

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berdaya saing merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi, terutama pada era persaingan global yang semakin ketat. Organisasi dituntut mampu mengelola SDM secara efektif melalui perencanaan, pengembangan, serta pembinaan yang terarah agar kinerja karyawan dapat dioptimalkan (Indriakati, 2024). Penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan menjadi penting agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Kinerja karyawan menjadi salah satu elemen yang menentukan keberhasilan organisasi. Ketepatan dan konsistensi karyawan dalam melaksanakan tugas berpengaruh langsung terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan. Hasil penilaian kinerja juga digunakan sebagai dasar bagi manajemen dalam perbaikan kebijakan SDM, perencanaan pengembangan kompetensi, serta pengambilan keputusan strategis lainnya. Namun demikian, penilaian kinerja pada banyak organisasi masih belum berjalan optimal. Muh & Muh (2023) menjelaskan bahwa proses penilaian sering dilakukan secara tidak tepat atau kurang terstandarisasi, sehingga hasilnya cenderung subjektif dan tidak sepenuhnya mencerminkan performa karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya sistem penilaian kinerja yang lebih akurat, terstruktur, dan berbasis indikator yang jelas, agar mampu

mendukung peningkatan kualitas SDM dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal dengan pihak manajemen pada tanggal 19 November 2026, diketahui bahwa Doulos Phos The Ship Hotel Lagoi, Bintan belum memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang terstruktur dan terdokumentasi secara formal. Penilaian kinerja yang dilakukan masih bersifat subjektif dan belum didasarkan pada indikator kinerja yang jelas dan terukur. Hal ini menunjukkan perlunya sistem penilaian kinerja yang lebih akurat, terstruktur, dan berbasis indikator yang jelas, agar mampu mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya sistem penilaian kinerja yang sistematis, perusahaan berpotensi mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi tingkat kinerja karyawan, menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi, serta memberikan penghargaan dan evaluasi secara objektif, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan kualitas pelayanan kepada tamu.

Selain penilaian kinerja yang belum optimal, beberapa faktor lain juga mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya yaitu *work-life balance* menurut Iroth et al., (2022), *Work-life balance* merupakan hal yang sangat penting karena keterlibatan dan kepuasan individu dalam menjalani peran mereka antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. Menurut Nurhasanah & Tiya siningsih (2024), *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja yang berkontribusi pada output organisasi, yang menunjukkan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi dalam meningkatkan kinerja dan hasil kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Sebagai data pendukung dalam menggambarkan kondisi kinerja karyawan, peneliti menyajikan data lembur karyawan yang terdapat pada tabel berikut, digunakan untuk mencerminkan intensitas jam kerja tambahan di luar jam kerja normal di Doulos Phos The Ship Hotel Lagoi, Bintan.

Tabel 1. 1 Data Persentase Lembur Karyawan Priode Juni-Oktober 2025

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Absensi Abnormal (orang)	persentase
Juni	47	20	43%
Juli	47	22	47%
Agustus	47	22	47%
September	47	20	43%
Oktober	47	20	43%
Rata-Rata		21	44%

Sumber : data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai persentase lembur karyawan pada periode Juni–Oktober 2025, diketahui bahwa dari total 47 karyawan, rata-rata sebanyak 21 orang atau 44% tercatat melakukan lembur atau menunjukkan pola absensi yang bersifat abnormal setiap bulannya. Persentase tersebut berada dalam kisaran 43%–47%, sehingga mencerminkan adanya beban kerja tambahan yang dialami oleh hampir setengah dari jumlah karyawan secara konsisten selama lima bulan berturut-turut.

Fenomena ini menunjukkan indikasi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas waktu pribadi karyawan. Tingginya intensitas lembur dalam periode yang berkelanjutan berpotensi mengurangi waktu istirahat, membatasi aktivitas personal, serta meningkatkan risiko kelelahan kerja (*work fatigue*). Kondisi tersebut merupakan salah satu ciri utama terganggunya *work-life balance*, karena waktu pemulihan (*recovery time*) karyawan tidak berjalan secara optimal. Apabila dibiarkan, ketidakseimbangan ini dapat berdampak pada kualitas dan konsistensi kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Selain *work-life balance*, iklim kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena menciptakan pola lingkungan yang positif terhadap tempat kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan, iklim kerja lebih berfokus pada persepsi anggota terhadap organisasinya sebagai tempat kerja yang menyenangkan. Iklim kerja adalah karakteristik yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain, dan yang mempengaruhi perilaku orang di organisasi. Iklim kerja sendiri dapat dibentuk oleh peran aktif pimpinan saat menjalankan organisasi (Darmawan et al., 2020).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan salah satu karyawan pada tanggal 28 oktober 2025, masih terdapat beberapa Fenomena yang terjadi di Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan yang menunjukkan bahwa penerapan iklim kerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Berikut fenomena iklim kerja di Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan:

