BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi global pada era modern mendorong setiap organisasi untuk meningkatkan daya saing agar mampu bertahan dalam arus perubahan yang semakin dinamis. Dalam konteks tersebut, organisasi dituntut memiliki sumber daya yang unggul, khususnya pada aspek sumber daya manusia (SDM) yang berperan sebagai penggerak operasional sekaligus penentu keberlanjutan organisasi. Menurut Dessler (2021), SDM merupakan aset strategis yang tidak dapat tergantikan oleh teknologi, karena karyawan berperan dalam merencanakan, mengendalikan, dan memperbaiki proses kerja dalam organisasi. Oleh sebab itu, kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan menghadapi tantangan kompetitif.

Selain itu, dinamika kompetisi global juga menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi. Meskipun teknologi mampu meningkatkan efisiensi proses operasional, kualitas hasil kerja tetap sangat bergantung pada kemampuan manusia dalam mengoperasikan, menafsirkan, dan mengambil keputusan dari teknologi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tetap berakar pada kualitas SDM meskipun proses kerja semakin terdigitalisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi kebutuhan strategis untuk memastikan keberlangsungan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Industri jasa sangat bergantung pada peran sumber daya manusia karena proses pelayanan melibatkan interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Dalam konteks perhotelan, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas fisik, tetapi sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan bekerja, bersikap, dan merespons kebutuhan tamu. Kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan, sekaligus membentuk persepsi terhadap kualitas hotel secara keseluruhan. Oleh karena itu, hotel perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan, semangat kerja,

dan lingkungan kerja yang mendukung agar mampu memberikan pelayanan secara konsisten dan optimal.

Dalam operasional hotel, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh pemahaman karyawan terhadap standar prosedur, tetapi juga oleh kemampuan mereka dalam membangun hubungan interpersonal dengan tamu. Hal ini menjadikan industri perhotelan sangat mengandalkan kompetensi *soft skills* seperti komunikasi, empati, dan kemampuan menyelesaikan masalah secara cepat. Kondisi ini membuat kualitas SDM tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kondisi psikologis karyawan. Apabila SDM tidak berada dalam kondisi kerja yang optimal, kualitas layanan yang diberikan kepada tamu dapat menurun secara signifikan.

Namun, pada kenyataannya tidak semua organisasi mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Banyak perusahaan masih menghadapi kendala dalam mencapai target kinerja karyawan akibat adanya berbagai faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan kerjanya. Menurut Lestary & Harmon (2022) faktor internal seperti pengetahuan, keterampilan, kompetensi, motivasi, kepribadian, sikap, dan perilaku, serta faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, hubungan antar karyawan, dan kondisi lingkungan kerja, sama-sama berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan. Kinerja yang tidak optimal berpotensi menurunkan produktivitas, meningkatkan keluhan pelanggan, serta berdampak pada penurunan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi hal penting sebagai dasar dalam perumusan kebijakan manajerial.

Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja adalah efektivitas kerja. Efektivitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan menyelesaikan tugas secara tepat waktu, sesuai standar, dan mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Bormasa (2022), efektivitas kerja adalah keadaan atau kemampuan keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil yang diharapkan dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Karyawan yang bekerja secara efektif cenderung menunjukkan tingkat produktivitas tinggi, kesalahan yang minimal, serta kemampuan menyelesaikan

tugas dengan kualitas baik. Sebaliknya, efektivitas kerja yang rendah dapat menurunkan output dan memperlambat pencapaian target organisasi. Dalam lingkungan kerja perhotelan yang menuntut kecepatan, ketepatan, serta konsistensi pelayanan, efektivitas kerja menjadi aspek yang sangat menentukan keberhasilan operasional.

Di sisi lain, efektivitas kerja bukan hanya sekadar kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mengatur alur kerja, menyediakan fasilitas yang memadai, serta memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Apabila sistem kerja tidak terstruktur dengan baik, karyawan yang sebenarnya kompeten pun dapat mengalami kesulitan dalam mencapai standar efektivitas yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu dan dukungan organisasi, sehingga keduanya harus selaras agar tujuan operasional dapat tercapai.

