

Strategi Peningkatan Loyalitas Karyawan Pada Hotel X di Bumi Serpong Damai Tangerang Selatan

Indri Maheswari Cailendra Poetry*, Rahmat Ingridijaya, Saptaraning Wulan,
Myrza Rahmanita, Novita Widyastuti Sugeng

Institut Pariwisata Trisakti

*indrimaheswari@iptrisakti.ac.id

Informasi Artikel

Received: 26 Februari 2026

Accepted: 1 Maret 2026

Published: 16 Maret 2026

Keywords:

employee loyalty, workload, remuneration, work environment, employee turnover

Abstract

This study is motivated by the high employee turnover rate at Hotel X Bumi Serpong Damai, South Tangerang City, which indicates problems related to employee loyalty. Employee loyalty is an important factor in maintaining organizational stability and is influenced by workload, remuneration, and the work environment experienced by employees. These factors play a significant role in shaping employee satisfaction, engagement, and commitment to the organization. This study aims to analyze the perceptions of management and employees regarding workload, remuneration, and the work environment, identify perception gaps, and formulate strategies to improve employee loyalty. The study uses a descriptive quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to 54 respondents consisting of employees and management. Data analysis was conducted using validity, reliability, and normality tests, gap analysis, and Cartesian diagrams with the assistance of SPSS. The results indicate perception gaps, particularly in remuneration and working hours, where employees perceive compensation as not fully aligned with their workload. Although the work environment is considered conducive, stronger supervisor support and recognition are needed to enhance employee loyalty and long-term organizational commitment.

Abstrak

Kata Kunci:
loyalitas karyawan, beban kerja, remunerasi, lingkungan kerja, turnover karyawan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat turnover karyawan di Hotel X Bumi Serpong Damai, Kota Tangerang Selatan, yang mengindikasikan adanya permasalahan pada tingkat loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan dipengaruhi oleh beban kerja, remunerasi, serta lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. Ketiga faktor tersebut berperan dalam membentuk kepuasan, keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi manajemen dan karyawan terkait beban kerja, remunerasi, dan lingkungan kerja, mengidentifikasi kesenjangan persepsi, serta merumuskan strategi untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarakan kepada 54 responden yang terdiri dari karyawan dan pihak manajemen. Analisis data dilakukan menggunakan uji validitas, reliabilitas, normalitas, analisis gap, dan diagram kartesius dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan persepsi, khususnya pada aspek remunerasi dan jam kerja, di mana karyawan menilai kompensasi belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja. Lingkungan kerja dinilai cukup kondusif, namun dukungan dan apresiasi atasan masih perlu ditingkatkan guna memperkuat loyalitas karyawan

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor strategis dalam perekonomian nasional yang bertumpu pada kualitas pelayanan. Dalam konteks industri perhotelan, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi karena interaksi langsung antara karyawan dan tamu membentuk persepsi kualitas layanan. Menurut Zainal (2022), SDM berperan penting dalam memajukan sektor pariwisata, sehingga pengelolaan karyawan yang efektif menjadi kebutuhan utama. Loyalitas karyawan menjadi aspek krusial karena berkaitan dengan stabilitas organisasi, konsistensi pelayanan, dan keberlanjutan kinerja perusahaan. Juwita dan Khalimah (2021) menyatakan bahwa komitmen yang kuat dalam diri karyawan mendorong keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi, sehingga tingkat loyalitas yang tinggi dapat menekan angka turnover.

Fenomena sosial yang berkembang dalam industri perhotelan saat ini menunjukkan tingginya mobilitas tenaga kerja dan meningkatnya tingkat turnover karyawan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan serta citra perusahaan. Dutta dan Dhir (2021) menegaskan bahwa mempertahankan tenaga kerja yang loyal memberikan banyak manfaat dan melindungi organisasi dari berbagai kerugian operasional. Loyalitas karyawan biasanya tercermin melalui dedikasi, disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran dalam bekerja. Loyalitas tersebut berakar dari hubungan kepercayaan antara karyawan dan perusahaan. Apabila perusahaan gagal memberikan dukungan yang memadai atau kurang memperhatikan kebutuhan karyawan, maka loyalitas berpotensi menurun.

