

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era ekonomi global modern membawa banyak dampak terutama pada dunia bisnis. Dunia bisnis yang kian berkembang dengan pesat dan ketat meningkatkan daya saing yang tinggi. Hal ini menimbulkan risiko bagi perusahaan, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dan bertahan di tengah persaingan yang terjadi. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari pendapatan yang diterima dan juga manajer yang berada di perusahaan tersebut, tetapi juga dilihat dari keterlibatan karyawannya dalam memenuhi capaian tujuan perusahaan. Karyawan pada sebuah perusahaan diharuskan mempunyai kualitas yang baik agar dapat turut serta dalam keberlangsungan perusahaan sehingga akan mempengaruhi daya saing untuk berkompetisi baik secara global maupun internasional.

Pada dasarnya, unsur terpenting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia dibandingkan unsur lainnya. Keberhasilan perusahaan atas pencapaian tujuannya tidak terlepas dari kontribusi dari sumber daya manusia yang dimilikinya, menurut Rosadi & Purnomo (2020) SDM dapat dikatakan juga sebagai asset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan, dikarenakan kontribusi yang diberikan oleh sumber daya manusia dapat menjalankan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan. Pengelolaan karyawan sebagai sumber daya manusia yang berada di perusahaan sangat penting sebab akan memunculkan loyalitas dan kontribusi karyawan yang positif bagi kemajuan perusahaan.

Sulit untuk menggunakan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan karena pengelolaan sumber daya perusahaan yang tidak efektif berpotensi mengakibatkan rasa malas dalam bekerja, yang pada akhirnya membuat karyawan ingin berhenti dan bergabung dengan perusahaan lain. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan disebut juga *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan indikator awal yang dapat membantu perusahaan mendeteksi potensi keluarnya tenaga kerja sebelum benar-benar terjadi pengunduran diri. Dengan mengetahui sejauh mana tingkat *turnover intention* di kalangan karyawan, serta faktor faktor apa saja yang memengaruhinya, manajemen hotel dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan retensi karyawan, menciptakan lingkungan

kerja yang kondusif, serta menjaga stabilitas operasional perusahaan. Penelitian mengenai *turnover intention* di sektor perhotelan menjadi relevan karena karakteristik pekerjaan di hotel yang dinamis, padat karya, dan memiliki tekanan kerja tinggi berpotensi meningkatkan risiko niat keluar dari perusahaan. *Turnover intention* memiliki berbagai dampak, selain biaya yang lebih tinggi dalam bentuk biaya pelatihan yang telah dikeluarkan perusahaan untuk merekrut dan biaya *training*, perusahaan juga akan menderita kerugian ketika seorang karyawan memilih untuk keluar, seperti menyebabkan ketidakstabilan dan kebingungan tentang keadaan tenaga kerja. Di sisi lain, *turnover intention* yang disengaja membuat perusahaan tidak berhasil karena mengharuskan karyawan baru untuk menjalani pelatihan ulang dan kehilangan pekerja berpengalaman (Santosa et al., 2023).

Fenomena keluar masuknya karyawan dalam perusahaan memberi dampak signifikan bagi perusahaan. Sehingga, perusahaan perlu menaruh perhatian pada sumber daya manusia di dalamnya dengan cara pengelolaan yang maksimal agar dapat memenuhi tujuan yang efektif serta dapat menjaga sumber daya manusia yang memiliki potensi baik sehingga tidak akan terjadi keinginan karyawan untuk melaksanakan *turnover intention*. Berlandaskan penelitian yang dilaksanakan (Putra et al. (2020) diperkirakan setiap tahunnya terdapat 10% hingga 12% karyawan yang melaksanakan *turnover* di Indonesia. Pernyataan ini sejalan dengan fenomena yang terjadi di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf Bogor, bahwa terjadi peningkatan *turnover* di perusahaan setiap tahunnya. Hal ini dapat diperhatikan dari data internal yang terlihat melalui Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf 2021 – 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Presentase
2021	136	19	14	3,62%
2022	141	23	15	3,63%
2023	149	27	16	7,09%

