

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pariwisata menempatkan industri perhotelan sebagai pilar utama akibat keberadaan fasilitas komprehensif dan mutu pelayanan yang unggul. Tuntutan operasional secara berkesinambungan selama 24 jam mengharuskan pihak pengelola hotel untuk secara optimal mengakomodasi setiap kebutuhan serta harapan penyewa, sehingga atmosfer kenyamanan layaknya hunian pribadi dapat terealisasi bagi para tamu. Pesatnya akselerasi pariwisata di Bali menuntut penyedia jasa akomodasi untuk konsisten menyajikan pelayanan prima, baik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Konsekuensinya, hotel sebagai garda terdepan operasional diwajibkan menerapkan sistem kerja yang efektif, efisien, dan berorientasi penuh pada kepuasan pelanggan. Kendati demikian, di balik standar operasional tersebut, muncul tantangan krusial dalam tata kelola sumber daya manusia, khususnya terkait upaya menjaga keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan personal (*work-life balance*) para karyawan.

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* (Lingga, 2020). Derajat keterlibatan dan pemenuhan kepuasan individu dalam mengartikulasikan dualitas peran tanpa menimbulkan benturan antar-ranah menjadi representasi utama dari konsep tersebut. Ketersediaan waktu luang bertindak sebagai fondasi utama kesejahteraan di

lingkungan kerja, sementara ketidakseimbangan peran berpotensi menimbulkan risiko signifikan bagi individu. Fenomena ini mendorong maraknya organisasi modern yang berorientasi pada penyediaan ruang harmonis antara ranah kerja dan pribadi. Dalam konteks struktur organisasi, kepemimpinan memegang peranan determinan; pendekatan manajerial yang berorientasi pada dukungan serta empati terhadap kebutuhan staf terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sekaligus menghargai batas-batas kehidupan personal karyawan.

Dalam industri padat karya seperti perhotelan, efektivitas penjagaan *work-life balance* pegawai sangat bergantung pada kepemimpinan yang diterapkan (Sani & Adisa, 2024). Pengelolaan beban kerja secara optimal dapat direalisasikan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang berkarakter partisipatif maupun transformatif (Hasibuan, 2023). Teori perilaku menyatakan bahwa upaya bertujuan mencapai yang diinginkan oleh karakteristik eksternal pekerjaan sosial menjadi bermakna kerja yang berperan penting dalam mempengaruhi hasil kerja (Maharani *et al.*, 2023). Kepemimpinan yang partisipatif menstimulasi keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya memperkuat keberanian mereka untuk mengartikulasi aspirasi serta kebutuhan profesional. Sementara itu, sistem penjadwalan kerja diimplementasikan oleh organisasi guna mengoptimalkan produktivitas secara berkelanjutan dalam siklus operasional 24 jam. Di Indonesia, skema ini umumnya terbagi ke dalam tiga rotasi kerja pagi, sore, dan malam yang masing-masing berdurasi delapan jam, meskipun beberapa entitas bisnis hanya mengaplikasikan dua pergeseran jadwal (pagi dan sore). Penyusunan pola kerja semacam ini menuntut kalkulasi komprehensif terhadap berbagai elemen krusial, mencakup durasi penugasan,

kecukupan alokasi personel, interval istirahat, ritme rotasi (seperti pergantian jadwal setiap 2–3 hari), serta penetapan hari libur. Oleh karena itu, entitas bisnis patut memprioritaskan pemenuhan hak serta kesejahteraan sumber daya manusia (SDM) secara proporsional. Ketersediaan SDM yang berkualitas tinggi berbanding lurus dengan pencapaian sasaran strategis perusahaan, yang mana efektivitas skema kerja bertindak sebagai katalisator optimalisasi kinerja pegawai (Yanti *et al.*, 2022). Dalam ekosistem industri pariwisata, keberadaan tenaga kerja unggul memegang peranan krusial mengingat penyediaan layanan pelanggan sangat mengandalkan penguasaan keterampilan interpersonal maupun teknis.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Hotel Siddhartha Kubu