1. Komunikasi organisasi yang belum efektif.

Di Hotel Doulos Posh The Ship Lagoi masih terdapat hambatan komunikasi yang menyebabkan alur kerja tidak optimal. Informasi tugas kerap terlambat atau kurang jelas, serta muncul perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan akibat perbedaan gaya kepemimpinan dan latar belakang tenaga kerja.

2. Pola kepemimpinan yang belum mendukung kenyamanan psikologis.

Kepemimpinan masih berfokus pada pencapaian hasil tanpa memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan. Minimnya umpan balik positif, apresiasi, dan pendekatan interpersonal membuat karyawan merasa kurang dihargai dan kurang aman dalam bekerja.

3. Tekanan kerja yang tinggi pada periode tertentu.

Peningkatan okupansi dan sistem kerja shift yang tidak stabil menimbulkan beban kerja tinggi serta ritme kerja yang tidak konsisten. Kondisi ini memicu kelelahan fisik dan mental, ditambah tuntutan pelayanan prima yang menambah tekanan psikologis karyawan.

Berdasarkan ketiga permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan iklim kerja di Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi masih menghadapi tantangan signifikan, terutama dalam efektivitas komunikasi internal, koordinasi antar departemen, serta pola kepemimpinan yang belum memberikan dukungan psikologis memadai bagi karyawan. Hambatan komunikasi dan perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan, ditambah gaya kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada hasil, menyebabkan menurunnya motivasi dan rasa aman dalam bekerja.

Kondisi ini diperburuk oleh tekanan kerja tinggi dan ketidakstabilan sistem shift yang memengaruhi keseimbangan kerja–istirahat karyawan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan komprehensif melalui peningkatan kelancaran arus informasi, penguatan kerja sama lintas departemen, dan pengembangan kepemimpinan yang lebih humanis guna menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis, kondusif, dan mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. salah satu faktor utama yang menentukan kualitas sumber daya manusia adalah tingkat motivasi. Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan akan menunjukkan antusiasme dalam menyelesaikan tugas, memiliki inisiatif yang kuat, serta berupaya mencapai target organisasi secara maksimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas dan menimbulkan sikap pasif terhadap pekerjaan (Prasetya & Wajdi, 2025).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap salah satu karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan pada tanggal 28 oktober 2025 menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Berikut fenomena tentang motivasi di Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan:

1. Karyawan merasa belum sepenuhnya aman secara karir karena terbatasnya peluang pengembangan karir, sehingga menimbulkan rasa tidak pasti terhadap masa depan pekerjaan.
2. Sistem penghargaan yang belum konsisten menyebabkan pencapaian individu maupun tim kurang mendapatkan pengakuan, sehingga menurunkan rasa bangga dan motivasi untuk berprestasi.

3. Kurangnya umpan balik konstruktif dari atasan menyebabkan karyawan tidak memiliki arahan yang jelas dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja mereka.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang kurang menunjukkan semangat dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas, terutama pada pekerjaan yang bersifat rutin. Beberapa karyawan juga tampak belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan tugas, yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi belum mencapai hasil yang maksimal akibat belum optimalnya penerapan *work-life balance*, iklim kerja yang kurang mendukung, serta rendahnya motivasi kerja. Oleh karena itu, dibutuhkan perhatian serius dari pihak manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, kondusif, dan mampu memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Daniswaa et al. (2025), menjelaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan kinerja karyawan di sektor perhotelan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan 126 responden dari total 183 karyawan Hotel ORB dan dianalisis menggunakan *Statistical Program for Social Science (SPSS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan Hotel ORB masih mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi. Permasalahan ini terutama terjadi karena sistem kerja bergilir (*shift work*), beban kerja yang padat, serta tanggung jawab keluarga yang cukup tinggi, terutama bagi karyawan yang sudah berkeluarga.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2022), membuktikan bahwa motivasi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Ramada Sunset Road Badung. Namun, penelitian tersebut juga menemukan adanya hambatan pada kedua variabel tersebut. Dari sisi motivasi, sebagian karyawan memiliki dorongan kerja yang rendah akibat tingginya tekanan pekerjaan dan kurangnya sistem penghargaan, sehingga berdampak pada menurunnya semangat, inisiatif, dan produktivitas kerja. Sementara itu, iklim organisasi dinilai belum kondusif karena kurangnya keharmonisan hubungan antarpegawai serta minimnya dukungan dan kerja sama antardepartemen, yang berimplikasi pada rendahnya rasa memiliki dan komitmen karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan memerlukan penguatan motivasi serta penciptaan iklim kerja yang positif dan kolaboratif.

