

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pariwisata di Indonesia. Tingginya mobilitas wisatawan domestik maupun mancanegara mendorong meningkatnya kebutuhan akan akomodasi yang berkualitas, sehingga hotel menjadi salah satu pilar utama dalam industri pariwisata. Persaingan yang semakin ketat menuntut hotel tidak hanya menawarkan fasilitas fisik yang unggul, tetapi juga menjaga kualitas pelayanan yang sebagian besar ditentukan oleh kinerja karyawan. Dengan demikian, stabilitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam keberlangsungan dan perkembangan hotel.

Fenomena menarik dapat dilihat pada perkembangan kinerja Rayz UMM Hotel Malang, khususnya dari aspek tingkat okupansi. Berdasarkan data internal, tingkat okupansi hotel menunjukkan tren peningkatan selama empat tahun terakhir, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1. Data Okupansi Rayz UMM Hotel Malang Tahun 2022-2025

Tahun	Tingkat Okupansi	Average daily occupied room	Per Occupancy Room (POR)	Per Available Room (PAR)	Turnover Intention
2022	48,44%	76	1,12	0,54	14
2023	58,29%	92	0,98	0,57	10
2024	61,26%	96	0,88	0,54	13
Januari-14 Oktober 2025	55,02%	86	0,97	0,54	5

Sumber: Data Internal Rayz UMM Hotel Malang. Oktober 2025

Berdasarkan Tabel 1.1. Data Okupansi Rayz UMM Hotel Malang Tahun 2022–2025, kinerja okupansi hotel menunjukkan perbaikan dari masa pemulihan hingga periode yang lebih stabil. Pada tahun 2022, tingkat okupansi masih 48,44% dengan *average daily occupied room* adalah 76, yang mencerminkan

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

kondisi *low demand* akibat fase pemulihan pascapandemi sehingga pencapaian *room sold/occupied room* rata-rata belum sesuai target/*budget*. Kondisi ini juga menjelaskan mengapa POR 1,12 terlihat tinggi, POR pada data ini bermakna rasio jumlah karyawan *Full Time Equivalent* (FTE) dibanding kamar terisi rata-rata, sehingga ketika kamar terisi masih rendah sementara kebutuhan staf layanan perhotelan tetap harus terpenuhi, rasio staf per kamar terisi menjadi lebih besar. Memasuki 2023, okupansi meningkat menjadi 58,29% dan *average daily occupied room* naik menjadi 92, menunjukkan permintaan mulai pulih dan tingkat keterisian kamar semakin baik, pada saat yang sama POR turun menjadi 0,98, yang mengindikasikan produktivitas tenaga kerja relatif membaik karena kamar terisi bertambah.

Tren peningkatan berlanjut pada 2024 dengan okupansi 61,26% dan *average daily occupied room* adalah 96, menandakan kondisi operasional semakin stabil, serta POR kembali turun menjadi 0,88 yang menunjukkan rasio staf per kamar terisi makin efisien. Sementara itu, data tahun 2025 yang diambil hanya dari Januari hingga 14 Oktober menunjukkan okupansi 55,02% dengan *average daily occupied room* adalah 86. Angka ini bukan karena *low season*, melainkan karena periode data belum mencakup satu tahun penuh, sehingga apabila dihitung hingga Desember kemungkinan tingkat okupansi akan lebih tinggi. Adapun PAR relatif stabil di kisaran 0,54–0,57, yang menunjukkan performa per kamar tersedia cenderung konsisten sepanjang periode tersebut.

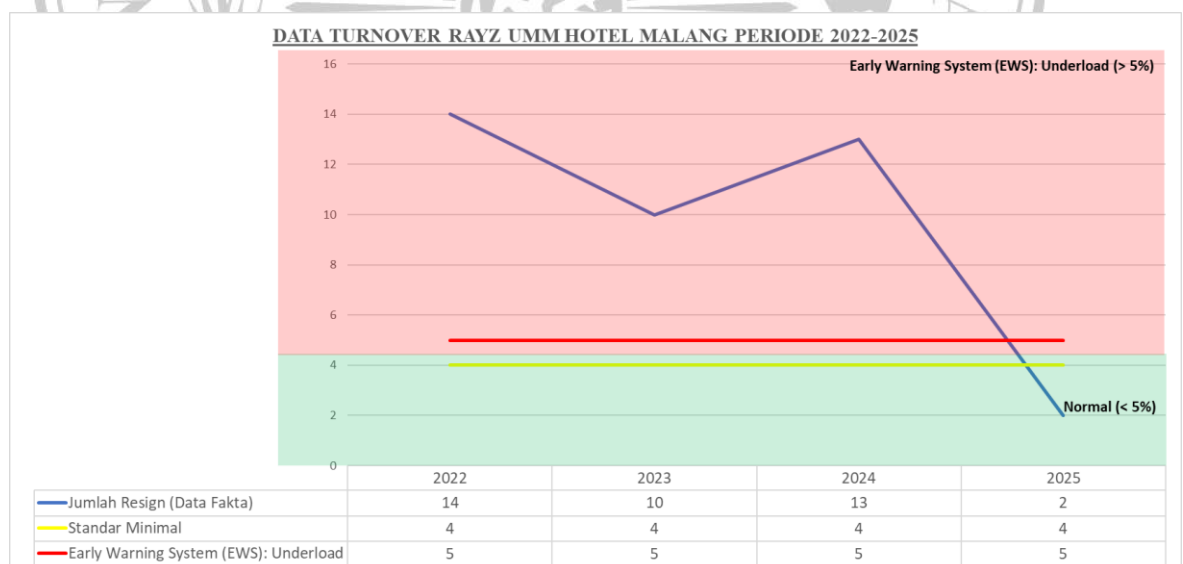
Dari sisi SDM, *turnover intention* menurun dari 14 (2022) ke 10 (2023), sempat naik menjadi 13 (2024), lalu turun tajam ke 5 (2025), yang mengindikasikan kecenderungan niat keluar karyawan membaik kembali di 2025. Secara keseluruhan, tren okupansi dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan performa hotel serta kemampuan manajemen dalam menyeimbangkan strategi harga, pendapatan, dan keseimbangan kerja karyawan (*work life balance*) demi menjaga stabilitas operasional.

