

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Industri perhotelan merupakan salah satu komponen utama dalam sektor jasa yang berperan strategis dalam mendukung pertumbuhan industri pariwisata. Peran penting ini muncul karena sektor pariwisata berkontribusi besar terhadap peningkatan devisa negara. Berdasarkan data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, sektor ini menunjukkan perkembangan yang positif. Selama paruh pertama tahun 2024, tercatat sebanyak 6,41 juta wisatawan mancanegara berkunjung ke Indonesia dengan total devisa mencapai 7,46 miliar dolar Amerika Serikat (Kemenparekraf, 2024). Selanjutnya, menurut *Berita Resmi Statistik* yang dirilis oleh BPS Provinsi Jawa Timur, pada Agustus 2024 terdapat 38.587 wisatawan mancanegara yang datang ke Jawa Timur melalui Bandara Internasional Juanda. Jumlah ini meningkat sebesar 51,04 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun 2023 (BAPPEDA JATIM, 2024). Data tersebut mengindikasikan adanya pemulihan yang kuat serta pertumbuhan signifikan dalam sektor pariwisata, baik di tingkat nasional maupun di wilayah Jawa Timur.

Peran perhotelan bukan hanya berfungsi sebagai penyedia fasilitas akomodasi, tetapi juga bertanggung jawab dalam menciptakan pengalaman menginap yang berkesan bagi para tamu. Pengalaman ini tidak hanya bergantung pada kenyamanan fasilitas, melainkan sangat dipengaruhi oleh

kualitas interaksi antar manusia yang terjadi selama tamu menginap (Wowor et al., 2022). Dalam konteks ini, manusia menjadi elemen yang tidak bisa diabaikan, SDM sebagai wajah organisasi yang secara langsung berinteraksi dengan tamu, serta sebagai kunci penggerak operasional harian hotel untuk mewujudkan pelayanan prima tersebut (Andriani, 2021). Pengelolaan SDM perlu mendapatkan perhatian khusus. Manusia dalam suatu organisasi memegang peranan vital yang menentukan apakah tujuan organisasi dapat tercapai dengan lancar atau justru terhambat (Juliadi et al., 2020). Karyawan yang merasa dihargai, diperlakukan dengan adil, dan mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung akan lebih mudah menunjukkan kinerja terbaik mereka. Namun sebaliknya, jika kebutuhan dasar karyawan diabaikan, risiko munculnya berbagai permasalahan, termasuk turnover intention, akan semakin tinggi.

Memang pada kenyataannya, mengelola dan mempertahankan SDM, khususnya dalam industri yang sangat dinamis seperti perhotelan, bukanlah tugas yang sederhana. Hal utama yang kerap dihadapi yaitu munculnya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaan (Alfiyah et al., 2024). Dalam dunia perhotelan yang menuntut interaksi intensif dengan tamu setiap hari, keberadaan *turnover intention* menjadi masalah serius yang dapat memengaruhi kelangsungan operasional hotel secara keseluruhan. Fenomena *turnover intention* ini mampu memberi dampak negatif yang cukup besar untuk perusahaan. Setiap karyawan yang mengundurkan diri

akan menimbulkan beban tambahan, mulai dari biaya rekrutmen, biaya pelatihan karyawan baru, hingga waktu adaptasi yang diperlukan sebelum karyawan baru dapat bekerja secara efektif (Tereza et al., 2023). Lebih jauhnya lagi, tingginya angka turnover dapat mengganggu stabilitas tim, menurunkan moral karyawan yang tersisa, serta berdampak langsung pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menurunkan citra atau reputasi hotel di mata pelanggan.

Menurut berbagai studi, tingkat *turnover* di industri perhotelan di Indonesia berkisar antara 11% hingga 38% per tahun. (Wowor et al., 2022) Angka ini cukup tinggi jika dibandingkan dengan sektor lain seperti industri manufaktur atau perbankan. Dinamika pekerjaan yang penuh tekanan, jam kerja panjang, tuntutan pelayanan tinggi menjadi faktor utama pendorong tingginya angka *turnover* ini. Berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh George C. Homans dan Peter M. Blau. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasari oleh prinsip timbal balik, di mana individu akan menilai antara usaha yang diberikan dan imbalan yang di dapat. Ketika karyawan merasa memperoleh keadilan, kompensasi, dan lingkungan kerja yang layak, maka tingkat loyalitas dan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, ketidakadilan atau tekanan kerja yang berlebihan dapat memunculkan *turnover intention*. Berdasarkan informasi internal dan observasi tidak langsung yang dilakukan peneliti, Hotel Sheraton Surabaya mengalami dinamika SDM yang cukup tinggi salah satu alasan personal yang sering diungkapkan oleh

karyawan ketika memutuskan untuk punya keinginan keluar dari organisasi adalah mencari tantangan baru permasalahan ini marak terjadi pada divisi yang bekerja pada bagian operasional. Di banyak hotel, angka turnover tertinggi ditemukan pada unit-unit operasional front office, housekeeping, dan food & beverage yang ditandai oleh beban kerja tinggi, jam kerja tidak teratur. Hal ini mencerminkan dorongan intrinsik karyawan untuk berkembang, mengeksplorasi peluang yang lebih menantang, mempertimbangkan mendapatkan tempat kerja yang lebih mendukung atau memperoleh pengalaman kerja yang lebih variatif di lingkungan lain.

