

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perhotelan adalah salah satu bidang jasa yang memiliki sifat operasional yang terus berubah, memerlukan kesiapan kinerja sumber daya manusia yang tinggi, serta memerlukan koordinasi dan komunikasi yang terintegrasi pada setiap tahap layanan. Industri perhotelan Indonesia mengalami pertumbuhan mencapai 6,52% *year-on-year* pada sembilan bulan pertama tahun 2023, melampaui tingkat pertumbuhan pada tahun 2018 sebesar 5,63% dan 5,62% pada tahun 2019 (PT Kredit Rating Indonesia, 2023). Pertumbuhan ini tercermin dari peningkatan tingkat hunian hotel berbintang secara nasional yang naik dari 32,42% pada tahun 2020 menjadi 49,24% pada periode sembilan bulan pertama tahun 2023 (Seven Stones Real Estate, 2025). Hal tersebut mendorong adanya persaingan yang semakin ketat di antara hotel-hotel berbintang, terutama di kota-kota besar seperti Surabaya.

Dalam praktik organisasi modern, kinerja karyawan tidak selalu berada dalam kondisi stabil, melainkan cenderung mengalami dinamika yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Lemahnya koordinasi kerja, perubahan beban kerja, ketidaksesuaian proses operasional, serta kurang optimalnya pengelolaan sumber daya manusia dapat memicu terjadinya penurunan kinerja secara bertahap. Kondisi ini umumnya ditandai dengan tidak tercapainya target kerja, munculnya

kesenjangan antara hasil aktual dan standar yang ditetapkan, adanya keluhan atau komplain dari pelanggan, serta menurunnya konsistensi produktivitas karyawan (Ningrum *et al.*, 2024). Dalam sektor jasa, khususnya perhotelan, ketidakstabilan kinerja karyawan menjadi isu yang krusial karena secara langsung berdampak pada kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan atau tamu. Oleh karena itu, fenomena penurunan kinerja karyawan menjadi perhatian penting yang perlu dianalisis lebih lanjut, terutama dalam kaitannya dengan faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhinya.

Objek dalam penelitian ini adalah Oakwood Hotel & Residence Surabaya yang merupakan salah satu hotel dan residensi berbintang lima di kawasan Surabaya Timur, yang berlokasi di Jalan Raya Kertajaya Indah No. 79, Mulyorejo, Surabaya, dan beroperasi di bawah manajemen Oakwood Asia Pacific. Untuk mencapai standar pelayanan yang tinggi, Oakwood Hotel & Residence Surabaya mengandalkan tim karyawan yang terdiri atas berbagai departemen fungsional, seperti *front office*, *housekeeping*, *food and beverage*, *engineering*, *sales and marketing*, *human resources*, dan sebagainya. Keberagaman departemen ini menuntut adanya sinergi yang kuat agar seluruh proses operasional dapat berjalan secara terpadu dan berkesinambungan. Dalam hal inilah kinerja karyawan yang konsisten perlu dipertahankan, yang menuntut adanya sistem koordinasi kerja dan komunikasi internal yang efektif di antara berbagai departemen operasional untuk dapat merespons kebutuhan tamu dengan cepat dan profesional.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga menggambarkan tingkat efektivitas organisasi dalam mengelola potensi sumber daya yang dimiliki. Kinerja karyawan memiliki keterkaitan langsung dengan produktivitas organisasi, kualitas layanan, serta daya saing perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Pratama & Irbayuni, 2023). Selain itu, Tumanggor dan Girsang (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas yang berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi.

Kinerja karyawan menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar organisasi. Dalam sektor jasa seperti perhotelan, kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Gunawan dan Zulhaida (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan representasi dari efektivitas kerja individu dalam menjalankan fungsi organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana sistem kerja, koordinasi, dan komunikasi di dalam organisasi mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Razmayanti & Kusuma (2024) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu

dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang terlihat dari hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, sehingga berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Iryanti, 2024). Karyawan yang mampu bekerja secara sinergis, responsif, dan komunikatif cenderung meningkatkan kepuasan pelanggan serta mengurangi kemungkinan keluhan layanan.