No.	Departemen	Jumlah Karyawan
1.	Back office	10
2.	Front Desk	10
3.	Security	3
4.	F&B	17
5.	Kitchen	15
6.	Housekeeping	27
7.	Garden	14
8.	Mtc & Eig	8
9.	Spa	7
10.	Dive	14

Sumber data; HRD Hotel Siddhartha Kubu Bali, 2024

Hotel Siddhartha Kubu Bali sebagai salah satu hotel yang beroperasi di Kawasan wisata Kubu, Karangasem, memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai departemen dengan populasi 125 karyawan. Sebagian besar karyawan Hotel Siddhartha merupakan perempuan dari populasi tenaga kerja telah bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Kondisi ini mencerminkan perempuan bali memiliki peran yang sangat khas dalam kehidupan sosial dan budaya dalam masyarakat Bali. Tidak hanya sebagai individu dalam keluarga inti, perempuan Bali

juga merupakan bagian penting dari struktur adat dan keagamaan yang masih dijalankan secara kuat hingga saat ini. Berbagai aktivitas seperti persiapan upacara adat dan keagamaan, pembuatan sarana upacara, keterlibatan dalam kegiatan banjar, serta tanggung jawab domestik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari perempuan Bali.

Sektor pariwisata di Bali membuka peluang kerja bagi perempuan, khususnya di industri perhotelan, sehingga menempatkan perempuan Bali pada kondisi peran ganda yang kompleks. Di lingkungan kerja perhotelan, perempuan Bali juga menghadapi tekanan emosional yang tinggi. Tuntutan untuk selalu tampil ramah, profesional, dan menjaga citra hotel di hadapan tamu menjadi bagian dari pekerjaan yang tidak dapat dihindari. Keterbatasan jumlah karyawan di beberapa departemen dapat meningkatkan intensitas kerja, terutama pada periode kunjungan wisatawan yang tinggi. Pekerja perempuan di Bali menghadapi tantangan kompleks dalam mengharmonisasikan tanggung jawab profesional, kewajiban adat, serta ranah personal. Lebih lanjut, data distribusi demografi staf mengindikasikan adanya konsentrasi tenaga kerja pada lini operasional dan pelayanan langsung. Karakteristik peran ganda terdepan ini secara inheren rentan memicu stres, mengingat besarnya intensitas beban tugas serta ketatnya tuntutan fleksibilitas jadwal kerja. Dalam struktur organisasi hotel, karyawan terbagi ke dalam berbagai departemen yang memiliki fungsi dan karakteristik kerja yang berbeda-beda. Jumlah karyawan dalam sebuah hotel menjadi indikator penting dalam menunjang kelancaran operasional.

Departemen *Front Office* berperan sebagai garda terdepan dalam memberikan pelayanan kepada tamu, mulai dari proses reservasi, *check-in*, hingga

check-out. Posisi ini menuntut kemampuan komunikasi yang tinggi, kesiapan mental, serta ketahanan emosional karena berhadapan langsung dengan tamu. Departemen *Food and Beverage* (F&B) dan *Kitchen* bertanggung jawab atas penyediaan makanan dan minuman dengan standar kualitas yang konsisten, sehingga karyawan bekerja dengan ritme cepat, tekanan waktu tinggi, serta tuntutan fisik yang besar. *Housekeeping* memiliki peran vital dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan kamar serta area publik hotel, yang menuntut ketelitian, stamina fisik, dan konsistensi kerja. Sementara itu, departemen lain seperti *Security*, *Engineering*, *Spa*, *Garden*, dan *Back Office* berfungsi sebagai pendukung operasional yang memastikan keamanan, kenyamanan, serta kelancaran aktivitas hotel secara keseluruhan. Keberagaman karakteristik kerja antar departemen tersebut menyebabkan perbedaan tingkat beban kerja, tekanan psikologis, serta pola jam kerja yang diterapkan. Hotel umumnya menggunakan sistem penjadwalan kerja untuk memastikan operasional berjalan optimal sepanjang hari, yang berarti karyawan harus bekerja pada jam yang tidak selalu sama setiap harinya, termasuk pagi, sore, hingga malam.

Dalam industri perhotelan, karyawan perempuan banyak ditempatkan pada posisi yang berkaitan langsung dengan pelayanan, seperti *Front Office*, *Housekeeping*, *F&B Service*, dan *Spa*, yang menuntut ketelitian, keramahan, serta kemampuan interpersonal yang tinggi. Di Hotel Siddhartha gaya kepemimpinan manajerialnya cenderung mengedepankan komunikasi informal yang menciptakan suasana kerja yang lebih akrab dan terbuka baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Dalam pendekatan ini pimpinan departemen sering melakukan diskusi langsung dengan karyawan yang memungkinkan karyawan

untuk berbagi ide, mengatasi persoalan kerja dan mendiskusikan masalah pribadi secara langsung. Penjalinan komunikasi kasual bertindak sebagai katalisator dalam memupuk kepercayaan intersitusional serta memperkokoh sinergi antara pimpinan dan staf. Dalam ranah operasional, kepemimpinan yang efektif terefleksi melalui kapabilitas manajerial untuk mengondisikan iklim kerja yang suportif, menyajikan tantangan profesional yang konstruktif, serta menyelenggarakan pengawasan yang imbang bersanding dengan skema apresiasi yang proporsional.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Hotel Siddhartha memberikan waktu kerja yang konsisten, hal ini membuat karyawan hanya bergantung pada komunikasi informal dengan atasan sebagai bentuk penyaluran emosi dan penyelesaian masalah, tanpa pendekatan sistematis yang berbasis program. Jam kerja yang panjang serta padatnya jam operasional dapat berdampak pada kondisi fisik karyawan terutama pekerjaan di dapur yang melibatkan aktivitas fisik tinggi, penggunaan peralatan berat, serta interaksi intensif dengan sesama karyawan maupun tamu. Sementara itu, departemen Bar memiliki karakteristik kerja yang berbeda. Bar yakni jadwal pagi dan jadwal sore. Jam kerja yang melampaui tengah malam menimbulkan tantangan besar bagi karyawan yang khususnya terkait pola tidur dan kesehatan fisik. Selain itu, karyawan Bar sering menghadapi tekanan psikologis karena harus menjaga sikap ramah, melayani permintaan khusus tamu, serta menghadapi situasi kerja yang dinamis di malam hari. Adapun departemen *Front Office* yang merupakan garda terdepan hotel sering berinteraksi langsung dengan tamu sejak proses *check-in* hingga *check-out*. Dengan jadwal kerja pada jadwal pagi dan jadwal sore, karyawan *Front Office* sering menghadapi

situasi kerja yang penuh tekanan, seperti menangani keluhan tamu, memastikan pelayanan cepat dan tepat, serta menjaga citra profesional hotel. Tuntutan kerja yang tinggi dengan interaksi sosial yang intensif dapat menyebabkan ketegangan psikologis dan mengurangi waktu yang tersedia bagi karyawan untuk beristirahat maupun berkumpul bersama keluarga. Fenomena ini menunjukkan bahwa sistem jadwal kerja pada departemen *Kitchen & Resto*, *Bar*, dan *Front Office* memiliki potensi besar mempengaruhi *work life balance* karyawan.

Faktor usia dan lamanya masa kerja turut mempengaruhi kondisi fisik karyawan. Karyawan yang telah lama bekerja lebih dari satu dekade cenderung mengalami kelelahan fisik lebih cepat, terlebih saat menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Namun, perekrutan karyawan baru bukan solusi yang mudah, hotel memilih bekerja sama dengan sekolah dan memilih untuk menerima siswa magang dibandingkan merekrut tenaga baru, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap distribusi beban kerja. Pengaturan kerja umumnya dibentuk oleh kerangka hukum internasional dan nasional tentang peraturan waktu kerja yang ditentukan oleh undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, yang secara khusus membatasi lamanya waktu kerja mingguan dan jadwal kerja harian, penjadwalan waktu kerja, lembur, kerja malam atau kerja akhir pekan (Nasution *et al.*, 2022). Semua isu terkait pengaturan waktu kerja ini juga umumnya diatur dalam perjanjian kerja bersama. Dalam kerangka hukum ini setiap organisasi harus menjadwalkan jam kerja mingguan ke dalam jadwal kerja harian untuk memenuhi kebutuhan perusahaan (Shalihah, 2017). Ketidakseimbangan antara jam kerja yang panjang, beban kerja fisik maupun emosional, serta keterbatasan waktu pribadi dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik, kepuasan kerja, hingga

loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Adanya peningkatan kunjungan wisatawan berdampak signifikan terhadap beban kerja, khususnya pada departemen F&B yang mengalami lonjakan pesanan makanan dan minuman.

Dinamika tersebut mengindikasikan keterkaitan erat antara intervensi manajerial melalui gaya kepemimpinan dan manajemen sistem kerja terhadap tingkat *work-life balance* staf. Sejalan dengan temuan Sinaga *et al.* (2025), gaya kepemimpinan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai, yang mana aspek ini bertindak sebagai entitas vital dalam mewujudkan keseimbangan kehidupan kerja. Kendati kepemimpinan secara umum memegang peranan krusial dalam pembentukan kinerja (Redhana, 2025), bukti empiris di Bali Landscape Company justru mengonfirmasi adanya pengaruh negatif secara parsial dari gaya kepemimpinan terhadap performa kerja. Di sisi lain, Nugroho *et al.* (2024) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kapabilitas manajer dalam menyelenggarakan pembinaan, pendampingan, serta pelatihan guna mentransformasi sistem operasional secara efisien. Dalam konteks demografi kerja masa kini, kombinasi antara kepemimpinan yang tepat dan *work-life balance* yang terjamin terbukti efektif dalam menekan *turnover intention* di kalangan tenaga kerja muda sektor pariwisata (Narayana & Atidira, 2025). Pengaturan jadwal kerja yang tidak proporsional berpotensi mengosongkan stabilitas *work-life balance* sekaligus menurunkan tingkat kesejahteraan pekerja secara menyeluruh. Implikasi destruktif dari fenomena ini mencakup kemerosotan kepuasan kerja serta performa operasional, yang pada gilirannya memicu peningkatan angka *turnover* karyawan (Brough *et al.*, 2022). Khususnya pada skema penugasan malam,

dampak yang ditimbulkan tergolong sangat krusial; gangguan pola tidur dan defisit nutrisi menjadi preseden utama yang mengancam kondisi kesehatan fisik tenaga kerja (Hunger & Seibt, 2022).

Mencapai *work-life balance* kini menjadi tantangan kontemporer yang kian kompleks, mengingat sulitnya menyelaraskan tuntutan profesional secara langsung dengan dinamika kehidupan personal (Fathan & Sary, 2025). Manifestasi *work-life balance* sendiri dapat berdampak ganda, baik positif maupun negatif. Dalam ranah konstruktif, keselarasan antara tanggung jawab pekerjaan dan urusan pribadi terbukti memberikan imbal balik positif terhadap kepuasan hidup serta performa pegawai melalui peningkatan loyalitas, dorongan kerja, dan produktivitas (Putri & Suci, 2025). Temuan ini sejalan dengan analisis Andana & Mayasari (2025) yang mengonfirmasi bahwa eksekusi *work-life balance* yang presisi mampu mereduksi tekanan mental sekaligus mengeskalisasi kepuasan kerja; kondisi ini menjadikan penciptaan lingkungan kerja yang suportif sebagai preferensi vital dalam organisasi modern. Sebaliknya, disrupti pada keseimbangan tersebut berisiko mengerosi kepuasan kerja, mempertinggi tingkat stres, hingga memicu abnormalitas perilaku seperti presensi yang buruk, pelanggaran kedisiplinan, dan kemerosotan output kerja (Darmawan & Dwirianto, 2023).