Permasalahan pada kasus *turnover intention* dimulai dari proses rekrutmen, karena rekrtumen memegang peranan penting dalam membangun kontrak psikologis antara hubungan antara perusahaan dan karyawan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau memilih meninggalkan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa individu yang direkrut melalui jalur profesional atau inisiatif pribadi cenderung mempunyai masa kerja yang lebih lama begitu juga catatan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang direkrut melalui media massa atau agen tenaga kerja (Djajasinga et al., 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* bukanlah masalah individu semata, melainkan cerminan dari kondisi kerja secara keseluruhan.

Kondisi serupa juga dialami oleh Hotel Sheraton Surabaya, yang merupakan hotel berbintang lima dan beroperasi di bawah jaringan Marriott International. Terletak strategis di Jl. Embong Malang No. 25–31, Kedungdoro, Kecamatan Tegalsari, Kota Surabaya, serta terintegrasi dengan pusat perbelanjaan Tunjungan Plaza, hotel ini menjadi pilihan utama bagi tamu bisnis maupun wisatawan. Sebagai bagian dari jaringan hotel internasional yang beroperasi di kota besar, Hotel Sheraton Surabaya menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja, khususnya terkait tingkat turnover yang cenderung berfluktuasi setiap tahunnya.

Penulis memiliki data *turnover* yang dimiliki Hotel Sheraton Surabaya selama lima tahun terakhir yang dimana pada data tersebut menunjukkan adanya kecenderungan yang mencerminkan realitas yang sama seperti yang terjadi secara nasional.

Tabel 1. 1 Data Turnover Sheraton Surabaya Tahun 2020-2024

Bulan	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jan	3	1	2	3	0	0
Feb	1	0	2	1	2	0
Mar	1	4	2	1	4	0
Apr	23	2	1	1	5	-
Mei	0	1	1	5	5	-
Jun	3	3	2	3	8	-
Jul	4	0	1	1	7	-
Agu	0	1	3	2	7	-
Sep	0	0	1	2	4	-
Okt	34	0	1	6	6	-
Nov	1	3	2	4	3	-
Des	1	3	1	2	4	-

Sumber : Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti jumlah karyawan tetap yang mengundurkan diri di Hotel Sheraton Surabaya pada periode 2020 hingga 2024, dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* mengalami kenaikan dan penurunan tiap tahunnya. Puncak *turnover* terjadi pada tahun 2020, khususnya pada bulan April dan Oktober dengan jumlah resign mencapai 23 dan 34 orang. Sementara itu, pada tahun-tahun berikutnya, jumlah resign cenderung stabil dengan rata-rata 1–5 orang per bulan. Hal ini menunjukkan adanya dinamika pengelolaan sumber daya manusia yang penting untuk dianalisis lebih lanjut, terutama dalam kaitannya dengan faktor-faktor internal organisasi.

Tabel 1. 2 Data Turnover Rate Tahun 2020-2024

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Resign</b>	<b>Karyawan Tetap (awal tahun)</b>	<b>Karyawan Tetap (akhir tahun)</b>	<b>Turnover Rate (%)</b>
2020	71 Orang	187 Orang	152 Orang	<b>37,97%</b>
2021	18 Orang	151 Orang	150 Orang	<b>11,92%</b>
2022	19 Orang	151 Orang	154 Orang	<b>12,58%</b>
2023	31 Orang	159 Orang	156 Orang	<b>19,50%</b>
2024	55 Orang	154 Orang	182 Orang	<b>35,71%</b>
2025 (Jan-Mar)	0	184 Orang	-	-

Sumber : Peneliti (2025)

Berasarkan data diatas maka perhitungan untuk *turnover rate* karyawan tetap dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 dan 2024 mencatat tingkat *turnover* yang sangat tinggi, masing-masing sebesar 37,97% dan 35,71%. Sementara pada tahun 2021 dan 2022 *turnover rate* relatif lebih rendah, yaitu sekitar 11–12%. Pola tersebut menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan di Hotel Sheraton Surabaya mengalami fluktuasi yang cukup berarti dalam lima tahun terakhir. Kondisi ini menegaskan pentingnya evaluasi terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi munculnya turnover intention. Dengan demikian, pihak manajemen harus mampu mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kecenderungan karyawan untuk melakukan perpindahan pekerjaan, sehingga dapat mengambil langkah yang tepat untuk mencegahnya.

