

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
TERHADAP NIAT *TURNOVER* KARYAWAN DI SWISS-BELHOTEL  
LAMPUNG DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(Tesis)**

**Disusun oleh:**

**YOSHITA PUTERI B**

**2221011052**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA  
TERHADAP NIAT *TURNOVER* KARYAWAN DI SWISS-BELHOTEL  
LAMPUNG DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Oleh:**

**YOSHITA PUTERI B**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH BEBAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP NIAT *TURNOVER* KARYAWAN DI SWISS-BELHOTEL LAMPUNG DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Oleh:

Yoshita Puteri B

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, serta menguji peran dukungan organisasional sebagai variabel moderasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal, data dikumpulkan melalui survei dari 120 karyawan kontrak dan *daily worker* dengan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara negatif tidak signifikan terhadap niat *turnover*, oleh karena itu hipotesis tidak didukung. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat *turnover*, oleh karena itu hipotesis didukung. Uji moderasi menunjukkan bahwa dukungan organisasional tidak signifikan memoderasi pengaruh beban kerja dan niat *turnover*, oleh karena itu hipotesis tidak didukung. Namun, dukungan organisasional secara signifikan memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover*, oleh karena itu hipotesis didukung. Perusahaan sebaiknya melakukan manajemen beban kerja yang lebih proporsional dengan menyesuaikan jumlah tugas dengan waktu penyelesaiannya. Perusahaan sebaiknya memperkuat budaya organisasi yang lebih suportif dan memberikan ruang aman bagi karyawan untuk belajar dari kesalahan yang diakui.

**Kata kunci:** Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Niat *Turnover*, Dukungan Organisasional

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF WORKLOAD AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION AT SWISS-BELHOTEL LAMPUNG WITH ORGANIZATIONAL SUPPORT AS A MODERATING VARIABLE***

By:  
Yoshita Puteri B

*This study aims to examine the effect of workload and work-life balance on employee turnover intention at Swiss-Belhotel Lampung, as well as to examine the role of organizational support as a moderating variable. A quantitative research method with a causal design was employed, and data were collected through a survey of 120 contract and daily worker employees using a census approach. The study found that workload had a negative but insignificant effect on turnover intention, the hypothesis is not supported. Work-life balance has a positive and significant effect on turnover intention; therefore, the hypothesis is supported. Organizational support did not significantly moderate the effect of workload on turnover intention, the hypothesis is not supported. Organizational support significantly moderates the effect of between work-life balance on turnover intention, the hypothesis is supported. The company is advised to implement more proportionate workload management by aligning task assignments with realistic time allocations. In addition, the organization should foster a more supportive organizational culture that provides psychological safety, enabling employees to learn from acknowledged mistakes.*

**Keywords:** *Workload, Work-Life Balance, Turnover Intention, Organizational Support*

## PERSETUJUAN

Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja dan Keseimbangan  
Kehidupan Kerja Terhadap Niat *Turnover*  
Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung dengan  
Dukungan Organisasional Sebagai Variabel  
Moderasi

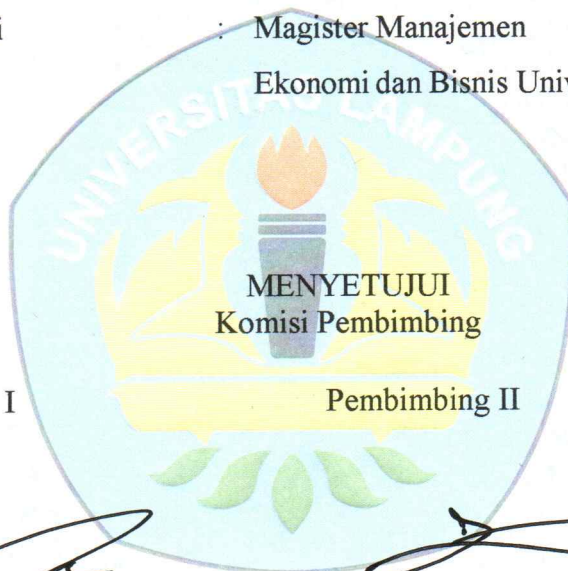
Nama Mahasiswa : **Yoshita Puteri B**

No. Pokok Mahasiswa : 2221011052

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Ribhan S.E., M.Si.**

NIP. 196807082002121003

**Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**

NIP. 198510172008122006

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

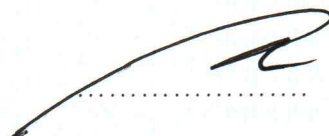
**Dr. Roslina, S.E., M.Si.**

NIP. 19770711 200501 2002

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Ribhan S.E., M.Si.**



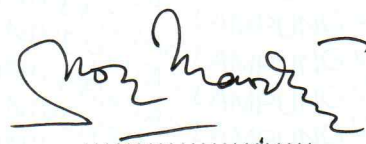
Sekretaris : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

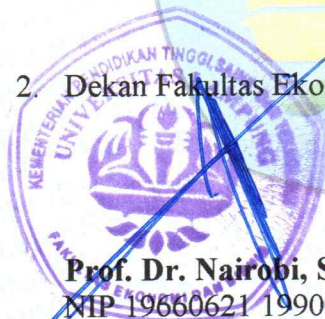


Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP.19660621 199003 1 003



### 3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP.19640326198902 1 001



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **6 Januari 2026**



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Niat *Turnover* Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung dengan Dukungan Organisasional Sebagai Variabel Moderasi “ adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 6 Januari 2026



Yoshita Puteri B  
NPM. 2221011052

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis yang bernama lengkap Yoshita Puteri B lahir di Way Jepara, Kabupaten Lampung Timur, Lampung, pada tanggal 13 Agustus 1997, sebagai anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Budiyo dan Ibu Silvia Diana. Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK PWP Rejomulyo pada tahun 2002, kemudian melanjutkan pendidikan dasar di SDN 1 Giriklopomulyo Sekampung dan lulus pada tahun 2009. Pendidikan tingkat menengah pertama diselesaikan di SMP IT TQ Mahad Ihya As-Sunnah Tasikmalaya pada tahun 2012, dan pendidikan menengah atas di SMA Global Madani Bandar Lampung, lulus pada tahun 2015. Pada tahun yang sama, penulis diterima di Fakultas Psikologi, Universitas Pancasila Jakarta, dan berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) di bidang tersebut. Setelah lulus, penulis pernah bekerja di Pusat Pelayanan Terpadu Pemberdayaan Perempuan dan Anak. Saat ini penulis menjadi Ibu rumah tangga dan menjalankan usaha. Selanjutnya tahun 2022 penulis melanjutkan pendidikan Magister Manajemen (S2) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.



## **PERSEMBAHAN**

Rasa syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karya ini saya persembahkan kepada diri saya sendiri, sebagai bentuk apresiasi atas perjuangan, kesabaran, dan keteguhan hati dalam menghadapi setiap proses dan tantangan selama penyusunan karya ini. Kepada kedua orang tua saya tercinta, yang selalu menjadi sumber kekuatan dan inspirasi, terima kasih atas doa, cinta, dan dukungan tanpa henti yang telah mengiringi setiap langkah saya. Kepada suami saya yang terkasih, terima kasih atas kesabaran, pengertian, dan dukungan penuh cinta yang tak ternilai, yang telah menjadi penyemangat utama dalam perjalanan ini. Tak lupa, dengan penuh cinta saya persembahkan karya ini untuk anakku tercinta, yang menjadi sumber kekuatan dan harapan dalam setiap langkah hidupku. Kehadiranmu adalah anugerah terindah yang memberikan semangat luar biasa dalam menyelesaikan setiap proses dalam perjalanan ini. Semoga kelak kamu bisa melihat bahwa setiap usaha, perjuangan, dan ketekunan akan selalu membuahkan hasil yang berharga. Kamu adalah alasan terbesarku untuk terus maju dan menjadi versi terbaik dari diriku. Tanpa mereka, saya tidak akan mampu menyelesaikan karya ini dengan sepenuh hati.

## MOTTO

حَبُّ الْجَنَّةِ فِيهَا خَالِدُونَ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا أُولَٰئِكَ أَصْدَقُ

Dan orang-orang yang beriman serta mengerjakan kebajikan, Kami tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya. Mereka itulah penghuni surga mereka kekal di dalamnya (Qs. Al-Araf:42)

لَقَوْلٍ فَصْلٍ إِنَّهُ

Sampai hari keputusan (Qs. Al-Mursalat:13)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Karena sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan (Qs. Al-Insyirah:5)

## SANWACANA

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Niat *Turnover* Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung dengan Dukungan Organisasional Sebagai Variabel Moderasi”.

Tujuan dari penyusunan Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Master of Management di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan Tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik itu berupa dukungan moril maupun materiil. Oleh sebab itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ribhan S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah banyak membantu, memberikan koreksi, saran dan menguji kepada Penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah meluangkan banyak waktu dalam mengoreksi, memberikan saran dan menguji dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Bapak Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti

dalam proses penyelesaian tesis ini.

8. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
9. Mas Andri Kasrani dan Staf akademik serta karyawan Program Studi Magister Manajemen yang telah membantu semua proses pembelajaran, perkuliahan hingga penyelesaian pendidikan di Magister Manajemen.
10. Kedua Orang tua penulis yaitu Bapak Budiyono, Amd. Kep dan Ibu Silvia Diana, Str. Keb sebagai penyemangat terbesar dalam hidupku yang tak pernah henti mendoakan dan menyayangi. Terimakasih atas segala pengorbanan dan kesabaran serta mendukung hingga saat ini.
11. Spesial untuk suamiku Najib Bahratama, S.M., yang selalu mendukung dan menemani penulis selama perkuliahan dan penyusunan Tesis. Terimakasih atas cinta yang diberikan.
12. Spesial juga untuk anakku tercinta Cairo Ali Nahyan Bahratama terimakasih nak atas kerjasama dan pengertian karena sudah mengerti mima.
13. Adik penulis Yovi Salma Budiyono, S.Farm., yang selalu menghibur, mendukung, mendoakan, dan memotivasi keberhasilanku.
14. Teman-teman seperjuangan grup 40hmm Yuyun Khamidah, Yoga Permana, Dimas Prayogo, Indra Jantana, Qorina Qurrota Aina, Dita Wulansari dan Yuda Pratama, yang telah memberikan dukungan, menemani dan mendoakan dalam penyusunan tesis dan penyelesaian pendidikan. Syukur terbesar saya mempunyai teman baik yang selalu ada pada saat perkuliahan dan membantu dalam kehidupan kampus. Terima kasih atas kenangan yang kita bagi bersama selama perkuliahan.
15. Almamater tercinta, Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Lampung
16. Para teman-teman magister manajemen Angkatan 2022 atas pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini.
17. Terimakasih kepada diri sendiri karena sudah berusaha dan bekerja keras sejauh ini menyelesaikan tesis untuk mendapat gelar Magister Manajemen (M.M.) disaat hamil, menyusui, mengurus buah hati dan menjalankan usaha

di waktu yang bersamaan.

18. Seluruh Pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Bandar Lampung, 6 Januari 2026

Penulis

Yoshita Puteri B

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>IV</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>V</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....</b>	<b>VI</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>VII</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>IX</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>X</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>XVII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    LATAR BELAKANG .....	1
1.2    RUMUSAN MASALAH .....	15
1.3    TUJUAN PENELITIAN .....	16
1.4    MANFAAT PENELITIAN.....	17
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>19</b>
2.1    BEBAN KERJA (WORKLOAD) .....	19
2.1.1. Pengertian Beban Kerja (Workload) .....	19
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja .....	20
2.1.3. Dampak Beban Kerja Berlebih .....	23

2.1.4.	Indikator Dimensi Pengukuran Beban Kerja .....	24
2.2	KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA (WORK-LIFE BALANCE) .....	25
2.2.1.	Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work - Life Balance).....	25
2.2.2.	Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance)	26
2.2.3.	Antecedents atau Predictor Work Life Balance .....	28
2.2.4.	Indikator Pengukuran Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) .....	31
2.3	DUKUNGAN ORGANISASIONAL (ORGANIZATIONAL SUPPORT) .....	32
2.3.1	Pengertian Dukungan Organisasional (Organizational Support)	32
2.3.2	Faktor-faktor Pembentuk Perceived Organizational Support (POS).....	34
2.3.3	Indikator Pengukuran Perceived Organizational Support (POS)	37
2.4	NIAT KELUAR (TURNOVER INTENTION) .....	38
2.4.1	Pengertian Niat Turnover .....	38
2.4.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Niat Turnover .....	41
2.4.3	Dampak Terjadinya Niat Turnover .....	41
2.4.4	Indikator Pengukuran Niat Turnover .....	43
2.5	INTERAKSI VARIABEL MODERASI .....	43
2.6	PENELITIAN TERDAHULU .....	44
2.7	PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	49
2.7.1	Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung (H1).....	49
2.7.2	Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung (H2) .....	50
2.7.3	Peran Dukungan Organisasional dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Turnover (H3).....	51
2.7.4	Peran Dukungan Organisasional dalam Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Niat Turnover (H4) .	52
2.8	KERANGKA PEMIKIRAN .....	52

### **III. METODOLOGI PENELITIAN ..... 55**



3.1	DESAIN PENELITIAN .....	55
3.2	POPULASI DAN SAMPEL.....	56
3.2.1	Populasi .....	56
3.2.2	Sampel.....	57
3.3	SUMBER DATA PENELITIAN .....	58
3.4	METODE PENGUMPULAN DATA .....	60
3.5	VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERATIONAL VARIABEL .....	61
3.5.1	Variabel Independen .....	62
3.5.2	Variabel Dependen.....	62
3.5.3	Variabel Moderasi.....	63
3.5.4	Definisi Operasional Variabel.....	63
3.6	METODE ANALISIS DATA.....	66
3.6.1	Analisis Deskriptif .....	66
3.6.2	Analisis SEM dengan Partial Least Squares (PLS-SEM) .....	66
3.6.4	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	68
3.7	PENGUJIAN HIPOTESIS.....	68
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>70</b>
4.1	HASIL PENGUMPULAN DATA .....	70
4.2	KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	71
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	72
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	72
4.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	73
4.2.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
4.3	HASIL TANGGAPAN RESPONDEN.....	74
4.3.1	Hasil Jawaban Variabel Beban Kerja.....	74
4.3.2	Hasil Jawaban Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	75
4.3.3	Hasil Jawaban Variabel Dukungan Organisasional .....	76
4.3.4	Hasil Jawaban Variabel Niat Turnover .....	77

4.4	PENGUJIAN MEASUREMENT MODEL ATAU OUTER MODEL .....	77
4.4.1	Hasil Uji Validitas Konvergen .....	78
4.4.2	Hasil Uji Validitas Diskriminan .....	81
4.4.3	Hasil Uji Reliabilitas .....	82
4.5	STATISTIK DESKRIPTIF .....	83
4.6	PENGUJIAN STRUCTURAL MODEL ATAU INNER MODEL .....	85
4.6.1	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	85
4.6.2	Uji Path Coefficient ( $\beta$ ) dan Signifikansi .....	86
4.6.3	Uji Efek Moderasi .....	88
4.7	PENGUJIAN HIPOTESIS .....	89
4.8	PEMBAHASAN .....	91
4.8.1	Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan Swiss Bel-Hotel Lampung .....	91
4.8.2	Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan Swiss Bel-Hotel Lampung .....	93
4.8.3	Dukungan Organisasional Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan Swiss Bel-Hotel Lampung ..	96
4.8.4	Dukungan Organisasional Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Niat Turnover Karyawan Swiss Bel- Hotel Lampung .....	99
<b>V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>103</b>
5.1	KESIMPULAN .....	103
5.2	SARAN .....	103
5.3	KETERBATASAN PENELITIAN .....	105
5.4	REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN MENDATANG .....	106
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>
	<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>114</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	44
Tabel 3.1 Distribusi Data Karyawan Swiss-Belhotel Lampung per Departemen Tahun 2025 .....	56
Tabel 3. 2 Alokasi Total Sampel per Departemen .....	58
Tabel 3. 3 Skala Likert .....	59
Tabel 3. 4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	64
Tabel 4. 1 Data Sebaran Kuesioner Responden .....	70
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia .....	71
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	72
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	72
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	73
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	73
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Beban Kerja .....	74
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja .....	75
Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Organisasional .....	76
Tabel 4. 11 Statistik Deskriptif Variabel Niat Turnover.....	77
Tabel 4. 12 Hasil Validitas Konvergen .....	78
Tabel 4. 13 Hasil Validitas Konvergen Re-Run .....	80
Tabel 4. 14 Nilai Fornell-Larcker Criterion .....	81
Tabel 4. 15 Hasil Uji Reliabilitas .....	83
Tabel 4. 16 Tabel Statistik Deskripsf Mean, Standar Deviations, Correlations, Independent & Dependent Variabel.....	84
Tabel 4. 17 Hasil Uji Nilai R-Square ( $R^2$ ) .....	85
Tabel 4. 18 Nilai Uji Bootstrapping .....	87
Tabel 4. 19 Path Coefficients Bootstrapping Uji Hipotesis .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Survei Kinerja Karyawan Swiss Belhotel Lampung.....	12
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	54
Gambar 4. 1 Model PLS 1 .....	78
Gambar 4. 2 Model PLS Re-Run .....	80
Gambar 4. 3 Bootstrapping P-Value .....	86
Gambar 4. 4 Bootstrapping T-Statistic .....	87

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Industri perhotelan dan pariwisata merupakan organisasi industri dengan lingkungan yang kompleks dan kompetitif, di mana manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam keberhasilan, dan kelangsungan hidup perusahaan. Beda halnya dengan industri perusahaan besar lainnya, produk dari organisasi di industri perhotelan dan pariwisata adalah pengalaman pelanggan dalam menerima layanan, dimana sebagian besar bersifat tidak berwujud dan sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, sumber daya manusia memegang peran kunci dalam kualitas layanan, loyalitas dan kepuasan pelanggan, serta ukuran kinerja perusahaan lainnya (Bruce Tracey, 2014).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Fokus MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Turmudi, 2022). MSDM strategis dalam literatur perhotelan dan pariwisata telah berkembang pesat selama dua dekade terakhir. MSDM strategis berfokus pada bagaimana sistem SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. SDM strategis merupakan salah satu cara untuk menilai bagaimana praktik dan kebijakan SDM secara individu maupun dalam bentuk sistem dapat memberikan efek langsung atau tidak langsung terhadap kinerja perusahaan (Buller & McEvoy, 2012).

