

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kota Surabaya memiliki peranan yang sangat signifikan sebagai pusat bisnis dan tujuan wisata utama di Jawa Timur. Dengan posisinya yang strategis sebagai pintu gerbang timur Indonesia, Surabaya menjadi lokasi yang penting bagi wisatawan, baik lokal maupun asing, tidak hanya untuk rekreasi tetapi juga untuk keperluan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) serta perdagangan. Peningkatan infrastruktur dan pengembangan kawasan ekonomi baru semakin menguatkan status Surabaya sebagai kota metropolitan yang dinamis. Hal ini sejalan dengan peningkatan aktivitas ekonomi dan pergerakan masyarakat di kawasan Jawa Timur.

Menurut Widiyana (2024), pariwisata di Surabaya menunjukkan hasil yang sangat baik, tercermin dari kunjungan wisatawan yang mencapai 17,4 juta orang selama tahun 2023. Angka ini menunjukkan keberhasilan dalam promosi pariwisata, menariknya berbagai atraksi kota, dan pemulihan cepat sektor perjalanan pasca-pandemi. Angka kunjungan yang tinggi mencakup bukan hanya wisatawan, tetapi juga mereka yang datang untuk keperluan bisnis, belajar, atau berkunjung ke keluarga. Data ini menegaskan potensi besar dalam sektor pariwisata Surabaya yang meliputi daerah sekitar seperti Gresik dan Sidoarjo (Gerbangkertosusila). (Surabaya City Government, 2023).

Peningkatan terus-menerus dalam jumlah kedatangan wisatawan mengindikasikan kekuatan dan pertumbuhan yang berkelanjutan pada sektor pariwisata di Surabaya, sehingga kapasitas hotel di kota ini menjadi sangat krusial. Dengan jutaan pengunjung per tahun, penting untuk memiliki jumlah kamar hotel yang memadai dan berkualitas, demi memastikan kenyamanan dan kelancaran kegiatan pariwisata dan bisnis. Investasi pada bidang perhotelan perlu sejalan dengan pertumbuhan jumlah wisatawan untuk menghindari kekurangan tempat menginap, sekaligus mempertahankan standar pelayanan. Kapasitas hotel yang cukup berfungsi sebagai *buffer* penting untuk mendukung *event* besar serta musim liburan.

Dari segi penghunian hotel, data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya mencatat bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) hotel di Surabaya pada bulan April 2025 adalah 48,33%. Angka ini memberikan gambaran konkret mengenai rata-rata penggunaan kamar hotel pada periode tersebut. Dengan TPK di bawah 50% pada bulan April, yang merupakan masa biasa di luar musim liburan puncak, menunjukkan adanya celah antara ketersediaan kamar dan kebutuhan harian. Tingkat okupansi ini dapat dipengaruhi oleh faktor musiman, hari kerja berbanding akhir pekan, serta jumlah peristiwa yang berlangsung pada bulan tersebut. (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2025).

Pada bulan Juni 2025, tingkat penghunian hotel di Surabaya meningkat menjadi 49,60%. Meskipun peningkatan ini relatif moderat (sekitar 1,27%), data tersebut menunjukkan adanya variasi dalam okupansi hotel yang umumnya terjadi seiring waktu, seperti perubahan periode liburan, acara bisnis, atau masa cuti

sekolah. Namun, perlu diperhatikan bahwa rata-rata TPK tersebut masih di bawah 50%. Hal ini menunjukkan pasar perhotelan di Surabaya sangat kompetitif, sehingga manajemen hotel harus mengoptimalkan strategi harga dan pemasaran agar dapat menarik lebih banyak tamu dan memaksimalkan kapasitas yang tersedia.

Fenomena *turnover* karyawan menjadi tantangan serius bagi industri perhotelan nasional. Berdasarkan data industri tahun 2025, tingkat turnover di sektor *hospitality* menunjukkan fluktuasi yang signifikan. Pada awal tahun 2025, angka *turnover* berada di kisaran 4,5%, namun meningkat tajam hingga 5,8% pada kuartal ketiga tahun 2025 menyusul dinamika okupansi hotel yang tidak menentu (BPS, 2025; PHRI, 2025). Tingginya angka keluar-masuk karyawan ini sering kali berakar dari ketidakseimbangan beban kerja yang dialami staf operasional.

