



Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Remunerasi terhadap Turnover Karyawan pada Subsektor Perhotelan

Intan Maesti Gani^{1*}, Kamsariaty², Lily Yuntina³, Rintis Eko Widodo⁴, Agus Suhendra⁵

^{1,5} Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Indonesia

² Akademi Maritim Nusantara Banjarmasin, Indonesia

³ Universitas Pancasakti Bekasi, Indonesia

⁴ Sekolah Tinggi Manajemen Pariwisata dan Logistik Lentera Mondial, Indonesia

Email: intanmaestigani@gmail.com¹, kamsariaty41@gmail.com², lyuntina@gmail.com³, rintis.ew@gmail.com⁴, agussuhendra1961@gmail.com⁵

*Penulis Korespondensi: intanmaestigani@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the influence of job satisfaction, work motivation, and remuneration on employee turnover in the hospitality subsector, both partially and simultaneously. The method used is a descriptive qualitative approach with a systematic literature review (SLR), where secondary data is obtained from reputable national and international journal articles that have gone through a peer review process, selected through the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol. Data analysis was conducted using content analysis and thematic analysis. The results of the study indicate that: 1) Job satisfaction has a negative effect on employee turnover in the hospitality subsector; 2) Work motivation has an effect on employee turnover in the hospitality subsector; 3) Remuneration has an effect on employee turnover in the hospitality subsector. The managerial implications of this study indicate that hotel management needs to simultaneously strengthen job satisfaction, work motivation, and remuneration as an integrated strategy to reduce turnover rates and build long-term human resource stability.*

Keywords: *Employee Turnover; Hospitality Industry; Job Satisfaction; Remuneration; Work Motivation.*

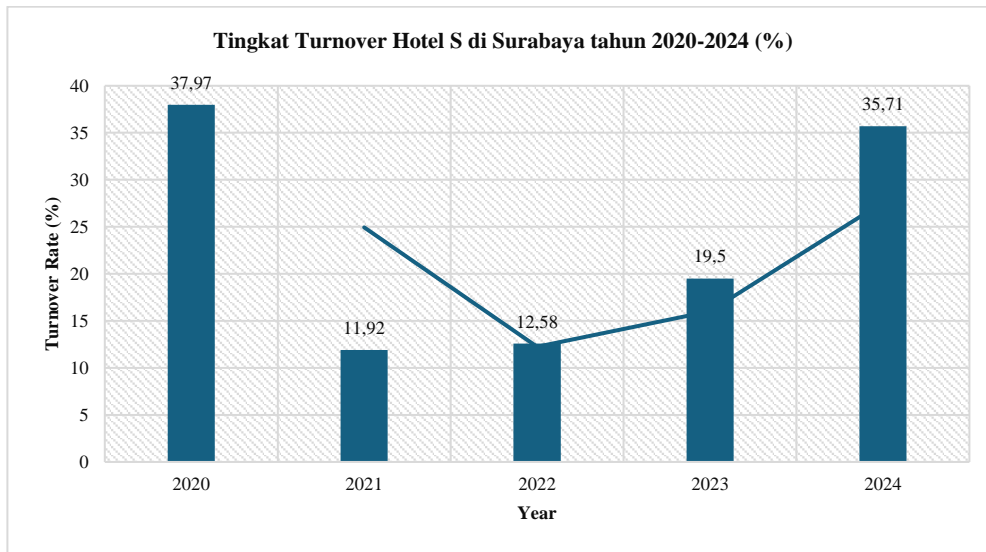
Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan remunerasi terhadap turnover karyawan pada subsektor perhotelan, baik secara parsial maupun simultan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan *systematic literature review* (SLR), di mana data sekunder diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi yang telah melalui proses *peer review*, dipilih melalui protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Hasil kajian menunjukkan bahwa: 1) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan subsektor perhotelan; 2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap turnover karyawan subsektor perhotelan; 3) Remunerasi berpengaruh terhadap turnover karyawan subsektor perhotelan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen hotel perlu secara simultan memperkuat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan remunerasi sebagai strategi terpadu dalam menekan angka turnover dan membangun stabilitas sumber daya manusia jangka panjang.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; Remunerasi; Industri Perhotelan; Turnover Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Industri perhotelan merupakan salah satu subsektor pariwisata dengan intensitas *turnover* karyawan tertinggi di dunia, yang secara langsung mengancam keberlangsungan kualitas layanan dan daya saing bisnis perhotelan (Facrueza, 2023). Di Indonesia, tingkat *turnover* karyawan perhotelan cukup tinggi, berkisar di angka 11% hingga 37% per tahun. Di mana rata-rata industry atau sektor lain umumnya hanya diatas 10%, tidak sampai 20%. Hal tersebut dapat disebabkan oleh rendahnya gaji yang diperoleh, beban kerja yang tinggi serta kurangnya pengembangan karier. Sehingga, dari tingginya angka *turnover* karyawan pada subsektor