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor yang paling dinamis dan padat karya di dunia. Menurut *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2023) industri perhotelan berkontribusi sebesar 10,4% terhadap PDB dan menyediakan lapangan kerja bagi lebih dari 330 juta orang. Secara Nasional pertumbuhan industri perhotelan ini menyumbang 4,5% terhadap PDB pada tahun 2023 dan menyerap lebih dari 13 juta tenaga kerja (BPS, 2023). Industri perhotelan di Indonesia merupakan salah satu pilar utama pemulihan ekonomi pasca-pandemi COVID-19. Meski sempat mengalami penurunan *okupansi* hingga 60% selama pandemi (Kemenparekraf, 2021), sektor ini menunjukkan keberhasilannya untuk pulih dengan pertumbuhan rata-rata 8,2% per tahun pada 2022-2023, didorong oleh kebangkitan wisatawan domestik dan kebijakan visa *on arrival* untuk 86 negara (OECD, 2023). Di Indonesia, industri perhotelan juga mengalami pertumbuhan yang signifikan. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) dari kontribusi 4,5% nasional, Provinsi Lampung sebagai salah satu destinasi wisata utama di Sumatera berkontribusi besar dalam pengembangan industri perhotelan.

Pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia mengalami tren pertumbuhan yang baik usai pandemi, namun penelitian Lee dan Jang (2021) dalam *Tourism Management Perspectives* menggarisbawahi bahwa pemulihan ekonomi sektor pariwisata kerap mengungkap ketimpangan struktural yang belum tertangani, seperti kesenjangan infrastruktur dan ketimpangan penerapan praktik SDM, yang berisiko mengganggu daya saing berkelanjutan. Tantangan kualitas infrastruktur antar wilayah masih menjadi hambatan, contohnya 70% investasi hotel berbintang terkonsentrasi di Bali dan Jawa, sementara wilayah Sumatera hanya menarik sebagian dari total investasi di industri perhotelan (BKPM, 2023). Selain itu masalah klasik seperti *turnover* karyawan yang tinggi dan kurangnya pelatihan SDM yang memadai menjadi ancaman serius bagi daya saing industri secara jangka panjang (Wachyuni & Kusumaningrum, 2020).

*Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, yang sering kali menjadi prediktor kuat *turnover* aktual (Griffeth et al., 2000). Konsep ini bersifat

multidimensi, mencakup komponen kognitif (pikiran untuk keluar), afektif (ketidakpuasan), dan perilaku (pencarian pekerjaan alternatif) (Hom et al., 2017). Studi oleh Jiang et al., (2012) mengklasifikasikan *turnover intention* ke dalam *turnover* fungsional (misalnya, keinginan keluar karena kurangnya pengembangan karir) dan disfungsional (misalnya, keinginan keluar karena beban kerja tidak tertahankan). Dimensi ini menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak selalu negatif, tetapi sering kali mencerminkan kegagalan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan (Cascio, 2018).

Fluktuasi jumlah karyawan yang keluar setiap bulan di Swiss-Belhotel Lampung tahun 2023 puncaknya terjadi pada bulan April mencapai 7 orang. Sebagian besar mengundurkan diri karena alasan pribadi, yaitu sebanyak 6 orang. Sementara sisanya dipengaruhi oleh alasan karier atau kompensasi. Pola ini menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti motivasi pribadi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memegang peranan dominan dalam keputusan karyawan untuk mengundurkan diri. Di sisi lain, faktor eksternal seperti peluang karir yang lebih baik atau kompensasi yang lebih kompetitif juga berkontribusi secara konsisten, meskipun dalam jumlah yang lebih rendah rata-rata 1–2 orang per bulan. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya retensi karyawan perlu mempertimbangkan pendekatan holistik yang mencakup aspek psikologis dan kesejahteraan, selain dari penawaran material dan jenjang karier yang jelas (Laporan Internal Swiss-Belhotel Lampung, 2023).

Niat *turnover* dipengaruhi oleh berbagai pemicu awal yang dapat dikelompokkan ke dalam sembilan kategori utama (Park & Min, 2020). Pertama, sikap kerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor sentral yang secara langsung memengaruhi niat keluar, karena sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Park & Min, 2020). Kedua, tekanan kerja, termasuk *burnout* dan stres kerja, memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan niat keluar, mengingat karakteristik industri hospitality yang menuntut interaksi intens dan jam kerja panjang. Ketiga, praktik manajemen



sumber daya manusia (*HRM practices*) seperti kompensasi dan pelatihan yang efektif dapat mengurangi niat keluar dengan meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan. Keempat, stres peran dan konflik antar seperti konflik peran dan ambiguitas tugas juga memperbesar risiko niat keluar karena menciptakan ketegangan psikologis yang tinggi.

Kelima, perilaku atasan atau pemimpin termasuk dukungan supervisor dan gaya kepemimpinan transformasional, berperan penting dalam membentuk niat keluar, di mana dukungan yang baik dapat menurunkan niat keluar. Keenam, kerja emosional yang menuntut karyawan menampilkan emosi tertentu secara konsisten dapat menyebabkan kelelahan emosional dan meningkatkan niat keluar, terutama pada karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Ketujuh, kinerja karyawan juga terkait dengan niat keluar, dimana kinerja yang baik dan perilaku pro-organisasi dapat menurunkan keinginan untuk keluar, meskipun tekanan kinerja yang berlebihan dapat sebaliknya. Kedelapan, konteks organisasi seperti persepsi terhadap keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan politik organisasi memengaruhi niat keluar dengan cara memperkuat atau melemahkan keterikatan karyawan. Terakhir, perbedaan individu seperti *self-efficacy*, orientasi pelanggan, dan kecenderungan emosi negatif juga memengaruhi niat keluar, karena karakteristik personal menentukan bagaimana karyawan merespons tekanan dan dukungan di tempat kerja.

Industri perhotelan memiliki karakteristik unik, banyak studi menyoroti faktor-faktor yang secara khusus memengaruhi niat keluar karyawan di sektor ini (Lam & Chen, 2012). Karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan biasanya harus menyesuaikan ekspresi emosional sesuai aturan organisasi, yang dapat menimbulkan kelelahan emosional dan perasaan terkuras secara psikologis (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Selain itu, industri perhotelan sering ditandai dengan jam kerja yang panjang, upah yang relatif rendah, serta interaksi yang intens dengan pelanggan dan rekan kerja, yang menyebabkan cepat terkurasnya sumber daya pribadi karyawan (Min et al., 2016). Studi oleh Deery & Jago (2015) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di industri perhotelan mencapai 30-40% per

tahun, jauh lebih tinggi dibandingkan industri lainnya. *Turnover* karyawan merupakan isu manajerial yang krusial dalam industri perhotelan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan menimbulkan biaya langsung maupun tidak langsung, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru serta hilangnya pengetahuan organisasi dan budaya kerja yang kohesif (Ameliya, & Febriansyah, 2015).

Swiss-Belhotel Lampung sebagai salah satu hotel berbintang di provinsi ini menjadi salah satu pemain kunci dalam memenuhi kebutuhan akomodasi wisatawan domestik dan internasional. Swiss-Belhotel Lampung sebagai bagian dari jaringan Swiss-Belhotel International yang beroperasi di lebih dari 20 negara. Swiss-Belhotel Lampung selain memberikan penyewaan kamar juga memberikan MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*) merupakan segmen bisnis strategis dalam industri perhotelan yang berfokus pada penyelenggaraan acara berskala besar, mulai dari pertemuan bisnis, program insentif karyawan, konferensi ilmiah, hingga pameran komersial. Sektor ini menjadi sumber pendapatan premium bagi hotel karena melibatkan klien korporat, institusi, atau organisasi yang membutuhkan fasilitas khusus, seperti ruang konferensi berkapasitas besar, teknologi audiovisual mutakhir, dan layanan katering terpadu (Davidson & Rogers, 2019). Tantangan utama dalam MICE meliputi dinamika permintaan yang fluktuatif, kebutuhan tenaga kerja tinggi, dan tekanan biaya operasional. Hasil penelitian (Wachyuni & Kusumaningrum, 2020) menyebutkan bahwa cabang hotel internasional di daerah dengan infrastruktur terbatas cenderung mengalami *turnover* 1,5 kali lebih tinggi akibat kurangnya akses pelatihan berbasis global dan ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dengan realitas kerja lapangan.

Swiss-Belhotel Lampung mengadopsi standar global dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk kebijakan retensi karyawan dan kesejahteraan kerja (Swiss-Belhotel Group, 2023). Tantangan lokal seperti dinamika pasar tenaga kerja Lampung yang kompetitif dan tekanan operasional di destinasi wisata memperlebar kesenjangan antara praktik internasional dan realitas di tingkat cabang. Studi oleh Priyadi et al. (2023) pada jaringan hotel multinasional di

Indonesia mengungkapkan bahwa 65% karyawan di cabang non-metropolitan seperti Lampung, melaporkan beban kerja lebih tinggi dibandingkan rekan mereka di kota besar akibat keterbatasan staf dan tingginya fluktuasi tamu musiman. Hal ini sejalan dengan temuan di Swiss-Belhotel Lampung, di mana tingkat *turnover* karyawan mencapai 2,5-4,1% per tahun, lebih tinggi daripada rata-rata jaringan Swiss-Belhotel di Asia Tenggara yang berada di kisaran 1,8-2,2% (Laporan Internal Swiss-Belhotel, 2023).

Im et al (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tekanan kerja di cabang hotel internasional di daerah berkembang sering kali tidak terkelola dengan baik, meski perusahaan induk telah memiliki kebijakan SDM yang mapan. Temuan tingginya kelelahan emosional dan niat *turnover* di Swiss-Belhotel Lampung tidak hanya mencerminkan kegagalan adaptasi kebijakan global ke konteks lokal, tetapi juga mengisyaratkan konsekuensi lebih luas yang mengancam keberlanjutan operasional hotel. Studi terbaru oleh Lee & Ok (2022) menegaskan bahwa di industri perhotelan, setiap peningkatan 10% angka *turnover* berkorelasi dengan penurunan 7% kepuasan pelanggan akibat ketidak konsistenan layanan. Hal ini diperkuat oleh data dari Deloitte (2023) yang menyebutkan bahwa 82% manajer hotel di Asia Tenggara mengakui *turnover* yang tinggi telah meningkatkan beban kerja karyawan yang tersisa, sehingga dapat memengaruhi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Menurut Hinkin & Tracey (2000), biaya *turnover* seorang karyawan di industri perhotelan dapat mencapai 1,5 hingga 2 kali gaji tahunan karyawan tersebut. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat keluar (*turnover intention*) menjadi sangat penting bagi manajemen hotel.

Beberapa faktor utama yang sering dikaitkan dengan *turnover intention* dalam industri perhotelan adalah beban kerja (*workload*) dan keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*). Studi oleh (Karatepe & Uludag, 2008) menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, dan akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Beban kerja mengacu pada tuntutan fisik, mental, dan emosional yang

diberikan kepada karyawan saat melaksanakan tugasnya (Bakker & Demerouti, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami beban kerja berlebihan cenderung lebih mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya akibat kelelahan dan ketidakpuasan kerja (Rasool & Shafique, 2022). Model *Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang tersedia, karyawan akan mengalami dampak psikologis dan fisiologis negatif, yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan (Maslach & Leiter, 2017). Selain itu, pengelolaan beban kerja yang buruk dapat menciptakan siklus absensi yang tinggi dan moral kerja yang rendah, yang semakin memperburuk masalah retensi karyawan (Park & Min, 2020).

Jadwal kerja karyawan di Swiss-Belhotel Lampung menunjukkan sistem shifting penuh sepanjang minggu, dengan tiga shift per hari. Pola ini diterapkan secara konsisten setiap hari, termasuk akhir pekan, khususnya pada departemen operasional seperti *front office*, *housekeeping*, *food & beverage service*, *food & beverage kitchen*, *security*, dan *engineering* yang bekerja aktif dari Senin hingga Minggu. Kondisi ini menimbulkan tekanan kerja tersendiri, terutama bagi karyawan yang menjalani shift malam secara rutin, dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, secara formal departemen administratif seperti *general manager*, *finance*, *human resources*, dan *sales & marketing* hanya dijadwalkan bekerja dari Senin hingga Sabtu, dalam praktiknya mereka tetap harus *stand by* hingga malam hari. Hal ini disebabkan adanya beban moral dan tuntutan tanggung jawab yang tinggi, terutama pada staf sales yang masih harus menyelesaikan laporan kunjungan harian di luar jam kerja normal. Fenomena ini menunjukkan adanya ekspektasi kerja yang tidak proporsional dengan waktu istirahat, serta minimnya frekuensi hari libur (*off day*), yang secara akumulatif dapat berkontribusi terhadap kelelahan kerja, penurunan produktivitas, dan peningkatan niat untuk mengundurkan diri di kalangan karyawan (Laporan Internal Swiss-Belhotel Lampung, 2023).

Fenomena peningkatan jam kerja yang dilaporkan oleh 74% karyawan hotel di Asia Tenggara pasca-pandemi (Wang et al., 2023) tidak hanya mencerminkan krisis kekurangan staf, tetapi juga mengonfirmasi kompleksitas multidimensi dari beban kerja. Kekurangan staf secara langsung meningkatkan beban kuantitatif (jumlah tugas per karyawan), sementara tekanan untuk memenuhi standar layanan yang ketat memperburuk beban kualitatif (kompleksitas tugas) dan tekanan waktu (Karasek & Theorell, 1990). Industri perhotelan yang beroperasi 24/7, karyawan tidak hanya harus menangani lebih banyak tamu (beban kuantitatif), tetapi juga menjaga kualitas interaksi layanan (beban kualitatif) dalam tenggat waktu yang sempit (tekanan waktu). Kombinasi ini menciptakan lingkaran stres yang memperkuat risiko *burnout* dan *turnover intention*, sebagaimana dibuktikan oleh studi Im et al. (2021) pada karyawan hotel di kawasan Asia Pasifik.

*Cognitive Load Theory* (Sweller, 1988) membagi indikator beban kerja menjadi tiga jenis. Pertama *intrinsic load*, yaitu beban yang melekat pada kompleksitas tugas itu sendiri seperti rumitnya menghitung neraca keuangan dibandingkan mengarsip dokumen. Kedua *extraneous load*, merupakan beban tambahan yang berasal dari faktor eksternal seperti sistem informasi yang membingungkan atau gangguan lingkungan yang sebenarnya dapat diminimalkan melalui desain lingkungan kerja yang lebih baik. Terakhir yaitu *germane load*, adalah beban yang bersifat positif karena dialokasikan untuk proses belajar dan pengembangan strategi kerja yang efektif melalui aktivasi skema kognitif dan adaptasi terhadap tugas, sehingga membantu pekerja meningkatkan efektivitas kerjanya dalam jangka panjang.

Tingginya beban kerja yang dihadapi karyawan hotel, baik secara kuantitatif, kualitatif, maupun tekanan waktu (Karasek & Theorell, 1990), tidak hanya berdampak pada kinerja operasional, tetapi juga menggerus keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional sebuah kondisi yang dikenal sebagai *work-life imbalance*. Studi oleh Karatepe & Uludag (2008) mengungkapkan bahwa beban kerja berlebihan mengurangi kapasitas karyawan untuk memenuhi tanggung

jawab keluarga dan kebutuhan pribadi, memicu konflik peran (*role conflict*) yang meningkatkan stres dan ketidakpuasan kerja.

Jam kerja di industri perhotelan tidak teratur, dimana dalam satu minggu karyawan memiliki jam kerja berbeda. Shift malam dan di hari berikutnya mendapatkan shift pagi menjadi sebuah norma yang menunjukkan ketidakmampuan mengelola beban kerja secara berkelanjutan sehingga menciptakan *spillover effect negatif* ( & Allen, 2010). Misalnya, karyawan yang bekerja 12 jam/hari selama musim tinggi cenderung kehilangan waktu untuk istirahat atau interaksi sosial, sehingga memperburuk kelelahan emosional dan menguatkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Chen & Lee, 2023). Kelelahan emosional juga dapat menimbulkan konflik antara kehidupan kerja dan pribadi (Hochschild, 2006). Kelelahan emosional dalam pekerjaan menyebabkan konflik *work-life* hal ini dapat menurunkan kesejahteraan karyawan (Major dan Morganson, 2011) serta meningkatkan stres psikologis (Shankar dan Bhatnagar, 2010). Dampak ini kemudian berkontribusi pada rendahnya komitmen karyawan (Deery & Jago, 2015) dan peningkatan perilaku menarik diri dari pekerjaan (Scott dan Barnes, 2011). Mengingat persaingan yang semakin ketat dan kekurangan tenaga kerja terampil, perusahaan di industri perhotelan dituntut mencari strategi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang (Cugini et al., 2007). Upaya mengurangi beban kerja harus diintegrasikan dengan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas jadwal atau program kesejahteraan mental, untuk memutus mata rantai penyebab *turnover intention* ( & Allen, 2010).

