidik oleh Sinta (2022). Melalui pendekatan tersebut, pemimpin berupaya membantu, membimbing, dan memenuhi kebutuhan pengikut sehingga mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Oleh sebab itulah keberhasilan penerapan *servant leadership* bisa berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja pegawai dalam organisasi. Selain *servant leadership*, pengembangan karier menjadi variabel lain yang mempunyai peran dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Putri & Pratiwi (2024) menyatakan pengembangan karier (*career development*) merupakan proses peningkatan kapasitas dan kemajuan jenjang karier karyawan yang bisa membuka peluang untuk memperoleh kedudukan kerja yang lebih baik. Upaya tersebut didukung oleh berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan perusahaan

untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pengembangan karier menjadi satu contoh elemen sentral dari sisi pengelolaan aspek insani, dikarenakan perkembangan karier karyawan mempunyai keterkaitan erat dengan kemajuan perusahaan. Maka mengabaikan pengembangan bisa berdampak pada terhambatnya pertumbuhan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Temuan awal yang berhasil diidentifikasi melalui proses observasi langsung di lapangan mengindikasikan bahwa tolok ukur produktivitas staf belum sepenuhnya mencapai ruang untuk bisa ditingkatkan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Indikasi tersebut terlihat dari beberapa kondisi operasional yang mencerminkan belum optimalnya konsistensi karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan sesuai standar yang diupayakan. Mangkunegara (2000) mencerminkan bahwa tingkat pencapaian kerja karyawan bisa dijadikan tolok ukur keberhasilan organisasi. Meski kinerja karyawan merupakan hal yang sangat krusial, beberapa perusahaan di sektor perhotelan masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan hasil kerja pegawainya.

Pada periode musim liburan dan akhir pekan, aktivitas operasional di Hotel The Lovina Bali tercatat mengalami kenaikan yang cukup signifikan seiring dengan meningkatkan jumlah wisatawan yang berkunjung ke kawasan Lovina. Peningkatan jumlah pengunjung ini berdampak langsung terhadap beban kerja karyawan, terutama pada divisi *front office*, *housekeeping*, dan *food and beverage service*, yang memegang tanggung jawab utama dalam memastikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tetap optimal. Kualitas pelayanan yang diberikan hotel sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan tamu selama menginap. Berdasarkan berbagai masukan yang diterima, masih terdapat tamu yang menilai

interaksi dengan beberapa staf belum memenuhi harapan. Kondisi tersebut terlihat dari adanya penilaian mengenai kurang optimalnya keramahan, kemampuan berkomunikasi, dan ketepatan dalam merespons kebutuhan tamu. Lalu sebagian tamu merasakan kebutuhan mereka belum ditangani secara maksimal ketika menyampaikan keluhan maupun saat memerlukan bantuan, padahal respons yang cepat dan perhatian terhadap tamu merupakan unsur penting dalam industri perhotelan.

Disamping aspek kualitas kerja yang masih perlu ditingkatkan, pencapaian kerja dari segi jumlah hasil yang dihasilkan karyawan juga belum sepenuhnya sesuai dengan harapan perusahaan. Kondisi ini terlihat dari beberapa karyawan yang belum berhasil mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan, seperti jumlah kamar yang bisa dibersihkan per hari bagi karyawan *housekeeping* serta jumlah tamu yang bisa dilayani dengan standar tertentu bagi karyawan *front office*, dan *food and beverage service*. Namun, kenyataannya tidak semua karyawan berhasil memenuhi target, disebabkan karena tingginya tingkat pengunjung terutama pada periode puncak kunjungan wisatawan, yang menyebabkan beban kerja meningkat dan berdampak pada efektivitas kerja karyawan. Lalu terdapat pula kendala terkait koordinasi antar departemen yang belum sepenuhnya berjalan optimal, alhasil menghambat kelancaran proses pelayanan. Temuan tersebut mencerminkan bahwa tingkat produktivitas karyawan masih memerlukan peningkatan agar sesuai dengan standar yang diupayakan perusahaan. Apabila kondisi demikian berlanjut dalam jangka waktu yang lama, menyebabkan dampak yang kurang menguntungkan terhadap kelancaran operasional serta pencapaian kinerja hotel secara menyeluruh.