Berdasarkan hasil wawancara awal peneliti dengan pihak *Human Resources* hotel, diungkapkan bahwa lemahnya kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya disebabkan oleh adanya permasalahan yang mendasar dalam hal ketidakselarasan proses kerja antardepartemen, khususnya terlihat pada masalah keterlambatan pergantian *shift*, yang pada akhirnya berdampak langsung pada dimensi ketepatan waktu, kualitas, dan efektivitas layanan kepada tamu hotel. Kondisi ini selaras dengan pandangan Noviadi dkk. (2024) yang menyatakan bahwa karyawan hotel yang beroperasi dalam sistem 24 jam sangat rentan terhadap penurunan kinerja akibat hambatan proses kerja lintas departemen. Zikmi dan Asnur (2023) juga menegaskan bahwa rendahnya kinerja satu departemen berdampak berantai pada departemen lain mengingat operasional hotel bersifat saling bergantung antarsatu unit.

Indikasi lemahnya kinerja karyawan Oakwood Hotel & Residence Surabaya juga dapat dilihat dari analisis beberapa ulasan tamu terhadap Oakwood Hotel & Residence Surabaya di *Google Review*.

Tabel 1.1 Tabulasi Guest Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya

Keterangan Ulasan Negatif	Jumlah Ulasan
Pelayanan tidak ramah/tidak sopan	6
Respon lambat & tidak tanggap	5
Penanganan keluhan tidak profesional	4
Kualitas layanan tidak sesuai standar hotel bintang 5	4
Ketidakjujuran/kurang transparan (kehilangan barang, dll)	2
Kurangnya tanggung jawab karyawan	2

Keterangan Ulasan Positif	Jumlah Ulasan
Pelayanan ramah dan sopan	5
Respon cepat dan membantu	4
Karyawan sigap membantu kebutuhan tamu	4
Pelayanan sesuai standar hotel	3
Sikap profesional karyawan	3

Sumber: *Google Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya*

Berdasarkan hasil tabulasi data ulasan tamu yang didapatkan dari *Google Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya*, terlihat bahwa persepsi terhadap kinerja karyawan masih didominasi oleh pengalaman negatif. Hal ini tercermin dari banyaknya keluhan terkait sikap pelayanan yang kurang ramah, respons yang lambat, serta ketidakmampuan dalam menangani keluhan secara tepat. Selain itu, terdapat indikasi bahwa pelaksanaan pekerjaan belum berjalan sesuai dengan standar pelayanan yang diharapkan, sehingga menunjukkan adanya

ketidakkonsistenan dalam kualitas layanan yang diberikan kepada tamu. Meskipun terdapat ulasan positif yang menunjukkan pelayanan yang ramah dan sigap, jumlahnya masih relatif lebih sedikit sehingga belum mampu mengimbangi dominasi ulasan negatif.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pelaksanaan tugas, kecepatan dalam merespons kebutuhan tamu, serta sikap profesional karyawan masih belum berjalan secara optimal dan merata. Dalam pelayanan hotel, interaksi langsung antara karyawan dan tamu menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan, sehingga kelemahan pada aspek ini akan langsung berdampak pada pengalaman tamu secara keseluruhan. Dengan demikian, data ini memaknai bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal responsivitas, kualitas pelayanan, dan kemampuan menangani permasalahan tamu secara efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan di industri perhotelan sangat ditentukan oleh kemampuan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan profesional, di mana ketidaksesuaian dalam aspek tersebut akan menurunkan kepuasan tamu dan kualitas layanan yang dirasakan (Saraswati *et al.*, 2026).

Selain itu, indikasi lemahnya kinerja karyawan Oakwood Hotel & Residence Surabaya juga diperkuat oleh data *Daily Information Sheet* Oakwood Hotel & Residence Surabaya periode Oktober dan November 2025, berikut disajikan data kinerja operasional hotel selama tahun 2025.

