

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas *sumber daya manusia* dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif seperti di daerah wisata Pangandaran, kemampuan hotel dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas menjadi salah satu kunci keberhasilan operasional. Karyawan yang loyal dan kompeten mampu memberikan pelayanan yang konsisten, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan berkontribusi terhadap citra positif Perusahaan, (Reiningsih Reke et al., 2023).

Dengan demikian, upaya menjaga retensi karyawan melalui strategi kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi aspek penting yang tidak hanya berdampak pada keberlangsungan internal perusahaan, tetapi juga pada daya saing hotel di tengah persaingan industri pariwisata yang semakin ketat.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi hotel-hotel di daerah wisata adalah tingginya pergantian karyawan. Kondisi ini dapat menghambat kontinuitas pelayanan, meningkatkan biaya pelatihan, serta mengganggu efisiensi operasional. Oleh karena itu, strategi *retensi* karyawan menjadi aspek penting dalam *manajemen sumber daya manusia* yang harus diperhatikan secara serius oleh manajemen hotel, (Agustinus Doedyk Setiyawan & Roro Kusumaningrum, 2018).

Fakta ini mengindikasikan bahwa semakin rendah tingkat fasilitas dan manajemen dalam suatu hotel, maka semakin tinggi pula risiko kehilangan tenaga kerja. Tingginya tingkat *retensi* dapat menyebabkan ketidakstabilan operasional, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta penurunan kualitas pelayanan terhadap tamu.

Data tersebut relevan untuk dijadikan landasan awal dalam mengkaji strategi retensi karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran, yang merupakan hotel skala menengah di kawasan wisata. Dalam persaingan industri pariwisata yang semakin kompetitif, kemampuan hotel untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas menjadi salah satu indikator keunggulan bersaing. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pengembangan karier, sangat penting untuk dirumuskan dalam strategi retensi yang tepat. Dengan mengkaji data tingkat *retensi* nasional ini, penelitian dapat lebih terarah dan kontekstual dalam mengatasi permasalahan nyata di lapangan

Tabel 1.1

Hasil Pra-Survei Kompensasi Hotel Grand Palma Pangandaran

No	Indikator	Setuju (F)	Setuju (%)	Tidak Setuju (F)	Tidak Setuju (%)
1	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	4	40%	6	60%
2	Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan standar UMK Pangandaran	3	30%	7	70%
3	Fasilitas kerja yang disediakan hotel mendukung kenyamanan saya dalam bekerja	5	50%	5	50%
4	Besarnya bonus atau insentif tambahan yang saya terima sudah sesuai dengan kinerja saya	4	40%	6	60%
Rata-rata		4	40%	6	60%