Berbagai faktor diduga memengaruhi loyalitas karyawan, di

antaranya lingkungan kerja, beban kerja, dan remunerasi. Lingkungan kerja yang kondusif, hubungan harmonis antarpegawai, serta suasana kerja yang nyaman terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas (Enny, 2019). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja. Selain itu, beban kerja yang berat dan tidak proporsional dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang berdampak pada penurunan kinerja (Hermawan, 2024). Remunerasi juga menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas. Nasution dan Darma (2019) menjelaskan bahwa pemberian remunerasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja serta rasa dihargai atas kontribusi karyawan. Dengan demikian, ketiga faktor tersebut saling berkaitan dalam menciptakan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Permasalahan penelitian ini berangkat dari fenomena tingginya tingkat turnover karyawan pada Hotel X yang berlokasi di Bumi Serpong Damai, Tangerang Selatan. Hotel X merupakan hotel bintang empat yang bergerak di bidang jasa perhotelan dengan visi memberikan layanan berkualitas terbaik dan misi menjadi salah satu hotel terkemuka di wilayah tersebut. Namun, data internal perusahaan menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan pada tahun 2022 sebesar 56,25%, tahun 2023 sebesar 55,56%, dan tahun 2024 meningkat menjadi 61,11%. Angka ini jauh di atas batas normal turnover sebesar 5–10% sebagaimana dikemukakan oleh Gillis (1994) dalam Juwita dan Khalimah (2021). Tingginya tingkat turnover tersebut mengindikasikan rendahnya loyalitas karyawan dan menjadi tantangan serius bagi keberlangsungan operasional perusahaan.

Dari sisi penelitian terdahulu, sejumlah studi telah membahas pengaruh

lingkungan kerja, beban kerja, dan remunerasi terhadap loyalitas atau kinerja karyawan secara parsial. Namun, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur atau organisasi publik, serta belum secara komprehensif menguji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks industri perhotelan, khususnya pada hotel bintang empat di wilayah Tangerang Selatan. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung berfokus pada kepuasan kerja atau komitmen organisasi sebagai variabel dependen, bukan secara spesifik pada loyalitas karyawan yang diukur melalui indikator perilaku bertahan dan rendahnya turnover.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat gap penelitian berupa keterbatasan kajian empiris yang mengintegrasikan faktor lingkungan kerja, beban kerja, dan remunerasi dalam menjelaskan loyalitas karyawan pada sektor perhotelan dengan tingkat turnover tinggi. Oleh karena itu, novelty penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menganalisis secara simultan ketiga variabel tersebut dalam konteks spesifik Hotel X di Bumi Serpong Damai, Tangerang Selatan, serta menggunakan data aktual turnover sebagai indikator fenomena loyalitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi peningkatan loyalitas karyawan guna menekan tingkat turnover dan mendukung pencapaian visi serta misi perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan bentuk kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dalam kesediaan bertahan serta memberikan kinerja terbaik (Juwita

& Khalimah, 2021). Dutta dan Dhir (2021) menegaskan bahwa loyalitas mendorong karyawan bekerja pada standar tertinggi sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas menurut Soegandhi (2013) dalam Juwita dan Khalimah (2021) meliputi fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah, kedisiplinan, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, desain organisasi, dan pengalaman kerja. Dalam penelitian ini, faktor loyalitas difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu beban kerja, remunerasi, dan lingkungan kerja, karena ketiganya merepresentasikan dimensi operasional, ekonomi, dan psikologis yang dominan dalam membentuk loyalitas karyawan.

Beban Kerja

Beban kerja merupakan volume tugas fisik maupun mental yang menjadi tanggung jawab karyawan sesuai dengan kapasitasnya (Mahawati et al., 2021). Pengelolaan beban kerja yang tepat penting untuk menjaga produktivitas, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan (Hermawan, 2024). Indikator beban kerja menurut Suwatno (2016) dalam Budiasa (2021) meliputi jam kerja efektif, latar belakang pendidikan, dan kesesuaian jenis pekerjaan. Sementara itu, Tjibrata et al. (2017) dalam Budiasa (2021) menambahkan aspek beban waktu, usaha mental, dan tekanan psikologis. Budiasa (2021) juga menekankan target kerja, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan sebagai indikator penting. Beban kerja yang berlebihan dan tidak seimbang berpotensi menurunkan loyalitas dan meningkatkan turnover karyawan.

Remunerasi

Remunerasi adalah imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan, umumnya dalam bentuk

penghargaan finansial seperti gaji yang disesuaikan dengan kinerja (Nasution & Darma, 2019). Remunerasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Indikator remunerasi menurut Pane (2023) meliputi gaji, insentif, benefit, bonus dan komisi, serta tunjangan, baik tetap maupun tidak tetap. Pane (2023) menekankan bahwa sistem remunerasi ideal harus mencakup kebutuhan material dan non-material seperti tunjangan hidup, insentif kinerja, THR, serta jaminan kesehatan dan hari tua. Remunerasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas dan tingkat kepuasan kerja (Enny, 2019). Lingkungan kerja yang kondusif mendukung karyawan bekerja secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan. Menurut Riwukore (2022), indikator lingkungan kerja meliputi hubungan antar rekan kerja setingkat, hubungan antara atasan dan bawahan, serta kerjasama antar karyawan. Hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai dapat meningkatkan rasa nyaman, keterikatan, dan loyalitas karyawan dalam organisasi.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan metode analisis yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data sebagaimana adanya tanpa melakukan generalisasi (Sugiyono, 2019). Analisis ini bertujuan memberikan gambaran sistematis mengenai karakteristik data yang diperoleh dari responden. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mengolah data hasil

kuesioner sehingga dapat memudahkan interpretasi dan pemahaman terhadap kondisi loyalitas karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang berlandaskan filsafat positivisme. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan instrumen penelitian serta dianalisis secara statistik guna menggambarkan fenomena sosial secara objektif. Pendekatan ini bertujuan mendeskripsikan kondisi loyalitas karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya di Hotel X.

Penelitian dilaksanakan di Hotel X Bumi Serpong Damai, Kota Tangerang Selatan, selama 12 bulan (Januari 2024–Januari 2025). Tahapan penelitian meliputi penyusunan proposal, studi literatur, survei lapangan, pengolahan dan analisis data, hingga penyusunan laporan dan rekomendasi. Lokasi dipilih karena tingkat turnover karyawan yang sangat tinggi, mencapai 61,11% pada tahun 2024.

Populasi penelitian mencakup pihak manajemen (3 orang) dan seluruh karyawan Hotel X dari tahun 2022–2024 sebanyak 118 orang (72 sudah resign dan 46 masih bekerja) (Sugiyono, 2019). Sampel manajemen menggunakan teknik sensus/sampling total, sedangkan sampel karyawan menggunakan rumus Yamane dan Isaac & Michael dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 54 responden. Sampel tersebut dibagi secara proporsional menjadi 33 karyawan yang sudah resign dan 21 karyawan yang masih bekerja. Teknik ini termasuk non-probability sampling (Sudaryono, 2023) dengan prinsip proporsional (Arikunto, 2014).

Penelitian ini memiliki tiga variabel independen, yaitu Beban Kerja

(X1), Remunerasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3). Beban kerja mengacu pada volume tugas fisik dan mental (Mahawati et al., 2021); remunerasi merupakan imbalan atas jasa karyawan (Nasution & Darma, 2019); dan lingkungan kerja adalah segala kondisi sekitar yang memengaruhi kepuasan kerja (Enny, 2019). Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5.

Data dikumpulkan melalui penelitian lapangan (observasi dan kuesioner) serta studi kepustakaan. Observasi dan penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan daring (Google Form) kepada manajemen serta karyawan aktif maupun yang telah resign (Sugiyono, 2019). Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh data sekunder dari buku, jurnal, dan sumber ilmiah relevan.

Analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, normalitas, dan statistik deskriptif dengan bantuan SPSS 22. Uji validitas menggunakan Corrected Item-Total Correlation dengan batas $>0,30$ (Sugiyono, 2019). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha $>0,60$ (Wonga, 2022). Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria signifikansi $>0,05$

(Wonga, 2022). Statistik deskriptif digunakan untuk menghitung nilai rata-rata dan mengelompokkannya dalam lima kategori interval (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini juga menggunakan analisis gap untuk membandingkan persepsi manajemen (harapan) dan karyawan (realitas) dengan rumus: $Gap = Persepsi (P) - Ekspektasi (I)$ (Tjiptono, 2016 dalam Isbandriyati Mutmainah, 2022). Nilai positif menunjukkan kinerja baik, sedangkan nilai negatif menunjukkan perlunya perbaikan pada aspek tertentu.

Diagram kartesius juga digunakan dalam penelitian ini untuk memetakan tingkat persepsi (karyawan sebagai realitas) dan tingkat kepentingan (manajemen sebagai harapan) guna menentukan prioritas perbaikan yang memengaruhi loyalitas karyawan. Hasil analisis dibagi ke dalam empat kuadran, yaitu Kuadran A (prioritas utama, penting namun belum baik), Kuadran B (pertahankan, penting dan sudah baik), Kuadran C (prioritas rendah, kurang penting), dan Kuadran D (berlebihan, kurang penting namun dilaksanakan berlebihan). Analisis ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi peningkatan loyalitas karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	62,96%
	Perempuan	20	37,04%
Department	Accounting	7	12.96%
	Human Resources	2	3.70%
	F&B Product	11	20.37%
	F&B Service	8	14.81%
	Front Office	7	12.96%
	Housekeeping	7	12.96%
	Engineering	6	11.11%
	Sales & Marketing	6	11.11%
	Usia	<20 Tahun	5
21–25 Tahun		22	40.74%
26–30 Tahun		19	35.19%
31–35 Tahun		4	7.41%

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Pendidikan	36–40 Tahun	4	7.41%
	SMA/SMK	30	55.56%
	Diploma	12	22.22%
	Sarjana	12	22.22%
Status Pernikahan	Belum Menikah	36	66.67%
	Sudah Menikah	18	33.33%
Tempat Tinggal	Depok	3	5.66%
	Jakarta Barat	3	5.66%
	Jakarta Pusat	1	1.89%
	Jakarta Selatan	4	7.55%
	Jakarta Timur	2	3.77%
	Jakarta Utara	1	1.89%
	Tangerang	13	24.53%
	Tangerang Selatan	18	33.96%
	Bekasi	2	3.77%
	Bogor	6	11.32%
Jumlah Anak	0 Anak	37	68.52%
	1 Anak	9	16.67%
	2 Anak	6	11.11%
	3 Anak	2	3.70%
Penghasilan	Rp 4.670.791 – Rp 5.500.000	41	75.93%
	Rp 5.500.000 – Rp 7.000.000	11	20.37%
	> Rp 7.000.000	2	3.70%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden karyawan berjenis kelamin laki-laki yaitu 34 orang (62,96%), sedangkan perempuan sebanyak 20 orang (37,04%), sehingga dapat disimpulkan bahwa komposisi karyawan didominasi oleh laki-laki. Berdasarkan departemen dengan jumlah responden terbanyak adalah F&B Product sebanyak 11 orang (20,37%), diikuti F&B Service sebanyak 8 orang (14,81%), sedangkan Human Resources menjadi departemen dengan jumlah responden paling sedikit yaitu 2 orang (3,70%).

Kemudian berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–25 tahun sebanyak 22 orang (40,74%), diikuti usia 26–30 tahun sebanyak 19 orang (35,19%), sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif 21–30 tahun. Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden memiliki

pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 30 orang (55,56%), sedangkan Diploma dan Sarjana masing-masing sebanyak 12 orang (22,22%). Berdasarkan status pernikahan, mayoritas responden berstatus belum menikah sebanyak 36 orang (66,67%), sedangkan yang sudah menikah sebanyak 18 orang (33,33%).

Berdasarkan tempat tinggal, mayoritas responden bertempat tinggal di Tangerang Selatan sebanyak 18 orang (33,96%) dan Tangerang sebanyak 13 orang (24,53%), menunjukkan sebagian besar karyawan tinggal dekat dengan lokasi hotel. Berdasarkan jumlah anak, mayoritas responden tidak memiliki anak sebanyak 37 orang (68,52%), sedangkan sisanya memiliki 1–3 anak dengan persentase yang lebih kecil. Berdasarkan penghasilan, sebagian besar responden memiliki penghasilan pada rentang Rp 4.670.791–Rp 5.500.000 sebanyak 41 orang (75,93%), yang

menunjukkan mayoritas karyawan UMR Tangerang Selatan menerima penghasilan sesuai atau di atas

Tabel 2. Uji Validitas Beban Kerja

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Beban Kerja (X1)	X1.1	0.584	0.312	Valid
	X1.2	0.572	0.312	Valid
	X1.3	0.690	0.312	Valid
	X1.4	0.719	0.312	Valid
	X1.5	0.833	0.312	Valid
	X1.6	0.814	0.312	Valid
Remunerasi (X2)	X2.1	0.648	0.312	Valid
	X2.2	0.646	0.312	Valid
	X2.3	0.591	0.312	Valid
	X2.4	0.692	0.312	Valid
	X2.5	0.569	0.312	Valid
	X2.6	0.568	0.312	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0.820	0.312	Valid
	X3.2	0.842	0.312	Valid
	X3.3	0.611	0.312	Valid
	X3.4	0.623	0.312	Valid
	X3.5	0.885	0.312	Valid
	X3.6	0.749	0.312	Valid

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, nilai semua variabel memiliki r-hitung lebih besar dari 0,312, sehingga semua item dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Beban Kerja (X1)	0.887	Reliable
Remunerasi (X2)	0.841	Reliable
Lingkungan Kerja (X3)	0.911	Reliable

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yaitu Beban Kerja (0,887), Remunerasi (0,841), dan Lingkungan Kerja (0,911), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan konsisten sebagai alat ukur.

Tabel 4. Uji Normalitas

	54	54	54
N	54	54	54
Mean	20.2222	17.4630	20.5556
Std. Deviation	4.57914	4.32506	4.95134
Test Statistic	.096	.090	.075
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200	.200

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4, nilai signifikansi untuk seluruh variabel sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data

pada variabel Beban Kerja, Remunerasi, dan Lingkungan Kerja berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 5. Perbedaan Persepsi Manajemen dan Karyawan

Aspek		Manajemen	Karyawan	Gap
Persepsi Beban Kerja	X1.1	3,60	3,38	-0,22
	X1.2	3,33	2,96	-0,37
	X1.3	3,33	3,33	0
	X1.4	3,60	3,51	-0,09
	X1.5	3,00	3,50	+0,50
	X1.6	2,66	3,53	+0,94
Remunerasi	X2.1	3,66	3,06	-0,60
	X2.2	3,00	3,00	0
	X2.3	2,60	2,83	+0,23
	X2.4	3,60	2,79	-0,81
	X2.5	3,33	2,94	-0,39
	X2.6	4,33	3,01	-1,32
Lingkungan Kerja	X3.1	3,33	3,72	+0,39
	X3.2	2,66	3,53	+0,87
	X3.3	3,33	2,79	-0,57
	X3.4	3,66	3,38	-0,28
	X3.5	3,33	3,53	+0,20
	X3.6	2,60	3,57	+0,97