*Work-life balance* merujuk pada hubungan antara aspek pekerjaan dan non-pekerjaan dalam kehidupan individu, di mana pencapaian keseimbangan yang memuaskan umumnya dipahami sebagai upaya membatasi satu sisi (biasanya pekerjaan) untuk memberi ruang lebih besar pada sisi lainnya. Clark (2000) *work-life balance* adalah kehidupan yang seimbang dimana individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat kerja, di rumah dan di masyarakat dengan konflik peran yang sangat minimal. *Work-life balance* dapat dikatakan,

ketika individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi misalnya pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut. Individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya (Westman, Brough & Kalliath, 2009).

Fisher et al., (2009) menyatakan bahwa *work-life balance* terbentuk dari empat dimensi utama yang saling berkaitan. Pertama *work interference with personal life* yang menunjukkan bahwa pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang hingga sulit mengatur waktu pribadinya. Kedua *personal life interference with work* yang menggambarkan bagaimana masalah dalam kehidupan pribadi dapat berdampak negatif pada kinerja profesional. Ketiga *personal life enhancement of work* yang mencerminkan bahwa kehidupan pribadi yang menyenangkan dapat meningkatkan suasana hati dan performa dalam pekerjaan. Keempat *work enhancement of personal life* yang menjelaskan bahwa keterampilan dan pengalaman yang diperoleh di tempat kerja dapat memberikan manfaat positif dalam kehidupan sehari-hari, sehingga keempat dimensi ini membentuk keseimbangan dinamis antara dunia kerja dan kehidupan pribadi seseorang.

Penelitian lain menyoroti bahwa dalam industri perhotelan, karyawan sering menghadapi jam kerja panjang, lembur, dan jadwal yang tidak konsisten, yang berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja mereka (Prastha Adyatma, 2023). Selain itu, tekanan dari lingkungan kerja yang cepat dan tuntutan layanan pelanggan juga menambah beban stres karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen perhotelan untuk mengadopsi kebijakan dan praktik yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas jadwal, cuti berbayar, dan program kesejahteraan, guna meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan (Hagi, 2023; Musoke et al., 2025).



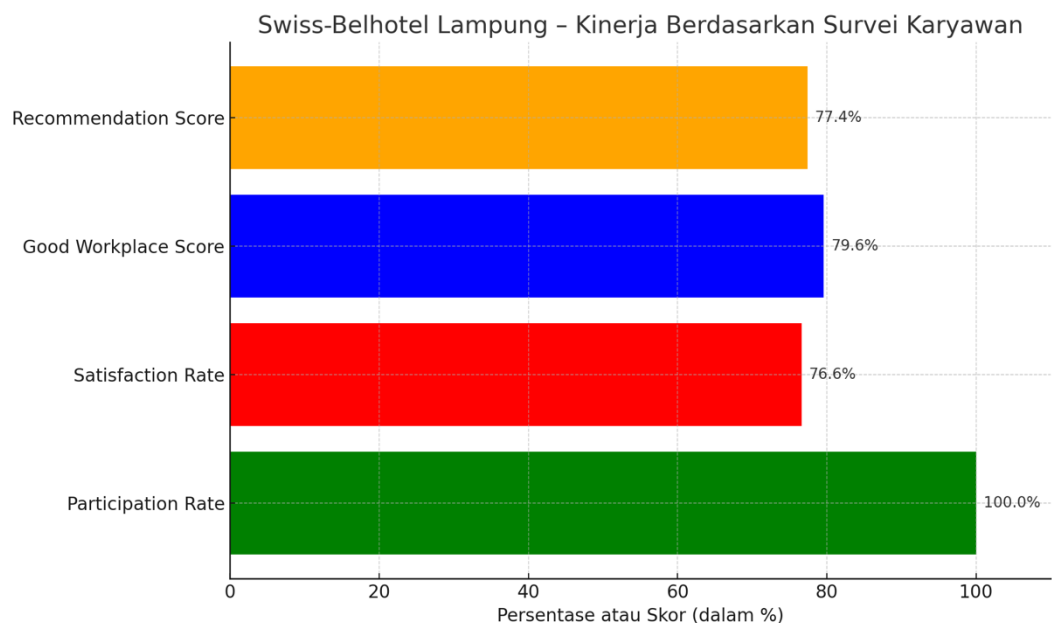
Data demografis karyawan Swiss-Belhotel Lampung pada departemen *front office*, *housekeeping*, *food & beverage service (fb service)*, *food & beverage product (fb product)*, dan *engineering* didominasi oleh laki-laki telah menikah dengan rentan usia 27 hingga 40 tahun. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tanggung jawab ganda, baik di ranah profesional maupun domestik, terutama bagi mereka yang telah menikah. Beban kerja di sector perhotelan yang mengharuskan jam kerja panjang dan sistem shifting termasuk kerja malam dan akhir pekan dapat berimplikasi pada terganggunya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, khususnya bagi karyawan yang telah berkeluarga. Karyawan dalam kelompok usia 30–40 tahun cenderung menghadapi tekanan lebih besar karena berada pada fase kehidupan yang menuntut stabilitas ekonomi dan peran aktif dalam keluarga (Laporan Internal Swiss-Belhotel, 2023).

Survei Deloitte (2023) mengonfirmasi bahwa 68% generasi muda di sektor jasa menganggap fleksibilitas waktu lebih penting daripada gaji, sehingga ketidakmampuan hotel memenuhi ekspektasi ini memperparah *turnover intention*. Berdasarkan temuan tersebut, transformasi ekspektasi kerja harus direspon melalui kebijakan organisasi berbasis dukungan organisasi. Rhoades & Eisenberger, (2002) menegaskan bahwa *perceived organizational support (POS)* merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan mereka. Sehingga dapat berfungsi sebagai jalan yang memoderasi dampak negatif beban kerja dan ketidakseimbangan kehidupan-kerja. Konteks pada generasi muda di sektor jasa, fleksibilitas jam kerja tidak hanya memenuhi ekspektasi mereka, tetapi juga mengurangi *spillover effect* stres kerja ke kehidupan pribadi, sehingga menurunkan *turnover intention* (Zhang et al., 2022).

Dukungan organisasi yang didefinisikan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) bahwa karyawan memandang organisasi sebagai makhluk hidup, yang memiliki tujuan dan maksud. Karyawan membentuk persepsi dukungan sosial sebagai perlakuan yang dianggap baik atau tidak baik dari organisasi di masa lalu dan untuk membantu memprediksi perlakuan di masa mendatang. Persepsi dukungan

organisasi merupakan kepercayaan karyawan yang terbentuk atas adanya penilaian organisasi atas kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2020). Faktor utama yang membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi adalah apakah mereka melihat perlakuan positif yang diberikan berasal dari niat baik dan kesadaran organisasi itu sendiri, atau justru karena adanya tekanan dari faktor luar yang memaksa organisasi untuk bersikap demikian (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Studi pada karyawan hotel generasi Z di Malaysia menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyesuaian jam kerja mengurangi niat *turnover* hingga 19% dengan cara memitigasi tekanan waktu dan konflik peran (Garcia et al., 2022). Dengan demikian, dukungan organisasional yang adaptif seperti program kesejahteraan mental atau sistem shift yang fleksibel tidak hanya menjawab kebutuhan pragmatis karyawan, tetapi juga membangun ikatan psikologis yang memperkuat retensi. Hal ini selaras dengan argumen & Allen (2010) bahwa *work-life balance* yang didukung kebijakan organisasi menjadi faktor kritis dalam mempertahankan talenta di industri padat karya seperti perhotelan.



**Gambar 1. 1 Survei Kinerja Karyawan Swiss Belhotel Lampung**

(Sumber: Diolah oleh peneliti (2025) modifikasi data internal Swiss Belhotel Lampung (2025))

Berdasarkan hasil survei kepuasan kerja di Swiss-Belhotel Lampung, tingkat partisipasi responden mencapai 100%, yang menunjukkan bahwa seluruh karyawan turut serta dalam memberikan evaluasi terhadap lingkungan kerja mereka. Namun, tingkat kepuasan yang diperoleh hanya sebesar 76,6%, yang menurut indikator skor tergolong dalam kategori *under performance* (<85%). Hal ini menandakan bahwa persepsi karyawan terhadap perusahaan masih berada di bawah standar yang diharapkan dan memerlukan perhatian khusus dari manajemen. Lebih lanjut, rata-rata penilaian terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang baik berada pada skor 7,96 dari skala 1 hingga 10, sedangkan tingkat kesediaan karyawan untuk merekomendasikan perusahaan kepada pencari kerja lainnya berada pada skor 7,74. Kedua skor ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat tingkat apresiasi tertentu terhadap perusahaan, masih terdapat ruang perbaikan, khususnya dalam aspek kepuasan dan loyalitas karyawan. Rendahnya skor kepuasan ini dapat mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kondisi kerja yang ada, baik dari sisi lingkungan, beban kerja, maupun sistem manajemen yang diterapkan. Oleh karena itu, intervensi strategis yang komprehensif diperlukan guna meningkatkan pengalaman kerja karyawan dan membangun citra perusahaan yang lebih positif di mata tenaga kerja internal maupun eksternal (Laporan Internal Swiss-Belhotel, 2023).

Swiss-Belhotel Lampung merupakan salah satu hotel berbintang di Lampung yang menghadapi tantangan serupa terkait *turnover* karyawan. Hal tersebut menunjukkan adanya masalah mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional dan kualitas layanan hotel. Beban kerja yang berlebihan, seperti jam kerja panjang dan tuntutan pelayanan 24 jam. Serta ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan seperti kesulitan mengatur waktu istirahat atau keluarga akibat jadwal shift yang tidak teratur, diduga menjadi pemicu utama keinginan karyawan untuk keluar. Fenomena ini tidak dapat dilihat secara terpisah dari peran dukungan

organisasional. Kebijakan perusahaan dalam memberikan fleksibilitas, dukungan mental, atau insentif non-finansial mungkin dapat mengurangi tekanan yang dirasakan karyawan, tetapi belum diketahui sejauh mana efektivitasnya di Swiss-Belhotel Lampung dengan karakteristik tenaga kerja dan dinamika pariwisata yang berbeda.

Peneliti bertujuan ingin memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi niat *turnover* karyawan, khususnya dalam konteks industri perhotelan, dengan menyoroti peran beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan organisasional. Beberapa studi sebelumnya seperti Holland et al., (2019) dan Alzoubi et al., (2024) telah menunjukkan bahwa beban kerja tinggi secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, sebagian besar penelitian tersebut difokuskan pada sektor kesehatan atau jasa profesional, sehingga belum banyak mengkaji konteks industri perhotelan di Indonesia yang memiliki karakteristik unik, seperti sistem kerja *shift* dan ekspektasi pelayanan tinggi sepanjang waktu.

Penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan studi sebelumnya dengan menambahkan variabel moderasi berupa dukungan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan. Persepsi individu terhadap dukungan organisasional akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka, termasuk komitmen dan keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan. Studi seperti Kamboj & A (2025) dan Abdulaziz et al., (2022) memang telah menyentuh peran dukungan organisasional, namun masih terbatas pada model mediasi atau dalam konteks budaya kerja di luar Indonesia. Dengan menguji dukungan organisasional sebagai moderator, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap perhatian dan kepedulian organisasi dapat memperkuat atau memperlemah dampak beban kerja dan ketidakseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar. Hal ini menjadi penting, mengingat persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi penentu apakah karyawan

menilai kebijakan manajemen sebagai bentuk kepedulian atau hanya sebagai tuntutan sistem (Eisenberger & Stinglhamber, 2011a).

Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada pengayaan model konseptual yang mengintegrasikan teori dukungan organisasional (*perceived organizational support*) dalam konteks beban kerja dan niat *turnover*. Selain itu, studi ini memberikan bukti empiris baru mengenai relevansi variabel-variabel tersebut dalam konteks budaya kerja Indonesia dan industri perhotelan, yang seringkali menuntut fleksibilitas tinggi namun minim dukungan struktural yang memadai. Secara metodologis, penggunaan pendekatan moderasi juga memperkaya pendekatan analisis yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam dinamika kerja modern.

Berdasarkan uraian di atas, penulis melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP NIAT *TURNOVER* KARYAWAN DI SWISS-BELHOTEL LAMPUNG DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI”**. Bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat turnover karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, sekaligus menguji apakah dukungan organisasional sebagai variabel moderasi mampu berperan meredam dampak negatif kedua faktor tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Studi sebelumnya Holland et al., (2019) dan Alzoubi et al., (2024) telah menunjukkan bahwa beban kerja tinggi secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, sebagian besar penelitian tersebut difokuskan pada sektor kesehatan atau jasa profesional, sehingga belum banyak mengkaji konteks industri perhotelan di Indonesia. Studi Kamboj & A (2025) dan Abdulaziz et al., (2022) telah

menyentuh peran dukungan organisasional, namun masih terbatas pada model mediasi atau dalam konteks budaya kerja di luar Indonesia. Menguji dukungan organisasional sebagai moderator, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap perhatian dan kepedulian organisasional dapat memperkuat atau memperlemah dampak beban kerja dan ketidakseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat keluar. Berdasarkan permasalahan pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung dengan dukungan organisasional sebagai variabel moderasi, pertanyaan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung?
2. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung?
3. Apakah dukungan organisasional memoderasi pengaruh antara beban kerja dan niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung?
4. Apakah dukungan organisasional memoderasi pengaruh antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang diharapkan sesuai dengan rumusan masalah penelitian, antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung
2. Untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung

3. Untuk mengetahui peran dukungan organisasional dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung
4. Untuk mengetahui peran dukungan organisasional dalam memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti terkait beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), niat *turnover*, dan dukungan organisasional.
- b. Mengembangkan model konseptual baru yang mengintegrasikan hubungan antara beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), dan niat *turnover* dengan dukungan organisasional sebagai variabel moderasi
- c. Memberikan pemahaman lebih mendalam tentang peran moderasi dukungan organisasional dalam mengurangi dampak negatif beban kerja berlebih dan perlunya keseimbangan kehidupan kerja untuk menekan niat *turnover* karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Manajemen Swiss-Belhotel Lampung memberikan dasar empiris untuk pengembangan kebijakan pengelolaan beban kerja yang lebih efektif guna mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Menyediakan rekomendasi strategi untuk meningkatkan program

*work-life balance* yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan hotel. Membantu mengidentifikasi bentuk dukungan organisasional yang paling efektif dalam memitigasi niat *turnover* karyawan.

- b. Bagi Departemen SDM, menyediakan acuan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola beban kerja. Memberikan masukan untuk evaluasi dan redesain job description agar lebih memperhatikan aspek keseimbangan beban kerja. Membantu merancang sistem rekrutmen dan seleksi yang mempertimbangkan kemampuan kandidat dalam mengelola stres kerja.
- c. Bagi Karyawan sebagai referensi untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Memberikan pemahaman tentang peran dukungan organisasional yang dapat dimanfaatkan untuk mengelola stres kerja. Menyediakan landasan untuk advokasi kondisi kerja yang lebih baik di industri perhotelan.
- d. Bagi Peneliti, penelitian ini sebagai sarana untuk mengaplikasikan dan mengintegrasikan berbagai teori, konsep, serta temuan empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan beban kerja, *work-life balance*, dukungan organisasional, dan niat turnover karyawan. Melalui penelitian ini, peneliti dapat mengembangkan kemampuan analisis ilmiah, berpikir kritis, serta keterampilan metodologis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi penelitian secara sistematis dan berbasis data. Selain itu, penelitian ini memberikan pengalaman praktis dalam mengolah dan menginterpretasikan data penelitian sebagai dasar pengambilan kesimpulan. Secara akademik, penelitian ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (MM), sekaligus menjadi bentuk kontribusi peneliti dalam pengembangan kajian manajemen, khususnya di sektor industri perhotelan.



## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Beban Kerja (*Workload*)**

#### **2.1.1. Pengertian Beban Kerja (*Workload*)**

Beban kerja merupakan salah satu konsep penting dalam studi organisasi dan psikologi kerja, yang mencerminkan sejauh mana tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas atau sumber daya yang dimiliki individu untuk menyelesaikannya. Dalam konteks perhotelan, beban kerja menjadi faktor krusial yang memengaruhi kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan, kesehatan mental, hingga keinginan individu untuk keluar dari profesi yang dijalannya.