Tabel 1.2 Realisasi Occupancy Rate dan Revenue terhadap Anggaran

Indikator	Oktober 2025		November 2025		Keterangan
	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	<i>Actual</i>	<i>Budget</i>	
<i>Occupancy Rate YTD</i>	43,83%	69,81%	45,37%	69,95%	Hanya 63-65% dari target tercapai
<i>Gap Occupancy YTD</i>	-25,98 poin	—	-24,58 poin	—	<i>Gap</i> besar & konsisten 2 bulan
<i>Room Revenue YTD</i>	Rp19,18 M	Rp26,51 M	Rp22,66 M	Rp30,70 M	Deviasi -26% s.d. -28%
<i>F&B Revenue YTD</i>	Rp3,92 M	Rp4,35 M	Rp4,46 M	Rp4,99 M	Deviasi -10% s.d. -11%
<i>Total Revenue YTD</i>	Rp24,93 M	Rp35,30 M	Rp29,66 M	Rp41,01 M	Hanya 70-72% dari <i>budget</i> terealisasi

Sumber: *Daily Information Sheet* Oakwood Hotel & Residence Surabaya Tahun 2025

Berdasarkan *Daily Information Sheet*, kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya pada tahun 2025 menunjukkan dinamika yang perlu menjadi perhatian. Apabila dibandingkan dengan kondisi operasional pada tahun sebelumnya yang secara umum tidak memperlihatkan tekanan capaian yang signifikan, periode tahun 2025 justru menunjukkan perubahan yang lebih jelas dalam stabilitas kinerja.

Sepanjang tahun 2025 terjadi adanya fluktuasi kinerja yang cenderung mengarah pada penurunan capaian operasional. Realisasi target pada beberapa periode tidak sepenuhnya mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan manajemen hotel, sehingga menimbulkan kesenjangan antara ekspektasi dan hasil

aktual. Kondisi ini mencerminkan adanya pelemahan dalam menjaga konsistensi produktivitas, mutu layanan, serta ketepatan pencapaian *output* kerja dibandingkan kondisi yang relatif lebih terkendali pada periode sebelumnya.

Fluktuasi penurunan tersebut mencapai titik klimaks pada bulan Oktober dan November 2025. Pada periode ini, capaian operasional berada sangat di bawah standar manajemen hotel, termasuk dalam aspek tingkat hunian dan pendapatan layanan. Kesenjangan yang muncul pada periode tersebut menjadi indikasi bahwa kinerja karyawan belum optimal dalam memenuhi target organisasi, sehingga menjadikan bulan Oktober dan November sebagai klimaks penurunan dari dinamika kinerja sepanjang tahun 2025.

Secara keseluruhan, data tahun 2025 memperlihatkan bahwa fluktuasi kinerja tidak hanya bersifat sementara, tetapi menunjukkan kecenderungan penurunan stabilitas performa kerja. Dalam industri perhotelan, stabilitas kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi dan efektivitas sistem kerja, sebagaimana ditegaskan oleh Saragih *et al.* (2023) bahwa dinamika internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya adalah koordinasi kerja. Koordinasi kerja merupakan faktor fundamental dalam organisasi yang memiliki struktur kerja lintas unit seperti industri perhotelan. Koordinasi tidak hanya berkaitan dengan penyelarasan tugas, tetapi juga menyangkut integrasi tanggung jawab agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Butar-Butar (2021) menjelaskan bahwa koordinasi berperan dalam

memastikan pembagian kerja berjalan terstruktur sehingga setiap individu memahami perannya secara jelas dalam sistem organisasi. Dalam operasional hotel yang menuntut keterpaduan antarbagian, koordinasi menjadi landasan agar seluruh aktivitas pelayanan dapat berlangsung secara sinkron dan efisien. Hasibuan (2021) juga menjelaskan bahwa koordinasi kerja merupakan kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan menyelaraskan pekerjaan antardepartemen guna mencapai tujuan organisasi secara efisien. Koordinasi yang optimal sangat diperlukan mengingat proses pelayanan tamu bersifat lintas fungsi dan menuntut keterlibatan lebih dari satu departemen secara bersamaan. Hatoguan dkk. (2025) menemukan bahwa koordinasi kerja antardepartemen berkontribusi signifikan terhadap efektivitas operasional hotel dan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Indikasi lemahnya koordinasi kerja di Oakwood Hotel & Residence Surabaya dapat dilihat dari analisis beberapa ulasan tamu terhadap Oakwood Hotel & Residence Surabaya di *Google Review*.

