

BAB I

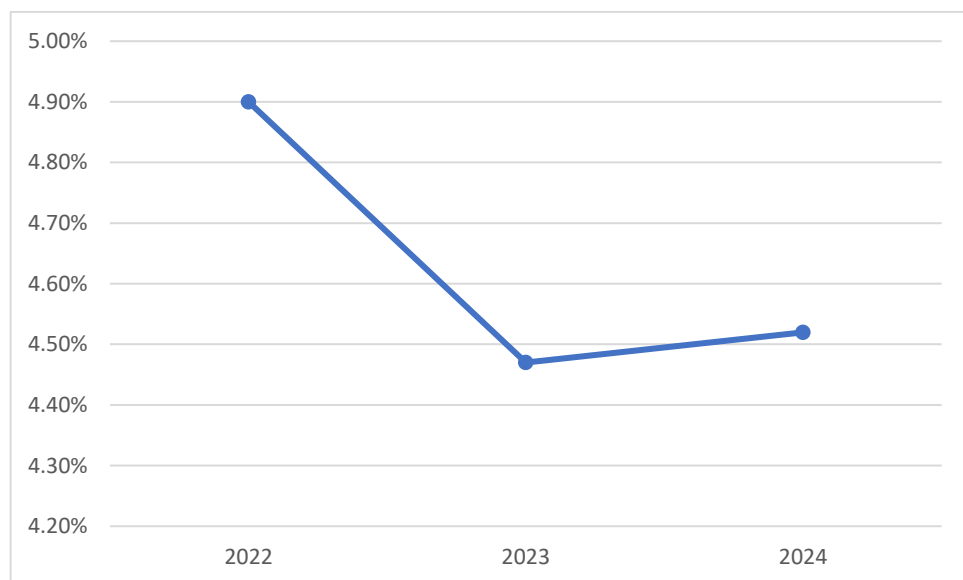
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri makanan dan minuman (F&B) merupakan salah satu sektor yang tumbuh pesat dan memiliki kontribusi besar bagi perekonomian nasional maupun global. Selain menyediakan kebutuhan pokok masyarakat, sektor ini juga menjadi motor penggerak penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan negara Wahyudi et al., (2025). Perkembangan sektor F&B ditopang oleh pertumbuhan usaha kuliner yang tersebar di berbagai daerah, mulai dari restoran, kafe, warung makan, hingga usaha katering yang melayani kebutuhan konsumsi masyarakat sehari-hari. Keberagaman jenis usaha ini menjadikan sektor F&B sebagai salah satu subsektor yang paling dinamis dan kompetitif, sekaligus paling rentan terhadap perubahan tren pasar, perilaku konsumen, dan tantangan operasional termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, pertumbuhan industri F&B juga tidak terlepas dari peran perubahan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat yang semakin mengutamakan pengalaman dalam menikmati makanan dan minuman. Kemunculan berbagai konsep usaha kuliner baru, seperti *cloud kitchen*, *café* berbasis *lifestyle*, hingga layanan pengiriman makanan berbasis *platform digital*, semakin memperluas lanskap persaingan di industri ini Maspuroh & Koen Hendrawan, (2025). Di satu sisi, tren ini membuka peluang pertumbuhan yang signifikan bagi pelaku usaha F&B, namun di sisi lain juga menciptakan tekanan

kompetitif yang semakin ketat, terutama dalam hal mempertahankan kualitas produk, konsistensi pelayanan, dan efisiensi operasional. Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu daya saing perusahaan F&B, mengingat karyawan merupakan ujung tombak dalam memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan Yusup Sukmadiana et al., (2025) Untuk melihat gambaran pertumbuhan industri F&B Indonesia secara lebih rinci, sebagaimana tersaji pada grafik berikut:



Gambar 1. 1
Pertumbuhan F&B Indonesia pada Tahun 2022-2024

Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

Pada gambar 1.1 Pertumbuhan ini tidak terlepas dari meningkatnya permintaan masyarakat terhadap produk dan layanan kuliner yang terus berkembang seiring dengan perubahan gaya hidup dan pola konsumsi. Meskipun demikian, pertumbuhan industri F&B Indonesia menunjukkan tren yang tidak stabil, yakni sebesar 4,90% pada tahun 2022, kemudian mengalami penurunan menjadi 4,47% pada tahun 2023, dan kembali sedikit meningkat menjadi 4,52%

