

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sektor pariwisata sudah sebagai satu dari pilar penting perekonomian Indonesia, memberikan peran signifikan pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional yang hingga berkisar 4-5% serta menghasilkan devisa luar negeri yang substansial, terutama dari destinasi wisata unggulan seperti Bali dan Labuan Bajo (Priambodo & Yuniaranti, 2025). Namun, dalam beberapa tahun terakhir, sektor ini menghadapi persaingan yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19, yang telah mengubah pola konsumsi wisatawan menuju pengalaman yang lebih personal dan berkelanjutan, sehingga perusahaan pariwisata seperti hotel di Labuan Bajo harus berinovasi untuk mempertahankan pangsa pasar (Nurhidayati et al., 2025).

Di tengah dinamika persaingan ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor kritis bagi pencapaian perusahaan pariwisata. Karyawan kompeten, terampil, seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi merupakan aset utama untuk memberi layanan bermutu tinggi, menambah kepuasan konsumen, dan menurunkan biaya operasional (Rachman et al., 2023). Tanpa fokus pada SDM, perusahaan berisiko kehilangan keunggulan kompetitif di pasar yang makin kompleks (Ishak et al., 2025).

Hotel Zasgo Labuan Bajo menjadi satu dari hotel bintang beroperasi di wilayah wisata premium Labuan Bajo, dituntut untuk memiliki standar pelayanan tinggi serta SDM bermutu. Namun, fakta di lapangan menunjukkan kondisi yang bertolak belakang dengan tuntutan tersebut, di mana tingkat *turnover* karyawan

tetap selalu menghadapi kenaikan signifikan masa ke masa dan jauh melampaui batas normal industri perhotelan. Kesenjangan yang nyata antara tuntutan operasional hotel berbintang di destinasi wisata unggulan dengan kondisi pengelolaan SDM yang belum optimal ini menjadikan Hotel Zasgo Labuan Bajo sebagai objek yang relevan dan mendesak untuk dikaji lebih mendalam.

Untuk memberikan gambaran awal mengenai struktur ketenagakerjaan di Hotel Zasgo Labuan Bajo, data internal perusahaan di bawah ini menunjukkan bahwa karyawan terbagi ke dalam beberapa divisi di bagian operasional. Perlu diketahui bahwa keseluruhan karyawan yang tersebar pada setiap divisi tersebut berstatus sebagai karyawan tetap, yang berarti memiliki hubungan kerja permanen dengan perusahaan berdasarkan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) selaras pada ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku.

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Tiap Departemen Hotel Zasgo Labuan Bajo

| <b>Departemen</b> |                                    | <b>Jumlah Karyawan Tetap</b> |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Operasional       | <i>Front Office</i>                | 9 orang                      |
|                   | <i>House Keeping</i>               | 16 orang                     |
|                   | <i>Engineering</i>                 | 8 orang                      |
|                   | <i>Information Technology</i>      | 8 orang                      |
|                   | <i>Food and Beverage Service</i>   | 7 orang                      |
|                   | <i>Food and Beverage Product</i>   | 7 orang                      |
| Office            | <i>Human Resources Development</i> | 1 orang                      |
|                   | <i>Accounting</i>                  | 4 orang                      |
|                   | <i>Marketing</i>                   | 4 orang                      |
| <b>Total</b>      |                                    | <b>64 orang</b>              |

Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (Desember 2025).

Informasi mengenai jumlah karyawan pada masing-masing divisi ini penting sebagai deskripsi umum kondisi SDM di hotel, serta menjadi dasar dalam memahami konteks operasional dan kebutuhan tenaga kerja pada setiap unit kerja. Namun di balik struktur ketenagakerjaan tersebut, terdapat permasalahan yang lebih mendasar terkait stabilitas SDM, yaitu tingginya kecondongan pegawai keluar dari perusahaan yang tercermin dari tinggi tingkat *turnover* dalam beberapa tahun terakhir.