Tabel 1.3 Tabulasi Guest Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya

Keterangan Ulasan Negatif	Jumlah Ulasan
Kurangnya koordinasi antardepartemen	5
Ketidaksesuaian pembagian tugas (<i>front office/housekeeping</i>)	4
Keterlambatan pelayanan akibat koordinasi buruk	4
Informasi tidak tersampaikan dengan baik	3
Penanganan masalah tamu tidak terintegrasi	3

Keterangan Ulasan (Negatif)	Jumlah Ulasan
Kurangnya sinkronisasi kerja saat operasional padat	2

Keterangan Ulasan (Positif)	Jumlah Ulasan
Koordinasi antarstaf berjalan baik	4
Pelayanan antarbagian saling mendukung	4
Proses pelayanan cepat dan terorganisir	3
Informasi tersampaikan dengan jelas	3
Kerja sama tim terlihat baik saat melayani tamu	2

Sumber: *Google Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya*

Berdasarkan hasil tabulasi data ulasan tamu yang didapatkan dari *Google Review Oakwood Hotel & Residence Surabaya*, terlihat bahwa aspek koordinasi kerja masih menunjukkan kecenderungan permasalahan yang cukup dominan dibandingkan dengan kondisi yang berjalan baik. Hal ini tercermin dari berbagai keluhan yang mengarah pada pelayanan yang tidak berjalan secara terpadu, di mana proses layanan antarbagian belum menunjukkan keterkaitan yang selaras. Tamu merasakan adanya jeda waktu dalam pelayanan, ketidaksesuaian tindakan antarpetugas, serta penanganan kebutuhan yang seolah berjalan sendiri-sendiri tanpa keterpaduan yang jelas. Selain itu, beberapa ulasan juga mengindikasikan bahwa aliran informasi terkait kebutuhan tamu maupun instruksi kerja belum tersampaikan secara tepat, sehingga berdampak pada ketidakjelasan proses pelayanan yang diterima.

Di sisi lain, meskipun terdapat ulasan positif yang menggambarkan pelayanan yang terorganisir, alur kerja yang lancar, serta dukungan antarkaryawan dalam memenuhi kebutuhan tamu, jumlahnya masih relatif lebih sedikit dibandingkan dengan ulasan negatif. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kerja yang terkoordinasi dengan baik sebenarnya sudah ada, namun belum diterapkan secara konsisten dalam seluruh aktivitas operasional. Ketidakseimbangan ini mengindikasikan bahwa sistem kerja yang ada belum sepenuhnya mampu memastikan keterpaduan pelaksanaan tugas di setiap kondisi pelayanan.

Kondisi tersebut mencerminkan bahwa keselarasan dalam pembagian peran, ketepatan dalam pelaksanaan tugas, serta keterhubungan antaraktivitas kerja masih belum berjalan optimal. Ketika satu bagian tidak sejalan dengan bagian lainnya, maka proses pelayanan menjadi terhambat dan berpotensi menimbulkan pengalaman yang kurang memuaskan bagi tamu. Dalam operasional hotel, setiap aktivitas pelayanan seharusnya berlangsung secara berkesinambungan, sehingga setiap bagian mampu saling melengkapi dalam memberikan layanan yang cepat dan tepat. Namun, berdasarkan data yang ada, masih terlihat adanya celah dalam penyatuan proses kerja yang berdampak pada keterlambatan pelayanan dan ketidakefisienan operasional.

Dengan demikian, data ini memaknai bahwa koordinasi kerja masih menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih, khususnya dalam hal keselarasan pelaksanaan tugas, kejelasan alur kerja, serta keterpaduan antar bagian dalam menjalankan aktivitas pelayanan. Apabila kondisi ini tidak diperbaiki, maka

potensi terjadinya kesalahan pelayanan dan ketidakpuasan tamu akan terus berulang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa koordinasi kerja yang efektif sangat ditentukan oleh kejelasan pembagian tugas dan kesesuaian pelaksanaan antar bagian, di mana ketidakterpaduan dalam proses kerja dapat menyebabkan inefisiensi serta menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Hidayat *et al.*, 2025).