Faktor penting yang mempengaruhi *turnover intention* adalah persepsi terhadap keadilan perusahaan atau yang biasa disebut *perceived firm fairness*. Ini berkaitan dengan bagaimana karyawan menilai perlakuan yang mereka terima dalam berbagai aspek, mulai dari pembagian tugas, sistem promosi, hingga cara manajemen berkomunikasi dengan mereka (Chandra & Satrya, 2023). Jika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, maka rasa percaya dan keterikatan mereka terhadap perusahaan akan semakin kuat. Sebaliknya, ketidakadilan, meskipun kecil, dapat memicu ketidakpuasan yang berkembang menjadi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Contohnya, karyawan yang merasa bahwa promosi diberikan secara tidak adil atau bahwa beban kerja dibagikan secara tidak merata

cenderung merasa tidak dihargai dan akhirnya mempertimbangkan untuk resign.

Selain soal keadilan, tekanan kerja atau yang biasa disebut *work pressure* juga menjadi faktor signifikan yang berhubungan dengan turnover intention. *Work pressure* juga dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dorongan tersebut memungkinkan individu untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya secara lebih maksimal melalui motivasi yang diberikan oleh perusahaan (Chaeriah, 2022). Dalam operasional hotel, karyawan sering dihadapkan pada situasi yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan keramahan dalam waktu yang bersamaan. Beban kerja yang tinggi, tuntutan dari tamu, serta jam kerja yang panjang, sering kali menyebabkan stres yang terus-menerus. Apabila beban kerja tersebut tidak diatur atau dikelola secara efektif, maka kondisi tersebut dapat berkembang menjadi *burnout*, yaitu kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental yang serius (Mutalib et al., 2020). *Burnout* bukan hanya menurunkan produktivitas karyawan, tetapi juga secara drastis meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Selain itu, kepuasan terhadap gaji atau yang biasa disebut *pay satisfaction* juga memegang peranan penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Gaji tidak hanya sekadar imbalan atas pekerjaan, tetapi juga merupakan bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan (Shelinda, 2020). Gaji merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap

karyawan sebagai sarana untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Salah satu fungsi utama dari pemberian gaji adalah untuk menjaga keberlangsungan karyawan dalam perusahaan. Umumnya, alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan (Winsa Haura, 2023). Dengan demikian, sistem penggajian memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku karyawan serta memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima dianggap layak serta seimbang dengan upaya yang telah mereka berikan, maka tingkat kepuasan tersebut akan memperkuat komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, jika ada ketimpangan antara kontribusi dan imbalan yang diterima, rasa ketidakpuasan akan muncul dan berpotensi mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja lain yang memberikan imbalan yang dirasa lebih layak dan proporsional.

Ketiga faktor tersebut *perceived firm fairness*, *work pressure*, dan *pay satisfaction* tidak bersifat terpisah, melainkan saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Kurangnya perhatian terhadap salah satu aspek saja dapat mengganggu keseimbangan psikologis karyawan dan mempercepat munculnya *turnover intention*. Oleh sebab itu, pendekatan manajemen SDM harus mencakup pemahaman yang komprehensif terhadap ketiga faktor ini secara bersamaan, bukan secara parsial.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh *perceived firm fairness*, *pay satisfaction*, dan *work pressure* terhadap turnover intention, dengan fokus pada karyawan Hotel Sheraton Surabaya. Temuan dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang perlu menjadi perhatian manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijabarkan, maka didapatkan rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah *Perceived Firm Fairness*, *Pay Satisfaction* dan *Work Pressure* yang secara simultan memberikan pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
2. Apakah *Perceived Firm Fairness* yang secara parsial memberikan pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
3. Apakah *Pay Satisfaction* yang secara parsial memberikan pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
4. Apakah *Work Pressure* yang secara parsial memberikan pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh *Perceived Firm Fairness*, *Pay Satisfaction* dan *Work Pressure* secara simultan berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
2. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh *Perceived Firm Fairness* berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
3. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi *Work Pressure* berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *Pay Satisfaction* berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan di Hotel Sheraton Surabaya

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Melalui penyusunan penelitian ini, Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan berupa pemikiran, ide, dan gagasan yang relevan dengan penerapan *Perceived Firm Fairness*, *Pay Satisfaction*, serta *Work Pressure* dalam upaya meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia terhadap *Turnover Intention* pada Hotel Sheraton Surabaya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Diharapkan dari penulisan ini dapat memberikan manfaat dari berbagai sisi yang memiliki kepentingan terhadap topik yang dikaji.

#### **1.4.2.1 Bagi Penulis**

Penelitian ini akan memperluas pemahaman serta wawasan penulis, khususnya dalam bidang SDM, terkait pengaruh *Perceived Firm Fairness, Work Pressure, dan Pay Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

#### **1.4.2.2 Bagi Perusahaan**

*Output* dari penulisan ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi, referensi ide, maupun alternatif solusi yang bermanfaat. Dengan demikian, Hotel Sheraton Surabaya diharapkan mampu terus berkembang, meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta menekan tingkat turnover intention karyawan.