Selain efektivitas kerja, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Keseimbangan Kerja. Dalam beberapa dekade terakhir, Keseimbangan Kerja menjadi isu penting dalam dunia kerja modern karena meningkatnya tuntutan pekerjaan yang dapat mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Menurut Nawarcono & Setiono (2021), Keseimbangan Kerja adalah keadaan dimana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. Industri perhotelan dikenal memiliki jam kerja panjang, sistem shift, serta tuntutan pelayanan 24 jam yang dapat mengganggu ritme keseharian karyawan. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi kerja. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka kualitas kerja dan produktivitas karyawan dapat menurun secara signifikan.

Selain kedua faktor tersebut, komitmen organisasi juga menjadi aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Idrus (2022), komitmen karyawan terhadap organisasi dapat diartikan sebagai tingkat loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang tercermin melalui kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi serta keselarasan dengan nilai-nilai yang dianut oleh

organisasi tersebut. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi cenderung memiliki loyalitas, tanggung jawab, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen kerja dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, meningkatnya absensi, serta rendahnya kualitas kinerja yang dihasilkan.

Kinerja karyawan menurut Mardiani (2021) didefinisikan suatu keberhasilan kerja baik dari segi kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya dalam tanggung jawab bekerja. Dalam industri perhotelan, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari standar layanan, etika kerja, kecepatan respons, dan kepuasan tamu. Namun berdasarkan data awal pada Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan, capaian kinerja karyawan masih belum mencapai target penilaian kinerja internal perusahaan. Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan memiliki 68 orang karyawan. Dari keseluruhan karyawan, hasil evaluasi kinerja pada tahun 2023-2025 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih di bawah target yang ditetapkan.

Tabel 1. 1

Predikat Penilaian Kinerja Karyawan Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan

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

Sumber: Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan

Berdasarkan penilaian predikat tersebut, penilaian kinerja karyawan di Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan menggunakan predikat tersebut sebagai acuan. Target yang telah ditetapkan adalah di angka 4 (sangat baik), namun penilaian dari tahun 2023-2024 belum mencapai target tersebut.

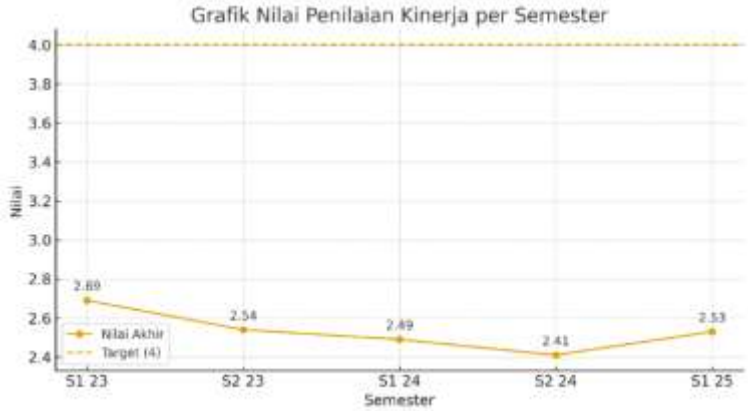
Tabel 1. 2

Data Rata-Rata Kinerja Karyawan Grage Hotel Resort Sangkan 2023-2025

No.	Tahun	Rata-Rata Kinerja	Predikat
1.	2023 (Semester 1)	2,69	Cukup
2.	2023 (Semester 2)	2,54	Cukup
3.	2024 (Semester 1)	2,49	Cukup
4.	2024 (Semester 2)	2,41	Cukup
5.	2025 (Semester 1)	2,53	Cukup

Sumber: Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan

Tabel di atas menujunkkan hasil yang kurang memuaskan, dimana jika dilihat tidak ada satupun yang mencapai target. Rata-rata kinerja paling tinggi ada di semester 1 tahun 2023 yaitu 2,69, sedangkan rata-rata kinerja terendah ada di semester 2 tahun 2024. Kenaikan serta penurunan masih dalam kisaran sedikit dan semuanya masih jauh dari target penilaian rata-rata kinerja yaitu mencapai angka 4. Perbedaan ini akan terlihat sangat jelas jika dilihat dengan grafik penilaian kinerja.