Pengelolaan SDM yang tidak dilakukan dengan baik, seperti kurangnya perhatian pada keseimbangan *Work-Life Balance* dan Kompetensi karyawan, selalu berakhir ke peningkatan *turnover intention*, di mana karyawan menghadapi ketidakpuasan dan memilih untuk meninggalkan pekerjaan (Hadi et al., 2024). Hal yang bukan sekadar menaikkan biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru, namun mengganggu kontinuitas operasional perusahaan (Azizah & Athoillah, 2025). Di Hotel Zasgo Labuan Bajo, fenomena ini terlihat jelas dari data *turnover* karyawan dalam beberapa tahun terakhir, yang menunjukkan tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi.

Tabel 1.2 Data Tingkat Turnover Karyawan Tetap pada Tahun 2023-2025

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal | Karyawan Masuk | Karyawan Setelah Penambahan | Karyawan Keluar | Total Karyawan | Tingkat Turnover (%) |
|-------|----------------------|----------------|-----------------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| 2023  | 46 Orang             | 12 Orang       | 58 Orang                    | 7 Orang         | 51 Orang       | 14,4%                |
| 2024  | 51 Orang             | 34 Orang       | 85 Orang                    | 11 Orang        | 74 Orang       | 17,6%                |
| 2025  | 74 Orang             | 6 Orang        | 80 Orang                    | 16 Orang        | 64 Orang       | 23%                  |

Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (Desember 2025).

Tabel 1.2 di atas menunjukkan tren turnover karyawan di Hotel Zasgo Labuan Bajo dari tahun 2023 hingga Oktober 2025, di mana tingkat turnover mulai meningkat signifikan sejak 2024 dan terus naik pada 2025. Secara khusus, dari tahun 2025, tingkat turnover mencapai 23%, yang jauh di atas rata-rata normal untuk industri perhotelan yang seharusnya berkisar antara 5-10% per tahun. Tingkat normal ini didasarkan pada *benchmark* industri hospitality, di mana *turnover* di bawah 10% dianggap stabil dan efisien, serta menunjukkan masalah dalam pengelolaan SDM seperti kurangnya *Work-Life Balance* atau Kompetensi yang tidak sesuai. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan pegawai, mampu berefek negatif produktivitas serta reputasi hotel di tengah persaingan pariwisata yang ketat (Pramaesti, 2024).

Sebagai gambaran distribusi karyawan keluar di lingkungan kerja Hotel Zasgo Labuan Bajo, disajikan data karyawan keluar berdasarkan divisi pada Tabel 1.3. Data ini tidak dimaksudkan untuk membatasi objek penelitian pada divisi tertentu, melainkan untuk menunjukkan bahwa fenomena *turnover* terjadi di berbagai unit kerja.

Tabel 1.3 Distribusi Karyawan Keluar Tiap Divisi pada Hotel Zasgo Labuan Bajo Tahun 2023-2025

| Departemen           | Tahun          |                 |                 |
|----------------------|----------------|-----------------|-----------------|
|                      | 2023           | 2024            | 2025            |
| <i>Front Office</i>  | 1 Orang        | 1 Orang         | 2 Orang         |
| <i>House Keeping</i> | 2 Orang        | 3 Orang         | 4 Orang         |
| <i>Engineering</i>   |                | 2 Orang         | 2 Orang         |
| <i>IT</i>            |                | 1 Orang         | 2 Orang         |
| <i>FnB Service</i>   | 2 Orang        | 2 Orang         | 2 Orang         |
| <i>FnB Product</i>   | 2 Orang        |                 | 2 Orang         |
| <i>HRD</i>           |                |                 |                 |
| <i>Accounting</i>    |                | 2 Orang         | 1 Orang         |
| <i>Marketing</i>     |                |                 | 1 Orang         |
| <b>Total</b>         | <b>7 Orang</b> | <b>11 Orang</b> | <b>16 Orang</b> |

Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (Desember 2025).

