

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi, meningkatnya standar operasional, serta tuntutan pelanggan yang semakin kompleks mendorong organisasi untuk memastikan seluruh proses kerja berjalan secara efektif dan efisien. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui peningkatan sistem maupun teknologi, tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi penggerak utama operasional. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menjalankan tugasnya secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diharapkan dapat mendorong terciptanya hasil kerja yang sesuai dengan tujuan dan target organisasi.

Salah satu bentuk keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dapat dilihat dari tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai standar, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Seiring meningkatnya tuntutan pelanggan, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi, komitmen, serta dukungan yang memadai agar mampu menghasilkan kinerja optimal. Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan perlu mendapatkan

perhatian khusus. Oleh karena itu, penelitian ini menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan efektivitas dan efisiensi kerja yang terlihat dari hasil maupun perilaku kerja seorang karyawan. Robbins (2010:246) menjelaskan bahwa kinerja mencakup kemampuan bekerja secara efektif dan efisien yang dapat dinilai melalui data seperti kesalahan, kecelakaan kerja, ketidakhadiran, dan keterlambatan. (Puspitasari, 2023) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian peran yang berhasil yang diperoleh individu atau kelompok melalui tindakan yang dilakukan, sehingga semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya. Selanjutnya, Hasibuan menegaskan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Fenomena kinerja karyawan di Hotel Candisari, yang merupakan hotel tidak berbintang, terlihat dari lambatnya proses pelayanan, khususnya pada saat *check-in* dan penanganan komplain. Berdasarkan wawancara dengan HRD, jumlah karyawan front office sangat terbatas yaitu hanya dua orang, dan ketika salah satu tidak masuk, posisi sering digantikan oleh karyawan dari divisi lain yang belum memahami SOP dengan baik. Hal ini menyebabkan kualitas pelayanan tidak konsisten. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa resepsionis sering kewalahan melayani tamu, terutama ketika harus menangani *check-in* sekaligus menanggapi keluhan. Beberapa tamu mengeluhkan kondisi kamar, seperti ukuran kamar yang kecil atau kebersihan area depan kamar yang kurang terjaga karena daun kering tidak segera dibersihkan.

Dalam beberapa kasus, karyawan membutuhkan waktu lebih dari 30 menit untuk memberikan kepastian kepada tamu karena koordinasi dengan teknisi kurang lancar dan informasi kesiapan kamar pengganti sering terlambat. Housekeeping juga tampak kurang efisien akibat peralatan kerja yang sudah tua sehingga proses pembersihan kamar menjadi lambat. Keterbatasan fasilitas dan standar pelayanan yang tidak setara dengan hotel berbintang membuat karyawan harus bekerja lebih keras untuk memenuhi ekspektasi tamu. Secara keseluruhan, kombinasi keterbatasan tenaga, peralatan yang tidak memadai, dan koordinasi yang kurang optimal menyebabkan kinerja karyawan terlihat fluktuatif dan sering tidak mampu memenuhi kebutuhan tamu dengan cepat dan konsisten.

Tabel 1-I
Rekap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Candisari (2022–2024)

Tahun	Rata-Rata Nilai	Kategori	Penjelasan Tren
2022	3.15	C (Cukup)	Mayoritas karyawan berada di rentang 2.7–3.2. Disiplin masih lemah, pelayanan belum konsisten.
2023	3.32	C (Cukup, mendekati B)	Terjadi perbaikan kedisiplinan dan koordinasi. Nilai mulai mendekati kategori B (3.4).
2024	3.68	B (Baik)	Kinerja menunjukkan peningkatan signifikan. Sebagian besar karyawan sudah stabil pada kategori B.