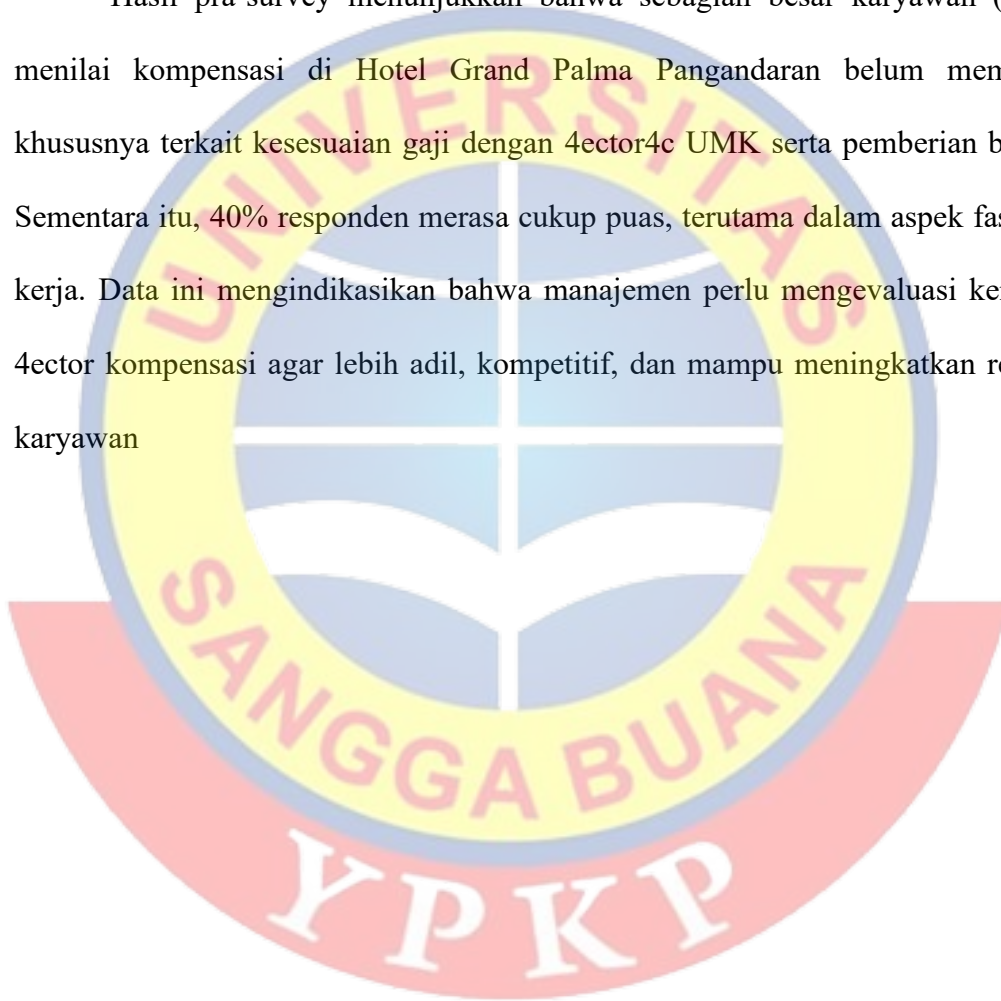
Sumber: Data Pra-Survei peneliti terkait dengan Kompensasi Hotel Grand Palma Pangandaran, 2025

Rata-rata:

- Setuju = 40% (F = 16)
- Tidak Setuju = 60% (F = 24)

Jumlah Responden = 10

Hasil pra-survey menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (60%) menilai kompensasi di Hotel Grand Palma Pangandaran belum memadai, khususnya terkait kesesuaian gaji dengan 4ector4c UMK serta pemberian bonus. Sementara itu, 40% responden merasa cukup puas, terutama dalam aspek fasilitas kerja. Data ini mengindikasikan bahwa manajemen perlu mengevaluasi kembali 4ector kompensasi agar lebih adil, kompetitif, dan mampu meningkatkan retensi karyawan



Tabel 1.2

Hasil Pra-Survei Retensi Karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran

No	Indikator	Setuju (F)	Setuju (%)	Tidak Setuju (F)	Tidak Setuju (%)
1	Saya berencana untuk tetap bekerja di Hotel Grand Palma dalam jangka Panjang	9	45%	11	55%
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	12	60%	8	40%
3	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	10	50%	10	50%
4	Saya tidak memiliki keinginan untuk pindah ke perusahaan lain	6	30%	14	70%
5	Saya bersedia merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat kerja yang baik	12	60%	8	40%
Rata –Rata		9,8	49%	10,2	51%

Sumber: Data pra-survei peneliti pada karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran, 2025.

Rata-rata:

- Setuju = 49% (F = 49)
- Tidak Setuju = 51% (F = 51)

Jumlah Responden = 20

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa retensi karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran masih cenderung rendah, dengan 51% responden menyatakan ketidaksetujuan pada Indikator paling lemah terdapat pada niat bertahan dalam jangka panjang (55% tidak setuju) dan minimnya keengganan pindah kerja (70% tidak setuju).

Tabel 1.4

Jumlah Pengunduran Diri Karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran per Bagian (2021–2023)

Tahun	Bagian Front Office	Bagian House-Keeping	Bagian Food & Beverage	Bagian Keamanan	Bagian Administrasi	Total Pengunduran Diri
2021	4	3	2	1	0	10
2022	3	2	1	1	0	7
2023	4	3	1	0	1	9
Total	11	8	4	2	1	26
Rata-rata	3,67	2,67	1,33	0,67	0,33	8,67

Sumber: Data pengunduran diri karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran, 2021–2023 (diolah peneliti, 2025).

Berdasarkan data pengunduran diri karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran selama periode 2021–2023, terlihat bahwa bagian *front office* dan housekeeping menempati posisi tertinggi dalam jumlah karyawan yang mengundurkan diri, yaitu masing-masing sebanyak 11 dan 8 orang dari total 26 kasus pengunduran diri. Hal ini menunjukkan bahwa kedua bagian tersebut memiliki tingkat retensi yang paling signifikan dibandingkan bagian lain seperti food & beverage, keamanan, maupun administrasi. Kondisi ini dapat disebabkan oleh tingginya beban kerja, tekanan langsung dalam melayani tamu, jam kerja yang tidak fleksibel, serta minimnya penghargaan dan peluang pengembangan karier. Tingginya retensi pada posisi strategis tersebut berpotensi menurunkan kualitas pelayanan hotel secara keseluruhan dan menimbulkan beban tambahan bagi manajemen dalam hal rekrutmen dan pelatihan ulang. Oleh karena itu, bagian front office dan housekeeping perlu menjadi fokus utama dalam penyusunan strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Tabel 1.5
Hasil Pra Survei Tingkat Penghargaan dan Loyalitas Karyawan Hotel
Grand Palma Pangandaran

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Saya merasa dihargai oleh perusahaan atas kinerja saya	2 (6.7%)	6 (20%)	7 (23.3%)	10 (33.3%)	5 (16.7%)
Saya memiliki ikatan emosional dengan Perusahaan	1 (3.3%)	5 (16.7%)	6 (20%)	12 (40%)	6 (20%)
Saya termotivasi untuk tetap bekerja dalam jangka panjang di perusahaan ini	3 (10%)	7 (23.3%)	5 (16.7%)	9 (30%)	6 (20%)

Hasil pra survei yang dilakukan terhadap 30 karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang dihargai oleh perusahaan dan memiliki ikatan emosional yang lemah terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini tercermin dari data yang menunjukkan bahwa sebanyak 50% responden menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju bahwa mereka merasa dihargai atas kinerja mereka, dan 60% responden menyatakan tidak memiliki ikatan emosional dengan perusahaan. Selain itu, hanya 33,3%

responden yang mengungkapkan motivasi untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Temuan ini mengindikasikan adanya persoalan dalam aspek hubungan interpersonal dan sistem penghargaan di lingkungan kerja, yang berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, rendahnya persepsi penghargaan dan lemahnya ikatan afektif terhadap organisasi merupakan faktor krusial yang dapat menurunkan retensi tenaga kerja berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis dalam membangun budaya kerja yang lebih apresiatif dan relasional untuk meningkatkan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Tabel 1.6

**Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan per Bagian di Hotel Grand Palma
Pangandaran (2021–2023)**

Bagian	2021 (Hari/Tahun)	2022 (Hari/Tahun)	2023 (Hari/Tahun)	Persentase Kenaikan 2021–2023
Front Office	24	30	39	+62.5%
Housekeeping	18	26	33	+83.3%
Food & Beverage	12	14	15	+25%
Keamanan	7	9	8	+14.2%
Administrasi	5	6	5	0%

Data absensi karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan adanya tren peningkatan ketidakhadiran, khususnya pada bagian front office dan housekeeping. Pada tahun 2021, jumlah hari ketidakhadiran karyawan front office tercatat sebanyak 24 hari, dan meningkat menjadi 39 hari pada tahun 2023, atau mengalami kenaikan sebesar 62,5%. Sementara itu, bagian housekeeping mencatat peningkatan yang lebih signifikan, dari 18 hari pada tahun 2021 menjadi 33 hari pada tahun 2023, dengan kenaikan sebesar 83,3%. Peningkatan ini tidak terjadi secara merata, karena bagian administrasi, misalnya, cenderung stabil. Ketidakhadiran yang meningkat secara konsisten dapat mencerminkan lemahnya motivasi kerja, stres akibat beban kerja yang tinggi, serta rendahnya kepuasan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, absensi yang tinggi merupakan indikator penurunan kedisiplinan kerja dan dapat berdampak negatif terhadap produktivitas serta kualitas layanan hotel secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi strategis untuk meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan sebagai upaya memperkuat loyalitas dan retensi tenaga kerja.

