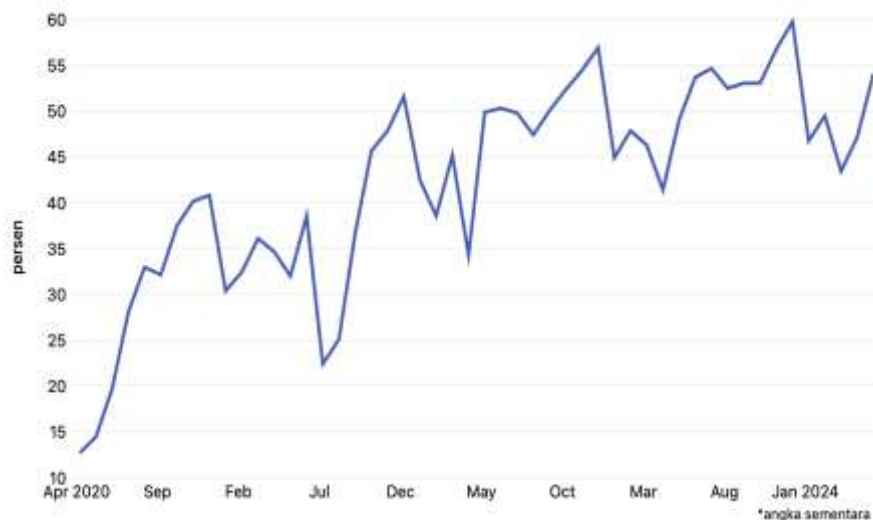


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perhotelan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir, didorong oleh pertumbuhan sektor pariwisata yang semakin kuat dan peningkatan aktivitas bisnis di berbagai daerah. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pada April 2024, kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 1,07 juta, meningkat 2,41% dibandingkan Maret 2024 dan naik 23,23% dibandingkan April tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini tidak hanya meningkatkan permintaan akan akomodasi, tetapi juga mendorong pembangunan infrastruktur perhotelan di berbagai provinsi. Sebagai contoh, pada tahun 2023, terdapat penambahan 205 hotel di Indonesia, dengan sekitar 13% di antaranya merupakan hotel bintang lima. Provinsi dengan jumlah hotel terbanyak meliputi Bali (3.895 hotel), Jawa Timur (3.783 hotel), dan Jawa Barat (3.119 hotel). Peningkatan ini mencerminkan daya tarik Indonesia sebagai destinasi utama bagi wisatawan domestik maupun internasional, serta menunjukkan peran penting industri perhotelan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.



Gambar 1. 1 Tingkat Hunian Kamar di Indonesia

Sumber : Databoks, 2024

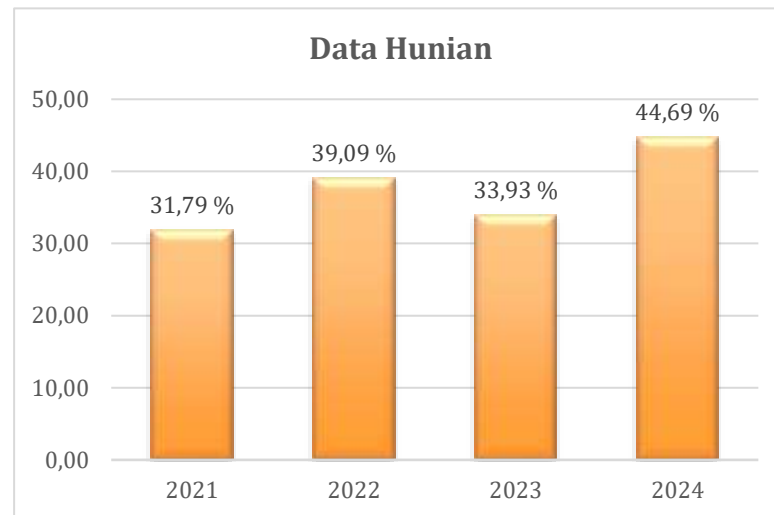
Berdasarkan data yang dilansir dari databoks.com (2024), diketahui bahwa tingkat hunian hotel di Indonesia terus meningkat dari waktu ke waktu. Pada awal

tahun 2024, diketahui bahwa tingkat hunian hotel di Indonesia mencapai 54,04%, yang semula pada Januari 2023 menunjukkan 44,86%. Atau dengan kata lain terjadi peningkatan hampir 10% selama satu tahun terakhir. Meningkatnya tingkat hunian hotel mencerminkan persaingan yang semakin ketat di industri perhotelan, mendorong setiap hotel untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan strategi agar tetap unggul dan menarik lebih banyak tamu.

