BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia tidak hanya melakukan pekerjaan, tetapi juga merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dan jalan suatu organisasi. Sumber daya manusia harus memiliki keterampilan yang memadai untuk mengelola suatu organisasi. Pada dasarnya, sumber daya manusia terdiri dari orang-orang yang bekerja untuk suatu organisasi atau lembaga, baik itu perusahaan maupun jenis organisasi lainnya. Sumber daya manusia adalah aset penting yang membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Pratiwi, 2019).

Peran sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam industri perhotelan karena sektor ini sangat bergantung pada pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Untuk mencapai kemajuan yang diharapkan, industri perhotelan memerlukan upaya peningkatan dan pengembangan kinerja karyawan melalui langkah-langkah yang terstruktur. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi untuk memastikan kelancaran operasional, tetapi juga untuk mendorong karyawan agar mampu mengembangkan kemampuan serta keahlian yang dimilikinya. Karena persaingan yang semakin ketat di industri ini, karyawan harus terus meningkatkan keterampilan mereka untuk tetap relevan dan memenuhi standar kompetensi.

Secara khusus, industri perhotelan di Indonesia, termasuk Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan, menghadapi tantangan yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Hotel sebagai sektor jasa sangat bergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada tamu, sehingga peningkatan kinerja menjadi aspek yang terus diupayakan untuk menjaga kepuasan dan loyalitas tamu.

Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan menerapkan standar penilaian kinerja karyawan dengan kategori, sehingga setiap karyawan dapat dievaluasi secara objektif dan diarahkan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih optimal. Dan

dengan standar tersebut dapat terlihat adanya kenaikan atau penurunan kinerja karyawan di hotel tersebut. Kategori tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Standar Penilaian Kinerja Karyawan Grage Sangkan

Hotel & Spa Kuningan

No.	Skor	Predikat
1.	5	Istimewa
2.	4	Sangat Baik
3.	3	Baik
4.	2	Cukup
5.	1	Kurang

Sumber: Grage Sangkan Hotel & Spa (2025)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan kriteria evaluasi standar yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan di Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan. Ada lima skor untuk evaluasi kinerja ini: kurang dengan skor 1, cukup dengan skor 2, baik dengan skor 3, sangat baik dengan skor 4, dan istimewa dengan skor 5. Oleh karena itu, karyawan harus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai peringkat yang sesuai dengan target.

Hasil penilaian kinerja karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan pada tahun 2023-2024 semester 1 dan 2 dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Penilaian Kinerja

Predikat	Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2023 - 2024									
	Semester I 2023		Semester II 2023		Semester I 2024		Semester II 2024		Semester I 2025	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Istimewa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sangat Baik	6	8,57	2	2,86	2	2,78	2	2,78	2	2,78
Baik	37	52,86	37	52,86	32	44,44	32	44,44	29	40,28
Cukup	23	32,86	29	41,43	38	52,78	36	50,00	38	52,78
Kurang	4	5,71	2	2,86	0	0	2	2,78	3	4,17
Total	70	100	70	100	72	100	72	100	72	100

Sumber: Grage Sangkan Hotel & Spa (2025)

Hasil penilaian kinerja karyawan di Hotel Grage Sangkan menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan cenderung mengalami penurunan dari semester ke semester. Hal ini terlihat dari persentase kategori sangat baik yang menurun dari 8,57% pada Semester I tahun 2023 menjadi 2,78% pada tahun 2024 hingga Semester I tahun 2025. Selain itu, kategori baik juga mengalami penurunan dari 52,86% pada Semester I tahun 2023 menjadi 40,28% pada Semester I tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan kinerja tinggi semakin berkurang.

Di sisi lain, kategori cukup mengalami peningkatan dari 32,86% pada Semester I tahun 2023 menjadi 52,78% pada Semester I tahun 2025. Meskipun kategori kurang relatif rendah, meningkatnya dominasi kategori cukup menunjukkan bahwa kualitas kinerja karyawan secara umum cenderung menurun.Oleh sebab itu, kinerja keseluruhan tetap menunjukkan penurunan akibat pergeseran dominan ke kategori tengah (cukup) yang mencerminkan penurunan kualitas kerja secara umum.

