

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan di Indonesia merupakan salah satu sektor yang memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional, mengingat potensi wisata yang terus berkembang dan semakin banyaknya wisatawan domestik maupun internasional. Industri perhotelan yang berkaitan dengan sektor pelayanan merupakan salah satu industri terbesar yang berkembang pesat serta berperan sebagai penggerak ekonomi global. Karyawan perhotelan harus memberikan pelayanan yang baik serta menciptakan lingkungan yang ramah guna menarik tamu dan wisatawan. Selain pelayanan yang prima, agar dapat bersaing dengan para kompetitor, sebuah hotel harus menunjukkan keunggulannya, seperti dengan menyediakan fasilitas pendukung yang memadai (1).

Pada industri perhotelan, sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam menjalankan operasional perusahaan. Karyawan menjadi roda penggerak roda bisnis perusahaan jasa dan sebagai aset yang perlu diperhatikan serta ditingkatkan kemampuannya (2). Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memiliki dampak signifikan terhadap keseluruhan kualitas organisasi. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang luas, wawasan yang mendalam, pengetahuan yang mendukung, dan keterampilan yang kuat menjadi aset berharga bagi perusahaan (3). Salah satu indikator utama dalam

pengelolaan SDM adalah tingkat *turnover* atau pergantian karyawan. *Turnover intention* merujuk pada niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu (4).

Turnover intention merujuk pada estimasi subjektif karyawan mengenai kemungkinan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Hal ini merupakan niat yang sadar dan disengaja untuk keluar dari organisasi. Selain itu, *turnover intention* merupakan tahap akhir dari proses kognisi untuk meninggalkan organisasi, yang mencakup pemikiran untuk keluar dan niat untuk mencari pekerjaan lain (5). *Turnover intention* biasanya didahului oleh niat karyawan, yang sering kali berawal dari ketidakpuasan kerja dan menurunnya komitmen terhadap organisasi (3). Hal tersebut ditunjukkan oleh perilaku kerja yang kontraproduktif seperti mengabaikan tugas, sering absen atau datang telat, dan melakukan pelanggaran kecil terhadap aturan perusahaan (6). *Turnover intention* menjadi masalah yang semakin penting pada industri perhotelan mengingat dampak negatif dari *turnover intention*. Perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhinya agar dapat menyusun strategi yang tepat (1).

Turnover karyawan tidak hanya terjadi di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama, tetapi juga merupakan tantangan utama dalam industri perhotelan secara umum. *Work life balance* dan *quality of work life* merupakan dua faktor utama yang berhubungan langsung dengan kenyamanan dan kepuasan karyawan. *Work life balance* yang buruk dapat menjadi faktor yang menyebabkan *turnover intention*, karena karyawan merasa kesulitan dalam

menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga (7). *Quality of work life* yang rendah akibat beban kerja yang berlebihan, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, atau tidak adanya pengakuan dari atasan, juga dapat menjadi faktor yang menyebabkan *turnover intention* (8).

Work life balance (WLB) didefinisikan sebagai kapasitas karyawan untuk bekerja dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap keluarga dan orang lain di luar pekerjaan (9). Karyawan harus mampu menyelaraskan antara kehidupan kerja dan hal pribadi atau keluarga yakni dengan cara dapat mengatur waktu sebaik mungkin antara dua hal tersebut. Perusahaan dapat memberikan dorongan kepada karyawan berupa *reward* atau motivasi untuk menumbuhkan rasa loyalitas mereka terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat menekan turunnya tingkat *turnover intention*, karena jika *turnover intention* meningkat maka akan menimbulkan masalah yang besar bagi Perusahaan. *Work life balance* yang baik tidak hanya meningkatkan kontribusi karyawan, tetapi juga menjadi indikator penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (10).

Quality of work life adalah suatu upaya yang sistematis dalam pengelolaan atau manajemen organisasional, dengan memberikan karyawan kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya (11). Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan *quality of work life* merupakan suatu proses untuk mencapai persepsi karyawan terhadap rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta motivasi untuk

tumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan rencana kehidupan kerja, agar dapat menunjang efektifitas perusahaan (12).

Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama, sebagai salah satu hotel berbintang di Kota Surabaya, mengalami tantangan dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Berdasarkan data internal, pada tahun 2024, terjadi *turnover* sebanyak 25 karyawan dari total 171 karyawan, yang mencakup pegawai kontrak hingga casual. Dengan kata lain, tingkat *turnover* karyawan di hotel ini mencapai sekitar 14,6%. Tingginya angka tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kondisi ideal yang diharapkan dengan realita di lapangan. Karyawan masih menunjukkan *turnover intention* yang tinggi meskipun perusahaan telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Fenomena ini mengindikasikan bahwa belum optimalnya *work life balance* dan *quality of work life* dapat menjadi penyebab yang signifikan.