Gambar 1. 1

Pencapaian Target Kinerja Karyawan Grage Hotel Resort Sangkan 2023 - 2025

Dari gambar tersebut, sangat terlihat bahwa kinerja karyawan Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan belum mencapai target. Pola penurunan rata-rata kinerja dari tahun ke tahun menunjukkan adanya isu yang tidak bersifat sesaat, tetapi telah berlangsung secara berkelanjutan. Hal ini dapat mengindikasikan adanya masalah struktural dalam pola kerja yang tidak segera ditangani. Jika tren ini terus dibiarkan,

maka tidak hanya berdampak pada pencapaian target internal, tetapi juga dapat memengaruhi kepuasan pelanggan dan tingkat hunian hotel. Oleh sebab itu identifikasi faktor penyebab penurunan kinerja menjadi langkah penting untuk memulihkan performa organisasi secara keseluruhan.

Fluktuasi kinerja yang tidak kunjung mencapai target tersebut pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari kondisi efektivitas kerja dan Keseimbangan Kerja para karyawan. Ketika proses kerja tidak berjalan secara efisien, beban tugas tidak terdistribusi dengan baik, atau standar operasional tidak dipahami secara konsisten, maka kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif turut menurun. Dalam situasi seperti ini, hasil kerja yang dicapai cenderung berada pada tingkat minimal sehingga sulit mencapai predikat "sangat baik" sebagaimana ditargetkan perusahaan. Ketidakefektifan ini kemudian memperpanjang waktu penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan potensi kesalahan, sehingga turut melemahkan pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, pola jam kerja yang padat, sistem shift, serta tuntutan layanan yang berlangsung terus-menerus dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa kehabisan energi karena kurangnya waktu pemulihan di luar jam kerja, kapasitas mereka untuk memberikan layanan secara konsisten akan menurun. Kondisi ini menciptakan kelelahan fisik maupun emosional yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi tersebut memperbesar kemungkinan munculnya stres yang kemudian berimplikasi langsung pada performa kerja.

Pada penelitian terdahulu yaitu Suharyanto (2021) menyatakan bahwa efektivitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti lain, Romdhon & Putro (2024) menunjukan bahwa keseimbangan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Wiratama et al (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan fenomena di atas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa penelitian yang memiliki hasil positif sehingga mendorong penelitian untuk permasalahan kinerja karyawan di Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan.

Maka dari itu, penelitian ini akan dilakukan dengan judul **"Pengaruh Efektivitas Kerja, Keseimbangan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dapat dibuat sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh keseimbangan kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pengaruh efektivitas kerja, keseimbangan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris, yang dapat menjelaskan :

1. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh keseimbangan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas kerja, keseimbangan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Manfaat Teoritis**
   a. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait hubungan antara efektivitas kerja, keseimbangan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
   b. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa dalam konteks industri perhotelan maupun sektor lainnya.

c. Memperkuat teori dan konsep yang menjelaskan peran komitmen organisasi sebagai variable independen ketiga dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. **Manfaat Praktis**

a. **Bagi Manajemen Grage Hotel Resort Sangkan Kuningan**

1) Memberikan informasi empiris mengenai pengaruh efektivitas kerja dan keseimbangan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2) Menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan efektivitas kerja, keseimbangan kerja dan komitmen organisasi yang lebih optimal.
3) Menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan sistem kerja, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan.

b. Bagi Karyawan

1) Memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka.
2) Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3) Menjadi masukan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan.

c. Manfaat bagi Peneliti

1) Menambah wawasan dan pengalaman peneliti dalam menganalisis hubungan antar variabel dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2) Menjadi sarana pengembangan kemampuan dalam melakukan penelitian ilmiah, baik dari aspek metodologi maupun analisis data.