perhotelan tersebut, menimbulkan kerugian signifikan bagi perusahaan, mulai dari membengkaknya biaya rekrutmen dan pelatihan, hingga menurunnya konsistensi kualitas pelayanan yang berdampak pada loyalitas tamu (Dealls, 2024).



Gambar 1. Tingkat *Turnover* Hotel S di Surabaya tahun 2020-2024 (%).

Sumber: (Jivat, 2025)

Pada gambar 1 menunjukkan salah satu data tingkat *turnover* karyawan pada perhotelan, di mana angka *turnover* selalu >10% tiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan tingginya *turnover* pada perhotelan, terutama pada hotel S di Surabaya.

Penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan remunerasi masing-masing secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan, baik pada sektor jasa secara umum maupun pada industri perhotelan secara khusus.

Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak diteliti secara terpisah, belum terdapat kajian yang secara simultan menguji pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan remunerasi terhadap *turnover* karyawan dalam satu model terintegrasi yang berfokus secara spesifik pada subsektor perhotelan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan remunerasi terhadap *turnover* karyawan pada subsektor perhotelan, baik secara parsial maupun simultan.

Urgensi penelitian mengenai pemahaman yang komprehensif tentang determinan *turnover* karyawan pada subsektor perhotelan mendesak untuk diteliti mengingat tingginya biaya sosial dan ekonomi akibat instabilitas SDM yang apabila dibiarkan akan menggerus daya saing industri perhotelan nasional secara jangka Panjang.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka diperoleh rumusan masalah untuk memperoleh hipotesis bagi penelitian selanjutnya, khususnya berfokus pada subsector perhotelan, antara lain: 1) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh *Turnover* Karyawan?; 2) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh *Turnover* Karyawan?; dan 3) Apakah Remunerasi berpengaruh *Turnover* Karyawan?.

2. KAJIAN TEORITIS

Turnover Karyawan

Turnover karyawan merupakan kondisi keluar-masuknya tenaga kerja dalam suatu organisasi dalam periode tertentu, baik secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Turnover* sering digunakan untuk menggambarkan tingkat perpindahan atau pengunduran diri karyawan dari perusahaan yang kemudian digantikan oleh tenaga kerja baru. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *turnover* menjadi salah satu indikator penting dalam menilai stabilitas organisasi dan efektivitas pengelolaan karyawan (Susanto, Kamsariaty, et al., 2024).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel *Turnover* Karyawan meliputi: 1) Pikiran untuk Berhenti: Sejauh mana karyawan secara sadar memikirkan atau merenungkan untuk keluar dari pekerjaannya karena ketidakpuasan atau ketidakcocokan yang dirasakan; 2) Niat Mencari Pekerjaan Lain: Langkah aktif yang mulai direncanakan atau dilakukan oleh karyawan untuk mencari lowongan pekerjaan baru di luar perusahaan saat ini; 3) Niat Berhenti dalam Waktu Dekat: Keputusan atau rencana konkret karyawan untuk mengundurkan diri dalam beberapa bulan ke depan; 4) Perbandingan dengan Pekerjaan Alternatif: Kecenderungan karyawan untuk terus membandingkan kondisi kerja, gaji, dan fasilitas perusahaan saat ini dengan penawaran dari perusahaan pesaing (Susanto, Sawitri, et al., 2023).

