

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan sektor pariwisata di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, khususnya di daerah tujuan wisata unggulan seperti Kabupaten Pangandaran. Sebagai destinasi wisata pantai nasional di Provinsi Jawa Barat, Pangandaran mendorong pertumbuhan industri perhotelan yang cukup pesat, terutama hotel bintang 3 yang menjadi pilihan utama wisatawan domestik. Pertumbuhan ini tidak hanya menuntut peningkatan kualitas layanan, tetapi juga menuntut pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan agar mampu menjaga daya saing industri jasa perhotelan.

Organisasi pada hakikatnya merupakan suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, memiliki batasan yang relatif jelas, serta berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2020). Dalam konteks industri perhotelan, SDM memegang peranan strategis karena kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja, sikap, dan perilaku karyawan. Namun demikian, industri perhotelan juga dikenal sebagai sektor dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, yang berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas operasional, serta menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan (Hom et al., 2020).

Turnover intention didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam jangka waktu tertentu (Mobley, 2019). Tingginya *turnover intention* menjadi indikator awal terjadinya *turnover* aktual, sehingga perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen organisasi. Penelitian di sektor *hospitality* menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan hotel relatif lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya, terutama pada kelompok usia muda dan pekerja generasi baru (Kim & Jogaratnam, 2022).

Fenomena ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z, yaitu generasi yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti menuntut fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, lingkungan kerja yang sehat, serta budaya organisasi yang inklusif dan bermakna (Twenge, 2023). Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, Generasi Z cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan dan tidak ragu untuk mencari alternatif karier lain, sehingga berpotensi meningkatkan *turnover intention*.

Salah satu faktor yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan *turnover intention* adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga tidak saling mengganggu (Greenhaus & Allen, 2021). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stres kerja, kelelahan emosional, serta menurunnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian sebelumnya

menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di sektor jasa, termasuk perhotelan (Kossek & Ozeki, 2021).

Selain *work-life balance*, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja seseorang (Robbins & Judge, 2020). Karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih kuat, serta niat bertahan yang lebih besar dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan *turnover intention*, khususnya pada karyawan muda yang membutuhkan pengakuan, tantangan, dan peluang pengembangan diri (Ryan & Deci, 2020).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya kerja. Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut dan dijalankan oleh anggota organisasi dalam aktivitas sehari-hari (Schein, 2020). Budaya kerja yang positif, suportif, dan selaras dengan nilai individu dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya kerja yang kaku, tidak adil, atau kurang terbuka terhadap aspirasi karyawan dapat menimbulkan ketidaknyamanan psikologis dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2020).

Sebagai konsekuensi dari terbentuknya budaya kerja yang dirasakan karyawan dalam keseharian organisasi, muncul berbagai respons sikap dan

penilaian subjektif terhadap pekerjaan yang dijalani. Salah satu respons yang paling menentukan adalah kepuasan kerja, yang menjadi cerminan sejauh mana nilai, harapan, dan kebutuhan individu selaras dengan kondisi kerja yang dialami. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya membentuk iklim organisasi, tetapi juga berperan sebagai fondasi psikologis yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada muncul atau tidaknya *turnover intention*.

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang berperan penting dalam menjelaskan hubungan antara kondisi kerja dan *turnover intention*. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, penghargaan, hubungan sosial, dan kesempatan berkembang (Locke, 2020). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan tingkat *turnover intention* yang lebih rendah. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali menjadi pemicu utama munculnya niat keluar dari organisasi (Judge et al., 2021).

Dalam praktiknya, pengelolaan SDM di hotel bintang 3 sering kali masih berfokus pada aspek operasional dan pencapaian target layanan, sementara aspek psikologis karyawan, khususnya Generasi Z, belum sepenuhnya menjadi perhatian utama. Padahal, kegagalan organisasi dalam memahami kebutuhan dan karakteristik generasi ini dapat berdampak pada meningkatnya *turnover intention* dan menurunnya stabilitas tenaga kerja (Kim & Jogaratnam, 2022). Sebagai upaya untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi *turnover intention*, peneliti

telah melakukan pra-survei kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran. Pra-survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kecenderungan niat keluar karyawan sebelum penelitian utama dilaksanakan.

Tabel 1.1
Tingkat *Turnover* Karyawan pada Hotel Bintang 3 di Kabupaten Pangandaran Tahun 2024–2025

No	Nama Hotel	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	<i>Turnover Rate</i> (%)
1	Hotel Allure Villas Pangandaran	42	15	35,7
2	Hotel Pantai Indah Pangandaran	38	13	34,2
3	Horison Palma Pangandaran	55	19	34,5
4	Hotel Arnawa Pangandaran	40	14	35,0
Total / Rata-rata		175	61	34,9

Sumber: Data di olah, 2026

Berdasarkan hasil pra-survei dan penelusuran data internal di beberapa hotel bintang 3, diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan tergolong tinggi. Hotel Allure Villas Pangandaran mencatat tingkat *turnover* sebesar 35,7%, disusul Hotel Arnawa Pangandaran sebesar 35,0%, Horison Palma Pangandaran sebesar 34,5%, dan Hotel Pantai Indah Pangandaran sebesar 34,2%. Rata-rata tingkat *turnover* pada keempat hotel tersebut mencapai 34,9% per tahun, angka yang tergolong tinggi untuk industri jasa perhotelan.