Great Diponegoro Hotel diklasifikasikan sebagai hotel bintang tiga yang berlokasi di pusat kota Surabaya. Pemilihan hotel ini didasarkan pada kemudahan akses dan representasi tekanan industri, sebagai hotel bintang tiga di pusat kota yang menghadapi layanan tanpa henti, standar kebersihan ketat, dan ekspektasi tamu kritis. Menurut informasi dari Manager HR Great Diponegoro Hotel Surabaya, Amalina Samantha, **tingkat okupansi hotel ini pada saat hari kerja atau *weekdays* berada pada posisi 70%, sementara 100% pada akhir pekan atau *weekend*, dengan total keseluruhan kamar yang tersedia adalah 90 kamar.** Lingkungan ini tentunya berpotensi meningkatkan beban kerja yang kemudian mengurangi tingkat *work life balance* karyawan.

Dinamika operasional Great Diponegoro Hotel Surabaya lebih kompleks daripada resor, dipengaruhi oleh faktor makroekonomi dan kalender bisnis MICE, bukan hanya musim liburan. Hal ini menciptakan paradoks bahwa manajemen harus menjaga standar layanan hotel bintang tiga di tengah risiko kerugian akibat kamar kosong, sehingga mendorong strategi efisiensi biaya yang menyebabkan ketidakmerataan beban kerja dan tekanan psikologis karyawan. Penelitian ini penting untuk meneliti respons psikologis karyawan terhadap tekanan eksternal dan operasional tersebut.

Great Diponegoro Hotel Surabaya memiliki struktur organisasi komprehensif untuk mendukung operasional 90 kamar dan berbagai fasilitas lainnya. Struktur organisasi hotel ini terdiri dari beberapa divisi utama, yaitu: **Front Office, Housekeeping, Food & Beverage** (Zhang Restaurant & Level Up Sky Lounge), **Sales & Marketing, Engineering, Accounting, dan Human Resources Department**. Kompleksitas koordinasi antar divisi ini memerlukan *Perceived Organizational Support* (POS) yang kuat agar setiap individu dalam organisasi merasa didukung oleh perusahaan di tengah tuntutan kerja yang tinggi.

Karyawan di hotel berbintang tiga seperti di Great Diponegoro Hotel Surabaya sering kali harus memenuhi standar layanan global yang ketat, termasuk prosedur operasional tertentu untuk proses *check-in* dan *check-out* yang efisien, kebersihan kamar yang terjaga, serta pelayanan pelanggan yang optimal. Tingginya standar ini, ditambah dengan kemungkinan fluktuasi jumlah tamu yang signifikan, dapat menimbulkan tekanan kerja yang besar bagi staf operasional di berbagai departemen. Lonjakan investasi yang signifikan menunjukkan bahwa sektor hotel

di Surabaya sangat kompetitif dan berkembang dengan cepat. Persaingan tersebut menimbulkan tuntutan besar bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan staf.

Mencapai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan atau *work life balance* (WLB) menjadi tantangan yang besar dalam industri perhotelan, khususnya di Surabaya yang beroperasi 24 jam sehari. Fenomena work-life balance (WLB) kini menjadi pilar krusial dalam dinamika dunia kerja modern. Konsep ini menitikberatkan pada terciptanya sinergi yang selaras antara pemenuhan kewajiban profesional dengan kepentingan personal individu. Secara mendasar, WLB merefleksikan kapabilitas seorang pegawai dalam mendistribusikan alokasi waktu serta energi secara proporsional, guna mengakomodasi tuntutan karier sekaligus menjaga kualitas hidup melalui interaksi keluarga, aktivitas rekreasional, dan aspek kesehatan. Seiring dengan perkembangan pola kerja global, konsep *work life balance* (WLB) semakin relevan, mengingat para pekerja kini harus menghadapi tekanan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi tanpa harus mengorbankan kualitas hidup pribadinya.

Dampak *work life balance* (WLB) melampaui aspek kepuasan internal, di mana kesehatan mental dan fisik menjadi variabel yang turut memengaruhi produktivitas perusahaan secara menyeluruh (Greenhaus et al., 2003). Industri perhotelan memiliki risiko tinggi terhadap gangguan keseimbangan ini karena tuntutan jam kerja yang tidak menentu, termasuk kerja di malam hari dan akhir pekan. Untuk memitigasi hal tersebut, manajemen dituntut untuk menerapkan strategi kreatif. Hal ini mencakup pengaturan jam kerja yang lebih adaptif dan

pemberian upah lembur yang adil, sehingga karyawan kontrak mampu menjalankan kewajiban profesinya tanpa mengabaikan aspek sosial dan kesehatan mereka. Ketidakmampuan mengelola keseimbangan kehidupan kerja sering menjadi penyebab utama ketidakpuasan dan *turnover* di kalangan staf operasional hotel.