Selain aspek kualitas dan kuantitas kerja yang masih memerlukan peningkatan. Terdapat pula kendala yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta tingkat kemandirian karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan, sebagian karyawan belum mencerminkan kemampuan untuk menjalankan tugas dan mengambil keputusan secara mandiri. Meskipun tanggung jawab pekerjaan telah ditetapkan dengan jelas, pelaksanaan tugas sering kali baru dilaksanakan setelah adanya arahan dari atasan. Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa sikap proaktif dalam bekerja belum berkembang secara optimal sehingga bisa memperlambat penyelesaian pekerjaan dan memengaruhi kelancaran pelayanan kepada tamu. Disamping itu, pelaksanaan pekerjaan juga masih sangat bergantung pada keberadaan pengawasan dari pimpinan. Dependensi yang tinggi bisa mengurangi efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan serta menghambat terwujudnya budaya kerja yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan bertanggung jawab.

Adanya permasalahan yang ditemukan pada beberapa aspek semakin memperkuat urgensi implementasi penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai mekanisme pengukuran dalam pengelolaan sumber daya manusia di hotel. Pengukuran kinerja terhadap pegawai dilaksanakan untuk memberi gambaran kepada perusahaan mengenai perilaku dan capaian kerja karyawannya didalam melaksanakan kerjanya selaras dengan posisi dan tanggungannya yang telah diberi kepadanya. Menurut Mathis dan Jackson, (2006) merefleksikan bahwa pengukuran kinerja karyawan merupakan kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diemban kepada

pegawai apabila diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikan temuan yang diperoleh kepada pegawai.

Hotel The Lovina Bali, menerapkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan enam indikator penilaian, yaitu *Job Knowledge*, *Quality of Work*, *Responsibility*, *Team Work*, *Guest Courtesy*, dan *Attendance*. Penilaian tersebut menggunakan skala lima tingkat, di mana kualitas capaian kerja diklasifikasikan secara bertahap mulai dari tingkat terendah pada angka 1 hingga poin 5 untuk performa yang paling optimal. Berdasarkan data pengukuran kinerja karyawan menyatakan bahwa capaian kerja karyawan mengalami penurunan, yang ditandai dari rata-rata skor pengukuran pada masing-masing setiap indikator pengukuran, seperti yang dicerminkan melalui Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Pengukuran Kinerja Karyawan Tahun 2022-2024

Tahun	Rata-Rata
2022	4,06
2023	3,76
2024	3,44

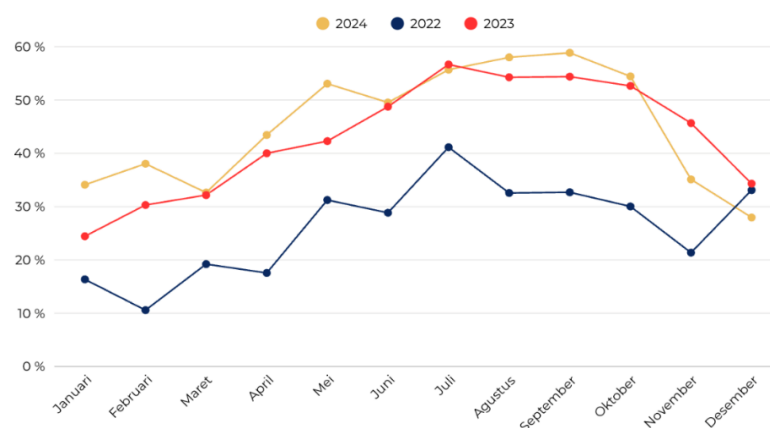
Sumber: Laporan Kinerja Hotel The Lovina Bali

Merujuk pada Tabel 1.1, nilai rata-rata pengukuran hasil kerja karyawan Hotel The Lovina Bali mengalami kecenderungan penurunan selama periode 2022 - 2024. Pada tahun 2022, nilai rata-rata skor pengukuran hasil kerja karyawan tercatat mencapai 4,06 termasuk tergolong baik berdasarkan skala penilaian yang digunakan oleh manajemen hotel. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa secara umum karyawan telah mampu menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan tolok ukur yang berlaku di perusahaan.