Berorientasi pada rekam jejak permasalahan tersebut, pengkajian ilmiah bertajuk “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Penjadwalan Kerja Terhadap *Work Life Balance* Pada Karyawan Hotel Siddhartha Kubu Bali” menjadi relevan. Penyelidikan ini diproyeksikan tidak sebatas mengurai interrelasi antar-variabel secara empiris, melainkan pula menyuplai rekomendasi strategis bagi pihak

manajemen operasional dalam merumuskan kebijakan serta skema kerja yang adaptif terhadap dinamika tata kelola sumber daya manusia, khususnya di tengah lanskap pariwisata Bali yang bergerak secara eksponensial.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

1. *Work Life Balance* yang Belum Optimal.

Meskipun sistem jadwal telah diatur untuk fleksibel dan manajemen menunjukkan gaya kepemimpinan yang terbuka serta komunikatif, namun tidak semua karyawan dapat merasakan keseimbangan kerja yang optimal. Terlebih lagi, saat musim liburan (*high season*), beban kerja meningkat drastis, yang berpotensi menurunkan kualitas waktu pribadi dan meningkatkan stres kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Work Life Balance*.

Kendati karakteristik kepemimpinan di entitas perhotelan ini menunjukkan kecenderungan yang informal dan partisipatif, efektivitas pendekatan tersebut dalam memitigasi ketegangan antara peran profesional dan domain personal karyawan belum terkonfirmasi secara empiris. Oleh sebab itu, pembuktian secara metodologis menjadi krusial untuk menguji keterkaitan antara orientasi gaya kepemimpinan tersebut terhadap tingkat *work-life balance* tenaga kerja.

3. Pengaruh Sistem Jadwal Kerja Terhadap *Work Life Balance*.

Sistem jadwal kerja yang bervariasi dan kompleks diterapkan pada beberapa departemen strategis. Beberapa karyawan mengalami pergeseran jadwal yang cepat, bekerja malam, dan menghadapi kelelahan karena ritme kerja yang tidak menentu. Perlu diketahui sejauh mana sistem penjadwalan kerja

tersebut memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan, baik secara positif maupun negatif.

4. Interaksi Gaya Kepemimpinan dan Penjadwalan Kerja dalam Mempengaruhi *Work Life Balance*.

Selain pengaruh masing-masing variabel perlu juga dianalisis bagaimana interaksi antara gaya kepemimpinan dan jadwal kerja secara simultan mempengaruhi *work life balance* dan kepemimpinan yang suportif mampu memediasi dampak negatif dari sistem jadwal kerja atau sebaliknya.

1.3 Pembatasan Masalah

Ruang lingkup penyelidikan ini dibatasi secara spesifik pada analisis dampak gaya kepemimpinan serta manajemen penjadwalan kerja terhadap *work-life balance* staf di Hotel Siddhartha Kubu Bali.

1.4 Rumusan Masalah

Berlandaskan diskursus pada latar belakang serta pemetaan pokok masalah yang telah diuraikan sebelumnya, pertanyaan penelitian dalam kajian ini diartikulasi sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan Hotel Siddhartha Kubu Bali?
2. Apakah penjadwalan kerja berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan Hotel Siddhartha Kubu Bali?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan penjadwalan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan Hotel Siddhartha Kubu Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis besarnya dampak yang ditimbulkan oleh pola kepemimpinan terhadap work-life balance staf di Hotel Siddhartha Kubu Bali.
2. Mengukur kontribusi sistem pengaturan jadwal kerja dalam memelihara keseimbangan kehidupan-kerja karyawan Hotel Siddhartha Kubu Bali.
3. Menganalisis pengaruh bersama (simultan) dari gaya kepemimpinan serta manajemen penjadwalan kerja terhadap work-life balance para pegawai Hotel Siddhartha Kubu Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Kajian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih teoritis bagi kemajuan disiplin manajemen sumber daya manusia, terutama berkenaan dengan dinamika *work-life balance*.

2. Manfaat praktis

Memberikan rekomendasi kebijakan penjadwalan kerja dan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif guna meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

3. Manfaat sosial

Pelayanan prima kepada para tamu serta penguatan citra positif korporasi dapat diwujudkan melalui optimalisasi kondisi kesejahteraan psikologis para staf perhotelan.