pada tahun 2024 (BPS, 2024). Fluktuasi pertumbuhan tersebut mengindikasikan bahwa industri F&B masih menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan stabilitas kinerjanya, baik dari sisi operasional maupun pengelolaan sumber daya manusia Maspuroh & Koen Hendrawan, (2025) dalam Yusup Sukmadiana et al., (2025). Selain itu, perkembangan teknologi dan platform digital juga memberikan pengaruh besar terhadap pertumbuhan industri F&B, seperti melalui layanan pemesanan *online*, pengiriman makanan, hingga munculnya konsep *cloud kitchen* dan *cafe* berbasis *lifestyle*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa industri F&B merupakan salah satu sektor yang terus berkembang dan mampu bertahan di tengah dinamika ekonomi yang fluktuatif. Oleh karena itu, keberlangsungan dan daya saing perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kualitas pelayanan, efisiensi operasional, serta pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan profesional.

Salah satu provinsi dengan aktivitas F&B yang cukup tinggi adalah Jawa Barat, yang dikenal memiliki jumlah pelaku usaha kuliner yang besar dengan variasi jenis usaha yang beragam di setiap kabupaten/kota, sehingga menjadikannya sebagai salah satu pusat perkembangan industri F&B di Indonesia. Untuk melihat gambaran yang lebih rinci mengenai sebaran serta jenis F&B di Jawa Barat, dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Jumlah Pelaku Usaha *Food and Beverage* di Jawa Barat Per Kabupaten/Kota
Tahun 2022-2024

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Pelaku Usaha F&B Pertahun					
		2022	NK	2023	NK	2024	NK
1.	Kabupaten Bogor	600	5%	600	3%	1.183	7%
2.	Kabupaten Sukabumi	84	1%	87	0%	87	0%

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Pelaku Usaha F&B Pertahun					
		2022	NK	2023	NK	2024	NK
3.	Kabupaten Cianjur	431	4%	431	2%	378	2%
4.	Kabupaten Bandung	279	2%	279	2%	232	1%
5.	Kabupaten Garut	151	1%	151	1%	151	1%
6.	Kabupaten Tasikmalaya	60	0%	60	0%	148	1%
7.	Kabupaten Ciamis	108	1%	177	1%	271	2%
8.	Kabupaten Kuningan	176	1%	148	1%	189	1%
9.	Kabupaten Cirebon	328	3%	336	2%	350	2%
10.	Kabupaten Majalengka	92	1%	166	1%	166	1%
11.	Kabupaten Sumedang	202	2%	703	4%	774	4%
12.	Kabupaten Indramayu	150	1%	166	1%	144	1%
13.	Kabupaten Subang	376	3%	376	2%	380	2%
14.	Kabupaten Purwakarta	206	2%	204	1%	204	1%
15.	Kabupaten Karawang	500	4%	2.156	12%	82	0%
16.	Kabupaten Bekasi	1.035	9%	1.463	8%	1.384	8%
17.	Kabupaten Bandung Barat	270	2%	275	2%	286	2%
18.	Kabupaten Pangandaran	247	2%	272	2%	982	6%
19.	Kota Bogor	628	5%	1.365	8%	1.424	8%
20.	Kota Sukabumi	324	3%	429	2%	392	2%
21.	Kota Bandung	649	5%	1.020	6%	1.033	6%
22.	Kota Cirebon	196	2%	207	1%	196	1%
23.	Kota Bekasi	3.053	25%	2.991	17%	3.099	18%
24.	Kota Depok	1.520	13%	1.795	10%	1.886	11%
25.	Kota Cimahi	114	1%	114	1%	366	2%
26.	Kota Tasikmalaya	257	2%	1.541	9%	1.616	9%
27.	Kota Banjar	105	1%	62	0%	94	1%

Sumber: Open Data Jabar (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, data jumlah pelaku usaha *Food and Beverage* di kabupaten/kota Provinsi Jawa Barat tahun 2022–2024 menunjukkan bahwa sektor F&B mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Total jumlah pelaku usaha meningkat dari 12.141 usaha pada tahun 2022 menjadi 17.574 usaha pada tahun 2023, meskipun sedikit menurun menjadi 17.497 usaha pada tahun 2024. Kota Bandung menunjukkan perlambatan pertumbuhan dari 649 usaha pada 2022

menjadi 1.020 usaha pada 2023 dan 1.033 usaha pada 2024, dengan kontribusi yang stabil di angka 5-6% terhadap total usaha kuliner di Jawa Barat.