Kota Cirebon, yang dikenal sebagai salah satu destinasi wisata budaya dan pusat perdagangan strategis di Jawa Barat, turut menikmati dampak positif dari tren ini. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pada Agustus 2024, tingkat penghunian kamar (TPK) hotel bintang di Kota Cirebon tercatat 51,09%, mengalami penurunan 4,85 poin dibandingkan TPK Juli 2024 yang mencapai 55,94%. Sementara itu, TPK hotel non-bintang pada Agustus 2024 tercatat 22,69%, turun 1,18 poin dibandingkan TPK Juli 2024 yang mencapai 23,87%. Meskipun terdapat penurunan pada tingkat hunian kamar hotel di Kota Cirebon, angka-angka ini menunjukkan bahwa industri perhotelan di kota tersebut masih memiliki potensi besar untuk berkembang. Penurunan TPK pada hotel bintang maupun non-bintang dapat disebabkan oleh berkurangnya kunjungan wisatawan pada Agustus 2024 dibandingkan bulan-bulan sebelumnya. Kepala BPS Kota Cirebon, Aris Budiyo, menyatakan bahwa penurunan TPK pada Agustus 2024 disebabkan oleh berkurangnya kunjungan wisatawan pada bulan tersebut dibandingkan bulan-bulan sebelumnya. Oleh karena itu, penting bagi pengelola hotel di Cirebon untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi pemasaran dan operasional mereka.

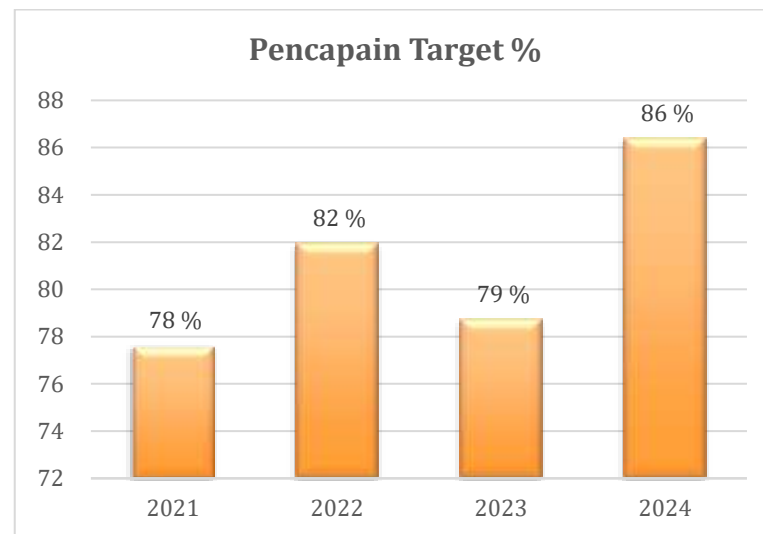
Sapa Raja Hotel adalah sebuah akomodasi yang beroperasi di Cirebon, Jawa Barat, yang terdiri dari 3 unit yaitu Sapadia Hotel Cirebon, Sutan Raja Hotel Cirebon, dan Sutan Raja Guest House Cirebon yang dirancang untuk memberikan kenyamanan bagi para tamu melalui berbagai fasilitas lengkap. Pengunjung dapat menikmati fasilitas seperti ruang karaoke untuk hiburan, area parkir yang luas, koneksi WiFi, serta layanan kamar yang selalu siap membantu. Akomodasi ini memiliki struktur tim yang terdiri dari 58 karyawan, dengan peran yang mencakup akuntan, kasir, teknisi, petugas keamanan, resepsionis yang bertugas melayani

tamu, houseman yang menangani kebersihan, dan pelayan. Dengan persaingan yang semakin ketat di industri perhotelan, Sapa Raja Hotel berupaya meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap kompetitif. Berikut adalah capaian kinerja karyawan berdasarkan data tingkat hunian kamar dan capaian target pendapatan:



Gambar 1. 2 Tingkat Hunian Kamar Sapa Raja Hotel 4 Tahun Terakhir
Sumber : Sapa Raja Hotel (2025)

Berdasarkan Gambar 1.2 diketahui bahwa data hunian yang diperoleh sejak tahun 2021 hingga 2024 belum memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 50% (Sapa Raja Hotel). Tingkat hunian paling tinggi yaitu pada tahun 2024 sebesar 44,69% itupun belum mencapai target hunian yang diharapkan perusahaan yaitu 50%, hal tersebut menandakan adanya kinerja karyawan yang belum maksimal.