Hubungan antara tingkat okupansi dan *turnover intention* di Rayz UMM Hotel Malang menunjukkan pola yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Pada 2022, tingkat okupansi yang masih rendah sebesar 48,44% berdampak pada tingginya

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

turnover intention sebanyak 14 karyawan karena aktivitas kerja belum stabil. Tahun 2023 okupansi meningkat menjadi 58,29% dan *turnover* menurun menjadi 10, menunjukkan bahwa meningkatnya hunian memberi rasa aman dan kepuasan kerja. Namun pada 2024, meskipun okupansi mencapai puncak 61,26%, *turnover* naik kembali menjadi 13 akibat meningkatnya beban dan tekanan kerja. Hingga Oktober 2025, okupansi menurun ke 55,02% namun *turnover* turun drastis menjadi 5, menandakan manajemen berhasil menjaga keseimbangan beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat okupansi yang tinggi dapat menurunkan *turnover* apabila diimbangi dengan pengelolaan kerja yang baik, namun jika menimbulkan tekanan berlebih justru berpotensi meningkatkan *turnover intention*.

Berdasarkan data internal, tingkat *turnover* karyawan Rayz UMM Hotel Malang pada periode 2022–2025 menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan apabila dibandingkan dengan standar ideal *turnover* sebesar 5% per tahun. Data selengkapnya terdapat pada tabel berikut.



Gambar 1.1. Grafik Turnover Rayz UMM Hotel Malang 2022-2025
Sumber: Data Internal Rayz UMM Hotel Malang, Oktober 2025

Data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2022 tingkat *turnover* mencapai 15,22%, turun menjadi 10,99% di tahun 2023. Meski sempat naik

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

kembali menjadi 13,61% di tahun 2024, pada tahun 2025 terjadi penurunan signifikan hingga mencapai 5,68%, mencapai standar ideal 5%. Penurunan ini mencerminkan adanya perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di Rayz UMM Hotel Malang, baik dari sisi pengawasan kedisiplinan, sistem rekrutmen, maupun peningkatan kesejahteraan dan komunikasi antar karyawan. Tingginya *turnover* di Rayz UMM Hotel Malang disebabkan oleh beberapa faktor internal yang berkaitan dengan SKA (*Skill, Knowledge, dan Attitude*), di mana komponen yang paling utama dan sering menjadi permasalahan adalah *Attitude* (sikap kerja).

Berdasarkan hasil pengamatan dan data internal, banyak karyawan yang mengundurkan diri bukan hanya karena alasan ekonomi atau peluang kerja di tempat lain, tetapi juga karena masalah kedisiplinan dan pelanggaran peraturan hotel. Beberapa karyawan mendapatkan Surat Peringatan (SP) mulai dari SP1 hingga SP3 akibat berbagai pelanggaran seperti kasus pencurian, pelanggaran larangan merokok saat jam kerja, dan ketidakpatuhan terhadap aturan internal hotel. Akibatnya, sebagian memilih mengundurkan diri atau diberhentikan karena tidak mampu menyesuaikan diri dengan budaya disiplin yang diterapkan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun manajemen hotel telah menetapkan standar kerja dan etika yang ketat untuk menjaga kualitas layanan, belum semua karyawan mampu beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *turnover intention* adalah *Work Life Balance* (WLB). WLB merujuk pada sejauh mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk waktu bersama keluarga, istirahat, dan aktivitas sosial. Dalam industri perhotelan, jam kerja yang tidak menentu, *shift* malam, dan lembur sering kali menjadi penghambat tercapainya WLB.