Tingginya tingkat *turnover* ini mengindikasikan adanya permasalahan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait keberlanjutan tenaga kerja. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya

rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga berpotensi menurunkan stabilitas operasional serta kualitas pelayanan hotel. Pergantian karyawan yang relatif cepat menyebabkan organisasi kehilangan tenaga kerja berpengalaman dan membutuhkan waktu adaptasi yang tidak singkat bagi karyawan pengganti. *Turnover intention* merupakan prediktor paling kuat dari perilaku *turnover* aktual, sehingga kondisi ini perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen hotel (Hom et al., 2020).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya *gap* penelitian dalam kajian *turnover intention*, khususnya pada sektor perhotelan dan kelompok karyawan generasi muda. Sejumlah studi meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dan menemukan hubungan yang signifikan, namun penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan peran variabel psikologis seperti kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut (Putri & Nugroho, 2023; Rahman et al., 2024). Penelitian lain mengkaji motivasi kerja terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *work engagement* atau komitmen organisasi. Namun demikian, kajian-kajian tersebut belum secara spesifik menguji kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, sehingga mekanisme bagaimana motivasi kerja memengaruhi niat keluar karyawan masih belum tergambarkan secara komprehensif (Sari & Wibowo, 2023; Kim & Jogaratnam, 2022).

Selanjutnya, beberapa penelitian menyoroti peran budaya kerja atau budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, tetapi masih

cenderung menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau variabel independen, bukan sebagai variabel moderasi yang berfungsi memperkuat atau memperlemah pengaruh kondisi kerja terhadap *turnover intention* (Pratama & Lestari, 2024; Yuliani et al., 2023). Di sisi lain, kajian yang secara khusus memfokuskan pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggabungkan responden lintas generasi (Generasi X, Y, dan Z) sehingga belum mampu menangkap karakteristik unik Generasi Z yang memiliki kecenderungan mobilitas kerja tinggi, tuntutan *work-life balance* yang kuat, serta sensitivitas terhadap budaya kerja dan kepuasan psikologis di tempat kerja (Twenge, 2023; Ozkan & Solmaz, 2019).

Selain itu, penelitian pada konteks hotel bintang 3, khususnya di daerah wisata seperti Kabupaten Pangandaran, masih jarang ditemukan. Sebagian besar studi terdahulu lebih banyak dilakukan pada hotel berbintang tinggi atau kawasan pariwisata besar, sehingga hasilnya belum tentu relevan dengan karakteristik operasional hotel bintang 3 yang memiliki keterbatasan sumber daya, beban kerja tinggi, dan tingkat *turnover* karyawan yang relatif lebih besar (Giousmpasoglou et al., 2021). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian dalam mengkaji secara integratif pengaruh *work-life balance*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap *turnover intention* dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di hotel bintang 3.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang

memengaruhi *turnover intention* serta sebagai dasar perumusan strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan kontekstual. Maka sehubungan dengan itu, penulis tertarik melakukan usulan penelitian dengan judul: **Pengaruh *Work Life Balance*, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Moderasi (Survei Karyawan Generasi Z di Hotel Bintang 3 di Kabupaten Pangandaran).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang di atas, dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimana *work-life balance*, motivasi kerja, budaya kerja, kepuasan kerja, dan *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
4. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
5. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis.

1. *Work-life balance*, motivasi kerja, budaya kerja, kepuasan kerja, dan *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
2. Pengaruh *work-life balance* terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
4. Pengaruh budaya kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.
5. Peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja terhadap tingkat *Turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi.

1.4.1 Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara lebih rinci, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan, khususnya pada konteks industri perhotelan.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman teoretis mengenai hubungan antara *work-life balance*, motivasi kerja, budaya kerja, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan perilaku turnover intention karyawan, khususnya pada karyawan Generasi Z.

1.4.2 Terapan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi terapan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Objek yang Diteliti (Karyawan Hotel Bintang 3 di Kabupaten Pangandaran).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi bagi karyawan, khususnya Generasi Z, dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Dengan memahami peran *work-life balance*, motivasi kerja, budaya kerja, dan kepuasan kerja, karyawan diharapkan mampu meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta keterlibatan kerja secara positif.

2. Bagi Manajemen Hotel Bintang 3 di Kabupaten Pangandaran

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi pihak manajemen hotel dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan *work-life balance*, peningkatan motivasi kerja, serta pembentukan budaya kerja yang kondusif. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan guna menekan

tingkat *turnover intention* dan meningkatkan retensi tenaga kerja secara berkelanjutan.

3. Bagi Industri Perhotelan dan Pariwisata Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pelaku industri perhotelan dan pariwisata di Kabupaten Pangandaran dalam memahami karakteristik dan kebutuhan karyawan Generasi Z. Dengan demikian, industri dapat mengembangkan praktik pengelolaan SDM yang lebih adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada keberlanjutan kualitas layanan.

1.5 Tempat dan Waktu Penelitian

1.5.1 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di sejumlah hotel bintang 3 yang ada di Kabupaten Pangandaran yaitu pada Hotel *Allure Villas* Pangandaran, Hotel Pantai Indah, Horison Palma Pangandaran, dan Hotel Arnawa.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 8 (delapan) bulan, terhitung mulai bulan November 2025 sampai dengan bulan Juni 2026. Dengan waktu penelitian pada Lampiran 1 (terlampir).