Peningkatan jumlah usaha makanan dan minuman tersebut menunjukkan bahwa sektor F&B merupakan salah satu sektor usaha yang terus berkembang dan memiliki kontribusi penting terhadap pertumbuhan ekonomi daerah di Jawa Barat. Tingginya pertumbuhan industri F&B juga mencerminkan meningkatnya persaingan usaha, khususnya di wilayah perkotaan seperti Kota Bandung yang dikenal sebagai salah satu pusat industri kuliner di Jawa Barat. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan di sektor F&B perlu memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mampu mempertahankan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif.

Kota Bandung sebagai pusat ekonomi, pendidikan, dan destinasi wisata kuliner di Jawa Barat menunjukkan pertumbuhan usaha F&B yang konsisten dari tahun ke tahun dengan kontribusi yang stabil di angka 5-6% terhadap total usaha F&B di Jawa Barat. Meskipun demikian, wilayah lain seperti Kota Bekasi dan Kota Depok menunjukkan pertumbuhan yang lebih dominan, mengindikasikan bahwa persaingan industri F&B semakin meluas ke berbagai wilayah. Kondisi ini menjadi sinyal penting bagi pelaku usaha F&B di Kota Bandung untuk tidak hanya berfokus pada pertumbuhan jumlah usaha, tetapi juga pada peningkatan kualitas pengelolaan internal, khususnya sumber daya manusia sebagai ujung tombak pelayanan dan daya saing perusahaan. Kemampuan perusahaan F&B dalam mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja karyawan akan sangat menentukan daya saing di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif. Untuk melihat gambaran

perkembangan industri F&B di Kota Bandung secara lebih rinci, dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1. 2
Jumlah Pelaku Usaha *Food and Beverage* di Kota Bandung pada Tahun 2022-2024

No.	Tahun	Jumlah Pelaku Usaha
1.	2022	649
2.	2023	1.020
3.	2024	1.033

Sumber: Open Data Jabar 2025

Berdasarkan Tabel 1.2, jumlah pelaku usaha F&B di Kota Bandung menunjukkan pertumbuhan yang konsisten setiap tahunnya, dari 649 usaha pada tahun 2022 meningkat menjadi 1.020 usaha pada tahun 2023, dan kembali meningkat menjadi 1.033 usaha pada tahun 2024. Kondisi ini mencerminkan bahwa Kota Bandung tetap menjadi salah satu pusat pertumbuhan industri F&B yang signifikan di Jawa Barat. Meskipun demikian, tingginya jumlah pelaku usaha juga berarti semakin ketatnya persaingan, sehingga perusahaan F&B di Kota Bandung dituntut untuk meningkatkan kualitas pengelolaan usaha dan sumber daya manusia agar mampu mempertahankan daya saing perusahaan.

Karyawan memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan, kecepatan kerja, serta kepuasan pelanggan. Dalam industri F&B, konsumen tidak hanya membeli produk makanan dan minuman, tetapi juga pengalaman: keramahan petugas, kecepatan penyajian, kebersihan lingkungan, dan kenyamanan suasana, sehingga kualitas sumber daya manusia secara langsung memengaruhi citra dan reputasi perusahaan Yusup Sukmadiana et al., (2025).

Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai tantangan tersendiri bagi perusahaan, terutama dalam menjaga kinerja, kenyamanan kerja, serta stabilitas tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya Triansyah Arief Agus, (2024). Dalam konteks industri F&B, manajemen SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif seperti penggajian, absensi, dan kontrak kerja, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan teknis-layanan, pemberian insentif non-finansial, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu menurunkan tekanan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika manajemen SDM dilakukan secara profesional, perusahaan akan lebih mampu menjaga kualitas pelayanan, menekan tingkat turnover, serta meningkatkan daya saing di tengah persaingan industri yang ketat.

Tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia ini semakin terasa mengingat karakteristik industri F&B yang identik dengan jam kerja panjang, tekanan target operasional, serta tuntutan pelayanan yang konsisten kepada pelanggan. Tingkat mobilitas tenaga kerja yang tinggi membuat perusahaan harus terus melakukan rekrutmen dan pelatihan ulang, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi biaya operasional serta konsistensi kualitas layanan yang diterima pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu faktor kunci yang membedakan keberlangsungan suatu usaha F&B di tengah ketatnya persaingan bisnis kuliner.