Variabel *Turnover* Karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Novianto, 2023), (Lukman & Wahyuningtyas, 2025), (Sutagana et al., 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional atau perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan sebagai hasil dari evaluasi pengalaman kerja mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan individu, baik dari aspek finansial, sosial, maupun psikologis. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, loyalitas yang lebih baik, dan tingkat produktivitas yang lebih optimal (Susanto, Syailendra, et al., 2023).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Kepuasan Kerja meliputi: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri: Sejauh mana karyawan merasa tugas-tugas yang diberikan menarik, menantang, memberikan otonomi, dan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya; 2) Kepuasan terhadap Rekan Kerja, Atasan: Kualitas hubungan sosial, dukungan emosional, kerja sama tim, serta gaya kepemimpinan atasan yang adil dan suportif di lingkungan kerja; 3) Kepuasan terhadap Kondisi Kerja: Kenyamanan lingkungan fisik tempat bekerja, termasuk fasilitas, pencahayaan, suhu ruangan, serta keamanan dalam menjalankan tugas; 4) Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi: Persepsi karyawan mengenai keadilan dan kejelasan sistem pengembangan karier serta peluang untuk naik jabatan di dalam organisasi (Saputra & Mahaputra, 2022).

Variabel Kepuasan Kerja relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Saputra, Putri, et al., 2024), (Putri et al., 2023), (Oktafian et al., 2023), (Sudiantini & Saputra, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan tingkat usaha, ketekunan, dan komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugas serta mencapai target organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang, maka semakin besar pula kecenderungan individu untuk bekerja secara optimal dan produktif (Saputra, Ali, et al., 2024).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Motivasi Kerja meliputi: 1) Tanggung Jawab: Dorongan dalam diri karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya karena merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan organisasi; 2) Dorongan Berprestasi: Semangat untuk terus melampaui target yang telah ditetapkan, memecahkan masalah yang kompleks, dan meningkatkan kualitas hasil kerja secara berkelanjutan; 3) Pengakuan atas Kinerja: Motivasi yang timbul ketika karyawan merasa kontribusi dan hasil kerjanya dihargai serta diakui oleh pihak manajemen maupun rekan kerja; 4) Pengembangan Diri: Dorongan untuk terus belajar, mengikuti pelatihan, dan menguasai kompetensi baru guna meningkatkan kapasitas diri di tempat kerja (Ali et al., 2022).

Variabel Motivasi Kerja relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Siagian et al., 2023), (Susanto, Setiawan, et al., 2023), (Rachman et al., 2025).

Remunerasi

Remunerasi merupakan seluruh bentuk imbalan atau kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan pekerjaan yang telah dilakukan. Remunerasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga meliputi tunjangan, bonus, insentif, fasilitas, dan bentuk penghargaan lainnya yang diterima karyawan baik secara finansial maupun nonfinansial. Dalam manajemen sumber daya manusia, remunerasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan (Sinaga et al., 2022).

Indikator atau dimensi yang terdapat pada variabel Remunerasi meliputi: 1) Gaji Pokok yang Adil: Kesesuaian jumlah gaji yang diterima setiap bulan dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar upah minimum industri yang berlaku; 2) Insentif dan Bonus: Pemberian kompensasi tambahan berdasarkan pencapaian target kinerja tertentu atau keuntungan tahunan perusahaan untuk memicu produktivitas; 3) Tunjangan Kesejahteraan: Penyediaan fasilitas tambahan seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, tunjangan hari raya, atau fasilitas transportasi yang mendukung kesejahteraan karyawan; 4) Keadilan Sistem Remunerasi: Persepsi karyawan mengenai keselarasan sistem penggajian di dalam internal perusahaan (dibandingkan posisi lain) maupun eksternal perusahaan (dibandingkan perusahaan kompetitor) (Cahyono et al., 2022).

Variabel Remunerasi relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Novitania & Tasrim, 2024), (Putra et al., 2022), (Kibambila & Ismail, 2021).

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan temuan-temuan tersebut di atas dan penelitian-penelitian terdahulu, maka dirumuskan pembahasan penelitian sebagai berikut:

Table 1. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.

No	Author (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini	Hipotesis
1	(Hamid & Fauzan, 2023)	Variabel Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Hotel Gajahmada Pontianak	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Kepuasan Kerja dan variabel dependen <i>Turnover</i>	Perbedaan yaitu terdapat objek penelitian yang dilakukan pada Hotel Gajahmada Pontianak	H1
2	(Antara et al., 2024)	Variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover</i> Karyawan pada Klapa Resort	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Motivasi Kerja dan variabel dependen <i>Turnover</i> Karyawan	Perbedaan pada variabel independen lainnya, yaitu Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja	H2

3	(Sutagana et al., 2022)	Variabel Remunerasi dan Stress Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja	Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada variabel independen Remunerasi, variabel dependen <i>Turnover Intention</i>	Perbedaan pada variabel independen lainnya, yaitu Stress Kerja	H3
---	-------------------------	--	--	--	----

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *systematic literature review* (SLR) atau kajian pustaka sistematis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan empiris dari penelitian terdahulu yang secara konseptual maupun kontekstual relevan dengan fenomena *turnover* karyawan pada subsektor perhotelan, tanpa melakukan pengujian hipotesis secara statistik langsung di lapangan (Susanto, Arini, et al., 2024).

Data yang digunakan dalam penelitian ini seluruhnya merupakan data sekunder yang bersumber dari publikasi ilmiah bereputasi. Sumber data mencakup artikel jurnal nasional dan internasional yang telah melalui proses *peer review*, buku teks akademik di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), serta laporan industri yang relevan dengan dinamika ketenagakerjaan subsektor perhotelan. Secara spesifik, literatur yang digunakan membahas tiga variabel independen utama kepuasan kerja, motivasi kerja dan remunerasi serta hubungannya dengan variabel dependen *turnover* karyawan, baik dalam konteks industri perhotelan maupun sektor jasa yang setara (Sugiyono, 2022).

Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap menggunakan alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang terdiri dari empat tahap, yaitu: (1) Identifikasi, di mana seluruh artikel hasil penelusuran dikumpulkan dari berbagai basis data; (2) Penyaringan (*Screening*), di mana judul dan abstrak setiap artikel dibaca untuk mengeliminasi literatur yang tidak sesuai dengan kriteria inklusi; (3) Kelayakan (*Eligibility*), di mana teks lengkap artikel yang lolos tahap penyaringan dibaca secara menyeluruh untuk memastikan relevansi konseptual dan empirisnya; dan (4) Inklusi, di mana hanya artikel yang memenuhi seluruh kriteria yang dimasukkan ke dalam sintesis akhir. Proses ini memastikan bahwa setiap literatur yang digunakan memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan argumentasi dan kerangka konseptual penelitian (Dewi, 2024).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan dua teknik yang saling melengkapi, yaitu analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi dan mengekstraksi konsep-konsep kunci, definisi operasional variabel, indikator pengukuran, serta temuan utama dari setiap literatur yang dikaji (Vebrianto et al., 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka, pembahasan pada penelitian yang berfokus pada subsector perhotelan adalah sebagai berikut:

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian *literature review* dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan pada subsector perhotelan. Untuk menghindari dan mengurangi adanya *Turnover* Karyawan melalui pemberian Kepuasan Kerja, maka yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan yaitu dengan memperkuat empat indikator utama Kepuasan Kerja yang meliputi: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri: Pimpinan harus menciptakan desain pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*) dengan memberikan variasi tugas dan otonomi yang memadai bagi karyawan dalam melayani tamu; 2) Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan: Manajemen wajib membangun budaya kerja kolaboratif dan gaya kepemimpinan yang suportif, di mana komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan berjalan efektif; 3) Kepuasan terhadap kondisi kerja: Pimpinan harus memastikan ketersediaan fasilitas fisik yang memadai, lingkungan kerja yang aman, serta pengaturan jadwal kerja atau *shift* yang adil untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja; 4) Kepuasan terhadap kesempatan promosi: Manajemen harus menyediakan jalur karier yang transparan dan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan mampu memberikan keempat bentuk Kepuasan Kerja tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap *Turnover* Karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk berhenti: Tingkat kepuasan yang tinggi secara otomatis memitigasi munculnya pikiran-pikiran destruktif mengenai pengunduran diri, karena karyawan merasa kebutuhan emosional dan profesionalnya telah terpenuhi di lingkungan saat ini; 2) Niat mencari pekerjaan lain: Dengan adanya kepuasan terhadap kondisi kerja dan kesempatan promosi, dorongan karyawan untuk secara aktif mencari informasi lowongan kerja di hotel kompetitor akan berkurang drastis; 3) Niat berhenti dalam waktu dekat: Hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan atasan menciptakan ikatan loyalitas yang membuat karyawan enggan untuk meninggalkan tim atau tanggung jawab mereka dalam waktu dekat; 4) Perbandingan dengan pekerjaan alternatif: Kepuasan komprehensif yang dirasakan karyawan akan membuat mereka menilai bahwa manfaat dan kenyamanan di tempat kerja saat ini jauh lebih unggul dibandingkan dengan risiko atau ketidakpastian yang ditawarkan oleh perusahaan alternatif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Hamid & Fauzan, 2023), (Apriantini et al., 2021), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan *turnover* karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian *literature review* dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan pada subsector perhotelan. Untuk menghindari dan mengurangi adanya *Turnover* Karyawan melalui pemberian Motivasi Kerja, maka yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan yaitu dengan memperkuat empat indikator utama Motivasi Kerja yang meliputi: 1) Tanggung jawab: Pimpinan harus memberikan kepercayaan melalui delegasi wewenang yang jelas dalam operasional harian, sehingga karyawan merasa memiliki andil langsung terhadap kualitas pelayanan tamu; 2) Dorongan berprestasi: Manajemen wajib menetapkan target kinerja yang menantang namun tetap realistis, serta menyediakan sumber daya yang memadai agar karyawan terpacu untuk melampaui standar tersebut; 3) Pengakuan atas kinerja: Pimpinan harus membangun sistem apresiasi yang objektif, baik melalui penghargaan formal seperti *Employee of the Month* maupun pujian informal secara langsung atas dedikasi karyawan; 4) Pengembangan diri: Manajemen harus memfasilitasi program pelatihan berkala, sertifikasi profesi, dan penugasan lintas departemen untuk meningkatkan kapasitas diri karyawan.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan mampu memberikan keempat bentuk Motivasi Kerja tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap *Turnover* Karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk berhenti: Motivasi yang kuat, terutama melalui tanggung jawab dan pengakuan, akan meminimalisir kejenuhan kerja, sehingga gagasan untuk meninggalkan perusahaan tidak akan muncul dalam alam bawah sadar karyawan saat menghadapi tekanan kerja; 2) Niat mencari pekerjaan lain: Fokus karyawan yang terarah pada prestasi dan pengembangan diri di dalam organisasi akan menurunkan urgensi mereka untuk memantau peluang kerja di hotel kompetitor; 3) Niat berhenti dalam waktu dekat: Adanya investasi pengembangan diri yang diberikan perusahaan menciptakan rasa hutang budi secara profesional dan emosional, yang membuat karyawan cenderung memilih bertahan untuk jangka waktu yang lebih lama; 4) Perbandingan dengan pekerjaan alternatif: Karyawan akan melakukan evaluasi subjektif bahwa lingkungan kerja saat ini memberikan nilai tambah yang tidak hanya bersifat finansial tetapi juga aktualisasi diri, sehingga tawaran dari pekerjaan alternatif akan dianggap kurang kompetitif secara kualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Antara et al., 2024), (Wijayanto et al., 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara motivasi kerja dengan *turnover* karyawan.

Pengaruh Remunerasi terhadap Turnover Karyawan

Berdasarkan kajian *literature review* dan penelitian terdahulu yang relevan, diperoleh bahwa remunerasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan pada subsector perhotelan. Untuk menghindari dan mengurangi adanya *Turnover* Karyawan melalui pemberian remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan yaitu dengan memperkuat empat indikator utama remunerasi yang meliputi: 1) Gaji pokok yang adil: Pimpinan wajib menetapkan