Pada periode tahun 2023 rata-rata skor pengukuran hasil kerja karyawan mengalami penurunan hingga mencapai angka 3,76 dari periode tahun sebelumnya. Meskipun nilai ini masih berada dalam kategori baik, akan tetapi penurunan tersebut mencerminkan bahwa adanya pergeseran kualitas kinerja karyawan. Penurunan ini mencerminkan bahwa terdapat perubahan perilaku kinerja pegawai yang perlu memperoleh perhatian lebih dari pihak manajemen hotel. Kemudian periode tahun 2024, rata-rata skor pengukuran capaian hasil kerja pegawai mengalami penurunan kembali yang lebih tajam yaitu menjadi 3,44 dari tahun 2023. Berdasarkan standar skala penilaian perusahaan nilai 3,44 ini cenderung mendekati kategori cukup, yang menandakan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dan belum mampu memenuhi standar kinerja yang diupayakan perusahaan secara konsisten. Kondisi tersebut mencerminkan adanya permasalahan internal terkait dengan kinerja karyawan.

Penyusutan skor nilai rata-rata penilaian kinerja secara konsisten selama periode tiga tahun mengisyaratkan adanya peristiwa produktivitas yang mendesak untuk dijadikan objek investigasi ilmiah. Gejala kemerosotan ini nyatanya bukan sekedar punya pengaruh terhadap tingkat pencapaian kinerja individu, tetapi juga bisa memberi dampak terhadap efektivitas kinerja perusahaan secara menyeluruh, terutama dalam mendukung pencapaian tujuan operasional dan strategis perusahaan. Pada sektor perhotelan, kinerja karyawan mempunyai peran strategis karena berhubungan langsung terhadap standar pelayanan serta kepuasan tamu, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat hunian kamar (*occupancy rate*). Tingkat okupansi kamar hotel mencerminkan adanya fluktuasi dalam kurun waktu tertentu. Fluktuasi penjualan tingkat hunian kamar mencerminkan kinerja

operasional hotel yang ditentukan berbagai aspek, di antaranya performa kerja karyawan selama memberi pelayanan. Kondisi tersebut digambarkan secara detail melalui Gambar 1.1



Gambar 1.1
Grafik Okupansi Kamar Hotel The Lovina Bali Tahun 2022-2024
(Sumber: Laporan Kinerja Hotel The Lovina Bali)

Berdasarkan data pada gambar di atas, tingkat okupansi kamar mencerminkan tren peningkatan dari tahun 2022 sampai 2024. Periode 2022, tingkat okupansi hunian tercatat mencapai 26.22%, kemudian tahun 2023 meningkat menjadi 42,98%, dan kembali mengalami kenaikan pada tahun 2024 menjadi 45,06%. Namun demikian, capaian tersebut masih belum mampu memenuhi target perusahaan yang ditetapkan pada kisaran 50% hingga 85% per bulan.

Pada tahun 2024 data bulanan mencerminkan tingkat hunian kamar hanya mendekati target pada bulan Mei hingga September dengan persentase 53.05% hingga 58.84%. Sementara, pada bulan-bulan lainnya seperti Januari, February, Maret, November dan Desember tingkat hunian kamar masih berada jauh dibawah target yang ditetapkan. Kondisi ini paling menonjol terjadi pada bulan Desember,

di mana tingkat keterisian kamar justru mengalami penurunan menjadi 27.96%. Fenomena tersebut mengindikasikan terdapat, penurunan tingkat okupansi yang mencerminkan terdapat masalah dalam efektivitas jalannya roda bisnis akomodasi tersebut, di mana performa individu para stafnya bisa dikaitkan sebagai salah satu variabel penentu utamanya.