Berdasarkan Tabel 1.3, karyawan keluar tersebar di berbagai divisi kerja, baik divisi operasional maupun non-operasional. Perbedaan jumlah karyawan keluar antar divisi mencerminkan variasi beban kerja dan karakteristik tugas, namun secara keseluruhan menunjukkan bahwa fenomena *turnover* merupakan isu organisasi yang dialami oleh Hotel Zasgo Labuan Bajo secara menyeluruh, bukan terbatas pada divisi tertentu.

*“Kalau untuk alasan resign, biasanya memang ada beberapa faktor ya. Ada yang mau pindah ke sektor lain karena merasa lebih stabil. Terus ada juga yang bilang ingin punya waktu lebih seimbang kerja serta kehidupan personal. Soalnya kan kerja di hotel itu jamnya panjang, kadang harus lembur juga, jadi memang cukup berat kalau untuk yang sudah berkeluarga atau punya kebutuhan pribadi tertentu.” (AN, Human Resources Development, 2026)*

*“Memang ada beberapa teman yang akhirnya memilih keluar karena merasa susah banget mempertahankan keseimbangan kerja serta kehidupan personal. Padahal sebenarnya mereka sudah punya pengalaman dan kompetensi yang cukup. Cuma beban kerja tinggi dan waktu istirahat terbatas, jadi itu yang paling banyak jadi pertimbangan sebelum mereka memutuskan untuk resign.” (AC, Staf House Keeping, 2026)*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, tingginya tingkat *turnover* karyawan di Hotel Zasgo Labuan Bajo tidak bisa dilepaskan dari faktor keselarasan pekerjaan serta kehidupan personal, atau diketahui sebagai *work-life balance*. Kondisi semakin penting karena pekerjaan di industri perhotelan selalu meminta jam kerja fleksibel serta lembur untuk memenuhi kebutuhan operasional hotel yang berjam-jam nonstop. Ketika jam lembur menjadi rutin, karyawan menghadapi risiko kelelahan fisik dan psikologis yang dapat mengganggu keseimbangan hidup mereka. Akibatnya, keterbatasan waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, atau mengurus keluarga ini berefek ke kepuasan serta dorongan kerja yang menurun. Hal yang menimbulkan risiko meningkatnya *turnover intention*, yaitu harapan pegawai keluar dari perusahaan demi mencari lingkungan kerja lebih menyokong keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (Anggoro & Suhariadi, 2018). Aspek kesejahteraan karyawan seperti jam lembur yang tinggi memainkan peran penting sebagai faktor pemicu utama masalah SDM di Hotel Zasgo Labuan Bajo.

Tabel 1.4 Data Lembur Karyawan Tetap Hotel Zasgo Labuan Bajo April  
September 2025

| No. | Bulan (2025) | Total Hari Kerja Aktif | Total Jam Kerja Normal | Rata-rata Total Jam Lembur (Per Hari Per Orang) | Rata-rata Total Jam Lembur (Per Minggu Per Orang) | Level       |
|-----|--------------|------------------------|------------------------|---|---|-------------|
| 1   | April        | 30 Hari                | 240 jam                | 4,5 jam   | 31,5 jam  | Tidak Ideal |
| 2   | Mei          | 31 Hari                | 248 jam                | 4 jam   | 28 jam  | Tidak Ideal |
| 3   | Juni         | 30 Hari                | 240 jam                | 4,5 jam   | 31,5 jam  | Tidak Ideal |
| 4   | Juli         | 31 Hari                | 248 jam                | 5 jam   | 35 jam  | Tidak Ideal |
| 5   | Agustus      | 31 Hari                | 248 jam                | 5,5 jam   | 38,5 jam  | Tidak Ideal |
| 6   | September    | 30 Hari                | 240 jam                | 4,5 jam   | 31,5 jam  | Tidak Ideal |

Data Lembur Karyawan Tetap Hotel Zasgo Labuan Bajo April-September 2025  
Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (September 2025).