Sumber: Data Candisri Hotel

Berdasarkan data tersebut, terlihat adanya peningkatan kinerja yang konsisten dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, rata-rata nilai kinerja sebesar 3.15 (kategori C), menunjukkan masih adanya kelemahan dalam kedisiplinan dan pelayanan. Tahun 2023 nilai kinerja meningkat menjadi 3.32

(kategori C mendekati B) setelah adanya perbaikan dalam koordinasi dan pengawasan manajemen. Pada tahun 2024 nilai mencapai 3.68 (kategori B), yang menunjukkan peningkatan signifikan, meskipun beberapa aspek pelayanan masih perlu diperbaiki. Secara umum, tren ini mencerminkan keberhasilan manajemen dalam meningkatkan kinerja melalui pembinaan dan kontrol yang lebih baik.

Salah satu faktor internal yang berpengaruh adalah motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi umumnya lebih bersemangat, berinisiatif, dan memiliki komitmen dalam menyelesaikan tugas. Motivasi dapat tumbuh melalui penghargaan, kesempatan mengembangkan diri, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis. Oleh sebab itu, organisasi perlu berupaya menciptakan kondisi yang mampu menumbuhkan motivasi agar karyawan terdorong memberikan hasil kerja terbaik.

Work Motivation merupakan hal yang penting yang harus menjadi perhatian, karena motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Menurut (Yanuari 2019), motivasi adalah daya dorong yang membuat seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan berupa keterampilan, tenaga, dan waktu untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya. Fenomena motivasi kerja di Hotel Candisari menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum memiliki dorongan kerja yang kuat. Wawancara HRD mengungkapkan bahwa beberapa karyawan merasa terbebani karena tingginya beban kerja sementara jumlah tenaga

terbatas. Hal ini menurunkan semangat kerja dan memengaruhi perilaku karyawan sehari-hari. Sebagian karyawan juga mengaku jenuh karena harus menangani banyak tugas dalam waktu singkat, terutama saat okupansi hotel meningkat.

Hasil observasi memperlihatkan rendahnya inisiatif karyawan dalam menjaga kualitas pelayanan. Seperti, daun kering yang menumpuk di depan kamar dibiarkan hingga siang hari, dan karyawan kurang sigap menyiapkan kamar pengganti ketika tamu ingin pindah kamar. Di bagian restoran, karyawan kurang komunikatif dalam menjelaskan tambahan biaya sarapan, hanya memberikan permintaan maaf tanpa penjelasan yang informatif. Data HRD juga menunjukkan meningkatnya absensi dan keterlambatan pada periode tertentu, yang menandakan motivasi kerja masih fluktuatif dan perlu perhatian lebih lanjut.

Selain motivasi, lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang aman, bersih, nyaman, dan mendukung akan membantu karyawan bekerja lebih fokus dan produktif. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek nonfisik seperti hubungan antar pegawai, komunikasi dengan atasan, dan budaya kerja. Lingkungan yang kondusif akan membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik.

Lingkungan kerja menurut Robbins dalam (Hulu et al., 2022) merupakan suatu sarana atau tempat yang sangat berperan dalam suatu organisasi,

merupakan bagian dari lingkungan organisasi yang dirancang terkait dengan beberapa pekerjaan dalam organisasi yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi para pekerja yang berada di lingkungan sekitar itu sendiri. Namun, fenomena lingkungan kerja di Hotel Candisari menunjukkan bahwa kondisi fisik belum sepenuhnya mendukung operasional. Fasilitas housekeeping sudah tua, ruang penyimpanan sempit, dan beberapa perlengkapan kebersihan tidak berfungsi optimal. Kondisi kebersihan area depan kamar juga kurang terjaga karena daun-daun kering tidak segera dibersihkan. Selain itu, beberapa koridor tidak memiliki ventilasi yang memadai sehingga membuat karyawan cepat lelah. Keterbatasan fasilitas ini diperparah oleh jumlah teknisi yang hanya satu orang per shift, sehingga keluhan mengenai fasilitas kamar sering tertunda penanganannya, terutama saat hotel ramai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik belum mendukung kebutuhan operasional hotel secara maksimal.