Indikasi lemahnya koordinasi kerja Oakwood Hotel & Residence Surabaya diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak *Human Resources* Oakwood Hotel & Residence Surabaya, yang menyatakan bahwa pada periode kedatangan tamu yang tinggi, penyesuaian jumlah petugas *front office* belum selalu dapat dilakukan secara cepat karena keterbatasan pengaturan jadwal dan koordinasi antarshift. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlambatan pelayanan bukan semata-mata disebabkan oleh banyaknya tamu, tetapi juga berkaitan dengan mekanisme koordinasi kerja yang belum sepenuhnya responsif terhadap dinamika operasional. Dalam manajemen perhotelan, koordinasi kerja yang efektif menuntut sinkronisasi antara perencanaan sumber daya manusia, komunikasi internal, dan pembagian tugas agar proses layanan berjalan efisien (Nguyen *et al.*, 2021). Apabila ketiga aspek tersebut tidak terintegrasi secara optimal, maka titik kontak awal seperti *check-in* berpotensi mengalami keterlambatan yang berdampak pada persepsi kualitas layanan tamu (Armin *et al.*, 2023).

Selain koordinasi kerja, komunikasi internal juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.

Komunikasi internal merupakan mekanisme utama yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara vertikal maupun horizontal di dalam organisasi. Dalam lingkungan hotel yang operasionalnya berlangsung secara dinamis dan melibatkan berbagai departemen, komunikasi internal menjadi sarana untuk menyamakan persepsi dan memastikan setiap kebijakan atau instruksi dapat dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan. Mamesah, Dotulong, dan Pandowo (2022) menekankan bahwa komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik membantu menciptakan keteraturan kerja serta mengurangi potensi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai penghubung antarunit kerja dalam mendukung stabilitas operasional. Ningrum *et al.* (2024) mendefinisikan komunikasi internal sebagai proses pertukaran informasi di dalam organisasi, baik secara vertikal antara atasan dan bawahan maupun secara horizontal antarsesama karyawan, yang bertujuan memastikan seluruh pihak memiliki pemahaman yang sama dalam melaksanakan tugas. Novitasari (2024), menyatakan bahwa komunikasi internal berperan tidak hanya sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat manajerial yang mendukung keterbukaan, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat efektivitas kepemimpinan. Saragih *et al.* (2023) dalam penelitiannya di Hotel Mercure Bali Nusa Dua menemukan bahwa komunikasi internal horizontal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel, serta bahwa hambatan komunikasi antarkaryawan berdampak pada meningkatnya keluhan tamu.

Kondisi belum optimalnya komunikasi internal di Oakwood Hotel & Residence Surabaya dapat dilihat dari proses pelaporan permintaan melalui aplikasi komunikasi internal Oakwood Hotel & Residence Surabaya yaitu *SARA (Cross - Department Req Log)*, yang menunjukkan bahwa kendati kanal komunikasi digital tersedia namun alur tindak lanjut antara departemen pelapor dan departemen pelaksana belum sepenuhnya berjalan efektif. Salah satu fenomena yang ditemukan di mana adanya permintaan dari pihak *Human Resources* yang telah diterima dan diakui oleh pihak *Engineering* pada 16 Januari 2025 pukul 19.00 baru diselesaikan lebih dari 25 jam kemudian, yang mengindikasikan bahwa proses komunikasi tindak lanjut dalam menyelesaikan tugas yang telah dialihkan tidak berjalan dengan intensitas yang memadai. Tidak adanya *update progress* atau komunikasi antara kedua departemen selama rentang waktu tersebut juga mencerminkan adanya kesenjangan komunikasi dalam proses penanganan tugas antardepartemen.