Hasil wawancara bersama HRD serta sejumlah tenaga kerja, fenomena dilapangan menggambarkan penerapan konsep *servant leadership* di Hotel The Lovina Bali berada pada kategori memperlihatkan sikap yang memperhatikan kebutuhan bawahan serta memberi dukungan dalam pelaksanaan tugas, dan menjalin komunikasi yang terbuka dan harmonis di lingkungan kerja. Pimpinan turut memberi teladan dengan mencerminkan sikap bertanggung jawab, empati, upaya pemberdayaan serta kepedulian terhadap tingkat kesejahteraan karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan telah mencerminkan nilai-nilai *servant leadership*, kinerja sebagian pegawai berada pada kategori rendah. Hal ini tercermin masih adanya karyawan yang belum mencerminkan kedisiplinan yang baik serta kurang proaktif melaksanakan tugas yang diemban. Keadaan tersebut merefleksikan adanya kesenjangan besar antara konsep kepemimpinan pelayan yang diterapkan dengan output produktivitas yang ditunjukkan oleh para staf di lapangan.

Temuan terdahulu Ariyanti dkk (2021) mencerminkan hasil variabel *servant leadership* memberi efek positif dan besar kepada kinerja karyawannya. Penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian Resta & Endratno (2022) juga menemukan *servant leadership* memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, temuan berbeda ditunjukkan oleh Randy (2022) serta Arif & Alamsyah

(2023) yang membuktikan secara empiris *servant leadership* tidak mempunyai pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa korelasi diantara *servant leadership* dan kinerja karyawan masuk jadi tema yang relevan dikaji lebih rinci, terutama pada sektor industri perhotelan.

Selain penerapan *servant leadership*, pengembangan karier dikategorikan turut memberi pengaruh ke kinerja karyawannya di The Lovina Bali. Bimantara & Mayasari, (2025) mengemukakan bahwa variabel kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat pencapaian karier yang diraih oleh individu. Berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan HRD serta karyawan pada Hotel The Lovina Bali mencerminkan bahwa pihak manajemen telah merancang secara sistematis serta penyusunan pengembangan jenjang karier secara sistematis guna mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Di samping itu, tingkat pelaksanaan program pelatihan karyawan tergolong dalam kategori cukup tinggi, dengan materi pelatihan yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan kerja pegawai di masing-masing departemen di perusahaan ini, khususnya dalam aspek kesehatan dan keselamatan kerja, mengingat lingkungan perusahaan tergolong sebagai objek vital. Hotel The Lovina Bali menetapkan tujuan pelatihan secara terarah agar pelaksanaan program pelatihan bisa berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan karyawan. Lalu metode pelatihan disusun secara terstruktur dan penugasan karyawan dalam setiap kegiatan pelatihan disesuaikan dengan kompetensi serta bentuk pelatihan yang diberikan. Pelaksanaan pelatihan didukung oleh penyediaan fasilitas yang memadai sehingga bisa menciptakan kondisi yang nyaman selama proses pelatihan.

Berdasarkan wawancara dengan sejumlah karyawan di Hotel The Lovina Bali, mengungkapkan bahwa bentuk pelatihan yang diberikan oleh perusahaan mencakup pelatihan teknis di bidang keselamatan dan kesehatan kerja serta pelatihan bahasa yang tujuannya meningkatkan kemampuan komunikasi dengan tamu, dan pelatihan dalam memberi pelayanan. Pelatihan teknis diberikan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan. Sementara itu, pelatihan K3 diarahkan guna menekan risiko terjadinya kecelakaan kerja, alhasil karyawan bisa memahami dan menerapkan prosedur keselamatan kerja dengan baik.

Di Hotel The Lovina Bali juga diketahui bahwa mempunyai pengembangan karier yang jelas, di mana semakin panjang masa kerja karyawan, semakin besar kemungkinan memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi. Apabila terdapat posisi yang kosong, maka karyawan dengan masa kerja terlama cenderung dipromosikan. Namun demikian, meskipun pelaksanaan program pengembangan karier telah berjalan cukup baik, kondisi di lapangan masih memperlihatkan kesenjangan yang masih belum mencapai kondisi optimal.