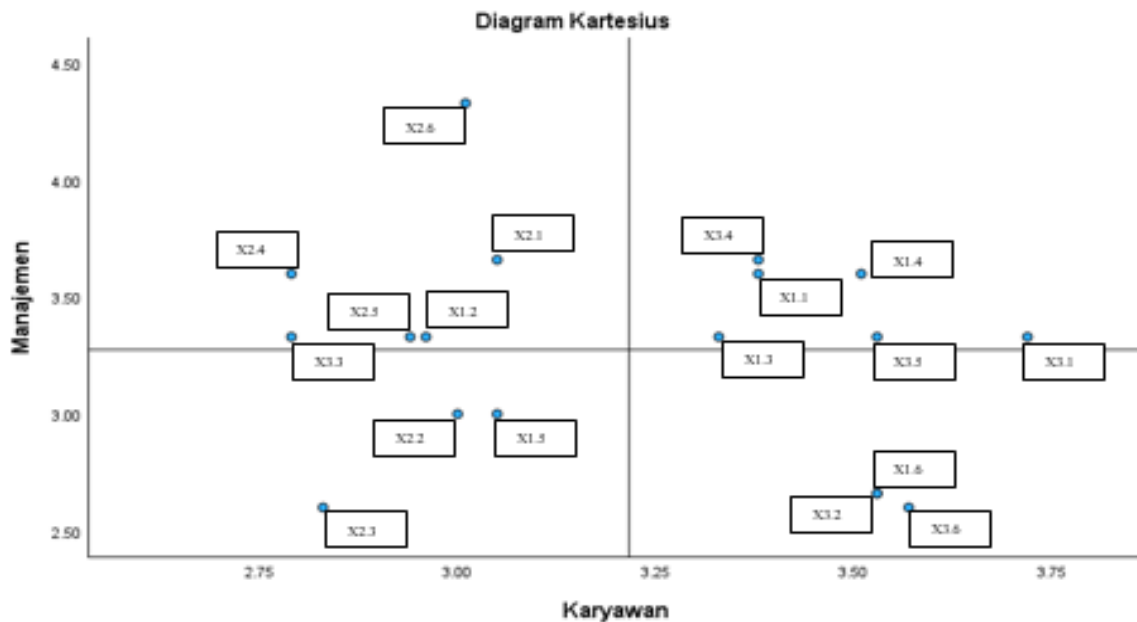
Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5, Berdasarkan hasil analisis, terdapat perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan pada aspek beban kerja, remunerasi, dan lingkungan kerja. Pada beban kerja, manajemen menilai waktu dan jam kerja sudah sesuai dengan mean masing-masing 3,60 dan 3,33, sedangkan karyawan memberikan nilai lebih rendah yaitu 3,38 dan 2,96 (gap -0,22 dan -0,37), namun terdapat kesamaan persepsi pada target kerja (mean 3,33; gap 0).

Sebaliknya, karyawan menilai kesesuaian jenis pekerjaan dan kompetensi lebih tinggi dengan mean 3,50 dan 3,53 dibandingkan manajemen 3,00 dan 2,66 (gap +0,50 dan +0,94). Pada remunerasi, manajemen memberikan penilaian lebih tinggi pada kesesuaian gaji (mean 3,66 vs 3,06; gap -0,60), benefit tugas tambahan (3,60 vs

2,79; gap -0,81), dan manfaat tunjangan (4,33 vs 3,01; gap -1,32), meskipun terdapat kesamaan persepsi terkait kecukupan gaji (mean 3,00; gap 0).

Sementara itu, pada lingkungan kerja, karyawan memberikan penilaian lebih tinggi pada hubungan harmonis (mean 3,72 vs 3,33; gap +0,39), minimnya konflik (3,53 vs 2,66; gap +0,87), dan dukungan rekan kerja (3,57 vs 2,60; gap +0,97), sedangkan manajemen menilai lebih tinggi pada penghargaan atasan (3,33 vs 2,79; gap -0,57) dan dukungan atasan (3,66 vs 3,38; gap -0,28). Secara keseluruhan, manajemen cenderung menilai aspek beban kerja dan remunerasi lebih positif, sementara karyawan memberikan penilaian lebih tinggi pada kesesuaian pekerjaan dan hubungan lingkungan kerja.



Gambar 1. Hasil Diagram Kartesius
Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pemetaan diagram kartesius, Kuadran A (prioritas utama) mencakup aspek jumlah jam kerja yang sesuai kewajaran (X1.2), kesesuaian gaji dengan tanggung jawab (X2.1), pemberian benefit untuk tugas tambahan (X2.4), kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan karyawan (X2.5), manfaat tunjangan terhadap kesejahteraan (X2.6), serta penghargaan atasan terhadap pendapat karyawan (X3.3), yang menunjukkan aspek-aspek ini memiliki tingkat kepentingan tinggi namun persepsinya masih rendah sehingga perlu segera diperbaiki.

Kuadran B (pertahankan prestasi) meliputi kesesuaian waktu kerja (X1.1), target kerja (X1.3), hasil kerja (X1.4), hubungan harmonis antar rekan kerja (X3.1), dukungan atasan (X3.4), dan kerja sama tim (X3.5), yang menunjukkan kinerja sudah baik dan perlu dipertahankan.

Kuadran C (prioritas rendah) mencakup kesesuaian jenis pekerjaan yang dikuasai (X1.5), kecukupan gaji untuk kebutuhan hidup (X2.2), dan benefit

atas usaha tambahan (X2.3), yang memiliki tingkat kepentingan dan persepsi relatif rendah.

Sementara itu, Kuadran D (kelebihan/bukan prioritas) meliputi kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi (X1.6), minimnya konflik kerja (X3.2), dan dukungan rekan kerja (X3.6), yang menunjukkan aspek-aspek ini sudah berjalan sangat baik namun bukan merupakan prioritas utama untuk perbaikan.

Pembahasan Pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki gap negatif pada indikator waktu kerja dan jam kerja, yang mengindikasikan bahwa karyawan merasakan beban kerja yang lebih tinggi dibandingkan persepsi manajemen. Kondisi ini berpotensi menurunkan loyalitas karyawan apabila tidak dikelola secara optimal. Secara teoritis, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, serta

penurunan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya loyalitas karyawan (Mahawati et al., 2021). Teori manajemen sumber daya manusia juga menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dapat memicu kelelahan emosional dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hermawan (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi karena tekanan fisik dan mental yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak proporsional dapat menurunkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya loyalitas karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya bahwa pengelolaan beban kerja yang tidak seimbang berpotensi meningkatkan tingkat turnover karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa kesesuaian antara kompetensi karyawan dan pekerjaan yang dilakukan memperoleh penilaian positif dari karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja relatif tinggi, karyawan tetap merasa mampu menjalankan tugasnya dengan baik karena memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Kondisi tersebut sejalan dengan teori person-job fit yang menyatakan bahwa kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan kenyamanan kerja serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kesesuaian kompetensi dapat menjadi faktor yang membantu mempertahankan loyalitas karyawan meskipun beban kerja yang dirasakan relatif tinggi.

Pengaruh Remunerasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi merupakan variabel dengan gap negatif terbesar, khususnya pada indikator kesesuaian gaji, manfaat tunjangan, dan benefit tambahan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa remunerasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga kondisi tersebut berpotensi menurunkan loyalitas karyawan. Secara teoritis, remunerasi yang adil dan kompetitif merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan karena mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan (Nasution & Darma, 2019). Dalam perspektif teori keadilan (equity theory), karyawan akan membandingkan imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan, sehingga ketidaksesuaian antara keduanya dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan remunerasi yang tidak kompetitif dapat meningkatkan niat karyawan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain. Penelitian Nasution dan Darma (2019) juga menemukan bahwa remunerasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa remunerasi merupakan faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dalam suatu organisasi.

Temuan ini juga diperkuat oleh tingginya tingkat turnover karyawan di Hotel X yang mencapai 61,11% pada tahun 2024. Tingginya tingkat turnover

tersebut menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang diterapkan belum mampu memenuhi harapan karyawan secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan sistem remunerasi yang lebih kompetitif, adil, dan transparan agar karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan. Dengan demikian, perbaikan sistem remunerasi dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus menurunkan tingkat turnover dalam organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki persepsi yang relatif positif dari karyawan, terutama pada aspek hubungan antar rekan kerja, dukungan sosial, dan minimnya konflik kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Hotel X sudah cukup kondusif dan mampu mendukung aktivitas kerja karyawan. Secara teoritis, lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan (Enny, 2019). Lingkungan kerja yang harmonis juga dapat meningkatkan kerja sama tim serta membangun hubungan interpersonal yang positif di antara karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi. Enny (2019) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus memperkuat loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori dan

temuan empiris sebelumnya yang menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya gap negatif pada indikator penghargaan atasan terhadap pendapat karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa belum sepenuhnya mendapatkan pengakuan atau apresiasi dari atasan dalam proses kerja. Padahal, menurut teori perilaku organisasi, penghargaan dan pengakuan dari pimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja, komitmen, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan karyawan melalui komunikasi yang lebih terbuka serta pemberian penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Analisis Prioritas Perbaikan Berdasarkan Diagram Kartesius