Data lembur karyawan selama enam bulan terakhir di Hotel Zasgo Labuan Bajo menunjukkan bahwa rata-rata jam lembur harian dalam satu bulan mencapai 4 jam sampai 5,5 jam per karyawan, serta rata-rata jam lembur mingguan sebanyak 28 jam sampai 38,5 jam dalam satu minggu. Angka ini menunjukkan beban lembur pada level yang tidak ideal, mengingat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 Bab IV tentang Ketenagakerjaan pada pasal 78 ayat 1(b) menyebut waktu kerja lembur karyawan sekadar boleh dilaksanakan sangat lama 4 jam disatu hari serta 18 jam satu minggu. Kondisi ini bisa menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan yang berkontribusi pada menurunnya keselarasan kerja serta kehidupan personal pegawai.

Menurut McDonald & Bradley (2005), keseimbangan waktu (*time balance*) merupakan indikator utama *Work-Life Balance*, yakni kompetensi karyawan

memecah waktu proporsional pekerjaan serta kehidupan personal. Jam lembur yang berlebihan di Hotel Zasgo Labuan Bajo tetap terjadi meskipun sistem kerja shift sudah diterapkan. Kondisi ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah tamu serta keterbatasan jumlah karyawan, sebagaimana disampaikan oleh pihak HRD Hotel Zasgo Labuan Bajo saat wawancara. Kondisi umum di industri perhotelan dengan operasional 24 jam ini menyebabkan kelelahan kronis dan meningkatkan *turnover intention*. Selain itu, (Adyatma, 2023) menegaskan *work-life balance* buruk berdampak disemua karyawan hotel tanpa memandang gender, termasuk pria yang mengorbankan kesehatan demi prioritas kerja. Karenanya, pengaturan lembur jadi krusial dalam mempertahankan stabilitas, produktivitas, loyalitas karyawan Hotel Zasgo.

Namun demikian, tekanan akibat ketidakseimbangan kehidupan kerja tersebut seringkali tidak berdiri sendiri. Karyawan yang bekerja dalam kondisi beban kerja berlebihan juga cenderung tidak memiliki cukup waktu dan ruang untuk mengembangkan kompetensi mereka secara optimal. Ketika kompetensi tidak berkembang sebagaimana mestinya, karyawan akan semakin merasa tidak siap menghadapi tuntutan pekerjaan, memperparah niat mereka keluar dari perusahaan (Novarini et al., 2022). Karenanya, selain *work-life balance*, kompetensi pegawai sebagai variabel tidak mampu diabaikan dalam memahami fenomena *turnover intention* di Hotel Zasgo Labuan Bajo.

Kompetensi mencakup wawasan, keterampilan, sikap yang perlu dipunya karyawan agar dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif dan efisien (Pratiwi, 2025). Pegawai mempunyai kompetensi selaras pada tuntutan pekerjaan cenderung

lebih percaya diri, termotivasi, merasakan kepuasan kerja lebih tinggi, sehingga kemungkinan mereka untuk bertahan di perusahaan juga meningkat (Inova, & Jayanti, 2020). Sebaliknya, ketidakcocokan antara Kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan pekerjaan dapat menyebabkan rendahnya rasa percaya diri dan ketidakpuasan, yang kemudian berpotensi memicu niat keluar dari perusahaan (Hariyasasti, 2025). Hal ini didukung oleh hasil kajian literatur mendapati tingkat Kompetensi karyawan mempunyai dampak signifikan pada *turnover intention* (Ihwanti & Gunawan, 2023)

Tabel 1.5 Data Tingkat Pendidikan Karyawan Tetap Hotel Zasgo Labuan Bajo

| Departemen           | Tingkat Pendidikan |                              |                   |                |                |                |
|----------------------|--------------------|------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
|                      | SMP                | SMA/SMK<br>Non<br>Perhotelan | SMK<br>Perhotelan | Diploma        | S1             | S2             |
| <i>Front Office</i>  |                    | 6 Orang                      | 1 Orang           |                |                |                |
| <i>House Keeping</i> |                    | 10 Orang                     | 4 Orang           |                |                |                |
| <i>Engineering</i>   |                    | 3 Orang                      | 1 Orang           |                | 2 Orang        |                |
| <i>IT</i>            |                    | 5 Orang                      | 2 Orang           | 1 Orang        | 2 Orang        |                |
| <i>FnB Service</i>   |                    | 6 Orang                      | 5 Orang           |                |                |                |
| <i>FnB Product</i>   | 1 Orang            | 6 Orang                      | 1 Orang           |                |                |                |
| <i>HRD</i>           |                    |                              |                   |                |                | 1 Orang        |
| <i>Accounting</i>    |                    |                              |                   | 2 Orang        | 2 Orang        |                |
| <i>Marketing</i>     |                    | 1 Orang                      |                   | 1 Orang        | 2 Orang        |                |
| <b>Total</b>         | <b>1 Orang</b>     | <b>37 Orang</b>              | <b>14 Orang</b>   | <b>4 Orang</b> | <b>8 Orang</b> | <b>1 Orang</b> |

Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (Desember 2025).

Berdasarkan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) Bidang Hotel yang diatur dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Nomor 5 Tahun 2022, jenjang kualifikasi kompetensi tenaga kerja hotel mencakup level 2 hingga 6, di mana level 2 umumnya berasosiasi dengan lulusan SMK Perhotelan

atau setara. Peraturan ini menjadi pedoman dalam pengembangan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi tenaga kerja hotel agar sesuai dengan standar nasional. Dengan demikian, standar kompetensi nasional memberikan acuan bahwa lulusan SMK yang memiliki kompetensi di bidang perhotelan merupakan persyaratan minimal yang dianjurkan untuk mendukung kinerja optimal di industri perhotelan berbintang.

Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan di Hotel Zasgo Labuan Bajo belum sepenuhnya selaras dengan standar tersebut. Sekitar 57,7% karyawan berasal dari lulusan SMA/SMK yang bukan dari jurusan perhotelan atau bidang terkait. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugraha (2023) di Hotel VBR Bogor, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan juga berasal dari SMK non-perhotelan, sehingga belum memiliki bekal khusus mengenai dunia perhotelan yang berdampak pada kemampuan teknis dan pelayanan.

Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan ini berpotensi menghambat pengembangan kompetensi teknis dan layanan yang optimal, yang sangat penting dalam industri jasa seperti perhotelan. Menurut Donald (2007), salah satu indikator utama kompetensi adalah pengetahuan (knowledge), yaitu pemahaman dasar yang harus dimiliki karyawan terkait tugas, prosedur, dan standar operasional. Rendahnya kesesuaian latar pendidikan membuat sebagian karyawan tidak memiliki landasan pengetahuan yang memadai mengenai prosedur kerja perhotelan, sehingga memengaruhi kualitas layanan yang diberikan serta proses adaptasi mereka di tempat kerja.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada program pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya menjembatani kesenjangan antara latar belakang pendidikan dan tuntutan kompetensi kerja. Upaya ini dapat diwujudkan melalui penyelenggaraan pelatihan, sertifikasi kompetensi, serta pembinaan yang terstruktur dan berkelanjutan di setiap divisi. Dengan adanya program pengembangan yang konsisten, karyawan diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan standar operasional perhotelan, sehingga kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu tetap terjaga dan mampu bersaing di industri perhotelan.

Tabel 1.6 Data Frekuensi Pelaksanaan Pelatihan tiap Divisi di Hotel Zasgo Labuan Bajo Tahun 2023-2025