Menurut Alves et al., (2024) beban kerja didefinisikan sebagai kondisi ketika seseorang memiliki lebih banyak pekerjaan daripada waktu untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang tersedia. Situasi ini sering kali terjadi terutama saat okupansi hotel sedang tinggi. Beban kerja menurut Leedal & Smith (2005) dipahami sebagai keseimbangan dinamis antara tuntutan-tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam meresponsnya, yang mencakup aspek fisik, mental, emosional, dan temporal dari pekerjaan tersebut. Huggins & Claudio (2018) dalam konteks ergonomi dan psikologi kognitif, beban kerja didefinisikan sebagai besarnya sumber daya kognitif yang dibutuhkan oleh individu untuk melaksanakan suatu tugas tertentu dalam kondisi dan konteks tertentu (Galy, 2020). Beban kerja ini tidak hanya mencerminkan intensitas tugas tetapi juga persepsi subjektif individu terhadap tekanan yang dirasakan selama pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh kondisi, lingkungan kerja, serta karakteristik tenaga kerja itu sendiri (Huggins & Claudio, 2018).

Beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan. Menurut (Beeher & Newman, 1978), beban kerja didefinisikan sebagai tingkat tuntutan pekerjaan yang dirasakan oleh individu, baik secara fisik maupun mental. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas, yang pada akhirnya memengaruhi niat turnover karyawan (Lewandowski, 2003). Dalam konteks industri perhotelan, beban kerja sering kali tinggi karena tuntutan layanan yang harus diberikan secara cepat dan berkualitas.

Model ini secara umum menunjukkan pengaruh karakteristik individu dan situasional terhadap beban kerja mental. Beban kerja mental bervariasi sebagai fungsi dari karakteristik tugas (kesulitan, kompleksitas, tugas yang dilakukan secara paralel, dll.) dan konteks pelaksanaan tugas (suasana sosial, kendala organisasi, lingkungan yang baik, bekerja di kantor terbuka). Beban kerja mental yang dirasakan akan lebih tinggi ketika karyawan harus melakukan tugas yang sulit daripada yang mudah (Sweller, 1994) atau ketika lingkungan yang baik lebih bising daripada yang tenang (Kostallari et al., 2020). Mengenai karakteristik individu, kondisi fisiologis karyawan, yang dicirikan, misalnya, oleh tingkat kewaspadaannya, juga akan memengaruhi beban kerja mental yang dirasakan (Hockey, 2003). Kondisi fisiologis ini dapat dipengaruhi oleh komponen afektif karyawan. Stres dengan demikian meningkatkan keadaan cemas tetapi efek ini berbeda sebagai fungsi karakteristik kognitif individu dalam mengatasi atau pengalaman dalam tugas (Matthews et al., 2020).

### **2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja merupakan fenomena multidimensi yang dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan tugas, karakteristik tamu, kapasitas individu, lingkungan kerja, dan dinamika organisasi. Berdasarkan adaptasi dari penelitian (Huggins & Claudio (2018) dalam konteks layanan kesehatan serta literatur terkait industri perhotelan, berikut faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja karyawan hotel:

## 1. Faktor Tugas (*Task-Related Factors*)

- Kompleksitas Tugas

Tugas yang melibatkan prosedur rumit, seperti *check-in/check-out*, penanganan reservasi kompleks, atau koordinasi antar-departemen (misalnya, housekeeping dan front desk), memerlukan konsentrasi tinggi dan keterampilan multitasking (Karatepe & Uludag, 2008). Contoh: menyelesaikan keluhan tamu sambil mengelola permintaan kamar darurat.

- Tuntutan Waktu (*Temporal Demand*)

Tekanan waktu akibat jadwal padat, terutama selama musim tinggi (*peak season*) atau acara khusus (misalnya, konferensi atau pernikahan), meningkatkan beban kognitif dan fisik (Im et al., 2021). Contoh: *housekeeping* harus membersihkan 20 kamar dalam waktu 4 jam.

- Interupsi dan Multitasking

Gangguan seperti panggilan telepon, permintaan tamu mendadak, atau koordinasi dengan rekan kerja dapat mengganggu alur kerja dan menurunkan efisiensi (Zhao & Mattila, 2013).

## 2. Faktor Tamu (*Guest-Related Factors*)

- Ekspektasi Layanan Tinggi

Tamu dengan permintaan khusus (misalnya, diet khusus, kebutuhan aksesibilitas) atau keluhan yang kompleks memerlukan usaha ekstra untuk memastikan kepuasan (Parasuraman et al., 1988).

- Keragaman Budaya dan Bahasa

Interaksi dengan tamu internasional yang memiliki preferensi budaya berbeda atau hambatan bahasa meningkatkan beban mental dan emosional (Pizam & Fleischer, 2005).

- Perilaku Tamu yang Menantang

Penanganan tamu yang agresif, tidak kooperatif, atau emosional dapat menyebabkan stres psikologis (Grandey et al., 2004).

### 3. Faktor Individu (*Individual Factors*)

- Keterampilan dan Pengalaman  
Karyawan baru atau kurang terlatih mungkin menghadapi beban kerja lebih tinggi akibat kurva pembelajaran (Chen & Chen, 2012).
- Stamina Fisik  
Pekerjaan seperti mengangkat koper (porter), berdiri lama (*front desk*), atau membersihkan kamar (*housekeeping*) memicu kelelahan fisik (Koc et al., 2017).
- *Emotional Labor*  
Kebutuhan untuk menampilkan emosi positif secara konstan (*service with a smile*), meskipun dalam kondisi stres, meningkatkan beban emosional (Hochschild, 1983).

### 4. Faktor Lingkungan dan Organisasi (*Environmental/Organizational Factors*)

- Ketersediaan Sumber Daya  
Kekurangan staf, alat kerja tidak memadai, atau sistem reservasi yang lambat memperparah tekanan kerja (Lee & Ok, 2015).
- Budaya Kerja dan Dukungan Tim  
Lingkungan kerja yang kompetitif atau kurangnya komunikasi antar-departemen mengurangi kolaborasi dan meningkatkan frustrasi (Karatepe & Uludag, 2008).
- Kebijakan Jam Kerja  
Shift malam, kerja lembur, atau jadwal tidak teratur mengganggu keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Kara et al., 2018).

### 5. Faktor Teknologi (*Technological Factors*)

- Adaptasi Sistem Digital  
Penggunaan *Property Management System* (PMS), aplikasi reservasi online, atau alat self-check-in memerlukan pelatihan dan adaptasi, yang dapat menambah beban kognitif (Law et al., 2014).
- Ketergantungan pada Teknologi

- Gangguan teknis (misalnya, sistem *down* atau kesalahan software) mengganggu operasional dan meningkatkan stres (Buhalis & Law, 2008).

### 2.1.3. Dampak Beban Kerja Berlebih

Dampak beban kerja yang dirasakan pada individu dan organisasi bisa saja muncul karena beban yang terlalu berlebih dirasakan oleh karyawan, dampak yang timbul diantaranya yaitu:

#### 1. Kesehatan Fisik dan Mental

Kelelahan Kronis akibat aktivitas fisik berlebihan (misalnya, mengangkat barang atau berdiri lama) dapat menyebabkan nyeri otot, gangguan muskuloskeletal, dan penurunan stamina (Koc et al., 2017). Stres dan Burnout akibat tekanan kognitif dan emosional yang berkelanjutan memicu kecemasan, depresi, dan sindrom kelelahan kronis (*burnout*), terutama pada karyawan yang menghadapi tuntutan emotional labor (Fox & Spector, 1999; Hochschild, 1983).

#### 2. Penurunan Kinerja

Kesalahan Operasional karena beban mental yang berlebihan mengurangi fokus, meningkatkan risiko kesalahan (misalnya, kesalahan input data reservasi atau kesalahan pemberian obat di klinik) (Huggins & Claudio, 2018). Penurunan Kreativitas disebabkan stres kronis yang dapat menghambat kemampuan berpikir inovatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan (Karatepe & Uludag, 2008).

#### 3. Dampak Sosial-Emosional

Frustrasi dan ketidakpuasan kerja dimana persepsi ketidakadilan dalam pembagian tugas atau kurangnya dukungan manajemen memicu ketidakpuasan dan niat untuk keluar (*turnover intention*) (Lewandowski, 2003). Konflik antar-pribadi akibat kelelahan emosional meningkatkan potensi konflik dengan rekan kerja atau tamu (Grandey et al., 2004).

#### 4. Penurunan Kualitas Layanan

Kepuasan Tamu karena kesalahan prosedural atau respons yang lambat akibat kelelahan karyawan berdampak pada penilaian negatif tamu (Parasuraman et al., 1988). Reputasi organisasi terganggu adanya keluhan yang tidak tertangani dapat merusak citra institusi, terutama di era ulasan online (M. J. Kim et al., 2020)

#### 5. Biaya Operasional Meningkat

Absensi dan *turnover* tinggi karena karyawan yang mengalami burnout cenderung sering absen atau mengundurkan diri, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan (Deery & Jago, 2015). Biaya medis dan hukum akibat kecelakaan kerja atau kesalahan medis akibat kelelahan berpotensi menimbulkan tuntutan hukum atau klaim kompensasi (Law et al., 2014).

#### 6. Disfungsi Tim

Komunikasi tidak efektif disebabkan beban kerja berlebihan mengurangi kolaborasi antar departemen, memperparah inefisiensi operasional (Zhao & Mattila, 2013). Penurunan moral kerja karena lingkungan kerja yang penuh tekanan menciptakan budaya negatif, menghambat motivasi tim (Karatepe & Uludag, 2008).

### 2.1.4. Indikator Dimensi Pengukuran Beban Kerja

Dimensi beban kerja yang dikemukakan oleh Smith et al., (2020) terdiri dari dua dimensi utama, yaitu:

#### 1. Kuantitas Kerja (*Work Quantity*)

Dimensi ini mengacu pada persepsi bahwa jumlah tugas yang harus diselesaikan melebihi kapasitas normal individu. Individu merasa harus menyelesaikan banyak pekerjaan atau tanggung jawab dalam satu waktu. Beban ini biasanya bersifat terus menerus dan tidak memungkinkan adanya ruang pemulihan atau istirahat.

## 2. Tekanan Waktu (*Task Pressure or Time Pressure*)

Dimensi ini mencerminkan persepsi bahwa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan terlalu sempit, sehingga menciptakan tekanan emosional dan kognitif. Individu merasa terus dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas dalam tenggat waktu yang tidak realistis, dan mengalami kesulitan dalam mengatur waktu antar tugas yang bersamaan.

## 2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

### 2.2.1. Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Istilah *work life balance* merujuk pada hubungan antara aspek pekerjaan dan non-pekerjaan dalam kehidupan individu, di mana pencapaian keseimbangan yang memuaskan umumnya dipahami sebagai upaya membatasi satu sisi (biasanya pekerjaan) untuk memberi ruang lebih besar pada sisi lainnya. Meskipun konsep ini terkesan mudah dipahami secara intuitif, terdapat perdebatan dalam literatur akademis mengenai terminologi yang (Kelliher et al., 2019). Beberapa ahli mendefinisikan keseimbangan sebagai pembagian waktu, energi, dan komitmen secara merata antara peran pekerjaan dan non-pekerjaan (et al., 2003). Reiter (2007) mengusulkan pendekatan situasionis, di mana keseimbangan ditentukan oleh konteks spesifik kehidupan individu. Perspektif ini menekankan nilai interpretasi subjektif, mengakui bahwa kondisi setiap orang berbeda. Sejalan dengan ini, Kalliath dan Brough (2008) berargumen bahwa tingkat kepuasan seseorang terhadap keseimbangan kehidupan kerja bergantung pada persepsi pribadi terhadap situasi mereka, bukan pada definisi baku tentang "keseimbangan".

Pendekatan ini menuntut pemahaman yang lebih dinamis dan holistik tentang pekerjaan dan kehidupan, dengan fokus pada pengalaman nyata individu dalam mengelola kedua domain tersebut. Keseimbangan tidak bisa dipatok melalui ukuran universal, melainkan harus dilihat sebagai hasil interaksi kompleks antara tuntutan eksternal dan prioritas internal seseorang (Kelliher et al., 2019).

Keseimbangan kehidupan kerja merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Menurut & Beutell, 1985), keseimbangan ini tercapai ketika seseorang dapat memenuhi tanggung jawab di tempat kerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi.

*Work life balance* menurut Clark (2000) adalah kehidupan yang seimbang dimana individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat kerja, di rumah dan di masyarakat dengan konflik peran yang sangat minimal. Apabila didefinisikan secara keseluruhan, *work life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi misalnya pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya (Westman, Brough & Kalliath, 2009).

(Fisher et al., 2009), mendefinisikan *work life balance* sebagai sebuah usaha yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang sedang dijalannya. *Work life balance* dapat diartikan sebagai keadaan di mana seorang pekerja mampu mengatur waktu dan energinya dengan seimbang antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, dan kehidupan keluarga. Tujuan dari konsep ini adalah untuk mencegah konflik dalam kehidupan sehari-hari yang mungkin muncul ketika tuntutan pekerjaan bertentangan dengan kebutuhan pribadi atau kehidupan keluarga. Oleh karena itu, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk mempertahankan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

### **2.2.2. Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)**

Konsekuensi *work life balance* dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu *work-related outcomes*, *nonwork-related outcomes*, dan *stress-related outcomes* (Sirgy & Lee, 2018). Berikut penjelasan berdasarkan kategori:



1. *Work-Related Outcomes* (Konsekuensi Terkait Pekerjaan). *Work life balance* yang baik berkontribusi pada hasil positif di tempat kerja, sementara ketidakseimbangan menyebabkan dampak negatif:

- Peningkatan kinerja pekerjaan: Karyawan dengan *work life balance* cenderung lebih produktif dan efektif dalam peran mereka
- Kepuasan kerja meningkat: Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mengurangi tekanan, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan
- Komitmen organisasi meningkat: Karyawan merasa lebih loyal kepada perusahaan dan memiliki niat lebih rendah untuk keluar (*turnover intention*)
- Pengembangan karier: Karyawan yang seimbang lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan peluang karier
- Penurunan burnout dan alienasi kerja: Stres berkurang karena konflik peran minimal, sehingga risiko kelelahan emosional dan keterasingan dari pekerjaan menurun
- Absensi berkurang: Karyawan yang seimbang cenderung tidak mengambil cuti tanpa alasan

2. *Nonwork-Related Outcomes* (Konsekuensi Terkait Kehidupan Pribadi). *Work life balance* yang baik meningkatkan kualitas hidup di luar pekerjaan:

- Kepuasan hidup secara keseluruhan: Keseimbangan memungkinkan individu merasakan kepuasan dari berbagai aspek kehidupan
- Kepuasan dalam hubungan keluarga dan perkawinan: Keterlibatan yang seimbang di rumah mengurangi konflik dan meningkatkan keharmonisan
- Kinerja dalam peran keluarga: Karyawan lebih mampu memenuhi tanggung jawab sebagai orang tua atau pasangan
- Kepuasan dalam aktivitas rekreasi: Waktu yang cukup untuk hobi atau istirahat meningkatkan kesejahteraan

- Penurunan konflik dengan anggota keluarga: Ketidakseimbangan sering memicu pertengkaran, sementara keseimbangan mengurangi gesekan.

3. *Stress-Related Outcomes* (Konsekuensi Terkait Stres). *Work life imbalance* erat kaitannya dengan peningkatan stres dan masalah kesehatan:

- Stres psikologis: Kecemasan, depresi, dan kelelahan emosional meningkat akibat konflik peran
- Gejala fisik: Tekanan darah tinggi, kolesterol, dan keluhan somatik (seperti sakit kepala atau kelelahan) lebih sering dialami
- Perilaku tidak sehat: Penyalahgunaan alkohol dan konsumsi rokok meningkat sebagai cara koping
- Stres terkait keluarga: Konflik pekerjaan-keluarga menyebabkan tekanan pada hubungan perkawinan dan pengasuhan anak

### 2.2.3. *Antecedents atau Predictor Work Life Balance*

Antecedents atau prediktor *work life balance* dibagi menjadi dua kategori utama: faktor personal dan faktor organisasional. Prediktor ini memengaruhi dua dimensi utama *work life balance*, yaitu keterlibatan dalam peran kerja dan non-kerja serta minimnya konflik antarperan (Sirgy & Lee, 2018).

#### 1. *Personal Predictors* (Prediktor Personal)

Prediktor personal mencakup karakteristik individu dan nilai budaya yang memengaruhi kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

##### A. Karakteristik Individu

- *Job Involvement* (Keterlibatan dalam Pekerjaan): Keterlibatan tinggi dalam pekerjaan meningkatkan fokus pada peran kerja, tetapi jika tidak diimbangi dengan keterlibatan dalam kehidupan nonkerja, dapat menyebabkan ketidakseimbangan. Namun, keterlibatan yang seimbang di kedua domain mendukung *work-life balance*.

- *Family Involvement* (Keterlibatan dalam Keluarga): Keterlibatan aktif dalam peran keluarga meningkatkan kepuasan di kehidupan nonkerja, yang berkontribusi pada keseimbangan holistik.
- Kepribadian: *Conscientiousness* (Sifat Teliti): Individu yang teliti cenderung lebih terorganisir, sehingga mampu mengelola tuntutan peran ganda dengan baik dan mengurangi konflik, *Neuroticism* (Sifat Neurotis): Individu neurotis lebih rentan mengalami stres dan konflik peran karena kecenderungan untuk mempersepsikan tuntutan sebagai ancaman
- *Coping Style* (Gaya Mengatasi Masalah): Strategi koping adaptif (misalnya, pemecahan masalah aktif) membantu mengurangi konflik peran dengan mengelola tuntutan secara efektif.
- Keterampilan Manajemen Waktu: Kemampuan mengalokasikan waktu untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional mengurangi tekanan dan meningkatkan keterlibatan di kedua domain.