Namun, kondisi ini berbeda dengan yang terjadi di Rayz UMM Hotel Malang, di mana sistem kerja karyawan tidak menerapkan jam lembur secara rutin. Jika pun terdapat lembur, hal tersebut hanya dilakukan untuk

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

menyelesaikan pekerjaan yang benar-benar tidak dapat ditunda hingga keesokan harinya, sebagaimana diatur dalam Pasal 25 ayat (1) terkait kerja lembur. Jam kerja normal berlangsung 8 jam perhari, dan waktu kerja dikategorikan lembur apabila melebihi dua jam dari jam kerja normal. Lembur tersebut dibayar apabila melebihi dua jam, sedangkan lembur hingga dua jam saja tidak diberikan kompensasi tambahan.

Kebijakan tersebut mencerminkan perhatian manajemen terhadap keseimbangan waktu kerja, yang berhubungan langsung dengan indikator *Time Balance* dalam *Work Life Balance*. *Time Balance* menggambarkan kemampuan karyawan dalam mengalokasikan waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan adanya pembatasan jam kerja dan ketentuan lembur yang jelas, karyawan memiliki kesempatan lebih besar untuk mengatur waktu istirahat, berkumpul dengan keluarga, serta menjalankan aktivitas pribadi di luar pekerjaan.

Hal ini membantu mengurangi risiko kelelahan dan stres akibat pekerjaan yang berlebihan. Ketika keseimbangan kerja-hidup tidak tercapai, karyawan cenderung mengalami kelelahan, stres, hingga konflik pekerjaan-keluarga, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja (1). Sebaliknya, ketika organisasi mampu menerapkan kebijakan yang mendukung WLB, karyawan akan lebih puas, loyal, dan memiliki keinginan bertahan lebih lama dalam organisasi.

Kepuasan kerja sendiri menjadi variabel yang sangat penting dalam menurunkan *turnover intention*. Kepuasan kerja mencakup perasaan positif terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kompensasi, hubungan antar rekan kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan karir, pengawasan dan dukungan manajemen. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang berimplikasi pada menurunnya niat untuk keluar (2). Bahkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* (3).

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun WLB tidak selalu berpengaruh langsung, kepuasan kerja menjadi faktor penentu yang menjembatani pengaruh tersebut. Di Rayz UMM Hotel Malang, kepuasan kerja karyawan didukung melalui beberapa aspek penting. Pertama, adanya kesempatan promosi internal, di mana karyawan yang awalnya bekerja di bagian *housekeeping* (HK) dapat dipromosikan menjadi posisi *front office* (FO) atau departemen lain yang lebih strategis. Kebijakan ini menciptakan rasa penghargaan dan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Kedua, sistem pengawasan dan dukungan dari manajemen dilakukan secara terbuka dan komunikatif, di mana atasan tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing yang membantu karyawan menyelesaikan kendala kerja. Ketiga, hubungan antar rekan kerja di lingkungan hotel juga terjalin dengan baik melalui komunikasi yang harmonis dan kerja sama tim yang kuat, terutama dalam menghadapi periode okupansi tinggi.

Penelitian di sektor perhotelan juga memperkuat temuan tersebut yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di industri *hospitality* (4). Dan juga terdapat penelitian yang menemukan di Hotel Plaza Inn Kendari, WLB berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan (5). Temuan-temuan tersebut menegaskan pentingnya peran WLB dan kepuasan kerja dalam menciptakan loyalitas serta menurunkan *turnover intention* pada karyawan hotel.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung WLB terhadap *turnover intention*, sementara penelitian lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut baru signifikan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Inkonsistensi hasil ini menimbulkan *research gap* yang penting untuk diteliti lebih lanjut, khususnya pada hotel dengan karakteristik *turnover* rendah. Rayz UMM Hotel Malang menjadi konteks yang tepat untuk mengisi kesenjangan penelitian ini, karena fenomenanya berbeda dengan mayoritas hotel lain.

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang telah dijelaskan di atas, penulis tertarik untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang. Dari permasalahan tersebut, penulis mengangkat judul penelitian **“Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Rayz UMM Hotel Malang.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti merumuskan masalah yang akan dibahas adalah:

1. Bagaimana kondisi *Work Life Balance*, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Rayz UMM Hotel Malang?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada Rayz UMM Hotel Malang?
4. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Rayz UMM Hotel Malang?
5. Apakah peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh terhadap *Work Life Balance* dan *Turnover Intention* pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi *Work Life Balance*, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang.

202210160311536
Eka Ramadhaningsih Sucahyani
Prodi Manajemen

4. Untuk mengetahui dan menganalisis *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh terhadap *Work Life Balance* dan *Turnover Intention* pada karyawan Rayz UMM Hotel Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen Rayz UMM Hotel Malang dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup (*work life balance*) yang lebih baik guna meningkatkan kepuasan kerja dan menekan *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi manajemen hotel dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat retensi karyawan di tengah persaingan industri perhotelan yang kompetitif. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan informasi bagi praktisi perhotelan lainnya mengenai pentingnya *work life balance* dan kepuasan kerja dalam mengurangi niat keluar karyawan, sehingga dapat dijadikan *best practice* bagi hotel lain.

2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai hubungan antara *work life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* dalam konteks industri perhotelan di Indonesia. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek retensi karyawan, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengeksplorasi variabel serupa pada konteks industri lain, sehingga memperluas cakupan kajian akademis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan.