

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang memiliki kedudukan sentral dan peran strategis dalam menunjang keberhasilan perusahaan (Larasati, 2018). Pada sektor industri sumber daya manusia menjadi elemen utama dalam mendukung pencapaian perusahaan. Sehingga, diperlukan pengelolaan tenaga kerja dari pihak manajemen secara efektif agar tidak menimbulkan masalah seperti menurunnya produktivitas, loyalitas, serta meningkatnya *turnover rate* dari karyawan perusahaan.

Turnover yang tinggi menjadi salah satu bentuk dari munculnya permasalahan akibat pengelolaan manajemen yang tidak dapat mempertahankan karyawannya. Menurut Ardan dan Jaelani (2021) *turnover* merupakan kondisi ketika karyawan meninggalkan organisasi dalam periode tertentu sehingga menyebabkan terjadinya pergerakan tenaga kerja keluar dari perusahaan. Kondisi ini menjadi perhatian penting, terutama perusahaan yang menawarkan jasa, seperti resort yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan karyawan. Apabila perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki kompetensi, hal ini akan menimbulkan biaya pergantian karyawan, serta potensi adanya penurunan kualitas pelayanan selama masa penyesuaian karyawan pengganti. Sehingga, kondisi ini dapat mengganggu kelancaran operasional.

Setiap perusahaan memiliki target *turnover* yang telah ditentukan dalam menjaga stabilitas dari tenaga kerjanya. Tingkat *turnover* dapat mencerminkan

efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia melalui penciptaan kondisi kerja yang mendukung, khususnya dari pemberian kompensasi dan lingkungan kerja sebagai upaya perusahaan mempertahankan karyawan (Fajriah, 2025). Tingkat *turnover* karyawan dinyatakan dalam bentuk persentase selama satu periode dengan membandingkan jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dan jumlah rata – rata karyawan pada periode tersebut (Hasibuan, 2012).

Konsep pengelolaan tenaga kerja yang optimal untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dan mendukung kelancaran operasional juga menjadi perhatian di salah satu perusahaan yang menjadi lokasi penelitian yaitu New Sunari Lovina Beach Resort. Hotel dengan klasifikasi bintang 4 yang berlokasi di kawasan Lovina, Kabupaten Buleleng tersebut memiliki 125 kamar hotel dan berbagai fasilitas penunjang yang melayani wisatawan domestik maupun mancanegara seperti spa tradisional dan ruang pertemuan. Keberadaan fasilitas – fasilitas ini turut menunjang peningkatan daya saing New Sunari Lovina Beach Resort. Faktor ini selaras dengan pernyataan dari *Head of Front Office* dari New Sunari Lovina Beach Resort bahwa saat ini hotel memegang predikat kompetitor set tertinggi yang dilihat dari tingkat okupansi kamar, tarif rata – rata kamar, serta pendapatan yang dihasilkan per kamar. Untuk mempertahankan predikat tersebut, hotel harus memaksimalkan pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya agar kualitas layanan terjaga dan terciptanya stabilitas tenaga kerja. Atas dasar tersebut, stabilitas tenaga kerja perlu menjadi perhatian perusahaan agar kualitas pelayanan tetap terjaga dan operasional hotel berjalan secara optimal serta dapat menekan tingginya angka *turnover* karyawan (Sono dkk., 2023).

Sebagai hotel yang bergerak di bidang jasa, keberlangsungan operasional

New Sunari Lovina Beach Resort sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja di berbagai departemen, khususnya di bagian departemen operasional seperti Front Office, Housekeeping, Engineering, Spa, Food & Beverage. Apabila *turnover* terjadi pada departemen tersebut, maka akan berpotensi mengganggu kelancaran operasional hotel. Departemen operasional berperan langsung memberikan kualitas pelayanan kepada tamu. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan perlu menjaga stabilitas tenaga kerja agar *turnover* bisa menjadi lebih rendah dan kualitas pelayanan tetap terjaga (Sono dkk., 2023). Kondisi *turnover* karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan New Sunari Lovina Beach Resort

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Periode	Jumlah Karyawan Akhir Periode	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	<i>Turnover Rate</i>
2024	69	81	16	6	8,00%
2025	81	82	7	6	7,36%

Sumber: HRD New Sunari Lovina Beach Resort, 2025

Mengacu data internal perusahaan, tingkat pergantian karyawan selama 2024 hingga 2025 tercatat selalu berada di atas 5%. Angka yang menunjukkan 8% di tahun 2024 dan 7,36% pada tahun 2025 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* berada di atas harapan perusahaan. Harapan dan target dari New Sunari Lovina Beach Resort untuk *turnover* yaitu di bawah 5% agar tetap mampu menjaga stabilitas sumber daya manusia dan efisiensinya terhadap hotel. Angka *turnover* yang mencapai 5% menunjukkan adanya fenomena dalam memberikan perhatian yang memadai guna mendukung dan mempertahankan kestabilan karyawan (Norman & Maier, 1970).