Tabel 1.1 Absensi Karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama Tanggal 10 April 2025

Nama	Departemen	Jabatan	In	Out
Rosalina Petron	<i>Accounting</i>	Staff	08:19:39	17:06:09
Syamsi Husaini	<i>Accounting</i>	Staff	14:32:28	01:07:04
Ayu Agustin Nil	<i>Accounting</i>	Leader	08:04:48	22:09:15
Ratna Mei Astut	<i>Accounting</i>	Staff	07:55:28	17:27:11
Januar Mashudah	<i>Accounting</i>	Leader	08:23:28	20:55:39
Herny Ananda	<i>Accounting</i>	Staff	07:43:02	18:27:46
Hanung Rizki	<i>Accounting</i>	Staff	07:42:15	17:32:52
Andi Teguh	<i>Accounting</i>	Staff	08:26:18	17:32:58
Mahesa Athalla	<i>T&C</i>	Staff	07:48:00	18:12:51

Nama	Departemen	Jabatan	In	Out
Serli Hannavida	<i>T&C</i>	Staff	07:54:33	18:34:22
Chandra Kurniawan	<i>Main Kitchen</i>	Staff	07:59:22	19:21:31
Ismatullah	<i>Main Kitchen</i>	Staff	08:37:49	18:46:37
Zakaria	<i>Main Kitchen</i>	Leader	06:54:26	18:44:03
Fentje L	<i>Main Kitchen</i>	Leader	07:58:55	17:17:54

Sumber: Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama

Berdasarkan tabel tersebut, ditemukan adanya karyawan yang datang terlambat dari jam kerja yang ditentukan (08.00 WIB), namun tetap menyelesaikan pekerjaannya hingga lembur melewati jam kerja normal (17.00 WIB). Fenomena ini tidak hanya terjadi pada satu departemen, tetapi juga berpotensi terjadi pada departemen lain dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda, seperti *main kitchen* yang memiliki tuntutan operasional lebih tinggi dibandingkan *accounting* serta *T&C*. Perbedaan beban kerja tersebut menunjukkan bahwa pola kehadiran karyawan dapat bervariasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Keterlambatan dan lembur yang terjadi secara terus-menerus dapat mengindikasikan ketidakseimbangan beban kerja yang berpotensi mengganggu *work life balance* karyawan. Perilaku keterlambatan dan lembur tersebut juga dapat dikategorikan sebagai *withdrawal behavior*, yaitu bentuk penarikan diri karyawan yang mencerminkan adanya ketidakpuasan atau tekanan dalam pekerjaan (13).

Proses *turnover* diawali oleh ketidakpuasan kerja dan menurunnya motivasi diri yang mendorong karyawan untuk mulai menarik diri, misalnya

melalui keterlambatan atau absensi, sebelum akhirnya muncul niat untuk mencari pekerjaan lain (13). Perilaku kontraproduktif ringan tersebut dapat menjadi sinyal dari menurunnya komitmen karyawan terhadap organisasi (6), serta lembur yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan pada karyawan dan secara signifikan dapat memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi (14)

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis, ditemukan beberapa masalah yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*. Karyawan pada industri perhotelan dituntut untuk memiliki kualitas kerja yang baik serta mampu menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, namun kerap menghadapi berbagai permasalahan. Selain itu, ditemukan adanya indikasi ketidakpuasan karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, meskipun telah tersedia program penghargaan bagi karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan penghargaan yang ada belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, khususnya terkait keadilan dan kesesuaian dengan beban kerja. Hal tersebut diperkuat dengan adanya karyawan yang memilih mengundurkan diri karena memperoleh penawaran kompensasi yang lebih baik dari perusahaan lain. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek *quality of work life* yang dapat berdampak pada meningkatnya *turnover intention* karyawan.

Karyawan yang tidak mampu menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menghadapi beban kerja berlebihan, atau tidak

mendapatkan dukungan organisasi yang memadai dapat menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain (*turnover intention*). Aspek lainnya seperti keamanan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat memengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi (15).

Fenomena tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga *work life balance* dan *quality of work life* untuk menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*). Tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, dan kurangnya penghargaan terhadap kontribusi karyawan seringkali menimbulkan ketidakpuasan kerja (7). Ketika karyawan merasa kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tidak mendapatkan imbalan yang layak, serta kurang mendapatkan dukungan dari lingkungan kerja, mereka cenderung mengalami stress dan menurunnya motivasi kerja (12). Kondisi tersebut dapat berdampak pada munculnya perilaku negatif seperti tingginya tingkat absensi dan menurunnya kualitas pelayanan(15). Oleh karena itu, *work life balance* dan *quality of work life* berperan signifikan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* di sektor perhotelan (16).