Selain itu peneliti menggunakan pra survei sebagai sindak lanjut awal dari rekapitulasi kinerja yang sudah diperoleh, peneliti melakukan pra survei sebagai pengumpulan informasi yang sesuai mengenai kondisi pada objek penelitian. Hasil tersebut tersaji pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3

Hasil Pra-Survei Karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan 2026

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Total	Persentase	
					Ya	Tidak
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan tanpa mengalami kesulitan sedikit pun.	11	19	30	36,7%	63,3%
2.	Setiap pekerjaan yang saya lakukan selalu berhasil mencapai hasil	17	13	30	56,7%	43,3%

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Total	Persentase	
					Ya	Tidak
	yang diharapkan oleh perusahaan.					
3.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya lebih cepat dari jadwal.	11	19	30	36,7%	63,3%
4.	Hasil pekerjaan saya selalu membuat atasan dan rekan kerja saya puas.	20	10	30	66,7	33,3%
5.	Hasil pekerjaan yang saya lakukan selalu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan tanpa perlu diperbaiki kembali.	14	16	30	36,7%	53,3%
6.	Saya selalu mampu mengambil keputusan yang tepat dalam pekerjaan tanpa memerlukan bantuan dari orang lain.	12	18	30	40%	60%
7.	Saya selalu mampu menjaga rasa kebersamaan yang kuat dan kerja sama tim yang baik dengan semua anggota tim dalam setiap pekerjaan.	19	11	30	63,3%	36,7%
8.	Saya selalu memiliki hubungan kerja yang baik dengan semua rekan kerja dan atasan dalam setiap situasi.	22	8	30	73,3%	26,7%
9.	Saya selalu mampu menyelesaikan					

No.	Pernyataan	Ya	Tidak	Total	Persentase	
					Ya	Tidak
	pekerjaan secara mandiri tanpa membutuhkan bantuan dari orang lain.	10	20	30	33,3%	66,7%
10.	Saya selalu merasa yakin dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang diberikan.	16	14	30	53,3%	46,7%

Sumber: Hasil pra-survei karyawan Grage Sangkan Hotel Spa Kuningan 2026

Pada tabel 1.3 berdasarkan pra-survei terhadap 30 karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan, teridentifikasi beberapa indikasi permasalahan terkait kinerja karyawan. Terlihat bahwa beberapa aspek kinerja karyawan masih belum optimal. Hal ini terlihat pada indikator kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa kesulitan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, di mana masing-masing hanya memperoleh 36,7% jawaban “ya”, sementara 63,3% responden menyatakan “tidak”. Selain itu, pada indikator kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan juga masih rendah, yaitu hanya 33,3% responden yang menyatakan mampu bekerja secara mandiri, sedangkan 66,7% lainnya menyatakan belum mampu sepenuhnya bekerja tanpa bantuan.

Pada beberapa indikator lainnya menunjukkan hasil yang cukup baik. Sebanyak 56,7% responden menyatakan pekerjaan yang dilakukan telah mencapai hasil yang diharapkan perusahaan. Kemudian pada indikator kepuasan terhadap hasil kerja, sebanyak 66,7% responden menyatakan atasan dan rekan kerja merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, pada indikator kekompakan kerja tim juga menunjukkan hasil positif dengan 63,3% responden menyatakan mampu menjaga kerja sama yang baik dengan anggota tim.

Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Pada indikator hasil kerja yang sesuai standar, hanya 46,7% responden yang menyatakan pekerjaannya selalu memenuhi standar tanpa perbaikan, sedangkan

53,3% menyatakan belum. Selain itu, pada indikator pengambilan keputusan dan kepercayaan diri juga belum sepenuhnya optimal, dengan persentase jawaban "tidak" masing-masing sebesar 60% dan 46,7%. Dengan demikian, hasil pra-survey menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan pada beberapa aspek kinerja karyawan yang perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan, upaya peningkatan kompetensi karyawan dilakukan melalui pengembangan *hard skill* dan *soft skill*. *Hard skill* dikembangkan melalui pelatihan teknis oleh tenaga profesional dari luar perusahaan, sedangkan *soft skill* melalui seminar atau diskusi oleh HRD yang mencakup pemahaman SOP, kemampuan *public speaking*, dan keterampilan lainnya. Selain itu, terdapat program *reproducer*, yaitu pendampingan di mana karyawan senior mentransfer kompetensinya kepada karyawan yang lebih muda agar memiliki kemampuan yang setara. Namun, meskipun program tersebut telah berjalan, data masih menunjukkan adanya penurunan kinerja, sehingga kemungkinan program pengembangan sumber daya manusia tersebut belum berjalan secara optimal.