Gambar 1. 3 Capaian Target Anggaran Pendapatan Sapa Raja Hotel 4 Tahun Terakhir

Sumber : Sapa Raja Hotel (2025)

Secara umum, jika dilihat pada gambar 1.3 diatas capaian target anggaran pendapatan Sapa Raja Hotel menunjukkan adanya tren yang positif meskipun ada beberapa perubahan dari tahun ke tahun. Meskipun pencapaian pada beberapa tahun mengalami penurunan kecil, ada indikasi bahwa perbaikan yang dilakukan oleh hotel mulai menunjukkan hasil yang lebih baik.

Tabel 1. 1 Pra Observasi Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Penilaian HRD

No	Indikator	Skor Rata-rata (1-5)				Keterangan
		2021	2022	2023	2024	
1	Disiplin	3,6	3,7	3,5	3,8	Cukup Baik
2	Kehadiran	4,3	4,1	4,4	4,5	Sangat Baik
3	Kerja sama tim	4,0	4,2	4,1	4,2	Baik
4	Kepatuhan SOP	4,1	4,3	4,2	4,4	Baik
5	Inisiatif dalam bekerja	3,7	3,6	3,9	3,8	Cukup Baik

Sumber : Data HRD Sapa Raja Hotel (2025)

Berdasarkan hasil pra observasi penilaian HRD Sapa Raja Hotel selama empat tahun terakhir (2021–2024), terlihat bahwa nilai kinerja karyawan menunjukkan fluktuasi yang wajar pada setiap indikator. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert 1–5, di mana skor 1 menunjukkan kinerja sangat rendah dan 5 menunjukkan kinerja sangat tinggi. Adapun kategori penilaiannya adalah sebagai berikut:

1,00–1,80	: Sangat Rendah
1,81–2,60	: Rendah
2,61–3,40	: Cukup Baik
3,41–4,20	: Baik
4,21–5,00	: Sangat Baik

Berdasarkan kategori tersebut, indikator kehadiran konsisten menunjukkan performa tinggi, meskipun sempat turun dari 4,3 di tahun 2021 ke 4,1 di tahun 2022, lalu kembali meningkat hingga mencapai 4,5 di tahun 2024. Ini menandakan bahwa karyawan memiliki komitmen kehadiran yang kuat, dan adanya penurunan sementara kemungkinan besar disebabkan oleh faktor eksternal seperti pandemi atau kebijakan kerja tertentu.

Indikator kerja sama tim dan kepatuhan terhadap SOP juga menunjukkan pola yang cukup stabil, dengan nilai yang tetap berada dalam kategori “Baik”. Sementara itu, disiplin mengalami sedikit penurunan di tahun 2023 menjadi 3,5 dari sebelumnya 3,7 di tahun 2022, namun pulih kembali ke 3,8 pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada gangguan terhadap konsistensi kedisiplinan, manajemen mampu melakukan perbaikan melalui penguatan aturan dan pengawasan internal.

Adapun inisiatif dalam bekerja memiliki pola yang paling dinamis, dengan kenaikan signifikan 3,9 pada tahun 2023 setelah sebelumnya turun 3,6 di tahun 2022, namun kembali ke 3,8 di tahun 2024. Variasi ini mencerminkan adanya upaya individual yang tidak selalu merata dalam menunjukkan kreativitas dan inisiatif, dan menjadi catatan penting bagi manajemen untuk mengembangkan budaya kerja yang mendorong proaktivitas.

Secara umum, meskipun terdapat fluktuasi, tren data menunjukkan bahwa perusahaan telah mengambil langkah strategis untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, fluktuasi dalam beberapa indikator mengindikasikan perlunya pendekatan pengembangan SDM yang lebih terintegrasi, agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan secara merata di semua aspek penting.