Tingginya persaingan industri F&B di Kota Bandung juga tercermin dari tingginya standar kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan. Kota Bandung dikenal sebagai surga bagi para pencinta kuliner, dengan banyak tempat makan yang mendapat rating tinggi di *Google Review*, di mana beberapa di antaranya mencapai nilai rata-rata di atas 4,4 dari skala 5,0 dengan jumlah ulasan mencapai ribuan, yang mencerminkan tingginya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan di industri F&B Kota Bandung. Salah satu kawasan yang dikenal sebagai pusat kuliner paling kompetitif di Kota Bandung adalah kawasan Dago, terkenal dengan beragam pilihan tempat makan menarik mulai dari restoran, kafe, hingga warung makan yang menyajikan berbagai jenis hidangan dengan suasana dan konsep yang beragam. Tingginya konsentrasi pelaku usaha F&B di kawasan Dago sebagai area yang relevan untuk mengukur posisi kompetitif suatu perusahaan F&B, khususnya dari sisi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Perusahaan F&B di Kota Bandung yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah Wale Group. Sebagai perusahaan yang beroperasi di kawasan Dago Bandung, Wale Group bersaing langsung dengan berbagai pelaku usaha kuliner di area yang sama. Persaingan tersebut tidak hanya terjadi dari sisi cita rasa produk dan harga, tetapi juga dari sisi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, yang sangat dipengaruhi oleh kestabilan dan kesiapan tenaga kerja di lapangan. Untuk melihat posisi Wale Group dibandingkan kompetitor dari sisi kualitas pelayanan kepada pelanggan, berikut pada Tabel 1.3:

Tabel 1. 3
Perbandingan Rating Pelayanan Perusahaan F&B di Area Dago Bandung
Tahun 2025

No.	Nama Perusahaan	Rating Google
1.	Kisah Manis Dago	4,9
2.	Brunswick Cafe	4,7
3.	Dago Terrace Coffee & Pizza	4,7
4.	KOZI Coffee x MARAWA	4,6
5.	District Dago Café & Resto	4,5
6.	Caffe Bene Dago	4,5
7.	Wale Group	4,3

Sumber : Google Maps 2025

Berdasarkan Tabel 1.3, Wale Group memiliki rata-rata rating pelayanan sebesar 4,3 dari skala 5,0 berdasarkan penilaian pelanggan di Google Maps. Angka tersebut merupakan yang terendah dibandingkan dengan perusahaan F&B lainnya di area Dago Bandung, dengan kompetitor seperti Kisah Manis Dago dan Brunswick Café memiliki rating tertinggi masing-masing sebesar 4,9 dan 4,7. Rating pelanggan pada platform Google Maps mencerminkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan, sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan secara tidak langsung. Rendahnya rating pelayanan Wale Group tersebut diduga berkaitan dengan kondisi internal perusahaan, khususnya pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal, sebagaimana tercermin dari data perkembangan karyawan berikut.

Tabel 1. 4
Perkembangan Karyawan Wale Group

No	Tahun	Total Karyawan
1.	2023	112 Karyawan
2.	2024	117 Karyawan
3.	2025	101 Karyawan

Sumber : Data Internal Wale Group

Berdasarkan Tabel 1.4, jumlah karyawan Wale Group mengalami peningkatan dari 112 karyawan pada tahun 2023 menjadi 117 karyawan pada tahun 2024. Namun pada tahun 2025 jumlah karyawan mengalami penurunan menjadi 101 karyawan. Penurunan ini mengindikasikan adanya dinamika dalam pengelolaan tenaga kerja yang berpotensi disebabkan oleh meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Penurunan jumlah karyawan tersebut tersebar di seluruh unit usaha yang dimiliki Wale Group. Untuk melihat rincian jumlah karyawan pada masing-masing unit usaha Wale Group secara lebih jelas, dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut

Tabel 1. 5 Jumlah Karyawan Per Unit Usaha Wale Group Tahun 2025

No.	Unit Usaha Wale Group	Jumlah Karyawan
1	Warung Lela	28 orang
2	Warung Gati	23 orang
3	Orbital Dago Cafe	23 orang
4	Uma Gati	6 orang
5	Warung Taru	21 orang
Total	Wale Group	101 orang

Sumber : Data Internal Wale Group (2026)