| <b>Departement</b>   | <b>2024</b> | <b>Nama Pelatihan</b>                           | <b>2025</b> | <b>Nama Pelatihan</b>                          |
|----------------------|-------------|---|-------------|--|
| <i>Front Office</i>  | 4 Kali      | <i>Service Excellence &amp; Guest Handling</i>  | 2 Kali      | <i>Upselling &amp; Cross Selling Technique</i> |
|                      |             | <i>Complaint Handling Technique</i>             |             | <i>Handling Difficult Guest</i>                |
|                      |             | <i>Front Office System (PMS) Training</i>       |             |  |
|                      |             | <i>Effective Communication for Receptionist</i> |             |  |
| <i>House Keeping</i> | 3 Kali      | <i>Room Cleaning Standard Procedure</i>         | 2 Kali      | <i>Quality Control Room Inspection</i>         |
|                      |             | <i>Linen &amp; Laundry Management</i>           |             | <i>Time Management for Room Attendant</i>      |
|                      |             | <i>Hygiene and Sanitation Standard</i>          |             |  |
| <i>Engineering</i>   | 2 Kali      | <i>Preventive Maintenance System</i>            | 1 Kali      | <i>AC &amp; Plumbing Maintenance</i>           |
|                      |             | <i>Electrical Safety &amp; Troubleshooting</i>  |             |  |
| <i>IT</i>            | 3 Kali      | <i>Network Security Management</i>              | 3 Kali      | <i>Cyber Security Awareness</i>                |

|                    |                |   |                |   |
|--------------------|----------------|---|----------------|---|
|                    |                | <i>Hotel System Integration Training</i>      |                | <i>IT Troubleshooting Support</i>             |
|                    |                | <i>Data Backup &amp; Recovery System</i>      |                | <i>Cloud System Implementation</i>            |
| <i>FnB Service</i> | 4 Kali         | <i>Service Etiquette &amp; Table Manner</i>   | 2 Kali         | <i>Fine Dining Service Training</i>           |
|                    |                | <i>Food &amp; Beverage Product Knowledge</i>  |                | <i>Barista &amp; Beverage Service Skill</i>   |
|                    |                | <i>Upselling Menu Technique</i>               |                |   |
|                    |                | <i>Handling Guest Complaint in Restaurant</i> |                |   |
| <i>FnB Product</i> | 3 Kali         | <i>Food Safety &amp; HACCP</i>                | 2 Kali         | <i>Plating &amp; Food Presentation</i>        |
|                    |                | <i>Menu Development &amp; Cost Control</i>    |                | <i>Inventory Control Management</i>           |
|                    |                | <i>Kitchen Hygiene Standard</i>               |                |   |
| <i>HRD</i>         | 2 Kali         | <i>Performance Appraisal System</i>           | 2 Kali         | <i>Employee Engagement Strategy</i>           |
|                    |                | <i>Recruitment &amp; Selection Technique</i>  |                | <i>Industrial Relation Management</i>         |
| <i>Accounting</i>  | 2 Kali         | <i>Hotel Financial Reporting</i>              | 1 Kali         | <i>Budgeting &amp; Cost Control</i>           |
|                    |                | <i>Tax Compliance Update</i>                  |                |   |
| <i>Marketing</i>   | 3 Kali         | <i>Digital Marketing Strategy</i>             | 2 Kali         | <i>Online Travel Agent (OTA) Optimization</i> |
|                    |                | <i>Social Media Content Planning</i>          |                | <i>Customer Relationship Management</i>       |
|                    |                | <i>Branding &amp; Promotion Strategy</i>      |                |   |
| <b>Total</b>       | <b>27 Kali</b> |   | <b>18 Kali</b> |   |

Sumber: Data internal Hotel Zasgo Labuan Bajo (Desember 2025).

Berdasarkan Tabel 1.6, frekuensi pelaksanaan pelatihan di Hotel Zasgo Labuan Bajo selama periode 2024–2025 menunjukkan penurunan frekuensi dan

belum merata di seluruh divisi. Beberapa divisi operasional memiliki frekuensi pelatihan yang relatif lebih tinggi dibandingkan divisi lainnya, namun pada tahun 2025 terlihat adanya penurunan frekuensi pelatihan di sebagian besar divisi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan, khususnya pada aspek keterampilan, belum sepenuhnya dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan.

