BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri perhotelan di Indonesia merupakan salah satu sektor jasa yang memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan pariwisata. Keberhasilan industri ini tidak hanya ditentukan oleh fasilitas, lokasi, dan strategi pemasaran, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam proses pelayanan. Karyawan hotel memiliki peran penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi tamu, menjaga standar pelayanan, serta mendukung kelancaran operasional hotel. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen hotel.

Perkembangan industri perhotelan menunjukkan adanya peningkatan jumlah hotel berbintang di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah hotel berbintang di Indonesia mencapai 4.787 unit pada tahun 2025, meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 4.565 unit (2024) dan 4.129 unit (2023). Data BPS juga mencatat adanya kenaikan jumlah usaha akomodasi sebesar 11,41% pada 2025 dibandingkan tahun sebelumnya, yang mencerminkan pemulihan sektor pariwisata pascapandemi Covid-19. Khusus di Daerah Istimewa Yogyakarta, terdapat 222 unit pada tahun 2025, meningkat dari 207 unit pada tahun 2024 dan 193 unit pada 2023, dengan total 21.467 kamar yang tersedia. Peningkatan jumlah hotel tersebut menunjukkan adanya pemulihan dan pertumbuhan sektor pariwisata, sekaligus mencerminkan semakin ketatnya persaingan dalam industri

perhotelan. Kondisi ini menuntut setiap hotel untuk mampu menjaga kualitas pelayanan agar tetap kompetitif.

Penelitian oleh Pratomo (2025) menyatakan bahwa *turnover* karyawan di hotel berbintang pascapandemi masih tercatat tinggi, berkisar antara 11 hingga 38 persen per tahun, yang berdampak serius pada kualitas layanan dan daya saing industri. Fenomena ini dipicu oleh kombinasi *job insecurity*, *job stress* akibat beban dan jam kerja berlebih, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi generasi muda dengan praktik *HR* tradisional, di mana generasi milenial dan generasi Z cenderung menempatkan *work-life balance* sebagai prioritas utama.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, khususnya pada industri perhotelan yang sangat mengandalkan kualitas pelayanan. Karyawan memiliki peran penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang baik, sehingga kepuasan kerja menjadi aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, loyalitas, serta kualitas pelayanan, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan meningkatnya *turnover* karyawan.

Industri perhotelan memiliki tuntutan kerja yang tinggi, seperti jam kerja yang panjang, tekanan kerja yang besar, serta tuntutan pelayanan yang konsisten. Kondisi ini dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

dan loyalitas karyawan di sektor perhotelan, sehingga menjadi faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Hermanto & Kadang, 2025).

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi, diyakini mampu meningkatkan rasa memiliki, motivasi, serta kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Hidayat et al., 2024).

Tidak hanya kepemimpinan, budaya organisasional juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasional yang mendukung, seperti lingkungan kerja yang positif, komunikasi terbuka, serta dukungan terhadap karyawan, mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor lainnya (Syam et al., 2025).

Di sisi lain, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* menjadi faktor yang semakin penting dalam dunia kerja modern. *Work-life balance* mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian oleh Yanti & Meutia (2024)

menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Lebih lanjut, *work-life balance* juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Maksum & Abidin, 2026). Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta kepuasan kerja karyawan secara signifikan (Kasperczuk et al., 2025).

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut (Nassani et al., 2024). Hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang melibatkan karyawan, budaya organisasional yang mendukung, serta keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara optimal.

Sejalan dengan temuan tersebut, Grand Tjokro Hotel Yogyakarta sebagai salah satu hotel berbintang empat yang beroperasi di kota Yogyakarta menghadapi dinamika serupa dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Berdasarkan hasil pengamatan awal dan informasi dari pihak manajemen, secara umum karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta tampak menjalankan pekerjaan dengan baik dan komunikasi antarkaryawan terlihat berlangsung secara terbuka. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi yang baik dalam pengelolaan sumber daya

manusia di lingkungan hotel tersebut. Namun demikian, kondisi yang tampak baik secara kasat mata belum dapat dijadikan bukti ilmiah bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya organisasional yang mendukung, *work-life balance*, dan kepuasan kerja karyawan telah berada pada tingkat yang optimal, karena belum pernah dilakukan pengukuran secara empiris. Oleh sebab itu, diperlukan pengukuran secara empiris untuk membuktikan kondisi tersebut secara ilmiah.

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak membahas kepemimpinan partisipatif, budaya organisasional yang mendukung, *work-life balance,* dan kepuasan kerja, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi, sektor, dan karakteristik responden yang berbeda. Penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel berbintang di Yogyakarta masih terbatas. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut pada karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?
2. Apakah budaya organisasional yang mendukung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?

3. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?
4. Apakah budaya organisasional yang mendukung berpengaruh terhadap *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?
6. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?
7. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

6. Untuk mengetahui peran *work-life balance* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.
7. Untuk mengetahui peran *work-life balance* dalam memediasi pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

1.4. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tetap fokus dan dapat dilakukan secara efektif, maka batasan masalah yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi melalui pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide, pendapat, dan masukan sebelum keputusan ditetapkan, serta membangun komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Variabel ini diukur berdasarkan indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kesempatan menyampaikan pendapat, partisipasi dalam pekerjaan, penghargaan terhadap pendapat karyawan, dan komunikasi dua arah (Wang *et al*., 2022; Nassani *et al*., 2024).
2. Budaya organisasional yang mendukung dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai, norma, praktik kerja, komunikasi, dan dukungan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan positif. Variabel ini diukur berdasarkan indikator dukungan organisasi

terhadap karyawan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dukungan sesama rekan kerja, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja yang positif (Bogale & Debela, 2024; Nassani *et al*., 2024).

3. *Work-life balance* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai kemampuan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi, gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, ketersediaan waktu untuk keluarga atau istirahat, beban kerja yang wajar, serta kontrol terhadap waktu kerja (Wulansari & Harsono, 2022; Nassani *et al*., 2024).
4. Kepuasan kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai perasaan positif terhadap pekerjaan, kenyamanan dalam bekerja, kesesuaian antara harapan dan kenyataan kerja, serta pengalaman kerja yang dirasakan dalam organisasi. Variabel ini diukur berdasarkan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kenyamanan bekerja, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap hubungan kerja, dan kesesuaian pekerjaan dengan harapan (Cebotari, 2022; Nassani *et al*., 2024).

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai pengaruh kepemimpinan partisipatif dan

budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut, terutama dalam industri perhotelan.

2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak. Bagi manajemen Grand Tjokro Hotel Yogyakarta, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan partisipatif, penguatan budaya organisasional yang mendukung, serta pengelolaan *work-life balance* yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti terkait penerapan teori Manajemen Sumber Daya Manusia dalam dunia kerja. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi dan tambahan literatur untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasional yang mendukung, *work-life balance*, dan kepuasan kerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran secara umum mengenai isi dari setiap bab yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. **Bab I: Pendahuluan**

   Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

2. **Bab II: Tinjauan Pustaka**

   Bab ini berisi tentang landasan teori yang mendukung penelitian, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, kerangka pemikiran, dan model penelitian.

3. **Bab III: Metodologi Penelitian**

   Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

4. **Bab IV: Hasil dan Pembahasan**

   Bab ini berisi tentang hasil penelitian yang meliputi karakteristik responden, analisis deskriptif, hasil pengujian model pengukuran, hasil pengujian model struktural, hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

5. **Bab V: Penutup**

   Bab ini berisi kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran bagi penelitian selanjutnya.