Berdasarkan Tabel 1.5, Wale Group saat ini memiliki 5 unit usaha dengan total 101 karyawan, di mana Warung Lela merupakan unit dengan jumlah karyawan terbanyak yaitu 28 orang, diikuti oleh Warung Gati dan Orbital Dago Cafe masing-masing sebanyak 23 orang, Warung Taru 21 orang, dan Uma Gati 6 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di Wale Group mencakup beragam unit

usaha yang membutuhkan kestabilan tenaga kerja secara menyeluruh untuk menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Kondisi ini bila dikaitkan dengan rendahnya rating pelayanan Wale Group pada Tabel 1.3 sebelumnya, semakin memperkuat dugaan bahwa ketidakstabilan tenaga kerja berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada pelanggan. Untuk memperdalam pemahaman mengenai kondisi yang dialami karyawan secara langsung, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 karyawan Wale Group dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1. 6
Hasil Pra-Survei Kondisi Karyawan Wale Group Tahun 2026

No .	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	K S	TS	ST S		
Produktivitas									
1.	Efektivitas	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.	5	11	12	2	0	3,20	Baik
2.		Saya mampu mencapai hasil kerja yang maksimal dalam waktu yang telah ditentukan.	2	17	8	2	1	3,57	Baik
3.	Efisiensi	Saya dapat menghasilkan kinerja yang optimal dengan sumber daya yang tersedia.	2	13	12	3	0	3,03	Baik
Skor Rata-rata Produktivitas								3,27	
Turnover Intention									
4.	Keinginan untuk Keluar	Perputaran karyawan di organisasi memberikan peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang lebih kompeten.	1	6	12	10	1	1,70	Kurang Baik

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	K	TS	STS		
5.	Keinginan untuk Mencari Pekerjaan Lain	Organisasi memiliki strategi yang efektif untuk mengurangi dampak negatif dari perputaran karyawan.	0	4	16	8	2	1,33	Kurang Baik
6.	Niat untuk Meninggalkan Organisasi	Perputaran karyawan di organisasi mendukung peningkatan kinerja dan inovasi.	0	3	16	7	4	1,17	Kurang Baik
Skor Rata-rata Turnover Intention								1,40	
Absenteeism									
7.	Kehadiran	Saya selalu hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.	8	13	7	2	0	3,87	Baik
8.	Kehadiran	Saya jarang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.	8	7	11	2	2	3,00	Baik
9.	Komitmen Kehadiran	Saya memiliki komitmen untuk menjaga kehadiran kerja secara konsisten.	8	13	7	1	1	3,87	Baik
10.	Tanggung Jawab	Saya bertanggung jawab untuk hadir bekerja demi mendukung kelancaran operasional organisasi.	10	10	8	2	0	3,73	Baik
Skor Rata-rata Absenteeism								3,62	
Organizational Citizenship Behavior									
11.	Altruism	Saya secara sukarela membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaan.	1	20	7	2	0	3,87	Baik
12.	Conscientiousness	Saya bersedia melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab utama demi kepentingan organisasi.	2	5	11	7	2	3,00	Baik
13.	Sportmanship	Saya menjaga sikap profesional dengan	5	14	10	1	0	3,63	Baik

No .	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	K S	TS	ST S		
		menghindari konflik yang tidak perlu di tempat kerja.							
Skor Rata-rata Organizational Citizenship Behavior								3,50	
Total = Nilai x Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan									

Sumber : Data Pra-Survey, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 1.6, hasil pra-survei menunjukkan bahwa dari keempat variabel yang diukur, variabel *Turnover intention* memperoleh skor rata-rata terendah yaitu 1,40 dengan kategori kurang baik, yang mengindikasikan bahwa perputaran karyawan di Wale Group belum dikelola secara optimal dan berpotensi mengganggu stabilitas operasional serta kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh beban kerja yang berlebih serta *Centralized leadership* yang diterapkan di perusahaan, di mana kedua faktor tersebut berpotensi memperburuk kondisi kerja karyawan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.7 berikut.