Keterampilan (*skills*) merupakan salah satu indikator utama kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan praktis karyawan dalam menerapkan pengetahuan, teknik, dan prosedur kerja secara efektif di lingkungan kerja (Donald, 2007). Dalam industri perhotelan, keterampilan pelayanan, komunikasi, dan pemecahan masalah menjadi faktor penting yang menentukan kualitas kinerja dan kepuasan tamu. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan berperan signifikan dalam meningkatkan keterampilan kerja karyawan serta kesiapan mereka menghadapi tuntutan operasional (Putri & Handayani, 2021; Sari, Prakoso, & Lestari, 2022).

Ketidakteraturan frekuensi pelatihan dan sertifikasi kompetensi berpotensi menghambat peningkatan keterampilan kerja karyawan, terutama bagi karyawan dengan latar belakang pendidikan non-perhotelan. Kondisi ini dapat menurunkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kecenderungan munculnya *turnover intention*. Temuan selaras pada temuan (Ramadhan dan Kurniawan, 2023) menyebut keterbatasan pengembangan keterampilan serta kompetensi kerja mempunyai dampak signifikan pada niat pegawai keluar dari perusahaan.

Kesenjangan kompetensi ini dapat membuat karyawan merasa kurang siap menghadapi tuntutan pekerjaan dan menurunkan motivasi kerja (Saptadi et al., 2025). Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya risiko *turnover intention*, sebab pegawai mendapat peluang lebih selaras pada kemampuan serta harapan mereka. Oleh karena itu, diperlukan perhatian khusus dalam strategi pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia berkesinambungan (Yulia, Nurdzanah, & Rahman, 2025).

Berdasarkan berbagai data dan analisis yang diperoleh, penelitian ini berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kompetensi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Tetap di Hotel Zasgo Labuan Bajo” didasari oleh permasalahan nyata yang terjadi di lapangan terkait tingginya niat keluar karyawan akibat ketidakselarasan pekerjaan serta kehidupan personal serta kurangnya kompetensi selaras pada tuntutan pekerjaan. Kondisi lembur yang berlebihan dan latar belakang kompetensi yang belum optimal diduga menjadi faktor utama yang memicu *turnover intention*. Selain itu, terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait ketiga variabel tersebut masih menunjukkan hasil yang inkonsisten. Di sisi lain, penelitian pada sektor perhotelan khususnya di kawasan pariwisata berkembang seperti Labuan Bajo, serta pada Hotel Zasgo, tetap terbatas. Karenanya, studi utama dilaksanakan memberi kontribusi empiris menjelaskan fenomena tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah diamati perlu dilakukan agar mampu lebih memudahkan penelitian dan juga memiliki pembahasan masalah yang detail serta berurutan. Berlandaskan jbaran latar belakang, rumusan masalah:

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan tetap di Hotel Zasgo Labuan Bajo?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap *Turnover intention* karyawan tetap di Hotel Zasgo Labuan Bajo?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan perumusan masalah sudah diungkapkan, adapun tujuannya berupa:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan tetap di Hotel Zasgo Labuan Bajo.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap *Turnover Intention* karyawan tetap di Hotel Zasgo Labuan Bajo.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Harapannya dapat bermanfaat beragam pihak:

1. Bagi Instansi: Hasil diharapkan mampu sebagai bahan pertimbangan menyusun kebijakan pengelolaan karyawan, terutama upaya menekan *turnover intention* memperhatikan *Work-Life Balance* karyawan, meningkatkan Kompetensi karyawan.
2. Bagi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur: Penelitian harapannya mampu meningkatkan khazanah penelitian di industri manajemen sumber daya manusia, menjadi rujukan pengembangan ilmu pengetahuan di lingkungan akademik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

3. Bagi Peneliti Berikutnya: Harapannya mampu memberi peran sebagai bahan masukan serta rujukan ilmiah bagi peneliti lain yang tertarik melaksanakan kajian lebih lanjut pada topik yang sejenis maupun mengembangkan penelitian pada variabel, metode, atau objek berbeda.