Dari sisi lingkungan kerja nonfisik, koordinasi antar bagian belum berjalan efektif. *Front office* sering terlambat menerima informasi dari housekeeping mengenai status kesiapan kamar, sehingga proses pemindahan kamar menjadi lebih lama dari standar. Komunikasi internal juga dinilai belum konsisten karena beberapa karyawan baru belum memahami alur pelaporan, dan pembagian tugas belum sepenuhnya jelas. Kombinasi lingkungan fisik yang terbatas dan lingkungan nonfisik yang belum solid berdampak pada efektivitas kerja karyawan dan berpengaruh pada kepuasan tamu secara keseluruhan.

Namun, hotel ini masih menghadapi sejumlah kendala dalam mencapai kinerja optimal. Lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung produktivitas, baik dari sisi kenyamanan, hubungan antar pegawai, maupun dukungan atasan. Selain itu, terdapat variasi tingkat *Self Efficacy* karyawan terutama dalam menghadapi situasi kerja yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan komunikasi langsung dengan tamu. Kondisi ini berdampak pada motivasi kerja, kedisiplinan, serta kualitas pelayanan yang belum konsisten.

Faktor penting lainnya yang memengaruhi kinerja adalah *Self Efficacy* atau keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Karyawan dengan self-efficacy tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri, mampu menghadapi hambatan, dan memiliki motivasi kuat dalam mencapai target. Self-efficacy dapat diperkuat melalui dukungan lingkungan kerja, kondisi psikologis yang positif, dan hubungan yang baik dalam organisasi. Dengan keyakinan diri yang kuat, karyawan akan lebih mampu memberikan pelayanan yang profesional.

Fenomena *Self Efficacy* karyawan di Hotel Candisari terlihat dari keraguan dalam mengambil keputusan cepat ketika menghadapi tuntutan pelayanan. *Self Efficacy* adalah penilaian pribadi yang mencakup keyakinan, kepercayaan, serta kemampuan seseorang dalam menentukan apakah ia mampu atau tidak mampu dalam melaksanakan suatu tindakan (Bandura, 1997) dalam (Yerini et al., 2025). Berdasarkan wawancara HRD, beberapa karyawan baru masih merasa minder dan ragu dalam menangani komplain tamu, baik terkait pergantian kamar, permintaan fasilitas tambahan, maupun keluhan ringan

lainnya. Beberapa karyawan bahkan pernah menyampaikan keinginan untuk resign karena merasa tidak mampu mengikuti ritme kerja hotel dan takut melakukan kesalahan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa karyawan front office sering tampak ragu dalam memberikan jawaban kepada tamu, berbicara dengan suara pelan, dan menunda keputusan ketika tamu menanyakan ketersediaan kamar atau klarifikasi biaya layanan tambahan. Di bagian restoran, karyawan kurang yakin saat menjelaskan kebijakan sarapan sehingga penjelasan yang diberikan tidak tegas. Meskipun demikian, terdapat beberapa karyawan senior yang menunjukkan tingkat *Self Efficacy* tinggi dan mampu mengambil keputusan lebih cepat, tetapi jumlahnya masih terbatas sehingga belum mampu meningkatkan konsistensi pelayanan secara keseluruhan.

Dengan mengacu pada teori dan temuan empiris sebelumnya, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan *Self Efficacy* secara umum diketahui memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi meningkatkan semangat dan usaha kerja, lingkungan kerja menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas, dan *Self Efficacy* mendorong keberanian mengambil keputusan serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam konteks Hotel Candisari yang masih menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Candisari Hotel Karanganyar Kebumen dengan

judul penelitian: **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja melalui *Work Motivation* sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Hotel Candisari Karanganyar, Kebumen.”**

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Work Motivation* karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen?
2. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Work Motivation* karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen?
3. Apakah *Work Motivation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen?
5. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Work Motivation* sebagai variabel intervening?
7. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan *Work Motivation* sebagai variabel intervening?