Tabel 1. 7
Hasil Pra-Survei Stres Kerja Karyawan Wale Group Tahun 2026

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		
Stres Kerja									
1.	Kelelahan Emosional	Saya merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan saya	2	6	6	15	1	2,77	Kurang Baik
2.		Saya dapat bekerja dengan baik tanpa merasa lelah	3	3	5	13	6	2,47	Kurang Baik
3.	Penurunan Kinerja	Saya merasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan	5	5	4	4	12	2,57	Kurang Baik
4.	Depersonalisasi	Saya tetap bersikap ramah dan peduli terhadap rekan	3	9	6	6	6	2,90	Kurang Baik

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		
		kerja maupun pelanggan meskipun sedang merasa tertekan							
Skor Rata-rata Stres Kerja								2,68	
Total = Nilai x Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan									

Sumber : Data Pra-Survey, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 1.7, variabel stres kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 2,68 dengan kategori kurang baik, di mana seluruh indikator menunjukkan hasil yang mengkhawatirkan terutama pada aspek kelelahan kerja dengan skor 2,47 dan kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan skor 2,57, mengindikasikan bahwa karyawan Wale Group mengalami tekanan kerja yang cukup tinggi. Kondisi tersebut diduga berdampak pada kondisi dan stabilitas tenaga kerja di perusahaan, yang dapat dilihat lebih lanjut pada Tabel 1.8 halaman berikut.

Tabel 1. 8
Hasil Pra-Survei Terkait Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover intention* Karyawan Wale Group Tahun 2026

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria	
			SS	S	KS	TS	STS			
Beban Kerja										
1.	Kondisi Pekerjaan	Saya merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	4	5	6	8	7	2,70	Kurang Baik	
2.		Saya tidak mudah merasa lelah saat bekerja	3	2	9	6	5	2,90	Kurang Baik	
3.	Penggunaan Waktu Kerja	Saya memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target	4	2	6	12	6	2,53	Kurang Baik	

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		
4.		Saya mampu mengatur waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	2	10	6	5	7	2,83	Kurang Baik
Skor Rata-rata Beban Kerja									2,74
Gaya Kepemimpinan									
5.	Kejelasan Tugas	Atasan saya menjelaskan tugas yang harus saya kerjakan	4	6	10	4	6	2,93	Kurang Baik
6.	Komunikasi	Atasan saya mau mendengarkan pendapat karyawan	1	2	6	6	14	1,97	Kurang Baik
7.	Keadilan	Atasan saya memperlakukan semua karyawan dengan sama	1	4	8	5	6	2,10	Kurang Baik
8.	Dukungan	Atasan saya membantu ketika saya mengalami kesulitan kerja	1	2	5	7	9	1,70	Kurang Baik
Skor Rata-rata Beban Kerja									2,18
Kepuasan Kerja									
9.	Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri	Saya merasa senang dan menikmati pekerjaan yang saya lakukan saat ini	6	5	18	1	10	3,53	Baik
10.	Kepuasan terhadap Atasan	Saya merasa nyaman bekerja dan merasa puas dengan cara atasan memimpin	13	0	12	4	3	3,67	Baik
11.	Kepuasan terhadap Rekan Kerja	Saya memiliki hubungan baik dan merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya	15	10	4	0	1	4,27	Baik
12.	Kepuasan terhadap Kondisi Kerja	Saya merasa nyaman dengan fasilitas yang memadai	14	10	4	2	0	4,20	Baik
Skor Rata-rata Kepuasan Kerja									3,92

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria	
			SS	S	KS	TS	STS			
Motivasi Kerja										
13.	Motivasi Intrinsik	Saya semangat dan antusias dalam melakukan pekerjaan	2	21	5	2	0	3,77	Baik	
14.		Saya bertanggung jawab dan berusaha menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik	6	17	6	1	0	3,93	Baik	
15.		Saya ingin berkembang dan mendapatkan hasil kerja yang baik	8	15	6	1	0	4,00	Baik	
16.	Motivasi Ekstrinsik	Pekerjaan ini membantu memenuhi kebutuhan saya	2	17	7	4	0	3,57	Baik	
Skor Rata-rata Motivasi Kerja									3,82	
Lingkungan Kerja										
17.	Lingkungan Kerja Fisik	Lingungan kerja saya bersih dan rapi saya merasa nyaman bekerja disini	12	15	5	0	0	3,40	Baik	
18.		Fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai	12	16	1	1	0	3,40	Baik	
19.		Peralatan kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	9	16	3	2	0	4,07	Baik	
20.	Lingkungan Kerja Non-Fisik	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	10	14	4	1	1	4,03	Baik	
21.		Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja	11	11	6	2	0	4,03	Baik	
22.		Suasana kerja di tempat saya terasa nyaman	12	13	6	1	1	4,13	Baik	
23.		Saya merasa aman saat bekerja	11	10	3	4	0	3,93	Baik	