Dalam penelitiannya, Darmawan (2022) menyatakan bahwa “karyawan yang bisa menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stress yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi”. Fenomena ini memberikan sinyal bagi entitas bisnis untuk mengintegrasikan aspek kesejahteraan mental ke dalam kebijakan internal mereka. Pengaturan *work life balance* yang efektif, di samping skema remunerasi yang ada, terbukti menjadi elemen krusial yang menunjang keberlanjutan performa kerja karyawan secara keseluruhan. Dalam praktik sehari-hari, karyawan dalam industri perhotelan sering kali harus bekerja dalam jam yang panjang, menghadapi perubahan sistem *shift*, serta merasakan tekanan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. Situasi yang berulang tersebut dapat meningkatkan risiko terjadinya bentrokan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang tentu bisa berdampak negatif pada kualitas keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* (WLB).

Beban kerja bagi karyawan di Great Diponegoro Hotel Surabaya semakin meningkat, terkait dengan tingginya tingkat persaingan dan dorongan dari manajemen untuk memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Karyawan diharapkan untuk berupaya keras dan efisien agar dapat mempertahankan kualitas layanan yang konsisten, sementara tingkat hunian yang cenderung tinggi baik di hari kerja maupun akhir pekan. Bekerja di industri yang

harus selalu beroperasi 24 jam setiap harinya dengan tiga kali jadwal *shift* per hari dapat membuat karyawan dapat merasakan beban kerja yang nyata. Tekanan ini berasal dari upaya manajemen untuk membuat setiap tamu puas, yang akan meningkatkan kemungkinan pelanggan kembali serta memperkuat promosi dari mulut ke mulut yang sangat penting dalam pasar yang kompetitif. Tidak jarang demi tercapainya misi perusahaan tersebut, karyawan mau tidak mau melakukan kegiatan lembur atau juga disebut *overtime* dari jadwal kerja yang seharusnya.

Sektor perhotelan dan pariwisata dewasa ini berada dalam iklim persaingan yang kian kompetitif dan menantang (Suprina et al., 2022). Kondisi tersebut menempatkan tata kelola sumber daya manusia pada posisi sentral untuk menentukan keberlangsungan perusahaan. Bagi institusi penyedia jasa seperti Great Diponegoro Hotel Surabaya, pemberian layanan yang berkualitas tinggi bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan operasional dalam merespons tuntutan pasar. Akibatnya, intensitas kerja karyawan cenderung tinggi, yang mana dapat menyebabkan stress kerja bahkan *burnout* yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Secara konseptual, intensitas beban kerja yang tinggi seringkali dipandang sebagai determinan negatif terhadap *work life balance* (WLB), sehingga menuntut adanya mekanisme mitigasi yang efektif. Namun demikian, terdapat anomali empiris sebagaimana ditunjukkan oleh Meilanti et al. (2025), yang menemukan bahwa beban kerja justru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Di sisi lain, ketidakkonsistenan temuan semakin dipertegas oleh penelitian Kamarullah dan Fitriana (2025), yang mengungkapkan

bahwa pengaruh beban kerja terhadap WLB tidak mencapai taraf signifikansi. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan adanya urgensi untuk mengeksplorasi variabel tersebut lebih mendalam.

Kondisi beban kerja di Great Diponegoro Hotel Surabaya dipengaruhi oleh pola operasional 24 jam yang menggunakan sistem *three-shift*. Dalam periode *high occupancy*, karyawan sering kali dihadapkan pada jadwal *long shift* atau *split shift* untuk menutupi kekurangan personil atau lonjakan tamu di unit F&B seperti Zhang Restaurant dan Level Up Sky Lounge. Jam kerja yang intensif ini, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi menekan tingkat *work-life balance* karyawan

Pencapaian kualitas *work life balance* yang optimal sangat bergantung pada kepastian jenjang karier dan kehadiran *Perceived Organizational Support* (POS) di lingkungan kerja. Pengembangan karier yang terstruktur memberikan arah masa depan yang jelas, sementara dukungan organisasi yang nyata memberikan rasa aman secara psikologis. Oleh karena itu, kedua variabel ini menjadi fokus vital dalam penelitian untuk memahami dinamika kesejahteraan karyawan di sektor industri. Pengembangan karir berfungsi sebagai insentif non-finansial yang kuat, memberi keyakinan kepada karyawan bahwa kerja keras mereka akan terbayar melalui kesempatan untuk berkembang secara profesional di masa depan, yang pada akhirnya berkorelasi positif dengan *work life balance* mereka. Berdasarkan temuan Yunita et al. (2023), komitmen afektif dipengaruhi secara positif oleh tingkat keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja, di mana komitmen tersebut juga menjadi faktor pendorong bagi pengembangan karier. Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa hubungan langsung antara

keseimbangan kehidupan kerja dengan pengembangan karier terbukti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kompleksitas dalam keterkaitan antar variabel tersebut yang tidak bersifat linear.