Pengembangan sumber daya manusia adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Proses ini melibatkan kegiatan yang terstruktur dan direncanakan dengan tujuan membekali karyawan dengan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang maupun di masa depan (Nahrisah et al., 2024).

Hasibuan (2020) juga mengatakan pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan. Dengan pengembangan sumber daya manusia kualitas dan kuantitas kerja karyawan akan semakin baik, sehingga membuat perusahaan mampu mencapai tujuan secara lebih efektif serta meningkatkan daya saing dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Enny (2019) mengatakan terdapat faktor lain yang mampu memperkuat tingkat kinerja karyawan diantaranya yaitu lingkungan kerja. Menurut Khaeruman et al,. (2021), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar seorang

karyawan saat bekerja yang memiliki potensi untuk memengaruhi dirinya dan pekerjaannya selama jam kerja.

Selain itu, motivasi kerja turut berperan dalam peningkatan kinerja karyawan (Enny, 2019). Menurut Silaen et al., (2021) motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong manusia menuju tujuan tertentu, mendorong mereka untuk bekerja secara optimal guna mencapai keinginan-keinginan dengan baik. Motivasi juga merupakan inisiasi dan pengarahan perilaku sebagai energi yang membangkitkan dorongan dalam diri, serta berfungsi sebagai kondisi yang memengaruhi tingkah laku terkait dengan lingkungan kerja.

Lutfia et al., (2024) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah faktor penting dalam meningkatkan semangat karyawan. Dengan mengikuti program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, karyawan akan merasa lebih kompeten, dihargai, dan siap menghadapi tuntutan pekerjaan mereka. Ini secara langsung meningkatkan motivasi kerja karena karyawan melihat peluang untuk berkembang dan berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan.

Pranitasari & Saputri (2020) mengatakan lingkungan kerja berpengaruh dalam membentuk motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan, nyaman, dan aman membuat karyawan merasa dihargai dan didukung. Sehingga semakin baik dan menyenangkan lingkungan kerja, maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap motivasi kerja, sehingga mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja.

Penelitian mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Arfandi et al., (2023) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Nahrisah et al., (2024) yang menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Putra et al., (2022) yang menunjukkan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil berbeda juga ditemukan oleh Yumalia et al., (2025) menyatakan bahwa pengembangan

sumber daya manusia berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Sumarjo et al., (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Lianasari & Ahmadi (2022) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Aldora et al., (2025) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil berbeda juga ditemukan oleh Asraf et al., (2025) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan mengenai bagaimana pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya hanya melihat satu variabel atau tidak melihat bagaimana kedua variabel berinteraksi satu sama lain. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengevaluasi kembali pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini harus memasukkan motivasi kerja sebagai faktor mediasi dalam berbagai konteks, terutama dalam industri perhotelan, yang memiliki dinamika kerja dan karakteristik operasional yang lebih kompleks.

Meninjau dari latar belakang masalah tersebut, penulis menarik perhatian pada penelitian tentang pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja, serta dampak motivasi kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan dibahas lebih lanjut yang akan disajikan berjudul "**Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Survey pada Karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan)"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?
7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan tentang :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan

5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan
6. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan
7. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis : Untuk mendapatkan data empiris terbaru dan sebagai bahan berpikir dalam pengembangan teori-teori mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
2. Manfaat Praktis
    a. Bagi Grage Sangkan Hotel & Spa Kuningan, harapannya hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Diharapkan penelitian ini memberikan referensi tambahan yang berguna dan memberikan wawasan penting tentang proses pengambilan keputusan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.
    b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berharga untuk perbandingan saat penelitian di bidang yang sama.