Kinerja karyawan bagi perusahaan merupakan hal penting karena berpengaruh langsung terhadap pertumbuhan, keberlanjutan dan daya saing bisnis. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu pelatihan, motivasi, dan kompetensi. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan bertujuan untuk membekali mereka dengan pengetahuan baru, mengasah keterampilan, serta memperkuat sikap yang lebih positif. Hasil dari pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan memahami pekerjaan mereka dengan lebih baik, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Dampaknya, kinerja organisasi secara keseluruhan mengalami peningkatan yang berkelanjutan karena karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar (Giovanni & Ali 2024)

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Sutrisno 2019)

Kompetensi yang tinggi pada karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja individu dan secara keseluruhan pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa komitmen karyawan memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Artinya, kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan

komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan, tetapi juga memperhatikan upaya peningkatan komitmen karyawan untuk memaksimalkan kinerja Rony et al. (2024)

Dalam kajian literatur sebelumnya, ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Adriyanto & Subakti (2018), Wulandari et al. (2022), Darsana (2023), dan Pusparini & Ali (2023), menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dan berkesinambungan mampu memperkuat kapasitas kerja individu. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Haryono et al. (2024), yang menyimpulkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dapat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti kualitas materi, metode pelatihan, atau motivasi peserta.

Dalam konteks motivasi, mayoritas penelitian (Adriyanto & Subakti, 2018; Saluy et al., 2019; Damanik, 2021; Pratiwi, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target organisasi. Namun, Tanjung (2023) menemukan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja. Hasil yang kontradiktif ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi dapat bervariasi tergantung pada jenis motivasi (intrinsik/ekstrinsik), lingkungan kerja, dan karakteristik individu.

Perbedaan hasil juga ditemukan dalam variabel kompetensi. Prasetyo (2023), Lestari (2024), Rony et al. (2024), dan Hasniaty (2024) menegaskan bahwa kompetensi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja, karena mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Di sisi lain, Nurlindah & Rahman (2018) menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu menjadi faktor dominan terhadap

kinerja. Perbedaan ini memperkuat pentingnya mengkaji kembali konteks organisasi dan pendekatan penilaian kompetensi dalam penelitian.

Tabel 1. 2 Riset Gap Penelitian

No.	Permasalahan	Hasil	Peneliti
1.	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Adriyanto & Subakti (2018) 2. Wulandari et al. (2022) 3. Darsana (2023) 4. Pusparini & Ali (2023)
		Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Haryono, el al. (2024)
2.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Adriyanto & Subakti (2018) 2. Saluy et al. (2019) 3. Damanik (2021) 4. Pratiwi (2023)
		Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Tanjung (2023)
3.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Prasetyo (2023) 2. Lestari (2024) 3. Rony et al. (2024) 4. Hasniaty (2024)
		Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Nurlindah & Rahman (2018)

Sumber: Berbagai sumber untuk penelitian ini (2025)

Hasil yang beragam dari riset penelitian pada tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa penelitian lebih lanjut sangat diperlukan untuk memahami lebih dalam mengenai kondisi atau faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja. Penelitian semacam ini menjadi sangat penting karena ketiga faktor tersebut berperan krusial dalam meningkatkan efektivitas karyawan. Pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana ketiga faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja dapat membantu dalam merancang kebijakan yang lebih tepat guna dalam pengelolaan SDM, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan pada pemaparan latar belakang sebelumnya diketahui bahwa terdapat fenomena serius yang dihadapi oleh Sapa Raja Hotel Kota Cirebon tersebut. Selain itu terdapat riset gap peneliti terdahulu mengenai pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Adanya masalah

yang dihadapi oleh perusahaan dan terdapatnya perbedaan hasil penelitian terdahulu, menjadi hal menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat diketahui bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah pelatihan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon?
- b. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon?
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon?
- d. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat diketahui bahwa tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon.
- b. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon.
- c. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon.
- d. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Sapa Raja Hotel Kota Cirebon.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat penelitian berupa kontribusi pada pengembangan teori tentang pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Diharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi Sapa Raja Hotel dalam merencanakan dan memutuskan kebijakan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan, motivasi, dan kompetensi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.