Menurut hasil wawancara dengan pihak *Human Resources* Oakwood Hotel & Residence Surabaya, kondisi tersebut terjadi karena adanya *human error* di mana kebiasaan komunikasi lanjutan setelah permintaan diterima oleh departemen terkait seringkali tidak dilakukan secara optimal. Setelah status permintaan dinyatakan diterima, proses selanjutnya seringkali tidak disertai dengan konfirmasi ulang maupun pemberian informasi perkembangan kepada pihak pemohon. Dalam situasi tertentu, staf yang menerima permintaan cenderung menganggap bahwa informasi yang telah masuk di sistem sudah cukup, sehingga tidak merasa perlu untuk melakukan komunikasi tambahan secara langsung. Di sisi lain, pihak pemohon juga

tidak melakukan penelusuran atau pengingat kembali karena mengasumsikan bahwa pekerjaan sedang diproses. Pola komunikasi yang saling menunggu ini menyebabkan tidak adanya kejelasan mengenai status pekerjaan selama proses berlangsung. Akibatnya, ketika tidak ada pihak yang secara aktif membangun komunikasi lanjutan, pekerjaan dapat tertunda tanpa disadari hingga melewati waktu yang seharusnya, sehingga durasi penyelesaian menjadi lebih lama dari yang diharapkan.

Masalah dalam komunikasi internal di Oakwood Hotel & Residence Surabaya juga ditemukan oleh temuan wawancara dengan pihak *Human Resources* Oakwood Hotel & Residence Surabaya, yang menyatakan bahwa penyampaian arahan atau perubahan SOP dari *supervisor* kepada *staf* operasional belum sepenuhnya berjalan optimal karena ada sebagian karyawan yang tidak selalu mendapatkan penjelasan yang memadai saat terjadi perubahan prosedur secara mendadak. Selain itu, pembaruan status kamar antara departemen *housekeeping* dan *front office* juga tidak selalu dilakukan secara *real-time*, yang mencerminkan lemahnya komunikasi horizontal lintas departemen dalam kondisi operasional yang dinamis. Widiawati, Isyanto, dan Yani (2023) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang berjalan baik secara horizontal maupun vertikal berpengaruh positif terhadap kinerja *staf*, karena memastikan setiap anggota organisasi memahami perannya dan dapat bergerak secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan bersama.

Konsep kinerja menurut Campbell (1990), dapat digunakan untuk memahami keterkaitan antara ketiga variabel tersebut di Oakwood Hotel & Residence

Surabaya. Campbell menjelaskan bahwa kinerja merupakan sekumpulan perilaku yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, yang tercermin melalui komponen *job-specific task proficiency*, *demonstrating effort*, *personal discipline*, *facilitating peer and team performance*, serta *written and oral communication*. Komponen *job-specific task proficiency* berkaitan erat dengan kualitas koordinasi antardepartemen, karena tanpa keselarasan antardepartemen karyawan akan kesulitan menyelesaikan tugasnya sesuai standar. Komponen *facilitating peer and team performance* tidak dapat terwujud tanpa koordinasi yang terstruktur, sedangkan komponen *written and oral communication* merupakan inti dari komunikasi internal yang efektif. Dengan demikian, lemahnya koordinasi kerja dan belum optimalnya komunikasi internal di Oakwood Hotel & Residence Surabaya berpotensi mengganggu komponen-komponen kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat perbedaan temuan yang mengindikasikan adanya celah penelitian. Gunawan dan Zulhaida (2021) yang menemukan bahwa koordinasi kerja dan komunikasi internal dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Saragih, Sulistyawati, dan Suarka (2023) menemukan bahwa komunikasi internal secara vertikal tidak berpengaruh signifikan meskipun komunikasi horizontal terbukti signifikan. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada konteks spesifik organisasi yang diteliti. Kajian mengenai koordinasi kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja

karyawan di hotel berbintang lima juga masih sangat terbatas, sehingga terdapat celah penelitian yang relevan untuk diisi.

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Koordinasi Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.”** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara koordinasi kerja, komunikasi internal, dan kinerja karyawan, serta menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Apakah koordinasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diambil di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh koordinasi kerja terhadap kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber bacaan dan memberikan informasi mengenai pengaruh koordinasi kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

- a. Untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna mengenai teori-teori yang ada dan dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga dapat memperluas pemahaman dalam bidang pendidikan, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia, serta memberikan dasar bagi penelitian yang lebih mendalam di masa yang akan datang.

b. Untuk Perusahaan

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Oakwood Hotel & Residence Surabaya.