Turnover merujuk pada perputaran atau pergantian karyawan dalam organisasi tertentu. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat tercermin dari tingkat *turnover* karyawan (Wardana & Atidira, 2025). Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat mengindikasikan semakin kuatnya kecenderungan adanya *turnover intention*, mengingat keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan umumnya diawali oleh munculnya niat untuk meninggalkan pekerjaannya (Utama & Surya, 2020).

Mobley (2011) menyatakan *turnover intention* adalah niat yang muncul secara sukarela dari dalam diri karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan beralih ke perusahaan lain atas keputusan pribadi. Berdasarkan wawancara dengan enam karyawan aktif dari New Sunari Lovina Beach Resort, tiga (3) di antaranya menyatakan jika memang memiliki niat dan pikiran untuk keluar dari pekerjaannya. Tiga (3) lainnya terdapat karyawan yang sudah mulai mencari info lowongan pekerjaan, keraguan antara ingin bertahan atau keluar dari pekerjaannya, dan terdapat karyawan yang masih ingin tetap berada di perusahaan. Keinginan untuk keluar disebabkan karena hendak memperoleh pekerjaan yang lebih baik, arah karier yang jelas, pekerjaan lebih sesuai *passion* dan memperoleh pengalaman baru di hotel yang predikat bintangnya lebih tinggi. Pendapat Mobley (2011), menjelaskan bahwa *turnover intention* diukur melalui tiga indikator, meliputi pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), niat untuk meninggalkan (*intention to quit*). Selain itu, data *turnover* yang tersaji di atas menunjukkan adanya indikasi *turnover intention* pada karyawan. Pada umumnya, keputusan karyawan untuk keluar dari

perusahaan diawali oleh munculnya niat untuk meninggalkan pekerjaannya (Heryanda, 2019).

Sejalan dengan hasil wawancara, mayoritas karyawan New Sunari Lovina Beach Resort yang memutuskan untuk keluar juga didasarkan atas keinginan untuk mengembangkan karier ke hotel dengan klasifikasi bintang yang lebih tinggi dan peluang bekerja pada industri perhotelan internasional. Meskipun demikian, perusahaan telah berupaya mempertahankan karyawan melalui kompensasi yang kompetitif serta kondisi lingkungan kerja yang suportif sebagai dua aspek utama yang diberikan perusahaan sebagai strategi preventif terjadinya *turnover intention*. Atas dasar fenomena yang terjadi, penelitian difokuskan pada analisis kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi *turnover intention*. Pemilihan variabel didasarkan pada hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* (Effendi & Santosa, 2025).

New Sunari Lovina Beach Resort menjadikan pemberian kompensasi yang kompetitif sebagai strategi dalam mempertahankan karyawan dan menekan *turnover intention*. Kompensasi termasuk faktor yang memengaruhi *turnover intention* (Frananta dkk., 2024). Hasibuan (2017) menjelaskan kompensasi adalah seluruh bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Sistem kompensasi New Sunari Lovina Beach Resort tergolong kompetitif, hal ini meliputi sistem penggajian yang menerapkan sistem UMSK (Upah Minimum Sektoral Kabupaten/Kota) yaitu pemberian gaji karyawan di atas gaji UMR untuk membentuk ikatan kerja sama antara tempat kerja dengan

karyawan. Kemudian adanya upah apabila melebihi jam kerja per hari, insentif dalam bentuk *service charge* yang diberikan dari total *revenue* yang telah dikurangi oleh persentase yang ditentukan perusahaan dan dibagikan secara merata ke seluruh karyawan. Serta adanya pemberian tunjangan hari raya untuk seluruh karyawan. Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat Sinambela (2016) bahwa pemberian kompensasi seperti gaji yang kompetitif, upah, bonus, dan tunjangan harusnya dapat berpotensi menekan karyawan meninggalkan perusahaan.

Selain faktor kompensasi, *turnover intention* juga diduga dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Nursalimah & Oktafien, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting menciptakan kenyamanan karyawan bekerja. Melalui lingkungan kerja yang terdiri dari tersedianya fasilitas, terjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja, maka akan membentuk semangat kerja yang turut serta sebagai indikator dalam membuat karyawan bertahan (Prayoga & Atidira, 2025). Menurut Sedarmayanti (2013) lingkungan kerja diartikan sebagai kondisi dan tempat yang menjadi ruang berlangsungnya aktivitas kerja karyawan yang didukung oleh berbagai fasilitas untuk membantu karyawan mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan. Lingkungan kerja dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