#### B. Nilai Budaya

- *Individualisme vs. Kolektivisme*: Masyarakat individualis cenderung memisahkan peran kerja dan keluarga, sehingga konflik lebih mudah terjadi (misalnya, merasa pekerjaan mengganggu keluarga). Masyarakat kolektivis memandang kerja sebagai kontribusi untuk keluarga, sehingga konflik lebih rendah.
- *Power Distance* (Jarak Kekuasaan): Dalam budaya dengan power distance tinggi, dukungan atasan lebih efektif mengurangi konflik karena dipandang sebagai bentuk legitimasi otoritas.
- Maskulinitas: Budaya maskulin (menghargai pencapaian) meningkatkan risiko konflik kerja-keluarga karena fokus pada kompetisi di tempat kerja. Budaya feminin (menghargai hubungan) meningkatkan risiko konflik keluarga-kerja karena fokus pada tanggung jawab keluarga.
- *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Ketidakpastian): Individu dalam budaya ini lebih sensitif terhadap konflik peran, sehingga dampak negatif work-life imbalance pada kepuasan hidup lebih besar.

## 2. *Organizational Predictors* (Prediktor Organisasional)

Prediktor organisasional meliputi karakteristik pekerjaan dan kebijakan yang dirancang untuk mendukung keseimbangan.

### A. Karakteristik Pekerjaan

- *Job Demand* (Tuntutan Pekerjaan): Beban kerja yang tinggi meningkatkan tekanan waktu dan energi, sehingga memicu konflik peran
- *Time Pressure* (Tekanan Waktu): Tenggat waktu ketat mengurangi fleksibilitas untuk memenuhi tuntutan nonkerja
- *Job Autonomy* (Otonomi Kerja): Kebebasan mengatur jadwal dan prioritas kerja memungkinkan karyawan mengalokasikan waktu untuk kehidupan pribadi, meningkatkan keterlibatan di kedua domain
- *Role Ambiguity* (Ambigu Peran): Ketidakjelasan tanggung jawab kerja meningkatkan stres dan menghambat keterlibatan efektif dalam peran nonkerja
- *Scheduling Flexibility* (Fleksibilitas Jadwal): Kebijakan seperti kerja fleksibel atau work-from-home memudahkan karyawan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dan keluarga.

### B. Sistem Dukungan Organisasional

- *Flexible Work Arrangements* (Pengaturan Kerja Fleksibel): Misalnya, kerja paruh waktu atau job sharing mengurangi konflik peran dengan memberi ruang untuk kehidupan pribadi
- Dukungan Pengasuhan Anak dan Lansia: Program seperti daycare di kantor atau bantuan finansial untuk pengasuhan lansia mengurangi beban nonkerja, sehingga karyawan lebih fokus di pekerjaan
- Kebijakan Cuti Keluarga: Cuti parental atau cuti sakit untuk anggota keluarga memungkinkan karyawan memprioritaskan kebutuhan keluarga tanpa mengorbankan pekerjaan

- Dukungan Sosial di Tempat Kerja: Dukungan atasan dan rekan kerja (misalnya, memahami kebutuhan keluarga) menciptakan lingkungan kerja yang empatik, mengurangi tekanan konflik peran
- Program Kesehatan dan Kesejahteraan: Fasilitas olahraga atau konseling stres membantu karyawan mengelola kesehatan fisik dan mental, yang mendukung keterlibatan di semua domain

#### **2.2.4. Indikator Pengukuran Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)**

Fisher et al., (2009) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *work life balance*, yaitu:

##### *1. Work Interference with Personal Life*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

##### *2. Personal Life Interference with Work*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

##### *3. Personal Life Enhancement of Work*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

##### *4. Work Enhancement of Personal Life*

Domensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada

saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

## **2.3 Dukungan Organisasional (*Organizational Support*)**

### **2.3.1 Pengertian Dukungan Organisasional (*Organizational Support*)**

Istilah *perceived organizational support* (POS) merupakan suatu teori dalam literatur keperilakuan. Teori ini menjelaskan peran persepsi karyawan terhadap hubungan organisasi. Hubungan organisasi terhadap karyawan akan membentuk sikap dan perilaku mereka di organisasi tersebut. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* atau dukungan organisasi merupakan sikap yang meyakinkan seseorang bahwa organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraannya (Eisenberger et al., 2020).

Organisasi kerja merupakan entitas tidak hidup yang tidak memiliki kepribadian atau motif tersendiri. Levinson (1965) berpendapat bahwa manusia mempersonifikasikan entitas yang kuat seperti pekerjaan atau organisasi. Menurut Levinson, ciri-ciri organisasi berikut berkontribusi pada personifikasi tersebut: Organisasi memiliki tanggung jawab atas tindakan karyawan-karyawannya, keberlangsungan perusahaan dijaga oleh budaya dan norma organisasi, dan kekuasaan yang dijalankan diberikan melalui staf atas nama organisasi kepada karyawan secara individu. Sikap yang ditunjukkan organisasi akan menjadi stimulus yang dirasakan karyawan. Hal tersebut akan membentuk persepsi mengenai dukungan organisasional tersebut (Eisenberger & Stinglhamber, 2011b)

Teori dukungan organisasional (Eisenberger & Stinglhamber, 2011b) menyatakan bahwa karyawan memandang organisasi sebagai makhluk hidup, yang memiliki tujuan dan maksud. Karyawan membentuk persepsi dukungan sosial sebagai penjelasan yang bermakna untuk perlakuan yang dianggap baik atau tidak baik dari organisasi di masa lalu dan untuk membantu memprediksi perlakuan di masa mendatang. Persepsi dukungan organisasional merupakan kepercayaan karyawan

yang terbentuk atas adanya penilaian organisasi atas kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2020). Penentu utama persepsi dukungan organisasional menyangkut apakah karyawan mengaitkan perlakuan yang dianggap menguntungkan dengan pilihan sukarela organisasi atau faktor eksternal yang memaksakan perlakuan yang menguntungkan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011a). Misalnya, kebijakan baru pembagian keuntungan kemungkinan besar akan dianggap oleh karyawan sebagai tindakan sukarela oleh organisasi dan karenanya akan menghasilkan peningkatan persepsi dukungan organisasional. Sebaliknya, peningkatan upah yang diamanatkan oleh perubahan peraturan pemerintah seharusnya tidak terlalu berpengaruh pada persepsi dukungan organisasional karena faktor eksternal memaksakan perlakuan yang menguntungkan.

Karyawan termotivasi untuk bekerja keras ketika mereka merasakan adanya dukungan, kepedulian, dan penghargaan dari organisasi (Liu, 2018). Menurut Robbins (2008) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasional dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka.

Menurut (Eisenberger et al., 2020), karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih loyal dan memiliki niat turnover yang lebih rendah. Persepsi dukungan organisasional mendukung hubungan positif terhadap sikap karyawan misalnya keterikatan kerja dan komitmen, selain itu terhadap perilaku karyawan misalnya kinerja dan turnover, dan kesejahteraan karyawan misalnya suasana hati positif dan penurunan tekanan kerja. (Eisenberger et al., 2020) menunjukkan bahwa keadilan prosedural adalah jenis keadilan yang paling erat kaitannya dengan persepsi dukungan organisasional, mungkin karena karyawan memandang keadilan prosedural sebagai jenis keadilan yang paling dapat

dikendalikan oleh organisasi. Prinsip-prinsip keadilan prosedural, seperti masukan dan transparansi karyawan, yang digunakan selama proses seleksi dan berlanjut hingga adaptasi terhadap pekerjaan baru, dapat membantu organisasi mengembangkan persepsi dukungan organisasional yang tinggi di antara karyawannya. Tinjauan ini menyoroti bahwa persepsi dukungan organisasional bukan sekadar konsep teoretis, tetapi alat strategis untuk meningkatkan produktivitas, retensi, dan kesejahteraan karyawan. Implementasinya memerlukan pendekatan holistik yang menggabungkan kebijakan adil, kepemimpinan empatik, dan praktik SDM berbasis bukti.

### **2.3.2 Faktor-faktor Pembentuk *Perceived Organizational Support* (POS)**

Faktor-faktor pembentuk *perceived organizational support* menurut (Eisenberger et al., 2020) mengacu berdasarkan POS scale yang disusun Eisenberger tahun 1986 adalah sebagai berikut:

#### **1. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)**

Keadilan organisasi merupakan faktor utama yang membentuk POS. Karyawan mempersepsikan dukungan organisasional ketika mereka yakin bahwa perlakuan yang diterima adil dan tidak memihak. Terdapat tiga dimensi keadilan yang berkontribusi pada POS:

- **Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)**

Keadilan dalam proses pengambilan keputusan, seperti transparansi, konsistensi, dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki korelasi terkuat dengan POS (\* $r = 0.62$ \*) karena karyawan memandangnya sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi mereka (Kurtessis et al., 2017). Contoh: Proses promosi yang transparan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap niat baik organisasi.

- **Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)**



Keadilan dalam distribusi sumber daya (misalnya, gaji, bonus, atau kesempatan pelatihan). Meskipun efeknya lebih lemah ( $*r = 0.38*$ ), ketidakadilan distributif dapat merusak persepsi dukungan organisasional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

- Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Perlakuan hormat dan empatik dari atasan selama interaksi sehari-hari. Karyawan yang merasa dihargai secara personal cenderung mempersepsikan organisasi sebagai entitas yang peduli (Baran et al., 2012).

## 2. Dukungan dari Pemimpin (*Leader Support*)

Pemimpin berperan sebagai agen organisasi yang membentuk persepsi karyawan. Dukungan pemimpin berkontribusi pada POS melalui mekanisme berikut:

- Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*):

Pemimpin yang inspiratif, empatik, dan berfokus pada pengembangan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan POS ( $*r = 0.51*$ ) karena karyawan memandangnya sebagai cerminan nilai organisasi (Kurtessis et al., 2017).

- *Leader-Member Exchange (LMX)*:

Kualitas hubungan atasan-bawahan yang tinggi meningkatkan POS, terutama jika karyawan mempersepsikan atasan sebagai perwujudan organisasi (*organizational embodiment*) (Eisenberger et al., 2010). Contoh: Atasan yang memberikan umpan balik konstruktif dan pengakuan publik dapat meningkatkan POS sebesar 23% (Shanock & Eisenberger, 2006).

- Efek Tetesan ke Bawah (*Trickle-Down Effects*):

Supervisor yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memperlakukan bawahan dengan cara yang sama, menciptakan kaskade POS. Studi menunjukkan bahwa POS supervisor berkorelasi positif dengan POS bawahan ( $*\beta = 0.34*$ ) (Frear et al., 2018).

### 3. Praktik Sumber Daya Manusia (*HR Practices*)

Kebijakan dan praktik SDM yang pro-karyawan merupakan sinyal nyata dari dukungan organisasional. Faktor-faktor kunci meliputi:

- **Peluang Pengembangan (*Developmental Opportunities*):**  
Program pelatihan, mentoring, dan pengembangan karir dianggap sebagai investasi organisasi pada karyawan. Meta-analisis menemukan bahwa peluang pengembangan memiliki korelasi tertinggi dengan POS (\* $r = 0.57^*$ ) (Kurtessis et al., 2017).
- **Fleksibilitas Kerja (*Work Flexibility*):**  
Kebijakan kerja fleksibel (misalnya, remote work atau jam kerja fleksibel) meningkatkan POS ketika karyawan mempersepsikannya sebagai bentuk perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Allen et al., 2013).
- **Manfaat dan Kesejahteraan (*Benefits & Well-Being*):**  
Program kesehatan, cuti keluarga, dan tunjangan kesejahteraan berkontribusi pada POS, terutama jika manfaat tersebut dipandang sebagai kebijakan diskresioner (bukan kewajiban legal) ( & Stinglhamber, 2011a).

### 4. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi yang menghargai kontribusi karyawan dan memprioritaskan kesejahteraan mereka memperkuat POS. Elemen kunci meliputi:

- **Personifikasi Organisasi (*Organizational Personification*):**  
Karyawan mempersonifikasikan organisasi sebagai entitas yang memiliki niat dan tujuan. Persepsi ini terbentuk karena organisasi memiliki:
  1. Tanggung jawab atas tindakan agennya (misalnya, atasan).
  2. Kontinuitas melalui budaya dan norma.
  3. Kekuasaan hierarkis yang jelas (Levinson, 1965).
- **Dukungan Sosial (*Social Support*):**

Lingkungan kerja kolaboratif dan dukungan rekan sejawat memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan mereka (George et al., 1993).

#### 5. Persepsi Kebijakan Diskresioner (*Perceived Discretionary Treatment*)

POS terbentuk ketika karyawan mempersepsikan bahwa perlakuan menguntungkan berasal dari kehendak bebas organisasi, bukan tekanan eksternal (misalnya, regulasi pemerintah). Contoh:

- Kenaikan gaji yang diinisiasi secara internal (bukan karena tuntutan serikat pekerja) lebih meningkatkan POS.
- Program CSR yang dijalankan secara sukarela (bukan untuk pencitraan) memperkuat identifikasi karyawan dengan organisasi.

#### 6. Mekanisme Psikologis Pendukung

- Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*):  
Karyawan membalas dukungan organisasional melalui peningkatan komitmen dan kinerja, sesuai norma timbal balik (*reciprocity norm*) (Gouldner, 1960).
- Pemenuhan Kebutuhan Sosioemosional (*Socioemotional Needs Fulfillment*)  
POS memenuhi kebutuhan akan penghargaan (*esteem*), afiliasi (*affiliation*), dan dukungan emosional, yang memperkuat ikatan emosional dengan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

### 2.3.3 Indikator Pengukuran *Perceived Organizational Support* (POS)

*Perceived Organizational Support* menekankan dua aspek utama, yaitu dimensi *instrumental* (penghargaan terhadap kontribusi) dan dimensi *afektif* (kepedulian terhadap kesejahteraan), yang secara keseluruhan membentuk pemahaman karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan pengakuan yang bermakna dalam konteks hubungan kerja. Berikut adalah penjelasan dari kedua dimensi tersebut:

1. Penghargaan atas kontribusi karyawan (*valuing contributions*).

Dimensi ini mencakup sejauh mana organisasi menunjukkan bahwa kontribusi karyawan penting dan dihargai. Indikator dari dimensi ini, misalnya, ketika organisasi memberikan pengakuan atas pencapaian kerja, mempertimbangkan nilai dan tujuan pribadi karyawan, dan menunjukkan bahwa pendapat karyawan dianggap penting. Tindakan semacam ini menunjukkan bahwa organisasi memperlakukan karyawan bukan sekadar sebagai alat produksi, tetapi sebagai mitra yang dihormati dan diapresiasi. Misalnya, pernyataan seperti "Organisasi merasa bangga atas pencapaian saya di tempat kerja" dan "Organisasi peduli terhadap opini saya" mencerminkan pengakuan terhadap kontribusi tersebut.

2. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (*caring about well-being*),

Dimensi ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap kondisi psikologis, sosial, dan profesional karyawan. Indikator dari dimensi ini termasuk sejauh mana organisasi menyediakan bantuan saat karyawan menghadapi masalah, peduli terhadap kepuasan kerja dan kenyamanan umum karyawan, serta berupaya menyediakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Bentuk kepedulian ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada hasil kerja semata, tetapi juga memperhatikan kondisi individu karyawan sebagai manusia yang memiliki kebutuhan emosional. Contoh indikatornya antara lain "Organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya" dan "Organisasi bersedia memberikan bantuan agar saya dapat menjalankan pekerjaan saya sebaik mungkin".

## 2.4 Niat Keluar (*Turnover Intention*)

### 2.4.1 Pengertian Niat *Turnover*

Konsep *turnover intention* berkaitan erat dengan teori motivasi yang berupaya memahami faktor-faktor pendorong karyawan untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaan. Menurut Dolan dan Lingham (2012), motivasi berperan sebagai

penggerak perubahan perilaku melalui pemenuhan kebutuhan individu, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan dan respons terhadap pekerjaan. Herzberg menekankan bahwa kepuasan kerja tidak identik dengan motivasi. Karyawan yang puas belum tentu termotivasi, tetapi motivasi yang tinggi akan mendorong komitmen dan loyalitas, sehingga menekan *turnover intention* ((Na-Nan et al., 2021).

Teori harapan Vroom juga menjelaskan *turnover intention* melalui analisis rasional karyawan dalam menimbang "kekuatan untuk bertahan" versus "kekuatan untuk pergi". Karyawan cenderung resign ketika harapan terhadap pekerjaan (seperti imbalan, pengembangan diri, atau pengakuan) tidak terpenuhi. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas memicu ketidakpuasan, yang kemudian mendorong pencarian alternatif pekerjaan dengan manfaat lebih baik (Na-Nan et al., 2021).

Pendekatan Push and Pull oleh Parker dan Burton Jr (1971) Pendekatan ini menggabungkan konsep perilaku dan ekonomi untuk menjelaskan *turnover intention*. Faktor *push* (pendorong) merujuk pada aspek internal yang menimbulkan ketidakpuasan, seperti sistem remunerasi yang tidak adil, hubungan antar-karyawan yang buruk, ukuran perusahaan, dan komunikasi yang tidak efektif. Sementara itu, faktor *pull* (penarik) mencakup aspek eksternal yang menarik karyawan ke pekerjaan baru, seperti tawaran gaji lebih tinggi dan peluang pengembangan karier (Na-Nan et al., 2021).