Hasil wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa karyawan Hotel Grand Palma Pangandaran mengungkapkan bahwa belum tersedia sistem penghargaan (reward system) dan pengembangan karier yang terstruktur dan jelas di lingkungan kerja mereka. Sebagian besar responden menyatakan bahwa selama bekerja, mereka jarang atau bahkan tidak pernah menerima bentuk apresiasi formal atas kinerja, baik dalam bentuk insentif finansial, penghargaan non-material, maupun peluang promosi jabatan. Selain itu, tidak terdapat program

pelatihan berkelanjutan atau jalur karier yang memungkinkan mereka untuk berkembang secara profesional. Kondisi ini membuat banyak karyawan merasa stagnan dan kehilangan motivasi jangka panjang dalam bekerja. Dalam perspektif manajemen SDM, kurangnya sistem reward dan career development yang terarah berpotensi menurunkan loyalitas karyawan dan meningkatkan retensi, karena individu cenderung mencari organisasi yang mampu memberikan nilai tambah bagi pengembangan pribadi dan profesional mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajemen hotel untuk merancang kebijakan retensi yang tidak hanya fokus pada kesejahteraan saat ini, tetapi juga pada masa depan karier karyawan.

Data dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangandaran, tercatat sebanyak 395.440 wisatawan mengunjungi berbagai destinasi wisata selama libur Lebaran 2025. Destinasi yang paling banyak dikunjungi adalah Pantai Pangandaran dengan jumlah pengunjung mencapai 243.899 orang atau sekitar 61,7% dari total kunjungan. Data ini menunjukkan bahwa Pangandaran tetap menjadi magnet utama wisatawan, terutama di momen libur panjang. Kondisi ini menuntut kesiapan industri perhotelan, termasuk Hotel Grand Palma Pangandaran, untuk menjaga kualitas pelayanan dengan mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan profesional. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan menjadi sangat penting dalam memastikan operasional hotel berjalan lancar dan mampu memberikan pengalaman terbaik bagi tamu, khususnya pada saat puncak kunjungan wisata.

Hotel Grand Palma Pangandaran sebagai salah satu hotel berbintang yang berada di kawasan wisata populer tentu memiliki tantangan tersendiri dalam

menjaga stabilitas tenaga kerjanya. Dengan persaingan ketat antar-hotel dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, pihak manajemen dituntut untuk menerapkan strategi yang efektif guna meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.

Loyalitas karyawan tidak muncul secara instan, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor seperti kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, serta gaya *kepemimpinan* sangat berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen hotel untuk mengetahui dan memahami faktor-faktor apa saja yang paling dominan dalam membentuk loyalitas karyawan. (Fidiyanti et al., n.d.)

Strategi *retensi* karyawan tidak hanya mencakup pemberian insentif finansial, tetapi juga menyangkut aspek non-finansial seperti penghargaan, kepercayaan, komunikasi yang terbuka, serta pengembangan profesional. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Fenomena keluar-masuknya karyawan yang terjadi di Hotel Grand Palma Pangandaran dapat dijadikan sebagai objek penelitian untuk mengidentifikasi akar permasalahan serta mengevaluasi efektivitas strategi *retensi* yang telah diterapkan selama ini. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi praktis dan inovatif yang sesuai dengan kondisi *riil* di lapangan.

Penelitian ini juga menjadi penting karena loyalitas karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja internal perusahaan, tetapi juga pada kepuasan pelanggan.

Dalam industri perhotelan, hubungan antara karyawan dan tamu hotel sangat menentukan kualitas pengalaman pelanggan. Maka dari itu, mempertahankan karyawan berkualitas bukan hanya soal efisiensi internal, tetapi juga bagian dari strategi pelayanan pelanggan.

Selain itu, analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan juga akan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan ilmu *manajemen sumber daya manusia*, khususnya dalam konteks industri perhotelan di daerah wisata. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi hotel-hotel lain yang mengalami tantangan serupa dalam *manajemen karyawannya*.