Sumber: Data internal Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf 2021 – 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut dan melihat dari data internal yang diperoleh, tingkat *turnover* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf pada tahun 2021 hingga 2023 terus mengalami peningkatan. Hal tersebut terlihat pada tahun 2021 tingkat *turnover* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf memiliki presentase sebesar 3,62%. Kemudian di tahun 2022, presentase *turnover* meningkat menjadi 3,63%. Pada 2023, terjadi peningkatan kembali sehingga mencapai 7,09%. Septia Ningsih & Putra (2019) mengatakan bahwa tingkat *turnover* di suatu perusahaan dikategorikan dalam kondisi normal ketika angka presentase masih di bawah 5% sampai dengan 10% dan dapat dikategorikan tidak normal ketika presentasinya melebihi angka 10%. Oleh karena itu, berdasarkan Tabel 1.1, tingkat *turnover* yang terjadi di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf masih dikatakan normal karena masih berada di bawah 10%. Hal ini dapat dikarenakan karena terjadinya peningkatan karyawan yang masuk setiap tahunnya, sehingga presentase *turnover* tidak sebanding dengan karyawan yang masuk.

Menurut Marcella & Ie (2022) faktor yang mengakibatkan terjadinya *turnover intention* adalah *career development*. *Career development* merupakan suatu proses pengembangan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman kerja yang dimiliki oleh sumber daya manusia agar dapat memenuhi tujuan karir yang diinginkan. *Career development* merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memengaruhi loyalitas dan niat bertahan karyawan. Meskipun struktur organisasi di industri perhotelan cenderung lebih datar dan peluang promosi tidak sebanyak di sektor korporat, pengembangan karier tetap menjaga faktor penting yang dipertimbangkan oleh karyawan. Hal ini karena persepsi terhadap adanya kesempatan untuk belajar, berkembang dan naik jenjang karier dapat meningkatkan motivasi serta keterikatan karyawan terhadap organisasi (Kim & Jogaratnam, 2010). Penelitian sebelumnya oleh Kusumawardani (2020) juga menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh signifikansi terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel. Dalam konteks industri hospitality yang memiliki tingkat *turnover intention* cukup tinggi,

pengembangan karier menjadi salah satu upaya strategis untuk mempertahankan karyawan, khususnya pada posisi operasional yang rentan mengalami pergantian. Hal senada disampaikan oleh Nwosu & Ward (2016), bahwa terbatasnya peluang pengembangan karier di lingkungan hotel sering menjadi pemicu utama karyawan memutuskan untuk keluar. Oleh karena itu, meskipun karakteristik industri perhotelan berbeda dengan sektor lainnya, *career development* tetap merupakan variabel yang relevan untuk diteliti dalam kaitannya dengan *Turnover Intention*.

Untuk mengetahui tingkat *career development* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf, penulis melakukan penyebaran kuesioner pra-penelitian kepada 10 karyawan secara acak. Adapun hasil dari survei pra-penelitian yang didapatkan disajikan di dalam Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Penelitian *Career Development* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jml
		1	2	3	4	5	
1	Kesempatan kenaikan pangkat secara jelas	2	2	1	5	0	10
2	Dapat mengikuti berbagai pelatihan	0	1	2	6	1	10
3	Dapat meningkatkan disiplin diri	0	0	1	5	4	10
Total		2	3	4	16	5	30
Presentase (%)		6,67	10	13,3	53,3	16,7	100

Sumber: Data diolah, 2024.

Berlandaskan data responden yang didapat melalui kuesioner pra-penelitian mengenai *career development* yang disajikan pada Tabel 1.2 tersebut, terlihat bahwasanya *career development* yang dilakukan oleh Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf sudah dapat dikatakan baik. Hal tersebut bisa diperhatikan dari hasil Tabel 1.2 yang memperlihatkan presentase terbesar yaitu 53,33% responden memberikan respon “Setuju” dan diikuti dengan 16,67% responden memberikan respon “Sangat Setuju” atas pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang telah disajikan. Hal ini menunjukkan bahwa, *career development* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf sudah optimal karena adanya respon positif dari karyawan. Melalui pengamatan yang telah dilaksanakan penulis, hal ini

terjadi karena perusahaan sudah mendukung *career development* para karyawannya melalui beberapa fasilitas dan pelatihan yang disediakan, seperti adanya *training* yang diwajibkan untuk pegawai baru, pelatihan *bellboy* dan *housekeeping training*, program *outing* untuk menciptakan keakraban antar karyawan, serta adanya program evaluasi untuk menyampaikan kendala di setiap divisi untuk mendapatkan solusi. Karyawan memiliki keinginan untuk bisa mendapatkan karir bagus yang selaras dengan keterampilan yang dimilikinya, sedangkan posisi karir karyawan berkaitan dengan pengembangan karir di perusahaannya. Hal ini dikarenakan pengembangan karir yang maksimal dapat memberikan banyak kesempatan bagi karyawan guna memenuhi posisi yang lebih tinggi sesuai yang diinginkan.