Lambert dkk. (2001) menyatakan bahwa faktor demografis (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan) dan ketersediaan peluang kerja alternatif secara langsung memengaruhi *turnover intention*. Di sisi lain, faktor lingkungan kerja (beban tanggung jawab, dukungan organisasional) memengaruhi *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja. Ketidakpuasan yang muncul akibat faktor demografis dan lingkungan kerja mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan baru.

*Turnover intention* terjadi melalui proses bertahap Mobley menyatakan ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya memicu keinginan untuk resign. Setiap individu yang memiliki keinginan untuk keluar akan mengevaluasi pekerjaannya dengan mempertimbangkan manfaat dan resiko jika berpindah pekerjaan. Apabila individu tersebut merasa manfaat yang didapat lebih besar, keputusan untuk mencari alternative pekerjaan akan dipilih yang pada akhirnya memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya (Na-Nan et al., 2021). Robbins dan Judge (2018) juga mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain (Wen et al., 2019).

Risambessy (2009) membagi *turnover* menjadi dua jenis, yaitu turnover suka rela atau *voluntary* dan turnover tidak suka rela atau *unvoluntary*. *Voluntary turnover* adalah karyawan yang meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *avoidable turnover* (yang dapat dihindari) dan *unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari). *Avoidable turnover* disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan *unavoidable turnover* disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan. *Involuntary turnover* adalah karyawan yang meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya disebabkan karena ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan dengan pekerjaan yang dia dapatkan sekarang. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan karena karyawan akan berfikir terlebih dahulu sebelum

mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

#### **2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Niat *Turnover***

Menurut (Mobley, 1978) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

##### **1. Karakteristik Individu.**

Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

##### **2. Lingkungan Kerja.**

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

##### **3. Kepuasan Kerja.**

Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

##### **4. Komitmen organisasi**

Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan

#### **2.4.3 Dampak Terjadinya Niat *Turnover***

Menurut (Mobley, 1978) tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

### 1. Beban Kerja

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan.

### 2. Biaya Penarikan Karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

### 3. Biaya Latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

### 4. Adanya Produksi Yang Hilang Selama Masa Pergantian Karyawan

Berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

### 5. Banyak Pemborosan Karena Adanya Karyawan Baru

Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

### 6. Memicu Stres Karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stres ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.



#### **2.4.4 Indikator Pengukuran Niat *Turnover***

Mobley et al (1978) menyatakan terdapat tiga dimensi utama dalam pengukuran indikator pada *turnover intention* (Jaharuddin & Zainol, 2019) antara lain:

##### *1. Thinking of quitting* (Memikirkan untuk keluar)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

##### *2. Job search* (Mencari alternatif pekerjaan)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya

##### *3. Intention to quit* (Niat untuk keluar)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini.

#### **2.5 Interaksi Variabel Moderasi**

Interaksi antara beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan organisasional memainkan peran penting dalam memengaruhi niat *turnover* karyawan. Menurut Sharma et al. (1981), variabel moderasi seperti dukungan organisasional dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan dependen. (A. Kim & Mor Barak, 2015) dalam penelitiannya

menemukan bahwa dukungan organisasional memoderasi hubungan antara beban kerja dan niat *turnover*. Park & Min (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa dukungan organisasional juga memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat *turnover*. Penelitian ini akan menguji bagaimana dukungan organisasional mempengaruhi beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* dengan konteks karyawan hotel di Swiss-Belhotel Lampung.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Tinjauan empiris merupakan rangkuman dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dengan menguraikan konsep dan temuan yang relevan dan berfokus pada penelitian ini. Kajian terhadap penelitian terdahulu ini berfungsi sebagai landasan untuk memperkuat kerangka teoritis sekaligus memetakan hubungan antar variabel yang telah diuji dalam konteks serupa. Melalui kajian ini, penelitian ini dapat memberikan kontribusinya terhadap perkembangan keilmuan dan dapat diidentifikasi secara lebih tegas. Selain itu, penelitian terdahulu memberikan dasar argumentasi ilmiah dalam pemilihan topik, variabel, dan metode penelitian, serta menjadi acuan komparatif untuk menganalisis kesesuaian atau perbedaan hasil penelitian ini dengan temuan sebelumnya. Tabel berikut merangkum penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam studi ini:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti/ Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Temuan</b>
Holland et al., (2019)	<i>The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation</i>	Penelitian kuantitatif cross-sectional dengan survei online. Sampel 2984 perawat anggota Australian Nursing and Midwifery Federation (ANMF). Software analisis AMOS 25 untuk CFA, SPSS dengan process macro v.3 untuk	Beban kerja berkorelasi positif dengan niat meninggalkan profesi. Kepuasan, <i>work-life balance</i> memediasi hubungan antara beban kerja dan niat meninggalkan profesi. HIWPs memoderasi hubungan tidak langsung tersebut. Mediasi bersifat parsial karena beban kerja

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
		analisis regresi, mediasi, dan moderasi.	tetap signifikan mempengaruhi niat meninggalkan profesi

**Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
			setelah memasukkan mediator.
Kamboj & A, (2025)	<i>Hypothesized the Relationship between Workload, Work-Life Balance, Organisational Support and Employees' Turnover Intentions</i>	Penelitian kuantitatif. Moderated mediation analysis menggunakan SEM-AMOS. Sampel 562 karyawan di Haryana, India	Penelitian ini menemukan bahwa beban kerja dan keseimbangan kehidupan- kerja berpengaruh terhadap niat keluar, dengan dukungan organisasional sebagai moderator. Studi ini menekankan pentingnya dukungan organisasional dalam mengurangi dampak negatif beban kerja.
Alzoubi et al., (2024)	Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses	Desain Cross- sectional. Sampel: 311 perawat terdaftar di rumah sakit Yordania. Analisis Statistik: Korelasi, regresi linier, dan uji moderasi (interaksi) menggunakan SPSS	Beban kerja, <i>burnout</i> , dan <i>turnover intention</i> berhubungan negatif dan signifikan dengan kualitas layanan kesehatan. Kepuasan kerja memoderasi hubungan negatif antara beban kerja, burnout, dan turnover intention dengan kualitas layanan kesehatan. Implikasi: Menin- gkatkan kepuasan kerja perawat dapat mengurangi dampak negatif beban kerja, burnout, dan niat keluar terhadap kualitas layanan kesehatan.
Alves et al., (2024)	<i>Work Overload, Work-Life Balance and</i>	Kuantitatif (survei). Sampel 301 auditor di Portugal (Big4 & Non-Big4). Structural	<i>Work overload</i> berpengaruh tidak langsung terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>work-life balance</i> (mediasi).

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
	<i>Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation</i>	Equation Modelling (SEM) untuk menguji hubungan langsung, tidak langsung (mediasi), dan moderasi (peran)	<i>Organisational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Motivasi memoderasi efek

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
		motivasi) antar variabel utama dalam model penelitian.	negatif <i>work overload</i> dan <i>work-life imbalance</i> terhadap <i>turnover intention</i> , sehingga motivasi tinggi dapat mengurangi niat keluar akibat beban kerja tinggi. Pada Big4, <i>work-life balance</i> langsung menurunkan <i>turnover intention</i> ; pada Non-Big4, efek ini hanya terjadi lewat <i>organisational commitment</i> .  Implikasi: Perusahaan audit perlu memperhatikan beban kerja, <i>work-life balance</i> , dan motivasi untuk menekan <i>turnover</i> .
Liu, H. L., & Lo, V. H. (2018)	<i>An Integrated Model of Workload, Autonomy, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention Among Taiwanese Reporters</i>	Kuantitatif (survey kuesioner). Sampel 1.099 wartawan yang bekerja di berbagai media Taiwan (tv, surat kabar, radio, daring). Analisis data menggunakan <i>Path Analysis</i> (Amos 22.0)	Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan otonomi berpengaruh terhadap niat keluar melalui burnout dan kepuasan kerja. Studi ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk mengelola beban kerja dan memberikan otonomi kepada karyawan
(Abdulaziz et al., 2022)	<i>The Impact of Work-Life Balance and</i>	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>cross-sectional</i> .	Penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja dan beban

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
	<i>Work Overload on Teacher's Organizational Commitment: Do Job Engagement and Perceived</i>	Sampel 278 guru di sekolah swasta wilayah Qassim, Arab Saudi. Analisis menggunakan <i>structural equation modelling</i> (SEM) untuk menguji hubungan antar	kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui keterlibatan kerja dan dukungan organisasional. Studi ini memberikan implikasi bagi sekolah untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup

**Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
	<i>Organizational Support Matter</i>	variabel, <i>exploratory factor analysis</i> (EFA) & <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA) untuk menguji validitas dan reliabilitas.	guru. (Abdulaziz et al., 2022)
Maharani & Tamara (2024)	<i>The Occupational Stress and Work-Life Balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating</i>	Kuantitatif, eksplanatif. Sampel 427 karyawan industri jasa keuangan (perbankan, asuransi, dan sekuritas) di Indonesia. Metode analisis <i>Partial Least Squares - Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).	Penelitian ini menemukan bahwa stres kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Studi ini menekankan pentingnya manajemen stres dan keseimbangan kerja-hidup dalam mengurangi niat keluar karyawan.
Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014)	<i>Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures</i>	Sampel 1.416 karyawan dari 7 budaya berbeda. Menguji hubungan dengan SEM AMOS 20.0. Analisis multigroup CFA dan invariansi untuk uji 7 sampel berbeda. ANOVA dan Post-Hoc-Test menguji	<i>Work-Life Balance</i> (WLB) secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, serta mengurangi kecemasan dan depresi karyawan. Hubungan positif antara WLB dengan kepuasan kerja dan kepuasan hidup lebih kuat di

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
		perbedaan WLB antar budaya.	budaya individualis dibandingkan kolektivis. Hubungan positif WLB dengan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, serta hubungan negatif dengan kecemasan, lebih kuat di budaya dengan kesetaraan gender tinggi.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
Phillips, (2020)	<i>Relationships between workload perception, burnout, and intent to leave among medical–surgical nurses</i>	Sampel penelitian 58 perawat bedah medis dari dua rumah sakit di Amerika Serikat, metode <i>convenience sampling</i> . Menggunakan kuesioner demografi. Analisis statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi linear berganda menggunakan SPSS dan SAS untuk menguji hubungan antara persepsi beban kerja, burnout, dan niat keluar.	Adanya hubungan signifikan antara persepsi beban kerja, burnout, dan niat untuk meninggalkan pekerjaan di kalangan perawat medis-bedah. Analisis korelasi mengungkapkan hubungan kuat antara persepsi beban kerja dengan niat keluar, <i>burnout</i> dengan niat keluar, serta persepsi beban kerja dengan burnout. Analisis regresi menegaskan bahwa persepsi beban kerja menjadi prediktor utama niat keluar, sementara <i>burnout</i> tidak signifikan secara statistik dalam model.
Ramadhania, G. F., & Wulansari, N. A. (2022)	<i>Job Satisfaction and Turnover Intention: are Workload and Organizational</i>	Sampel tenaga kesehatan non PNS di Rumah Sakit Jiwa Dr. Amino Gondohutomo. Metode analisis data yang digunakan	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan
	<i>Commitment the Issue?</i>	adalah <i>Structure Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)</i> dengan menggunakan SmartPLS 3.0.	dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara beban kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> .

(Sumber: Diolah dari beberapa Penelitian, 2025)

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat *Turnover* Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung (H1)

Beban kerja didefinisikan sebagai jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu (Spector, 2022). Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan kinerja, yang pada akhirnya memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Menurut penelitian oleh Liu dan Lo (2018), beban kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan niat *turnover* karyawan, terutama ketika karyawan merasa tidak mampu mengelola tuntutan pekerjaan. Selain itu, Kamboj & A (2025) menemukan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dengan sumber daya yang tersedia dapat menyebabkan *burnout*, yang merupakan faktor utama dalam meningkatkan niat *turnover*.

Rasool & Shafique (2022) juga mengonfirmasi bahwa karyawan yang mengalami kelebihan beban kuantitatif (jumlah tugas) dan kualitatif (kompleksitas tugas) cenderung memiliki niat *turnover* 1,5 kali lebih tinggi dibandingkan karyawan

dengan beban kerja normal. Dalam konteks Swiss-Belhotel Lampung, laporan internal menunjukkan bahwa 74% karyawan departemen operasional mengeluhkan jadwal shift yang padat dan tekanan waktu, yang berpotensi memperparah niat keluar. Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

**H1: Beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung.**

### **2.7.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Niat *Turnover* Karyawan di Swiss-Belhotel Lampung (H2)**

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Allen & French, 2023). Greenhaus & Allen (2010) menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menciptakan konflik peran (*role conflict*), yang mengganggu kesejahteraan psikologis dan komitmen organisasi. Sebaliknya, keseimbangan yang baik memfasilitasi pemulihan sumber daya (*resource recovery*), meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi keinginan untuk keluar. Teori Conservation of Resources (Hobfoll, 1989) menegaskan bahwa karyawan akan berusaha mempertahankan sumber daya (waktu, energi, dukungan sosial) yang dimiliki jika keseimbangan terganggu, mereka cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Studi Fisher et al., (2009) mengidentifikasi bahwa karyawan dengan *work-life imbalance* mengalami peningkatan konflik keluarga-pekerjaan sebesar 40%, yang berkorelasi dengan niat turnover. Jaharuddin & Zainol (2019) menemukan bahwa fleksibilitas jadwal dan dukungan keluarga mengurangi niat turnover hingga 25% pada karyawan sektor jasa. Di Swiss-Belhotel Lampung, 68% karyawan yang telah menikah melaporkan kesulitan mengatur waktu antara shift malam dan tanggung jawab domestik, yang berpotensi memperkuat niat keluar. Temuan Esthi dan Panjaitan (2023) bahwa karyawan yang merasa mampu menyeimbangkan



pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

**H2: Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung.**

### **2.7.3 Peran Dukungan Organisasional dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat *Turnover* (H3)**

Dukungan organisasional didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (et al., 2020). Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam mengelola beban kerja, fleksibilitas waktu kerja, atau program kesejahteraan karyawan. Dukungan ini berfungsi sebagai buffer yang mengurangi dampak negatif stresor kerja. Konsep ini sejalan dengan teori *Stress Buffering Model* (Cohen & Wills, 1985), di mana sumber daya sosial (seperti dukungan organisasional) melindungi individu dari efek merugikan stres.

Menurut penelitian oleh Kamboj & A (2025)), dukungan organisasi dapat memoderasi dampak negatif beban kerja terhadap niat *turnover* dengan mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, Abdulaziz et al., (2022) menemukan bahwa dukungan organisasional yang kuat dapat mengurangi niat turnover dengan meningkatkan komitmen organisasi. Di Swiss-Belhotel Lampung, survei internal mengungkapkan bahwa karyawan yang mendapat insentif *non-finansial* (misalnya, hari libur tambahan) melaporkan tingkat stres lebih rendah.

Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

**H3: Dukungan organisasional memoderasi pengaruh positif beban kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, sehingga pengaruh positifnya menjadi lemah.**

#### **2.7.4 Peran Dukungan Organisasional dalam Memoderasi Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Niat *Turnover* (H4)**

Teori Social Exchange (Blau, 1964) menjelaskan bahwa karyawan membalas dukungan organisasional dengan meningkatkan loyalitas dan mengurangi perilaku menarik diri. Ketika organisasi menyediakan kebijakan work-life balance (misalnya, kerja fleksibel atau cuti keluarga), karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan. Dukungan ini juga memperkuat efek positif keseimbangan kehidupan kerja dengan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi integrasi peran kerja dan pribadi.