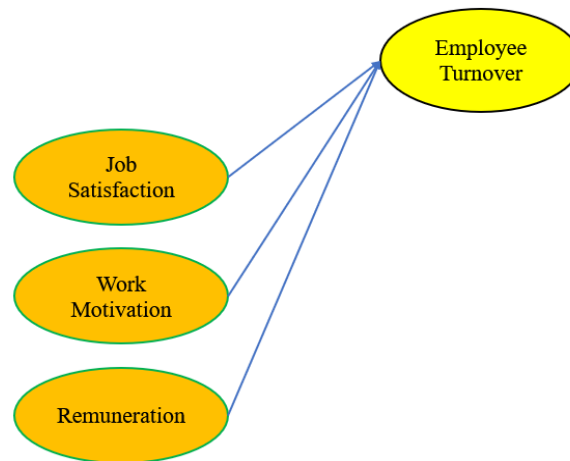
struktur upah yang tidak hanya memenuhi standar upah minimum, tetapi juga mencerminkan beban kerja, kompleksitas tanggung jawab, dan keahlian spesifik yang dimiliki karyawan dalam operasional hotel; 2) Insentif dan bonus: Manajemen harus mengimplementasikan sistem imbalan berbasis kinerja, seperti pembagian *service charge* yang transparan atau bonus pencapaian target hunian kamar; 3) Tunjangan kesejahteraan: Pimpinan perlu menyediakan paket tunjangan yang mencakup jaminan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, hingga fasilitas penunjang seperti transportasi atau uang makan; 4) Keadilan sistem remunerasi: Manajemen harus menjamin adanya keadilan internal, di mana perbedaan gaji antar posisi didasarkan pada kriteria objektif, serta keadilan eksternal melalui perbandingan dengan standar upah di industri perhotelan sejenis. Persepsi bahwa sistem penggajian dikelola secara jujur dan tanpa diskriminasi merupakan kunci utama dalam membangun kepercayaan karyawan.

Apabila manajemen atau pimpinan perusahaan perhotelan mampu memberikan keempat bentuk remunerasi tersebut secara berkesinambungan, maka berpengaruh positif terhadap *Turnover* Karyawan yang meliputi: 1) Pikiran untuk berhenti: Pemenuhan kebutuhan finansial yang memadai akan mengeliminasi keresahan ekonomi, sehingga karyawan tidak lagi memiliki pikiran untuk meninggalkan perusahaan akibat tekanan biaya hidup yang tidak tercukupi; 2) Niat mencari pekerjaan lain: Dengan sistem remunerasi yang kompetitif dan insentif yang menarik, motivasi karyawan untuk secara aktif memantau informasi lowongan kerja di hotel lain akan menurun karena merasa kebutuhan materielnya sudah terpenuhi secara optimal di tempat kerja saat ini; 3) Niat berhenti dalam waktu dekat: Tunjangan kesejahteraan yang berkelanjutan menciptakan ikatan keamanan yang membuat karyawan cenderung mempertahankan status pekerjaannya untuk memastikan stabilitas perlindungan finansial bagi dirinya di masa depan; 4) Perbandingan dengan pekerjaan alternatif: Keadilan dalam sistem remunerasi akan membuat karyawan menilai bahwa nilai ekonomi dan penghargaan yang mereka terima saat ini sudah sangat baik, sehingga tawaran dari pekerjaan alternatif yang menjanjikan gaji sedikit lebih tinggi tidak akan cukup kuat untuk menggoyahkan loyalitas mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Latifani & Muhyidin, 2025), (Sutagana et al., 2022), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara remunerasi dengan *turnover* karyawan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ditentukan berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian serta penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan bahasan penelitian literature ini:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar 2 diatas, kepuasan kerja, motivasi kerja dan remunerasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan. Namun, selain variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan remunerasi yang mempengaruhi *turnover* karyawan, terdapat variabel lain yang mempengaruhi, antara lain: 1) Gaya Kepemimpinan: (Siagian et al., 2023), (Mahaputra & Saputra, 2021), (Resdiana & Maryono, 2024). 2) Pengembangan Karier: (Saputra, Putri, et al., 2024), (Widodo, 2021), (Niati et al., 2021). 3) Lingkungan Kerja: (Maylida & Soemadi, 2025), (Febrian & Sani, 2023), (Saputra et al., 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dari penelitian dengan studi kasus subsector perhotelan diantaranya. Pertama, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan. Di mana semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kedua, motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan. Di mana karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Ketiga, remunerasi berpengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan. Di mana sistem imbalan yang adil dan kompetitif secara efektif meningkatkan retensi karyawan.

Bagi para praktisi di industri perhotelan, penelitian ini menghasilkan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based recommendations*) yang operasional. Berupa: a) Manajemen hotel dapat merancang kebijakan kepuasan kerja yang mencakup desain pekerjaan bermakna; b) Manajer SDM perlu membangun sistem motivasi yang berbasis pengakuan kinerja dan investasi pengembangan diri; c) Divisi kompensasi perlu merumuskan struktur remunerasi yang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal.

Meskipun penelitian ini berfokus pada subsektor perhotelan, sebagian besar literatur yang disintesis berasal dari berbagai sektor jasa yang lebih luas dan dari berbagai wilayah geografis. Hal ini berpotensi membatasi ketepatan generalisasi temuan terhadap konteks spesifik industri perhotelan Indonesia.

Saran

Penelitian dengan topik serupa disarankan untuk diperluas ke kota-kota destinasi wisata lain seperti Bali, Yogyakarta, atau Lombok, mengingat dinamika pasar tenaga kerja perhotelan di setiap daerah memiliki karakteristik yang berbeda. Perbandingan lintas wilayah akan menghasilkan temuan yang lebih kaya dan relevan bagi kebijakan SDM perhotelan nasional.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior : Beban Kerja , Budaya Kerja dan Motivasi (Studi *Literature review*). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83–93.
- Antara, I. P. C. W., Widiyantara, I. M., Fakhrurozi, R. N., & Suidarma, I. M. (2024). Analisis Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover* Intention Karyawan di Klapa Resort. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(1), 33–45.
- Apriantini, S. A. M., Imbayani, I. G. A., & Ribek, P. K. (2021). Pengaruh Job Stress, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover* Intention Karyawan Hotel Kamandalu Ubud. *EMAS*, 2(2).
- Cahyono, E. S., Sanusi, A., & Supriadi, B. (2022). The Effect of Remuneration Policies and Learning Organizations on Employee Satisfaction and Performance in Regional Development Banks of East Java. *Journal of Management and Economic Studies*, 4(3), 367–378.
- Dealls, D. (2024). *Turnover Rate Adalah: Arti, Penyebab dan Cara Menghitungnya*. Dealls.Com. <https://dealls.com/pengembangan-karir/turnover-rate-adalah#apa-yang-dimaksud-turnover-rate?>
- Dewi, M. (2024). *Metode Penelitian Research is Fun* (A. Ambiyar (ed.); 1st ed.). CV. Muharika Rumah Ilmiah.
- Facrureza, D. (2023). Pengaruh Branding terhadap Keputusan Menginap Tamu di Hotel Pullman Jakarta Central Park. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(2), 306–317.
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Analysis of Work Environment, Attitude, Coaching, and Servant Leadership on Job Satisfaction Mediated by Career Development (*Literature review Study*). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1089–1104.
- Hamid, S., & Fauzan, R. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover* Intention (Studi Penelitian Hotel Gajahmada Pontianak). *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 6(1), 1057–1068.
- Jivat, R. I. (2025). *Pengaruh Perceived Firm Fairness, Pay Satisfaction, dan Work Pressure terhadap Turnover Intention pada Hotel Sheraton Surabaya* [UPV Veteran Jawa Timur]. <https://repository.upnjatim.ac.id/47663/>
- Kibambila, V., & Ismail, I. (2021). The role of remuneration on employee work engagement in Tanzania. *East Africa Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 3(1).
- Latifani, A. A., & Muhyidin, A. (2025). Pengaruh Remunerasi dan Supervisor Support Terhadap *Turnover* Intention Karyawan PT Makanan Asli Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 1984–1997.