No.	Dimensi	Pertanyaan	Jawaban					Rata-rata	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja									3,86
Kompensasi									
24.	Gaji	Gaji saya cukup untuk kebutuhan sehari-hari	15	1	5	1	3	3,80	Baik
25.		Gaji sesuai dengan pekerjaan saya	12	3	10	1	4	3,60	Baik
26.	Tunjangan	Tunjangan yang diberikan cukup membantu	13	3	9	1	4	3,67	Baik
Skor Rata-rata Kompensasi									3,69
Komitmen Organisasi									
27.	Komitmen Afektif	Saya merasa senang menjadi bagian dari tempat kerja ini	13	7	9	1	0	4,07	Baik
28.	Komitmen Kontinuan	Saya masih membutuhkan pekerjaan ini	12	10	5	2	1	4,00	Baik
29.		Saya ingin tetap bekerja di tempat ini dalam waktu lama	13	0	7	1	9	3,23	Baik
30.	Komitmen Normatif	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di sini	11	40	10	2	3	3,60	Baik
Skor Rata-rata Komitmen Organisasi									3,725
Total = Nilai x Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Skor ÷ Jumlah Responden (30 karyawan)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata ÷ Jumlah Pertanyaan									

Sumber : Data Pra-Survey, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 1.8, hasil pra-survei terhadap 30 karyawan Wale Group menunjukkan bahwa dari seluruh variabel yang diukur, variabel beban kerja dan *Centralized leadership* merupakan dua variabel yang seluruh indikatornya berada pada kategori kurang baik. Variabel beban kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 2,74, dengan skor terendah pada indikator kelelahan kerja yaitu 2,53, mengindikasikan bahwa karyawan merasa terbebani secara fisik dan kesulitan

dalam mengatur waktu penyelesaian pekerjaan sesuai target. Sementara itu, variabel *Centralized leadership* memperoleh skor rata-rata lebih rendah yaitu 2,18, dengan skor paling rendah pada indikator dukungan atasan yaitu 1,70, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang mendapat dukungan, perhatian, dan keterlibatan dari atasan dalam proses kerja sehari-hari. Sebaliknya, variabel lainnya seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi seluruhnya berada pada kategori baik, yang berarti permasalahan utama karyawan Wale Group terkonsentrasi pada beban kerja yang berlebih dan *Centralized leadership* yang terpusat, sehingga kedua variabel tersebut menjadi fokus utama penelitian ini untuk dikaji pengaruhnya terhadap *Turnover intention* karyawan.

Dalam praktiknya, masih terdapat berbagai permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya adalah tingginya tingkat turnover karyawan. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat berdampak pada terganggunya stabilitas operasional, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan Norgairly & Karneli, (2025). Di sektor F&B, tingginya turnover karyawan dapat mengurangi konsistensi pelayanan, mengganggu ritme kerja tim, serta meningkatkan beban kerja bagi karyawan yang tersisa, sehingga berpotensi menciptakan lingkaran negatif yang sulit diputus apabila tidak ada intervensi manajerial yang tepat Ludfiah Zahrah & Lingga Yuliana, (2025). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang

mendorong munculnya *Turnover intention* menjadi penting bagi perusahaan F&B dalam merancang kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif.

Tingginya *Turnover intention* pada karyawan tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang dialami oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Salah satu faktor yang diduga memiliki peran penting adalah stres kerja. Dalam industri F&B, karyawan dihadapkan pada berbagai tuntutan kerja yang cukup tinggi, seperti kecepatan pelayanan, ketepatan dalam bekerja, serta intensitas interaksi yang tinggi dengan pelanggan. Selain itu, tekanan operasional pada jam-jam sibuk juga menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh karyawan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan kerja yang apabila berlangsung secara terus-menerus berpotensi memicu stres kerja. Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, serta kondisi fisik individu akibat adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki Rizki Dwi Andini (2023). Dalam jangka panjang, stres kerja tidak hanya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, tetapi juga dapat menurunkan kepuasan kerja serta meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) Ludfiah Zahrah & Lingga Yuliana, (2025). Dengan demikian, stres kerja menjadi salah satu faktor penting yang menjembatani hubungan antara kondisi kerja yang dialami karyawan dengan munculnya *turnover intention*.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi munculnya stres kerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang terpusat (*Centralized leadership*) ditandai dengan dominasi atasan dalam