Berdasarkan penelitian terdahulu, masih terdapat kesenjangan dalam mengkaji pengaruh *work-life balance*, iklim kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan di sektor perhotelan, karena sebagian besar studi meneliti variabel tersebut secara terpisah. Selain itu, penelitian dengan objek hotel berkarakteristik unik seperti Doulos Phos The Ship Hotel Lagoi, Bintan—yang menggabungkan konsep perhotelan dan pelayaran—masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Kebaruan penelitian terletak pada

integrasi *work-life balance*, iklim kerja, dan motivasi dalam satu model analisis pada konteks hotel bertema kapal bersejarah dengan sistem kerja maritim pariwisata, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan pemaparan permasalahan penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance*, Iklim Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang dapat diidentifikasi Adalah sebagai berikut:

1. *Work-Life Balance*

Sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat jam kerja yang panjang, jadwal yang tidak menentu, serta tingginya tekanan pelayanan. Kondisi ini menyebabkan kelelahan kerja dan penurunan tingkat kepuasan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja individu.

2. Iklim Kerja

Iklim kerja di lingkungan hotel belum sepenuhnya kondusif, ditandai dengan adanya hambatan komunikasi antara pimpinan asing dan karyawan lokal, kurangnya koordinasi antar departemen, serta lemahnya dukungan emosional dari pimpinan. Hal tersebut berdampak pada menurunnya efektivitas kerja tim dan suasana kerja yang kurang harmonis.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan belum optimal, yang terlihat dari rendahnya inisiatif dalam melaksanakan tugas, sistem penghargaan yang belum konsisten, serta keterbatasan kesempatan pengembangan karier. Keadaan ini berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

4. Kinerja Karyawan

Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, iklim kerja yang kurang mendukung, serta rendahnya motivasi secara keseluruhan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, baik dalam aspek efektivitas, efisiensi, maupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah untuk memudahkan dalam pembahasan selanjutnya, Adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan?
2. Apakah terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel, Bintan?
4. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance*, iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan?

1.4 Pembatas Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian pada karyawan yang bekerja di Doulos Phos The Ship Hotel Lagoi Bintan, baik karyawan tetap maupun pekerja lepas. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini meliputi *work-life balance*, iklim kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain di luar variabel tersebut, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Doulos Phos The Ship Hotel pada tahun 2025. Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana *work-life balance*, iklim kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tanpa menambahkan variabel mediasi maupun moderasi lainnya.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hiotel Lagoi, Bintan.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Doulos Posh The Ship Hotel Lagoi, Bintan.

4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *work-life balance*, iklim kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Doulos Phos The Ship Hotel Lagoi, Bintan

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bagi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Bagi akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi jembatan untuk mengabdikan dan sarana mengimplementasikan ilmu yang didapatkan agar berguna bagi diri pribadi dan khalayak serta penelitian ini merupakan salah satu syarat penyelesaian studi sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Maritim, Universitas Maritim Raja Ali Haji. Penulis berharap dengan adanya penelitian ini, maka bisa dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.7 Sistematika Penelitian

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai kajian pustaka, review penelitian terdahulu yang sejenis, kerangka pemikiran, pengembangan hipotesis, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari objek dan ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, operasional variabel penelitian, dan metode penentuan sampel atau sample, prosedur pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dijelaskan mengenai data hasil penelitian, temuan-temuan dari penelitian, serta pembahasan terkait hasil yang diperoleh tersebut.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dijelaskan dan saran berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.