Faktor lainnya yang memberi pengaruh pada *turnover intention* adalah *worklife balance* atau kondisi di mana ketika karyawan harus memiliki kehidupan yang seimbang antara kehidupan berkeluarganya dengan kehidupan bekerja. *Worklife balance* menjadi sangat penting dalam industri perhotelan karena karyawan sering menghadapi sistem kerja shift, jam kerja panjang, serta tekanan dalam melayani tamu yang beragam. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres dan kelelahan, yang berujung pada keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Menurut Fadilla & Assyofa (2022), ketika karyawan dihadapi dengan ketidakseimbangan dalam kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaannya maka akan memberikan dampak buruk bagi salah satunya, baik kehidupan pribadi atau pekerjaan. Sebaliknya, keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan akan mengurangi terjadinya stress dan tekanan yang dirasakan oleh karyawan, akibatnya hal ini akan memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan penelitian yang dijalankan Parry et al. (2022) yang memperlihatkan bahwasanya dengan diterapkannya *worklife balance* akan mendorong karyawan untuk bersikap produktif di tempat kerja dan akan menurunkan keinginan individu untuk keluar dari perusahaan.

Untuk mengetahui tingkat *worklife balance* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf, penulis melakukan penyebaran kuesioner pra-penelitian kepada 10 karyawan secara acak. Adapun hasil dari survei pra-penelitian yang didapatkan disajikan di dalam Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Hasil Pra-Penelitian *Worklife Balance* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jml
		1	2	3	4	5	
1	Bekerja sesuai dengan jam kerja	1	3	2	2	2	10
2	Meluangkan waktu di luar jam kerja dengan baik	1	2	2	3	2	10
3	Memiliki rasa setia terhadap tempat kerja	0	1	2	6	1	10
4	Dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dengan pekerjaan	0	0	2	7	1	10
5	Pekerjaan yang dilakukan mendukung kehidupan pribadi	0	0	1	6	3	10
6	Pekerjaan yang silakukan membuat kehidupan pribadi lebih bahagia	0	0	2	6	2	10
Total		2	6	11	30	11	60
Presentase (%)		3,33	10	18,3	50	18,3	100

Sumber: Data diolah, 2024.

Menurut Abdien (2019), semakin besar upaya sebuah perusahaan dalam membuat karyawan merasakan keseimbangan pada pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka akan semakin rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kebalikannya, ketika perusahaan gagal dalam menyeimbangkan *worklife balance* karyawan, maka akan semakin tingginya tingkat keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan karena merasa adanya tekanan dan beban pekerjaan yang berlebih. Hasil temuan yang didapatkan dari hasil kuesioner pra-penelitian yang telah dilakukan di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf memperlihatkan bahwa perusahaan sudah menerapkan *worklife balance* yang seimbang, hal tersebut terlihat melalui data responden yang didapat melalui kuesioner pra-penelitian mengenai *worklife balance* yang disajikan pada Tabel 1.3 tersebut. Dapat diperhatikan dari hasil jawaban responden yang menunjukkan bahwa sebesar 50% responden memberikan respon “Setuju” dan diikuti dengan 18,33% responden lainnya yang memberikan respon “Sangat Setuju” atas beberapa pernyataan yang terdapat pada kuesioner tersaji.

Selain *career development* dan *worklife balance*, faktor selanjutnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction*

merupakan kondisi ketika seseorang merasa keinginan dan kebutuhannya telah terpenuhi melalui kinerja yang telah diberikan perusahaan (Ariwibowo et al., 2022). Salah satu alasan karyawan mempunyai keinginan untuk keluar dari pekerjaannya adalah karena adanya bentuk ketidakpuasan. Pada industri perhotelan kepuasan kerja sangat penting karena sektor ini memiliki tingkat tekanan tinggi, interaksi intens dengan pelanggan, serta jam kerja yang fleksibel dan tidak menentu. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan cenderung mengalami stres, kurang termotivasi, dan memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Priansa (2014: 296) makin tingginya tingkat kepuasan karyawan dengan kinerjanya dalam pekerjaan maka akan makin rendah keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian Perdana & Sari (2024) yang mengatakan bahwa ketika pekerja sudah merasa puas dengan pekerjaannya, maka kemungkinan mereka untuk mencari peluang kerja di tempat lain sangat rendah. Sedangkan menurut Maulidah et al. (2022) kepuasan kerja yang rendah membuat karyawan tidak aman dan nyaman dalam bekerja sehingga tidak akan bertahan lama di dalam perusahaan. Oleh karena itu, untuk melihat tingkat *job satisfaction* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf, penulis menyebarkan kuesioner pra-penelitian terhadap 10 responden yang terlihat melalui Tabel 1.4 ini.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Penelitian Job Satisfaction di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Jml
		1	2	3	4	5	
1	Saya merasa puas dengan keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan	2	1	1	3	3	10
2	Saya merasa puas dengan atasan kerja saya yang peka untuk membantu terkait pekerjaan	0	2	1	5	2	10
3	Saya merasa puas dengan kerja sama tim yang sangat baik dan lingkungan dalam pekerjaan	0	1	0	6	3	10
4	Saya merasa puas dengan tawaran dan pemberian promosi yang diberikan perusahaan	0	0	1	5	4	10
5	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan karena sesuai dengan tanggung jawab saya	0	0	0	5	5	10
Total		2	4	3	24	17	50
Presentase (%)		4	8,00	6,00	48,00	34,00	100