- Lukman, C. G. F., & Wahyuningtyas, R. (2025). The Influence of Career Path and Compensation on Employee Turnover Intention of PT ABC XYZ Area. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 2(3), 360–369.
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. (2021). Literature review the Effect of Headmaster Leadership on Teacher Performance, Loyalty and Motivation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(2), 103–113.
- Maylida, G., & Soemadi, R. R. A. (2025). THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT, REST QUALITY, AND FINANCIAL COMPENSATION ON FLIGHT ATTENDANT PERFORMANCE AT PT. CITILINK INDONESIA. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 3(2), 628–637.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.
- Novianto, D. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan work life balance terhadap turnover intention dengan employee engagement sebagai variabel intervening. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 575–590.
- Novitania, W., & Tasrim, T. (2024). The Influence of Remuneration, Work Stress, and Job Satisfaction on Employee Turnover Intention in Yogyakarta. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 6(1), 23–33.
- Oktafian, M. F., Ibrahim, M., Ishak, O., Hasan, W., & Yakup, A. P. (2023). Kompensasi dan Penempatan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness*, 6(1), 43–58.
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Darmawan, D., Jahroni, J., Arifin, S., & Munir, M. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia Manajemen*, 2(1), 61–74.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Rachman, S., B, J. A. S., Susanto, P. C., & Mustika, I. (2025). Determination of employee performance: Analysis of training, work motivation, transformational leadership and organizational culture. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 381–394. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2998>
- Resdiana, E., & Maryono, A. H. (2024). GAYA SERVANT LEADERSHIP DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA PAKANDANGAN SANGRA. *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 1(1), 82–97.
- Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). Analisis Work Life Balance dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Inov Digital Nusantara. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(4), 260–279.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of Job Satisfaction, Employee Loyalty and Employee Leadership Style (Human Resource Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772. <https://doi.org/10.31933/DIJMS.V3I4.1324>
- Saputra, F., Masyrurroh, A. J., Danaya, B. P., Maharani, S. P., Ningsih, N. A., Ricki, T. S., Putri, G. A. M., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *JURMA: Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341.

- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1), 168–186.
- Siagian, A. O., Widyastuti, T., Karsono, B., Susanto, P. C., Suaidy, H. M., & Asman, Z. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, dan Upah terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(1), 112–132. <https://jurnal-stiepari.ac.id/index.php/jumbiwira/article/download/565/588>
- Sinaga, M., Saluy, A. B., Kemalasari, N., & Bari, A. (2022). The Impact of Remuneration and Career Development on *Turnover* Intention with Career Path as Intervening Variable at PT Wijaya Machinery Perkasa. *Dinamika Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (DIJEFA)*, 3(5), 551–563.
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 1(3), 467–478.
- Sugiyono, S. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (2nd ed.). ALFABETAQ.
- Susanto, P. C., Arini, D. U., Marlita, D., Yuntina, L., & Saribanon, E. (2024). Mixed Methods Research Design Concepts : Quantitative , Qualitative , Exploratory Sequential , Exploratory Sequential , Embedded and Parallel Convergent. *International Journal of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 3(3), 471–485.
- Susanto, P. C., Kamsariaty, K., Murdiono, J., Nuraeni, N., & Perwitasari, E. P. (2024). Strategies to Prevent Employee *Turnover*: Implementation Program Employee Engagement & Employee Retention. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 6(1).
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Susita, D. (2023). Job Satisfaction and Employee *Turnover*: Analysis Recruitment, Career Development, Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(3), 619–629.
- Susanto, P. C., Setiawan, H. A., Yandi, A., & Amanda, A. P. (2023). Analysis Servant Leadership, Competence, and Motivation on Performance Employee: Study *Literature review*. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 1(3), 114–123.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Sutagana, I. N. T., Ernayani, R., Liow, F. E. R., Octiva, C. S., & Setyawasih, R. (2022). Analisis pengaruh paket remunerasi dan stres kerja terhadap *turnover* intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan. *Management and Accounting*, 4(1), 183–203.
- Vebrianto, R., Thahir, M., Putriani, Z., Mahartika, I., & Ilhami, A. (2020). Mixed Methods Research: Trends and Issues in Research Methodology. *Bedelau: Journal of Education and Learning*, 1(2), 63–73.
- Widodo, D. S. (2021). Determination of Employee Resign Decision: Corporate Culture and Career Development. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(5), 242–248. <https://doi.org/10.38035/jafm.v2i5.162>
- Wijayanto, T., Widiartanto, W., & Dewi, R. S. (2022). Pengaruh job satisfaction dan employee engagement terhadap *turnover* intention pada karyawan Hotel Santika Premiere Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(3), 461–471.