Selain itu, dukungan dari organisasi atau yang dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* memainkan peranan penting, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan yang kuat dari organisasi bisa menjadi sumber yang membantu menjembatani hubungan antara beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, di mana staf yang merasa didukung (mendapatkan pelatihan, rotasi, dan kesempatan promosi) cenderung lebih mampu mengatasi efek negatif dari variasi beban kerja untuk mencapai keseimbangan hidup yang ideal.

Selain keseimbangan antara dunia kerja dan personal, aspek *Perceived Organizational Support* (dukungan organisasi yang dirasakan) memegang peranan yang amat penting dalam studi ini. Fenomena tersebut merefleksikan keyakinan pekerja bahwa tempat mereka bernaung mengapresiasi setiap sumbangsih serta menaruh kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Terlebih pada sektor dengan ritme kerja yang padat dan tenggat waktu yang ketat, staf yang merasa dipedulikan sekaligus diapresiasi oleh pihak manajemen, baik melalui pengakuan maupun fasilitas yang cukup, lebih mungkin untuk bertahan dan menunjukkan kesetiaan, walaupun tekanan pekerjaan terasa berat. Bantuan tersebut berfungsi sebagai pelindung utama menghadapi stres di tempat kerja dan mengurangi kemungkinan terjadinya kelelahan. Penelitian oleh Ilman et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *work life balance* karyawan.

Berdasarkan tinjauan literatur dan identifikasi kontekstual, terdapat celah penelitian yang nyata. Secara rinci, saat ini belum ada penelitian angka yang dilakukan di hotel-hotel di Surabaya yang bisa menggabungkan faktor-faktor seperti beban kerja, pengembangan karir, dukungan organisasi yang dirasakan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dalam satu model terstruktur yang lengkap. Menggabungkan faktor-faktor ini sangat penting untuk memahami dengan baik bagaimana kebijakan sumber daya manusia bisa mengurangi efek buruk dari beban kerja terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat retensi dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan penelitian ini dengan memberikan bukti konkret yang sudah teruji.

Penelitian ini tidak hanya berfokus pada efek negatif dari beban kerja, tetapi juga mengungkap kontribusi positif dari pengembangan karir melalui lensa dukungan organisasi, yang lalu membentuk pola hubungan yang lebih kompleks dan belum pernah diuji dalam konteks perhotelan di perkotaan seperti Surabaya. Oleh karena itu peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian yaitu **Pengaruh Workload dan Career Development terhadap Work Life Balance melalui Perceived Organizational Support pada Karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.**

1.2 Perumusan Masalah

Bertolak dari pemaparan latar belakang tersebut, isu-isu pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi beberapa pertanyaan berikut:

- 1) Apakah Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 2) Apakah Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 3) Apakah Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keseimbangan Kerja karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 4) Apakah Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Dukungan Organisasi yang Dirasakan karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 5) Apakah Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Dukungan Organisasi yang Dirasakan karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 6) Apakah Dukungan Organisasi yang Dirasakan memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja secara signifikan pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?
- 7) Apakah Dukungan Organisasi yang Dirasakan memediasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja secara signifikan pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

- 1) Pengaruh Beban Kerja terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 2) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 3) Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Keseimbangan Kerja karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 4) Pengaruh Beban Kerja terhadap Dukungan Organisasi yang Dirasakan pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 5) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Dukungan Organisasi yang dirasakan pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 6) Pengaruh Beban Kerja terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja melalui Dukungan Organisasi sebagai mediasi pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.
- 7) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja melalui Dukungan Organisasi sebagai mediasi pada karyawan Great Diponegoro Hotel Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis ingin memberikan kontribusi berupa ide, pemikiran, dan gagasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai penerapan yang berhubungan dengan beban kerja dan pengembangan karir, melalui dukungan dari perusahaan untuk membantu tercapainya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan di Great Diponegoro Hotel Surabaya. Penelitian ini adalah wujud dari pengetahuan yang didapat penulis selama belajar di program Administrasi Bisnis di UPN “Veteran” Jawa Timur.

1.4.2 Manfaat Praktis

Selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis berupa hal-hal berikut:

1. Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan mengenai aspek sumber daya manusia, terutama mengenai beban kerja, pengembangan karir, dukungan dari organisasi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.
2. Menambah referensi, ide, serta pengetahuan baru bagi pembaca dan peneliti berikutnya agar dapat melakukan penelitian dengan variabel yang lebih kompleks.