Hasil analisis diagram kartesius menunjukkan bahwa variabel remunerasi dan sebagian indikator beban kerja berada pada Kuadran A yang merupakan prioritas utama perbaikan. Kuadran ini menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun tingkat persepsi karyawan masih rendah, sehingga menjadi aspek paling kritis yang memengaruhi loyalitas karyawan di Hotel X. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor ekonomi dan keseimbangan beban kerja merupakan aspek yang paling dirasakan oleh karyawan dalam menentukan keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Sebaliknya, sebagian besar indikator lingkungan kerja berada pada Kuadran B dan Kuadran D, yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja di Hotel X secara umum sudah baik dan bukan merupakan faktor utama yang menyebabkan rendahnya loyalitas

karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor sosial dan psikologis, tetapi juga oleh faktor ekonomi yang berkaitan dengan kompensasi serta keseimbangan beban kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak kompetitif dan beban kerja yang tidak proporsional merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, perbaikan sistem remunerasi serta pengelolaan beban kerja secara lebih adil dan proporsional menjadi strategi yang penting bagi perusahaan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat menurunkan tingkat turnover sekaligus mendukung keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan Hotel X terkait beban kerja, remunerasi, dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Manajemen menilai bahwa ketiga aspek tersebut telah berjalan cukup baik, khususnya dalam efisiensi kerja, pemberian gaji, dan hubungan kerja yang harmonis. Namun, karyawan menilai bahwa jam kerja yang melebihi ketentuan tanpa kompensasi lembur yang memadai, remunerasi dan benefit yang belum optimal, serta kurangnya dukungan dan apresiasi dari atasan menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka. Analisis kesenjangan menunjukkan bahwa perbedaan persepsi paling besar terjadi pada aspek remunerasi dan jam kerja, sedangkan lingkungan kerja relatif baik meskipun masih memerlukan peningkatan pada aspek komunikasi dan dukungan dari atasan.

Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan loyalitas karyawan di Hotel X perlu difokuskan pada perbaikan sistem kompensasi lembur, penyesuaian remunerasi yang lebih kompetitif, serta peningkatan komunikasi dan apresiasi dari atasan kepada karyawan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas, dan menekan tingkat turnover karyawan, khususnya pada generasi Z yang mendominasi tenaga kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan teknik non-probability sampling serta pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner yang hanya menggambarkan persepsi responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode campuran (mixed methods) dan teknik sampling probabilitas agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan representatif.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan dengan menganalisis pengaruh beban kerja, remunerasi, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan secara terpadu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor ekonomi dan operasional, khususnya remunerasi dan keseimbangan beban kerja, memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Selain itu, penggunaan analisis gap dan diagram kartesius membantu mengidentifikasi perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan serta menentukan prioritas perbaikan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan loyalitas karyawan dapat dilakukan melalui perbaikan sistem remunerasi yang lebih adil dan kompetitif serta pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan komunikasi dan penghargaan dari atasan kepada karyawan untuk memperkuat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan jumlah responden terbatas pada satu organisasi dan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner yang hanya menggambarkan persepsi responden. Selain itu, penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain dan menggunakan metode yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, s. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Usaha Kinerja Sumber Daya Manusia*. Semarang: CV. PENA PERSADA
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Sage*, 1-18. doi:10.1177/0972150921990809
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press
- Hermawan, E. (2024). *Buku Monograf Beban Kerja*. Jawa Tengah: CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Isbandriyati Mutmainah, I. A. (2022). Gap Analysis Untuk Mengetahui Kinerja Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 10 No. 1. doi:10.37641/jimkes.v10i1.934
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan JILID II*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., . . . Bahr, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja*. Semarang: Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Nasution, & Darma, D. A. (2019). Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan. *ResearchGate*. doi:10.31289/jab.v5i1.2441
- Pane, M. C. (2023). *Pengaruh remunerasi, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Riwukore, J. R. (2022). Pelatihan Penentuan Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Eksisting di Sekretariat Daerah Pemkot Kupang (Training on Determining Dimensions and Indicators of the Existing Work Environment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government). *Abdimas Multidisiplin (JAMU)*, Vol 1, No 1, 51-64.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sudaryono. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Mix Method*. Depok: Rajawali Pers
- Tjiptono. F. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Wonga, M. Y. (2022). Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Produk Abon Ikan Tuna Di Kub Kembangbaru. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 220-228. doi:10.5281/zenodo.6568260
- Zainal, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam industri pariwisata. *ResearchGate*, 24. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/363891960>