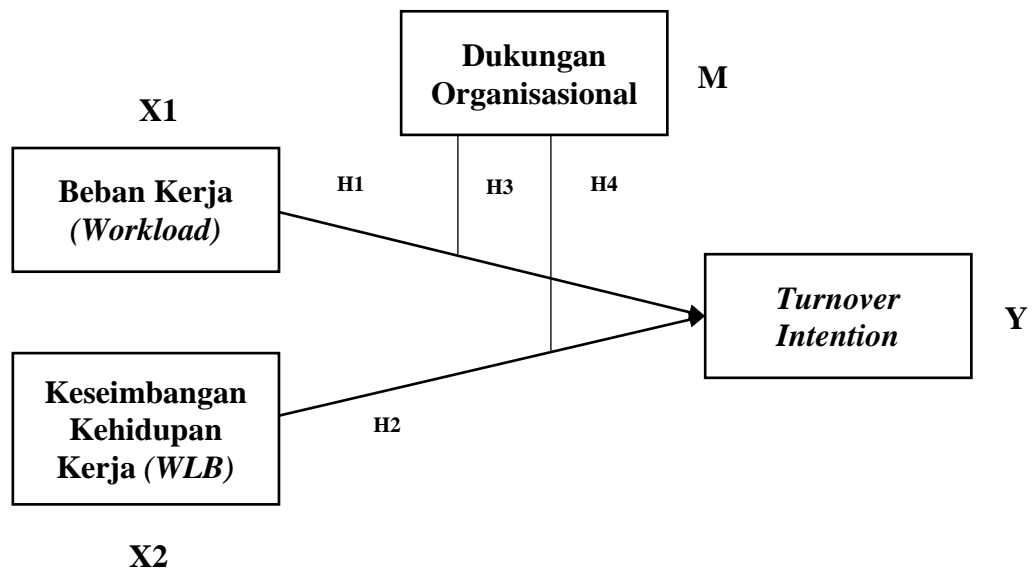
Menurut penelitian oleh Maharani & Tamara (2024), dukungan organisasional yang kuat dapat memperkuat dampak positif keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengurangi niat *turnover*. Selain itu, (Jaharuddin & Zainol, 2019) menemukan bahwa dukungan organisasional, seperti fleksibilitas waktu kerja dan program kesejahteraan, dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

**H4: Dukungan organisasional memoderasi pengaruh negatif keseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, sehingga pengaruh negatifnya lebih kuat.**

### **2.8 Kerangka Pemikiran**

Beban kerja yang tinggi dapat menjadi salah satu faktor utama yang memicu niat *turnover* pada karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerja tinggi dengan tugas dan tanggung jawab yang melebihi kapasitas mereka, dapat menyebabkan kelelahan emosional sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk juga berkontribusi terhadap niat *turnover*, terutama dalam industri perhotelan yang menuntut jam kerja panjang dan fleksibilitas tinggi. Beberapa studi sebelumnya seperti Holland et al., (2019) dan Alzoubi et al., (2024) telah menunjukkan bahwa beban kerja tinggi

secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, sebagian besar penelitian tersebut difokuskan pada sektor kesehatan atau jasa profesional, sehingga belum banyak mengkaji konteks industri perhotelan di Indonesia yang memiliki karakteristik unik, seperti sistem kerja *shift* dan ekspektasi pelayanan tinggi sepanjang waktu. Dukungan organisasional seperti penghargaan atas kontribusi, kepedulian terhadap kesejahteraan dapat berperan sebagai moderator yang memperlemah pengaruh beban kerja terhadap niat *turnover* dan juga dapat menjadi moderator yang memperkuat pengaruh ketidakseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover*. Penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan studi sebelumnya dengan menambahkan variabel moderasi berupa dukungan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan. Persepsi individu terhadap dukungan organisasional akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka, termasuk komitmen dan keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan. Studi seperti Kamboj & A (2025) dan Abdulaziz et al., (2022) memang telah menyentuh peran dukungan organisasional, namun masih terbatas pada model mediasi atau dalam konteks budaya kerja di luar Indonesia. Dengan menguji dukungan organisasional sebagai moderator, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap perhatian dan kepedulian organisasi dapat memperkuat atau memperlemah dampak beban kerja dan ketidakseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar. Hal ini menjadi penting, mengingat persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi penentu apakah karyawan menilai kebijakan manajemen sebagai bentuk kepedulian atau hanya sebagai tuntutan sistem (Eisenberger & Stinglhamber, 2011a). Kerangka pemikiran yang menggambarkan dukungan organisasional sebagai variabel moderasi pada pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

*(Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025) dimodifikasi dari Kamboj & A (2025))*

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, data penelitian dinyatakan dalam angka kemudian data dianalisis secara statistik (Maholtra, 2016). Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antara beban kerja (WL) dan keseimbangan kehidupan kerja (WLB) terhadap niat turnover karyawan (TI), dengan mempertimbangkan peran dukungan organisasional (SO) sebagai variabel moderasi. Desain kausal dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi sejauh mana perubahan dalam variabel independen (beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja) memengaruhi variabel dependen (niat *turnover*), serta bagaimana dukungan organisasional memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Menurut *Creswell & Creswell (2021)*, desain kausal sangat efektif dalam penelitian yang bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, terutama dalam konteks perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data primer dari karyawan Swiss-Belhotel Lampung. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui instrumen yang terstandarisasi, sehingga hasilnya dapat dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis. *Saunders, Lewis, & Thornhill (2020)* menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif sangat sesuai untuk penelitian yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Menurut (Malhotra, 2016) populasi merupakan sekumpulan elemen yang memiliki karakteristik serupa dan membentuk wilayah generalisasi untuk dianalisis dalam penelitian. Dalam konteks penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan *Swiss-Belhotel Lampung* yang bekerja di berbagai departemen, yaitu *front office, housekeeping, food & beverage service, food & beverage kitchen, general manager, security, finance, human resources, sales & marketing, engineering*. Pemilihan populasi ini didasarkan pada relevansi pengalaman kerja karyawan dengan variabel penelitian, yaitu beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasional, dan niat *turnover*.

Jumlah karyawan *Swiss-Belhotel Lampung* yang terdiri dari karyawan kontrak, *daily worker* dan casual sebanyak 434 orang, terdiri dari karyawan kontrak berjumlah 98 orang dan *daily worker* berjumlah 22 orang, dan casual 314 orang dengan distribusi sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Distribusi Data Karyawan Swiss-Belhotel Lampung per Departemen Tahun 2025**

Departemen	Karyawan Kontrak	Daily Worker	Casual	Jumlah Populasi
Front Office	12	4	25	41
Housekeeping	11	12	132	155
Food & Beverage Service	14	1	82	97
Food & Beverage Kitchen	16	4	31	51
General Manager	2	-	-	2
Security	13	-	12	25
Finance	8	-	-	8
Human Resources	2	-	-	2
Sales & Marketing	10	-	-	10
Engineering	10	1	32	43
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>22</b>	<b>314</b>	<b>434</b>

(Sumber: Data Internal *Swiss-Belhotel Lampung*, 2025)

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan dari semua level jabatan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan representasi yang menyeluruh terhadap dinamika beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan persepsi dukungan organisasional di seluruh struktur perusahaan.

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota dari populasi yang ingin diteliti, dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Pada penelitian ini sebagian elemen dari populasi yang akan membentuk sampel. Pemilihan sampel yang tepat sangat penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini sebagian populasi yang merepresentasikan menjadi sampel penelitian, sehingga metode pengambilan sampel penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh digunakan pada populasi kecil, Sekaran dan Bougie menyatakan bahwa penentuan ukuran sampel sangat bergantung pada tujuan penelitian, ukuran populasi, serta tingkat presisi dan kepercayaan yang diinginkan (Sekaran & Bougie, 2016).

Teknik pengambilan sampel mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Roscoe (1975), yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang baik dalam penelitian berkisar antara 30 hingga 500 responden. Roscoe juga menekankan bahwa apabila populasi penelitian berskala kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, maka penggunaan sensus atau sampling jenuh sangat dianjurkan. Prinsip ini relevan dalam konteks penelitian yang memfokuskan diri pada kelompok khusus dalam organisasi yang jumlahnya terbatas dan terdefinisi jelas. Sampel yang dilibatkan dalam penelitian ini hanya karyawan kontrak dan *daily worker* dengan total populasi hanya 120 orang, karena casual dipekerjakan menyesuaikan dengan tingkat trafik tamu dan *occupansy* hotel. Teknik ini dipilih untuk memaksimalkan generalisasi temuan dalam konteks spesifik Swiss-Belhotel Lampung. Untuk memastikan representasi yang proporsional, berikut ini total sampel karyawan per departemen:

**Tabel 3. 2 Alokasi Total Sampel per Departemen**

<b>Departemen</b>	<b>Ukuran Sampel</b>
Front Office	16
Housekeeping	23
Food & Beverage Service	15
Food & Beverage Kitchen	20
General Manager	2
Security	13
Finance	8
Human Resources	2
Sales & Marketing	10
Engineering	11
<b>Total</b>	<b>120</b>

(Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025)

### **3.3 Sumber Data Penelitian**

#### **1. Sumber Data Primer**

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama untuk keperluan penelitian ini. Studi yang berfokus pada analisis pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan hotel tersebut. Kuesioner ini dirancang khusus untuk mengukur persepsi karyawan mengenai tiga variabel utama: (1) beban kerja, (2) keseimbangan kehidupan kerja, dan (3) niat *turnover*, serta peran dukungan organisasional sebagai variabel moderasi.

Pengukuran variabel-variabel penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap berbagai pernyataan yang berkaitan dengan konstruk penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), skala Likert merupakan instrumen yang efektif untuk mengukur sikap dan persepsi individu, sehingga sangat relevan digunakan dalam penelitian ini yang berfokus pada persepsi karyawan terhadap kondisi kerja mereka. Pemilihan data primer didasarkan pada



kemampuannya untuk menyediakan informasi yang spesifik dan dapat disesuaikan secara tepat dengan kebutuhan penelitian, meskipun memerlukan alokasi waktu dan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan penggunaan data sekunder.

**Tabel 3. 3 Skala Likert**

Pilihan	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

## 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada berbagai informasi yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain sebelum penelitian ini dilakukan. Kaitannya dalam konteks penelitian mengenai niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber termasuk:

1. Dokumen internal perusahaan seperti laporan departemen SDM mengenai tingkat *turnover* karyawan dan kebijakan perusahaan terkait keseimbangan kehidupan kerja,
2. Publikasi eksternal seperti jurnal-jurnal penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan, serta
3. Laporan industri dari Badan Pusat Statistik dan Kementerian Ketenagakerjaan mengenai tren ketenagakerjaan di sektor hospitality.

Menurut Malhotra (2019), data sekunder memiliki beberapa keunggulan utama yaitu ketersediaannya yang luas, biaya pengumpulan yang relatif rendah, dan kemudahan dalam mengaksesnya. Namun demikian, peneliti harus melakukan seleksi yang ketat untuk memastikan bahwa data sekunder yang digunakan memenuhi kriteria relevansi, akurasi, dan aktualitas. Dalam penelitian ini, data

sekunder berperan penting untuk memberikan konteks yang lebih luas terhadap temuan-temuan dari data primer, membandingkan praktik-praktik manajemen SDM di Swiss-Belhotel Lampung dengan perusahaan sejenis, serta memperkuat rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dari analisis data.

Dengan memanfaatkan secara optimal kombinasi antara data primer dan sekunder, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang komprehensif dan berbasis bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi niat turnover karyawan di Swiss-Belhotel Lampung, khususnya dalam kaitannya dengan beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan peran dukungan organisasional sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini juga memungkinkan dilakukannya triangulasi data untuk meningkatkan validitas temuan penelitian.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data merupakan komponen fundamental dalam penelitian yang berfungsi untuk mengumpulkan informasi, bukti empiris, dan bahan analisis guna menjawab permasalahan penelitian (Malhotra, 2016). Penelitian ini meneliti pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat turnover karyawan di Swiss-Belhotel Lampung ini, data primer menjadi sumber utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan secara online melalui platform Google Form. Pemilihan metode survei didasarkan pada kemampuannya untuk memperoleh informasi langsung dari responden (karyawan Swiss-Belhotel Lampung) berdasarkan pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang telah dirancang (Malhotra, 2016).

Kuesioner dalam penelitian ini dirancang untuk mengukur empat variabel utama: (1) persepsi karyawan terhadap beban kerja, (2) tingkat keseimbangan kehidupan kerja, (3) niat *turnover*, serta (4) persepsi terhadap dukungan organisasional sebagai variabel moderasi. Pengukuran variabel-variabel tersebut menggunakan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang

telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam berbagai penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia (Sekaran & Bougie, 2016).

Metode survei dengan kuesioner memiliki beberapa keunggulan penting. Pertama, metode ini memungkinkan pengumpulan data dari sejumlah besar responden dalam waktu yang relatif singkat (Malhotra, 2016). Kedua, struktur pertanyaan yang terstandarisasi meminimalkan variasi interpretasi dan memudahkan proses analisis data. Ketiga, format kuesioner yang anonim dapat meningkatkan kejujuran responden, terutama untuk topik sensitif seperti niat meninggalkan perusahaan (Hair et al., 2021).

Menurut Hair et al. (2021), kuesioner yang dirancang dengan baik harus memenuhi beberapa kriteria penting: (1) kejelasan dalam perumusan pertanyaan untuk menghindari ambiguitas, (2) relevansi dengan variabel yang diukur, (3) keseimbangan antara pertanyaan positif dan negatif untuk menghindari bias respon, serta (4) kelengkapan dalam mencakup semua dimensi variabel penelitian. Dalam penelitian ini, seluruh kriteria tersebut telah dipertimbangkan secara cermat dalam penyusunan instrumen.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah uji coba instrumen terhadap 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Berdasarkan hasil uji coba, dilakukan revisi terhadap instrumen sebelum penyebaran utama. Kuesioner kemudian disebarikan kepada seluruh karyawan Swiss-Belhotel Lampung dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan etika penelitian. Untuk memastikan tingkat respons yang memadai, dilakukan *monitoring* dan pengingat (*reminder*) secara berkala.

### **3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operational Variabel**

Menurut Smith et al., (2020) variabel penelitian merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi atau mengubah nilai suatu objek atau individu. Dalam penelitian ini, variabel dibagi menjadi tiga kategori utama: (1) *variabel*

*independen*, (2) *variabel dependen*, dan (3) *variabel moderasi*. Berikut adalah definisi operasional variabel yang digunakan:

### **3.5.1 Variabel Independen**

Variabel independen (variabel bebas) adalah variabel yang dimanipulasi oleh peneliti untuk melihat efeknya terhadap variabel dependen. Variabel ini berdiri sendiri dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Variabel independen sering disebut sebagai variabel prediktor atau variabel stimulus. Variabel independent disimbolkan dengan X, variabel independent dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Beban Kerja ( $X_1$ )**

Beban kerja adalah persepsi individu bahwa jumlah, kompleksitas, dan tekanan waktu dari tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kemampuan, energi, atau waktu yang tersedia (Smith et al., 2020)

#### **2. Keseimbangan Kehidupan Kerja ( $X_2$ )**

*Work life balance* sebagai hasil dari dinamika timbal balik antara kerja dan kehidupan pribadi, yang melibatkan *interferensi* dan peningkatan (*enhancement*) dari kedua arah. Keseimbangan tidak hanya berarti tidak adanya konflik, tetapi juga adanya sinergi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Fisher et al., 2009).

### **3.5.2 Variabel Dependen**

Variabel dependen (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel ini merupakan hasil atau outcome yang diukur dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Variabel dependen juga disebut sebagai variabel kriteria atau variabel output. Variabel dependent disimbolkan dengan Y, variabel dependent dalam penelitian ini adalah:

### 1. Niat *Turnover* (Y)

Niat *turnover* merupakan pikiran atau niat seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dan keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain (Jaharuddin & Zainol, 2019).

#### 3.5.3 Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini menentukan kapan atau dalam kondisi apa suatu efek terjadi (Baron & Kenny, 1986). Variabel moderasi menjelaskan interaksi yang memodifikasi hubungan antar variabel. Variabel moderasi disimbolkan dengan M. variabel moderasi dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Dukungan Organisasional (M)

*Perceived Organizational Support* (POS) merujuk pada keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (et al., 2020)

#### 3.5.4 Definisi Operasional Variabel

**Beban Kerja ( $X_1$ ) dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja ( $X_2$ )** memengaruhi **Niat *Turnover* (Y)**. Beban kerja yang tinggi dapat menjadi salah satu faktor utama yang memicu niat *turnover* pada karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerja tinggi dengan tugas dan tanggung jawab yang melebihi kapasitas mereka, dapat menyebabkan kelelahan emosional sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk juga berkontribusi terhadap niat *turnover*, terutama dalam industri perhotelan yang menuntut jam kerja panjang dan fleksibilitas tinggi.

**Dukungan Organisasional (M)** berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah dampak negatif beban kerja terhadap niat *turnover* dan

memperkuat dampak positif keseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat *turnover* karyawan. Dukungan organisasional seperti penghargaan atas kontribusi, kepedulian terhadap kesejahteraan dapat berperan sebagai moderator yang memperlemah pengaruh beban kerja terhadap niat *turnover* dan juga dapat menjadi moderator yang memperkuat pengaruh ketidakseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover*. Berikut adalah tabel definisi operasional dan pengukuran variabel:

**Tabel 3. 4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

<b>Variable Penelitian</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Beban Kerja (X <sub>1</sub> )	Beban kerja adalah persepsi individu bahwa jumlah, kompleksitas, dan tekanan waktu dari tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kemampuan, energi, atau waktu yang tersedia.  (Smith et al., 2020)	1. <i>Work quality</i> 2 item (1&3) 2. <i>Task Pressure</i> 2 item (2&4)  (Smith et al., 2020)	Skala Likert 1-5
Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X <sub>2</sub> )	<i>Work life balance</i> sebagai hasil dari dinamika timbal balik antara kerja dan kehidupan pribadi, yang melibatkan <i>interferensi</i> dan peningkatan ( <i>enhancement</i> ) dari kedua arah. Keseimbangan tidak hanya berarti tidak adanya konflik, tetapi juga adanya sinergi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.  (Fisher et al., 2009)	1. <i>Work Interference With Personal Life</i> 5 item (1-5) 2. <i>Personal Life Interference With Work</i> 6 item (6-11) 3. <i>Personal Life Enhancement Of Work</i> 3 item (12-14) 4. <i>Work Enhancement Of Personal Life</i> 3 item (15-17)  (Fisher et al., 2009)	Skala Likert 1-5

Lanjutan Tabel 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variable Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Dukungan Organisasional (M)	Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka  (Eisenberger et al., 2020)	1. Penghargaan atas kontribusi karyawan ( <i>valuing contributions</i> ) 4 item (1,2,7,10)  2. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan ( <i>caring about well-being</i> ) 6 item (3,4,5,6,8,9)  (Eisenberger et al., 2020)	Skala Likert 1-5
Niat Turnover (Y)	<i>Turnover intention</i> merupakan pikiran atau niat seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dan keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain.  (Jaharuddin & Zainol, 2019)	1. <i>Thinking of quitting</i> (Memikirkan untuk keluar) 1 item (1)  2. <i>Job search</i> (Mencari alternatif pekerjaan) 1 item (3)  3. <i>Intention to quit</i> (Niat untuk keluar) 1 item (2)  (Jaharuddin & Zainol, 2019)	Skala Likert 1-5

(Sumber: Diolah dari berbagai referensi, 2025)

### 3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dua jenis analisis utama, yaitu *analisis deskriptif* dan analisis kausal berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Squares (PLS-SEM)* 4.1.1.2. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk menguji pengaruh langsung dan interaksi (moderasi) variable beban kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap niat *turnover* karyawan, serta peran moderasi dukungan organisasional dalam hubungan tersebut.