Temuan penelitian Sakti & Fadilah (2025) dan Sitompul dkk (2023) membuktikan variabel pengembangan karier memberi efek positif dan besar kepada kinerja karyawannya. Temuan tersebut mengonfirmasi adanya fakta bahwa variabel independen pengembangan karier yang jelas dalam perusahaan bisa mendorong tingkat kepuasan, loyalitas dan kreatifitas karyawan menjadi stimulan bagi akselerasi efektivitas kerja. Sementara Muflikhah dkk (2024) mencerminkan bahwa pengembangan karier tidak memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Kusdiyanto (2023) yang menemukan

bahwasanya pengembangan karier memberi pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada penjabaran latar belakang dan dikarenakan terdapat ketidakkonsistenan hasil dari temuan terdahulu membuat penelitian ini lebih perlu ditelaah lebih rinci. Maka, penulis bermaksud untuk melaksanakan kajian yang berjudul “**Pengaruh *Servant Leadership* dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Lovina Bali**”. Kajian ini tujuannya menganalisa besarnya pengaruh kedua variabelnya, secara parsialnya sampai simultan. Hasilnya diupayakan bisa memperkaya pengembangan teori manajemen SDM yang lebih efektif, khususnya terkait bidang kepemimpinan dan pengembangan karier, dan memperkuat kapasitas Hotel The Lovina Bali dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.

1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada pada latar belakangnya, muncul berbagai permasalahan yang bisa diidentifikasi pada Hotel The Lovina Bali, yaitu sebagai berikut.

1. Di Hotel The Lovina Bali kinerja karyawan masih belum optimal
2. Penerapan *servant leadership* yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Lovina Bali.
3. Pengembangan karier yang telah berjalan baik juga belum mampu memberi dampak optimal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Hotel The Lovina Bali.
4. Terdapat ketidakkonsistenan hasil kajian terdahulu terkait dengan pengaruh *servant leadership* dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah diterapkan guna menjaga agar pembahasan tetap relevan atau tidak menyimpang jauh dari fokus permasalahan yang akan dikaji pada kajian ini, dan memberi arah yang jelas pada jalannya penelitian. Berdasarkan identifikasi masalah pada Hotel The Lovina Bali, ruang lingkup penelitian diberi batasan pada tiga variabel, yakni dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Kajian ini akan memakai *servant leadership* dan pengembangan karier sebagai indenpendennya, sedangkan kinerja karyawan menjadi dependennya.

1.4 Rumusan Masalah

Mengacu kepada fenomena dan pengidentifikasian masalahnya yang sudah dijabarkan, menjadikan kajian ini memfokuskan pada:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel The Lovina Bali?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel The Lovina Bali?
3. Apakah *servant leadership* dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel The Lovina Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Mengacu pada konteks permasalahan, identifikasi dan batasan, dan rumusan masalah yang telah ditetapkan, kajian ini dikembangkan guna menganalisis:

1. Seberapa besar *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel The Lovina Bali.

2. Seberapa besar pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel The Lovina Bali.
3. Seberapa besar *servant leadership* dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel The Lovina Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Secara garis besarnya, hasil dari kajian ini diupayakan bisa memberi kebermanfaatan baik praktis sampai teoritis. Adapun rincian manfaat dari kajian ini diantaranya:

1. Manfaat Teoretis

Kajian ini dijalankan supaya bisa memberi wawasan serta literatur dalam kemajuan wawasan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terutama dalam aspek yang paling berhubungan dengan *servant leadership*, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. Kajian ini diupayakan bisa jadi rujukan bagi penguji selanjutnya yang tertarik mengeksplorasi pada strategi pengelolaan kinerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini ditujukan untuk memberi rekomendasi serta masukan bagi jajaran manajemen dan staf di Hotel The Lovina Bali. Temuan yang diperoleh diupayakan menjadi pijakan dan gambaran dalam merumuskan kebijakan di masa mendatang, guna mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja, melalui penguatan pengaruh *servant leadership* dan pengembangan karier sebagai indenpendennya terhadap kinerja karyawan sebagai dependennya kajian ini.