Sumber: Data diolah, 2024.

Satu diantara banyaknya upaya untuk mempertahankan pekerja agar tetap berada di perusahaan adalah dengan cara menjaga kepuasan para karyawannya. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil temuan yang telah didapatkan mengenai *job satisfaction* menunjukkan bahwa Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf telah memaksimalkan kepuasan karyawannya, hal tersebut terlihat melalui Tabel 4.1. Sesuai Tabel 1.4 terlihat bahwasanya respon karyawan dalam kuesioner didominasi dengan pernyataan “Setuju” yaitu dengan total skor 24 yang artinya sebanyak 48% karyawan setuju dengan pernyataan yang disajikan dalam kuesioner. Kemudian diikuti dengan skor 17 atau sebanyak 34% karyawan “Sangat Setuju” dengan pernyataan terkait *job satisfaction* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf. Sebuah karyawan harus berusaha untuk memprioritaskan karyawannya agar mencapai kepuasan yang maksimal, sehingga karyawan yang sudah merasa kepuasannya terpenuhi akan memberikan kinerja yang maksimal pula terhadap perusahaan. Pekerja yang merasa tidak puas sering kali mempertimbangkan peluang alternatif bekerja dengan mencari

pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Gunawan & Andani (2020) bahwa individu yang merasa kepuasannya terpenuhi cenderung akan lebih bertahan di dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pemaparan yang dijelaskan di latar belakang serta adanya data yang telah ditemukan terkait fenomena yang terjadi di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf membuat peneliti ingin mengkaji lebih dalam terkait pengaruh *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Career Development, Worklife Balance dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf”**.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat bahasan latar belakang, dapat dilihat bahwasanya presentase *turnover* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf terus mengalami peningkatan, namun presentase tersebut masih bisa dikatakan normal karena kurang dari 10%. Selain itu, kenaikan presentase *turnover* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf juga diikuti dengan kenaikan jumlah karyawan yang masuk tiap tahunnya. Kemudian, *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* di Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf Bogor sudah dapat dikatakan baik berdasarkan hasil kuesioner pra-penelitian. Dari hal tersebut, maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran *turnover intention*, *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf?
2. Bagaimanakah pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf?
3. Bagaimanakah pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf?
4. Bagaimanakah pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf?
5. Bagaimanakah pengaruh *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* secara bersamaan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui gambaran *turnover intention*, *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf.
2. Untuk mengetahui pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf.
3. Untuk mengetahui pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf.
5. Untuk mengetahui pengaruh *career development*, *worklife balance*, dan *job satisfaction* secara bersamaan terhadap *turnover intention* karyawan Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Instansi

Bertujuan untuk menjadi sumber referensi serta masukan bagi Hotel Royal Tulip Gunung Geulis Resort & Golf maupun perusahaan lainnya dalam menetapkan strategi yang efektif guna meminimalkan tingkat *turnover intention* di masa depan dengan mengevaluasi faktor yang dapat menimbulkan keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

1.4.2 Manfaat Bagi Universitas

Penulis berharap temuan penelitian ini akan memberi pengetahuan baru tentang pengembangan pengetahuan di Universitas Jambi, terkhususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program S1 Manajemen.

1.4.3 Manfaat Bagi Penulis

Dimaksudkan dapat memberi kontribusi pemikiran, pengetahuan yang lebih luas, serta pemahaman lebih baik bagi penulis maupun peneliti. Selanjutnya terkait sejauh mana pengaruh *career development*, *worklife balance* serta *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.