1.3. Batasan Masalah

Batasan penelitian ini bertujuan agar pembahasan dalam penelitian ini tidak mengalami penyimpangan dan keluar dari pembahasan yang semestinya. Hal ini agar terhindar dari pembahasan yang terlalu luas, sehingga pembahasan dalam penelitian ini akan mengarah pada tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di Candisari Karanganyar Kebumen.
2. Penelitian difokuskan pada variabel terikat berikut:

- a. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2010:246), kinerja adalah hasil kerja yang efektif dan efisien, yang juga mempertimbangkan data pribadi seperti jumlah kesalahan kerja, kecelakaan, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Dengan demikian, kinerja dapat dilihat dari sejauh mana seseorang mampu bekerja secara optimal sambil meminimalkan kesalahan serta menjalankan tugas dengan disiplin dan tanggung jawab. Menurut Robbins (2006:206), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas
2. Ketepatan Waktu
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

b. *Work Motivation*

Menurut (Sondang P , Siagian 2012 : 138) motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan menunaikan kewajibannya. Indikator motivasi kerja yang mengacu pada teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (Mangkunegara, 2017) yaitu :

1. Gaji / pendapatan dan waktu istirahat.
 2. Alat-alat keamanan, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan.
 3. Hubungan antar pekerja dan kerjasama antar pekerja.
 4. Pujian atasan terhadap prestasi dan penghargaan terhadap prestasi.
 5. Kesempatan dalam menyampaikan gagasan / ide dan mendapat pelatihan dari perusahaan.
3. Penelitian ini difokuskan hanya pada variabel bebas berikut:
- a. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja. Menurut Robbins (dalam Riyadi, 2018:68), lingkungan kerja merupakan suatu sarana atau tempat yang sangat berperan dalam organisasi serta menjadi bagian dari lingkungan organisasi yang dirancang untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi para karyawan. Menurut Siagian (2014:58), lingkungan kerja diukur melalui beberapa indikator, yaitu

1. Bangunan tempat kerja
2. Peralatan kerja yang memadai
3. Fasilitas
4. Tersedianya sarana transportasi
5. Hubungan antar rekan kerja
6. Hubungan atasan dengan karyawan
7. Kerjasama antar karyawan.

b. *Self Efficacy*

Self-efficacy adalah penilaian pribadi yang mencakup keyakinan, kepercayaan, serta kemampuan seseorang dalam menentukan apakah ia mampu atau tidak mampu dalam melaksanakan suatu tindakan. Menurut (Bandura 2017) menjelaskan empat proses utama *self-efficacy* kognitif, memengaruhi cara berpikir dan strategi; motivasi, menjaga fokus pada tujuan; afektif, mengelola emosi saat menghadapi stres; dan seleksi, memilih tindakan yang sesuai dengan kemampuan. Indikator *self-efficacy* mencakup tiga aspek penting:

1. magnitude, yang merujuk pada tingkat kesulitan yang dapat dihadapi.
2. strength, yaitu keyakinan untuk mengatasi hambatan.
3. generality, yang menggambarkan kemampuan penerapan dalam berbagai situasi.

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *Work Motivation* pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap *Work Motivation* pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work Motivation* terhadap kinerja karyawan pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Work Motivation* sebagai variabel intervening pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *Work Motivation* sebagai variabel intervening pada karyawan Hotel Candisari Karanganyar Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari dua bagian, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, dengan penjelasan sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan lingkungan kerja, *self-efficacy*, *Work Motivation*, dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan melalui *Work Motivation*, terutama dalam konteks industri perhotelan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pihak manajemen Hotel Candisari Karanganyar Kebumen mengenai sejauh mana pengaruh lingkungan kerja dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *Work Motivation* sebagai variabel intervening.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen Hotel Candisari Karanganyar Kebumen dalam menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan melalui upaya

perbaikan lingkungan kerja, peningkatan *self-efficacy*, serta penguatan *Work Motivation* agar kinerja karyawan dapat lebih optimal.