Terdapat pengaruh antara *work life balance* dengan *turnover intention*. Karyawan yang merasa tidak memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Jam kerja yang tidak menentu dan tuntutan

pekerjaan yang tinggi, keseimbangan kerja-hidup menjadi faktor yang sangat krusial dalam menentukan loyalitas karyawan. Jika perusahaan tidak memberikan kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut, seperti fleksibilitas jam kerja, cuti yang memadai, serta pengurangan jam lembur yang berlebihan, maka kemungkinan besar *turnover intention* di kalangan karyawan akan meningkat (9).

Pemenuhan kebutuhan pribadi penting dalam pekerjaan, dan juga kepuasan di luar pekerjaan dapat meningkatkan kontribusi karyawan di tempat kerja. *Work life balance* (WLB) menjadi salah satu tolak ukur yang terlihat pada organisasi-organisasi yang berkinerja tinggi. Manfaat ekonomi dan reputasi sebagai “tempat kerja terbaik” juga menjadi pertimbangan. *Work life balance* (WLB) yang baik memungkinkan bisnis berkembang serta membantu karyawan dalam mengombinasikan pekerjaan dengan aspirasi dan tanggung jawab lainnya (17).

Terdapat pengaruh antara *quality of work life* dengan *turnover intention*. *Quality of work life* yang rendah, seperti tidak adanya kejelasan pada sistem penggajian, kurangnya apresiasi, serta kondisi kerja yang tidak mendukung, dapat memicu stres kerja dan memperkuat niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Lingkungan kerja yang memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional dapat menurunkan tingkat *turnover intention* secara signifikan. Pengelolaan *quality of work life* yang efektif dapat menjadi strategi kunci dalam menekan angka *turnover* dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan (11).

Pemenuhan kebutuhan karyawan di tempat kerja, seperti lingkungan kerja yang kondusif, pertumbuhan dan pengembangan karir, kesempatan berpartisipasi, dan penghargaan atas kontribusi menjadi fondasi dalam membentuk *quality of work life* yang baik. *Quality of work life* yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, membangun komitmen organisasi, dan menciptakan citra positif perusahaan di mata karyawan (11). Perusahaan yang mengutamakan *quality of work life* cenderung lebih mampu mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan suportif (18).

Penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara *work life balance*, *quality of work life*, dan *turnover intention*. Penelitian Nurkarimah dan Rositawati (2023) (16) menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara Penelitian Shavira et al. (2024) (4) menunjukkan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Pertiwi et al (2024) (19) menunjukkan bahwa *quality of work life* secara signifikan dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di perusahaan. Sementara penelitian Gunawan dan Widodo (2020) (20) menunjukkan bahwa *quality of work life* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil dari beberapa penelitian mengenai pengaruh *work life balance* dan *quality of work life* terhadap *turnover intention* masih menunjukkan inkonsistensi.

Beberapa studi menemukan hubungan signifikan, sementara yang lain tidak menemukan pengaruh yang berarti. Selain itu, sebagian besar penelitian

tersebut dilakukan di sektor manufaktur dan pendidikan, sehingga masih terdapat keterbatasan dalam generalisasi hasil untuk industri perhotelan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap fenomena ini dengan meneliti faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* di Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dengan terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini mengenai turnover intention pada Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama. Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yakni : **“Pengaruh *Work Life Balance* dan *Quality of Work Life* Terhadap *Turnover Intention*”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Work Life Balance*, *Quality of Work Life*, dan *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama?
3. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama?
4. Apakah *Work Life Balance* dan *Quality of Work Life* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama?
5. Dari variabel *Work Life Balance* dan *Quality of Work Life* manakah yang lebih berpengaruh terhadap *Turnover Intention*?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis *Work Life Balance*, *Quality of Work Life*, dan *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Quality of Work Life* secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.
5. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait *Work Life Balance*, *Quality of Work Life*, dan *Turnover Intention* dalam industri perhotelan. Dengan mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut, penelitian ini memperkaya literatur akademik dan menjawab gap penelitian terkait hasil yang beragam mengenai pengaruh *work life balance* dan *quality of work life* terhadap *turnover intention*. Penelitian ini juga mengisi kekosongan studi dalam industri perhotelan di Indonesia, yang memiliki tantangan unik seperti jam kerja panjang dan

tingkat stres tinggi. Hasilnya dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan studi lebih lanjut mengenai strategi retensi karyawan di sektor jasa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen Hotel Mercure Surabaya Grand Mirama dalam mengembangkan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi *turnover intention*. Jika *work life balance* memiliki pengaruh signifikan, hotel dapat meningkatkan fleksibilitas kerja, sementara jika *quality of work life* lebih dominan, maka peningkatan kompensasi dan lingkungan kerja bisa menjadi fokus utama. Penelitian ini juga bermanfaat bagi industri perhotelan secara luas serta bagi pemerintah dalam menyusun kebijakan ketenagakerjaan yang lebih mendukung keseimbangan kerja dan kualitas hidup karyawan. Karyawan hotel pun dapat lebih memahami faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka dalam bekerja.