Dengan memahami faktor-faktor utama yang memengaruhi loyalitas dan menerapkan strategi *retensi* yang tepat, Hotel Grand Palma diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang. Hal ini tentunya akan memberikan dampak positif bagi reputasi hotel di mata wisatawan maupun investor.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai strategi *retensi* karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran dengan fokus pada faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan serta bagaimana *manajemen* hotel mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam menghadapi persaingan industri yang semakin dinamis.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Tingkat retensi karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran cenderung fluktuatif dari tahun ke tahun.
2. Lingkungan kerja diduga belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan.
3. Belum tersedia data empiris tentang seberapa besar pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap retensi karyawan
4. Hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 20 karyawan menunjukkan bahwa:
 - a) Kompensasi memperoleh skor rata-rata pada kisaran 3,05 – 3,45 (kategori cukup/netral cenderung setuju). Nilai terendah terdapat pada indikator bonus/insentif (3,05) dan transparansi sistem kompensasi (3,10), yang menandakan perlunya peningkatan pada aspek tersebut.
 - b) Retensi karyawan memperoleh skor rata-rata pada kisaran 2,90 – 3,65 (kategori cukup hingga netral cenderung setuju). Indikator terendah adalah keinginan untuk tidak pindah ke perusahaan lain (2,90), yang mengindikasikan masih adanya potensi karyawan untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini terarah dan tidak melebar dari fokus utama, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas dua variabel independen, yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, serta satu variabel dependen, yaitu retensi karyawan.

2. Penelitian dilakukan khusus pada Hotel Grand Palma Pangandaran dan tidak mencakup hotel lain di wilayah Pangandaran atau di luar daerah.
3. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan tetap yang telah bekerja minimal 6 bulan, agar data yang diperoleh merepresentasikan pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kompensasi dan lingkungan kerja.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner tertutup, sehingga tidak mencakup pendekatan kualitatif atau wawancara mendalam.
5. Waktu penelitian dibatasi pada periode pengumpulan data selama tahun 2025, sehingga tidak mencakup dinamika kebijakan yang mungkin terjadi setelahnya.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi kompensasi, lingkungan kerja, dan retensi karyawan pada Hotel Grand Palma Pangandaran?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel Grand Palma Pangandaran?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel Grand Palma Pangandaran?
4. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel Grand Palma Pangandaran?

1.1 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan di Hotel Grand Palma Pangandaran, sehingga dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan secara berkelanjutan.

1.5.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kondisi kompensasi, lingkungan kerja, dan tingkat retensi karyawan pada Hotel Grand Palma Pangandaran.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada Hotel Grand Palma Pangandaran.

1.2 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang strategi retensi karyawan di industri perhotelan. Dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan strategi yang diterapkan oleh manajemen, penelitian ini dapat menambah wawasan akademis mengenai praktik retensi yang efektif di sektor perhotelan, serta

memperkaya literatur tentang kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam konteks lokal.

1.6.2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman peneliti dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya terkait kompensasi dan lingkungan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga menjadi bekal akademis maupun praktis bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan analisis serta memberikan kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Perusahaan

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi manajemen Hotel Grand Palma Pangandaran dalam merumuskan atau memperbaiki strategi retensi yang ada untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Hasil penelitian dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kebijakan internal terkait kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan hubungan kerja yang lebih baik, sehingga dapat mengurangi tingkat retensi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

c. Bagi Pihak Lain

Selain itu, penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi manajer hotel atau pelaku industri perhotelan lainnya dalam merancang strategi retensi yang lebih efektif dan tepat sasaran.

1.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Hotel Grand Palma Pangandaran, yang terletak di kawasan Pangandaran, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada fakta bahwa hotel ini merupakan salah satu fasilitas akomodasi yang berkembang di daerah tersebut dan menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas di industri perhotelan yang sangat dinamis.

1.7.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama lima bulan dimulai pada April 2025 dan berakhir pada Agustus 2025. Waktu penelitian tersebut mencakup tahap pengumpulan data melalui wawancara dengan karyawan dan manajemen hotel, serta analisis data yang diperoleh untuk mencapai hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