Penerapan lingkungan kerja fisik dari New Sunari Lovina Beach Resort berupa ruang kerja, toilet, ruang ibadah dan ruang istirahat yang nyaman dan aman. Terhindar dari suara bising, bebas ruang gerak, serta penerangan ruangan diatur dengan baik sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Penunjang pekerjaan juga diberikannya fasilitas seperti *handy talky*, seragam untuk karyawan, *name tag*, alat – alat pekerjaan bagi setiap departemen, serta laptop atau *personal computer*

bagi staf di *front office*, staf *accounting*, dan staf HRD. Kondisi tersebut sesuai dengan pandangan Sedarmayanti (2013) bahwa lingkungan kerja fisik dapat mendukung pekerjaan karyawan melalui fasilitas yang diberikan sehingga menunjang kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Beralih ke lingkungan non fisik yang dirasakan berupa jalinan antar rekan kerja tercipta secara suportif dan kolaboratif. Hubungan antara atasan dan bawahan juga terjalin dengan kuat, bahkan tidak ada *gap* komunikasi antara bawahan maupun atasan. Hubungan ini terjalin karena manajemen menerapkan komunikasi tiga arah dalam kesehariannya, pelaksanaan *team building* dan *outing* setiap tahunnya dalam membangun hubungan positif antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan sebelum dilakukannya evaluasi di akhir periode. Gambaran lingkungan kerja non fisik tersebut selaras dengan Nitisemito (2002), yang menjelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja non fisik yang kondusif ditandai oleh terjalinnya hubungan suportif di antara atasan, bawahan, maupun sesama rekan kerja.

Selain fenomena yang terjadi, penelitian dilandasi pula oleh adanya inkonsistensi temuan penelitian terdahulu. Misbakhudin dkk. (2023) memperoleh hasil bahwa kompensasi dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian selanjutnya menemukan bahwa kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Lumbantoruan & Wanasida, 2024). Penelitian dari Andriani dkk., (2023) menyatakan lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian fenomena di atas, tingkat *turnover* pada hotel menunjukkan adanya kecenderungan karyawan mengalami *turnover intention*. Meskipun New Sunari Lovina Beach Resort telah memberikan karyawan kompensasi berbasis sistem kompetitif, disertai kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Namun hal ini belum mampu menurunkan *turnover* menjadi di bawah 5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa *turnover intention* masih muncul dan mengindikasikan bahwa karyawan tetap mempertimbangkan untuk meninggalkan tempatnya bekerja meskipun kompensasi layak dan lingkungan kerja yang kondusif telah diberikan. Apabila kondisi tersebut terus berlanjut tanpa penanganan yang memadai, dampak yang ditimbulkan dapat memengaruhi stabilitas dan efisiensi tenaga kerja. Maka, sangat menarik dikaji lebih lanjut terkait **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan New Sunari Lovina Beach Resort”**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka identifikasi permasalahan dapat dijabarkan sebagai berikut ini.

1. Selama dua periode terakhir *turnover rate* berada di atas 5% yang artinya belum sesuai harapan New Sunari Lovina Beach Resort yaitu di bawah 5%.
2. Masih ada karyawan yang memiliki niat dan pikiran untuk keluar dari New Sunari Lovina Beach Resort.
3. Meski kompensasi yang diberikan sudah baik meliputi pemberian gaji dengan sistem UMSK, pemberian upah apabila melebihi jam kerja, adanya insentif berupa *service charge*, dan pemberian tunjangan hari raya bagi seluruh karyawan, namun masih ada karyawan dari New Sunari Lovina

Beach Resort yang memiliki niat dan pikiran untuk meninggalkan pekerjaannya.

4. Walaupun lingkungan kerja yang diterapkan sudah kondusif baik dari segi fasilitas dan prasarana yang diberikan serta hubungan yang terjalin antara rekan kerja serta bawahan dengan atasan, namun hal tersebut masih menunjukkan adanya karyawan dari New Sunari Lovina Beach Resort yang memiliki niat dan pikiran untuk meninggalkan pekerjaannya.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah disusun guna ruang lingkup penelitian tetap berfokus pada permasalahan yang dikaji sehingga pembahasan tidak melebar dari tujuan penelitian. Mengacu pada identifikasi permasalahan di New Sunari Lovina Beach Resort, fokus penelitian mencakup tiga variabel yakni dua variabel bebas (*independen*) yaitu kompensasi dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat (*dependen*) yaitu *turnover intention*.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Mengacu pada pemaparan latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian diuraikan sebagai berikut ini.

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort?
3. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort?

1.5 Tujuan Penelitian

Atas dasar latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian dijabarkan sebagai berikut ini.

1. Menguji pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort.
2. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort.
3. Menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada New Sunari Lovina Beach Resort.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Umumnya penelitian diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan mampu berkontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya pembahasan terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen New Sunari Lovina Beach Resort ketika menetapkan kebijakan terkait kompensasi dan lingkungan kerja sebagai upaya menekan *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan, serta masukan dalam mengevaluasi pengelolaan karyawannya.