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan distribusi jawaban terhadap variabel penelitian. Tahapan analisis deskriptif meliputi:

1. Statistik Demografis Responden

Data demografis (usia, jenis kelamin, masa kerja, departemen) disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase untuk memahami profil responden.

2. Ukuran Pemusatan dan Penyebaran Data

Mean (Rata-rata) dan Standar Deviasi dihitung untuk setiap indikator variabel penelitian guna melihat kecenderungan jawaban responden.

3. Visualisasi Data

Diagram lingkaran (pie chart) untuk menampilkan proporsi kategori demografis.

Analisis deskriptif membantu peneliti dalam memahami pola data sebelum melakukan pengujian hipotesis (Malhotra, 2016).

#### 3.6.2 Analisis SEM dengan Partial Least Squares (PLS-SEM)

Metode *PLS-SEM* dipilih karena kemampuannya dalam menguji model struktural yang kompleks, termasuk efek moderasi. *PLS-SEM* juga tidak memerlukan



asumsi normalitas data dan cocok untuk ukuran sampel menengah (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2016).

Prosedur Analisis PLS-SEM. Analisis dilakukan dalam dua tahap utama:

### 3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk laten dengan baik.

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan berkorelasi tinggi satu sama lain dalam mengukur konstruk yang sama. Kriteria evaluasinya meliputi:

- *Factor loading*  $> 0,7$  (Hair et al., 2019). Indikator dengan loading di bawah 0,5 dipertimbangkan untuk dihapus.
- *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,5$ , menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50% varians indikator.

#### 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengacu pada sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Salah satu metode pengujiannya adalah:

- *Fornell-Larcker Criterion*: Akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk.

#### 3. Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Dua indikator yang umum digunakan adalah:

- *Composite Reliability* (CR)  $> 0,7$  menunjukkan konsistensi internal yang baik.
- *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  untuk memastikan keandalan pengukuran.

### 3.6.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian.

#### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi, atau  $R^2$ , menggambarkan proporsi varians dari konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen dalam model. Dengan kata lain,  $R^2$  menunjukkan sejauh mana model memiliki daya prediksi terhadap variabel yang menjadi fokus utama.

- Menilai kekuatan prediksi model. Nilai  $R^2 > 0,25$  dianggap memadai (Hair et al., 2019).
- Niat *turnover* (Y) akan dievaluasi berdasarkan besarnya pengaruh prediktor.

#### 2. Path Coefficient ( $\beta$ ) dan Signifikansi

- Dilakukan bootstrapping (5000 subsample) untuk menguji signifikansi koefisien jalur.
- Nilai  $p < 0,05$  menunjukkan pengaruh yang signifikan.

#### 3. Uji Efek Moderasi

- Menggunakan pendekatan produk indikator (indicator product approach).
- Jika interaksi ( $X*M$ ) signifikan ( $p < 0,05$ ), maka dukungan organisasional berperan sebagai moderator.

### 3.7 Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan penjelasan sementara yang dimunculkan oleh peneliti yang harus dibuktikan dengan fakta di lapangan. Ada dua macam hipotesis, yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang

ditawarkan peneliti, sedangkan hipotesis nol adalah hipotesis yang diuji (Maholtra, 2016). Apabila hipotesis alternatif diterima maka akan menyebabkan perubahan pendapat atau tindakan. Ukuran signifikansi dalam hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan t-value.

Uji t digunakan untuk mengevaluasi signifikansi secara individu dari konstanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2014). Untuk melakukan pengujian ini, output diperiksa menggunakan program aplikasi SmartPLS. Jika nilai t-hitung kurang dari nilai t-tabel, maka hipotesis nol ditolak, yang menunjukkan bahwa koefisien regresi tersebut signifikan. Dalam pengujian hipotesis ini, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 95% ( $\sigma = 0.05$ ). Nilai t-tabel untuk tingkat signifikansi 95% adalah 1.96. Model persamaan struktural dalam penelitian ini akan dianalisa dengan program SmartPLS.

Apabila t-statistik  $> 1,96$  maka  $H_0$  tidak didukung dan  $H_1$  didukung

Apabila t-statistik  $\leq 1,96$  maka  $H_0$  didukung dan  $H_1$  tidak didukung

#### 1. Pengaruh Langsung

- $H_1$ : Beban kerja ( $X_1$ )  $\rightarrow$  Niat *turnover* (Y) ( $\beta_1$ , p-value)
- $H_2$ : Keseimbangan kehidupan-kerja ( $X_2$ )  $\rightarrow$  Niat *turnover* (Y) ( $\beta_2$ , p-value)

#### 2. Pengaruh Moderasi

- $H_3$ : Beban kerja  $\times$  Dukungan organisasional ( $X_1 * M$ )  $\rightarrow$  Niat *turnover* (Y) ( $\beta_3$ , p-value)
- $H_4$ : Keseimbangan kehidupan-kerja  $\times$  Dukungan organisasional ( $X_2 * M$ )  $\rightarrow$  Niat *turnover* (Y) ( $\beta_4$ , p-value)

#### Interpretasi Hasil:

- Jika  $\beta$  positif dan signifikan ( $p < 0,05$ ), hipotesis didukung.
- Jika efek interaksi signifikan, maka dukungan organisasional berperan sebagai moderator.

## **V. Kesimpulan Dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini merupakan studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan di Swiss-Belhotel Lampung dengan dukungan organisasional sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap niat *turnover* karyawan Swiss-Belhotel Lampung. Oleh karena itu hipotesis tidak didukung.
2. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat *turnover* karyawan Swiss-Belhotel Lampung. Oleh karena itu hipotesis didukung.
3. Dukungan organisasional tidak signifikan memoderasi pengaruh beban kerja dan niat *turnover* karyawan Swiss-Belhotel Lampung. Oleh karena itu hipotesis tidak didukung
4. Dukungan organisasional secara signifikan memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat *turnover* karyawan Swiss-Belhotel Lampung. Oleh karena itu hipotesis didukung.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya melakukan manajemen beban kerja yang lebih proporsional dengan menyesuaikan jumlah tugas dengan waktu penyelesaiannya. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi rutin terhadap distribusi pekerjaan antar karyawan, penyusunan jadwal kerja yang realistis, serta penerapan sistem prioritas tugas agar karyawan dapat fokus menyelesaikan tanggung jawab yang paling mendesak terlebih dahulu. Selain itu, perusahaan dapat menyediakan dukungan tambahan berupa pelatihan manajemen waktu, peningkatan koordinasi antarbagian, atau penambahan tenaga kerja pada periode tertentu dengan beban kerja tinggi. Upaya tersebut tidak hanya membantu karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih tenang, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pengurangan stres, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih sehat sehingga risiko burnout dan niat *turnover* dapat ditekan.
2. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja karyawan, khususnya terkait potensi konflik antara tuntutan pekerjaan dan urusan pribadi. Perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang lebih fleksibel, seperti penyesuaian jadwal kerja atau rotasi shift yang mempertimbangkan kebutuhan pribadi karyawan, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk tetap menjalankan peran dalam keluarga tanpa terganggu oleh jadwal kerja yang terlalu padat. Selain itu, penyediaan program pendukung seperti konseling karyawan, pelatihan manajemen stres, atau forum komunikasi internal dapat membantu karyawan dalam mengelola kekhawatiran pribadi sehingga tidak terlalu mengganggu konsentrasi saat bekerja. Adanya dukungan tersebut, karyawan diharapkan mampu lebih fokus pada pekerjaannya, mengurangi stres akibat konflik kerja-keluarga, serta meningkatkan kepuasan kerja. Pada akhirnya, langkah ini tidak hanya memperbaiki kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas pelayanan hotel dan menekan risiko *turnover*.
3. Perusahaan sebaiknya memperkuat budaya organisasi yang lebih suportif dan memberikan ruang aman bagi karyawan untuk belajar dari kesalahan jujur. Hal ini dapat dilakukan dengan menanamkan prinsip *psychological*

*safety* melalui komunikasi yang terbuka, pendekatan manajerial yang tidak hanya berorientasi pada hukuman, tetapi juga pada pembelajaran, serta pemberian umpan balik yang konstruktif setiap kali kesalahan terjadi. Perusahaan juga dapat menyelenggarakan pelatihan mengenai manajemen kesalahan dan peningkatan kualitas layanan agar karyawan memahami standar kerja tanpa merasa tertekan berlebihan. Dengan cara ini, kesalahan jujur dapat dilihat sebagai peluang untuk perbaikan, bukan semata-mata sebagai bentuk kegagalan. Apabila toleransi terhadap kesalahan jujur dapat diintegrasikan dengan tetap menjaga standar layanan, maka karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis, terdorong untuk berinovasi, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

4. Perusahaan sebaiknya lebih proaktif dalam mengelola faktor-faktor internal yang berpotensi memicu niat *turnover* karyawan, meskipun karyawan belum secara aktif mencari pekerjaan lain. Perusahaan dapat melakukan evaluasi mendalam terkait beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta tingkat dukungan organisasional yang dirasakan oleh karyawan. Langkah konkret yang bisa dilakukan antara lain menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, memberikan kesempatan pengembangan karier melalui pelatihan atau promosi internal, serta menyusun sistem penghargaan yang adil dan transparan agar karyawan merasa diapresiasi. Selain itu, komunikasi dua arah yang terbuka antara manajemen dan karyawan perlu diperkuat untuk menangkap aspirasi maupun keluhan sejak dini. Dengan upaya tersebut, perusahaan dapat menekan potensi *turnover* laten, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjaga loyalitas karyawan sehingga mereka lebih memilih bertahan dan berkembang bersama organisasi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditemukan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, yang hanya menangkap data pada satu titik waktu. Hal ini membatasi kemampuan untuk melihat dinamika atau perubahan niat *turnover* secara jangka panjang. Misalnya, persepsi terhadap beban kerja atau dukungan organisasional dapat berubah seiring musim sibuk (*peak season*) atau setelah adanya kebijakan baru dari manajemen, namun perubahan tersebut tidak dapat ditangkap oleh desain ini.
2. Pengukuran variabel berdasarkan persepsi subjektif karyawan. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner berbasis persepsi, yang sangat bergantung pada subjektivitas responden. Hal ini dapat menyebabkan bias persepsi atau *social desirability bias*, di mana responden memberikan jawaban yang dianggap lebih dapat diterima secara sosial, bukan yang benar-benar mereka rasakan. Akurasi data sangat tergantung pada kejujuran dan pemahaman masing-masing individu terhadap pernyataan dalam instrumen.
3. Penelitian ini tidak membedakan jenis atau bentuk dukungan organisasional secara spesifik. Penelitian ini dukungan organisasional diukur sebagai konstruksi umum (*perceived organizational support*) tanpa membedakan bentuknya misalnya dukungan emosional, instrumental, atau kebijakan kerja spesifik. Padahal, efektivitas dukungan dapat sangat bergantung pada relevansinya terhadap sumber tekanan tertentu, seperti beban kerja atau konflik peran. Tanpa pemisahan ini, interpretasi efektivitas moderasi dukungan organisasional menjadi kurang tajam.

#### **5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Mendatang**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat direkomendasikan untuk penelitian mendatang yaitu:

1. Penelitian mendatang disarankan mencakup lebih dari satu hotel atau perusahaan jasa serupa, baik dalam skala lokal, nasional, maupun internasional. Perbandingan lintas lokasi akan memperkaya pemahaman

mengenai peran kontekstual, seperti budaya organisasi dan karakteristik industri, dalam memengaruhi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasional, dan niat *turnover*.

2. Penggunaan desain longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan. Studi selanjutnya sebaiknya menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat memantau perubahan persepsi dan niat *turnover* karyawan dari waktu ke waktu. Desain ini memungkinkan peneliti mengamati bagaimana fluktuasi beban kerja atau perubahan kebijakan manajemen berdampak pada loyalitas dan kepuasan kerja secara berkelanjutan.
3. Menambahkan variabel mediasi untuk memperjelas jalur pengaruh seperti kepuasan kerja, stres kerja, atau komitmen organisasi. Memasukkan variabel-variabel ini, dapat dianalisis secara lebih rinci bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasional memengaruhi niat *turnover*, baik secara langsung maupun tidak langsung.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641–9663. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8>
- Allen, T. D., & French, K. A. (2023). Work-family research: A review and next steps. *Personnel Psychology*, 76(2), 437–471. <https://doi.org/10.1111/peps.12573>
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work-Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>
- Alzoubi, M. M., Al-Mugheed, K., Oweidat, I., Alrahbeni, T., Alnaeem, M. M., Alabdullah, A. A. S., Abdelaliem, S. M. F., & Hendy, A. (2024). Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses. *BMC Psychology*, 12(1), 495. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01891-7>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Beeher, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Review<sup>1</sup>. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Bruce Tracey, J. (2014). A review of human resources management research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 679–705. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>

- Cugini, A., Carù, A., & Zerbini, F. (2007). The Cost of Customer Satisfaction: A Framework for Strategic Cost Management in Service Industries. *European Accounting Review*, 16(3), 499–530. <https://doi.org/10.1080/09638180701507130>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011a). Antecedents of perceived organizational support. In *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. (pp. 61–97). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-003>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011b). Perceived organizational support. In *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. (pp. 25–60). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-002>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Galy, E. (2020). A multidimensional scale of mental workload evaluation based on Individual-Workload- Activity (IWA) model: Validation and relationships with job satisfaction. *The Quantitative Methods for Psychology*, 16(3), 240–252. <https://doi.org/10.20982/tqmp.16.3.p240>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2010). Work—Family Balance: In *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 165–184). American Psychological Association. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1chs29w.14>

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles <sup/>. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Holland, P., Tham, T. L., Sheehan, C., & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied Nursing Research*, 49, 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2019.06.001>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huggins, A., & Claudio, D. (2018). A performance comparison between the subjective workload analysis technique and the NASA-TLX in a healthcare setting. *IIEE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 8(1), 59–71. <https://doi.org/10.1080/24725579.2017.1418765>
- Im, J., Kim, J., & Choeh, J. Y. (2021). COVID-19, social distancing, and risk-averse actions of hospitality and tourism consumers: A case of South Korea. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100566. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100566>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Kamboj, J., & A, E. (2025). Hypothesized the relationship between work–family boundaries, work–life balance, workload, and employees’ well-being: Moderated mediation analysis. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533251331490>

- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47–90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111–126. <https://doi.org/10.1002/jtr.645>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2015). The mediating roles of leader–member exchange and perceived organizational support in the role stress–turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.11.009>
- Kim, M. J., Lee, C.-K., & Preis, M. W. (2020). The impact of innovation and gratification on authentic experience, subjective well-being, and behavioral intention in tourism virtual reality: The moderating role of technology readiness. *Telematics and Informatics*, 49, 101349. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101349>
- Kostallari, K., Parizet, E., Chevret, P., Amato, J.-N., & Galy, E. (2020). Irrelevant speech effect in open plan offices: Comparison of two models explaining the decrease in performance by speech intelligibility and attempt to reduce interindividual differences of the mental workload by task customisation. *Applied Acoustics*, 161, 107180. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2019.107180>
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.009>
- Leedal, J. M., & Smith, A. F. (2005). Methodological approaches to anaesthetists' workload in the operating theatre. *British Journal of Anaesthesia*, 94(6), 702–709. <https://doi.org/10.1093/bja/aei131>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal*

*of Human Resource Management*, 22.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>

Malhotra, R. (2016). *Empirical Research in Software Engineering: Concepts, Analysis, and Applications*. CRC Press, Taylor and Francis Group.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&q=malhotra+2016+theory&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=malhotra+2016+theory&btnG=)

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout. In *The Handbook of Stress and Health* (pp. 36–56). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>

Matthews, G., De Winter, J., & Hancock, P. A. (2020). What do subjective workload scales really measure? Operational and representational solutions to divergence of workload measures. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 21(4), 369–396. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2018.1547459>

Min, H., Park, J., & Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: A critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 126–135.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.010>

Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2021). Development and validation of an instrument to measure turnover intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>

Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Phillips, C. (2020). Relationships between workload perception, burnout, and intent to leave among medical–surgical nurses. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 18(2), 265–273.  
<https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000220>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.  
<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Smith, K. J., Haight, T. D., Emerson, D. J., Mauldin, S., & Wood, B. G. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing departure intentions of

accounting students. *Accounting Education*, 29(1), 77–108.  
<https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1700140>

Wachyuni, S. S., & Kusumaningrum, D. A. (2020). The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 67–76.  
<https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i430219>

Wang, P., Chen, S., Cuifang, A. L., & Zhao Xiuxi, S. (2023). The post-pandemic workplace: issues and insights for future research and action. In *Elgar Companion to Managing People Across the Asia-Pacific* (pp. 19–46). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802202250.00008>

Wen, T. B., Theresa, C. F. H., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6269>