pengambilan keputusan, komunikasi yang bersifat satu arah, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Kondisi ini dapat menyebabkan karyawan merasa kurang memiliki kontrol terhadap pekerjaannya serta menurunkan tingkat partisipasi dalam organisasi. Kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan tekanan psikologis, terutama ketika karyawan dituntut untuk menjalankan instruksi tanpa adanya ruang untuk menyampaikan pendapat atau masukan Maspuroh & Koen Hendrawan, (2025). Hal ini berpotensi meningkatkan tingkat stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Centralized leadership merupakan gaya kepemimpinan yang memusatkan pengambilan keputusan pada pimpinan tertinggi, dengan komunikasi yang bersifat satu arah dan minimnya keterlibatan karyawan dalam proses organisasi. Pajic et al., (2025) menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang terpusat (*centralized decision-making*) dicirikan oleh kontrol yang diperketat, fokus berlebihan pada hasil kinerja, serta kecenderungan mengabaikan kebutuhan dan aspirasi karyawan, sehingga secara langsung berdampak pada distress psikologis karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Aslan et al., (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan autokratis yang merupakan bentuk paling umum dari kepemimpinan terpusat terbukti meningkatkan tingkat stres kerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan demokratis, karena karyawan kehilangan kendali atas pekerjaannya dan merasa terjebak dalam tekanan yang tidak dapat mereka pengaruhi. Kondisi ini diperkuat oleh Milojević et al., (2024) yang menegaskan bahwa gaya

kepemimpinan yang tidak memberikan ruang bagi keterlibatan karyawan berpotensi menimbulkan stres yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja dan mendorong munculnya *turnover intention*. Dengan demikian, *Centralized leadership* bukan sekadar persoalan gaya manajerial, melainkan faktor struktural yang secara sistematis dapat meningkatkan tekanan kerja dan memperlemah komitmen karyawan terhadap organisasi.

Beban kerja merupakan sejumlah tuntutan tugas, tanggung jawab, dan tekanan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beller et al., (2025) membedakan beban kerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu *quantitative overload* yang merujuk pada terlalu banyaknya jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, dan *qualitative overload* yang merujuk pada tingginya tingkat kesulitan pekerjaan yang melebihi kapasitas karyawan keduanya terbukti berdampak negatif pada kesehatan dan kinerja. Beban kerja yang tidak seimbang, pembagian tugas yang tidak jelas, serta tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas dapat menyebabkan kelelahan kerja. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus, tekanan yang dirasakan karyawan akan meningkat dan berpotensi memicu stres kerja. Hung et al., (2025) memperkuat hal ini dengan membuktikan bahwa beban kerja secara signifikan memprediksi *Turnover intention* melalui mekanisme *job burnout*, sehingga beban kerja menjadi salah satu jalur penting yang menghubungkan kondisi kerja dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini didukung pula oleh Galanis et al., (2025) yang menemukan bahwa beban kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan *Turnover intention* karyawan. Di sektor F&B, beban kerja sering kali

meningkat tajam pada jam-jam sibuk, sehingga karyawan dengan tuntutan tinggi namun dukungan yang rendah lebih rentan mengalami kelelahan dan stres jangka panjang yang berdampak pada menurunnya kinerja dan meningkatnya niat untuk keluar dari perusahaan.

Wale Group sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *Food and Beverage* (F&B) juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa karyawan, ditemukan adanya indikasi gaya kepemimpinan yang cenderung terpusat (*Centralized leadership*), dimana sebagian besar keputusan kerja ditentukan oleh atasan tanpa melibatkan karyawan. Di sisi lain, karyawan juga menghadapi beban kerja yang cukup tinggi, terutama pada jam-jam operasional yang padat. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan mengalami tekanan dalam bekerja yang berpotensi menimbulkan stres kerja dan pada akhirnya mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung terpusat (*Centralized leadership*), di mana komunikasi masih bersifat satu arah dan kurang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, pembagian tugas dinilai kurang terstruktur, sehingga karyawan seringkali harus mengerjakan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Kondisi tersebut menyebabkan meningkatnya beban kerja yang dirasakan oleh karyawan serta berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan stres kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini

dapat mendorong munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap *Turnover intention* telah banyak dilakukan sebelumnya, namun menunjukkan hasil yang beragam. Selain itu, penelitian yang mengkaji peran stres kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut, khususnya pada industri *Food and Beverage* (F&B) dan pada Wale Group, masih terbatas sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap *Turnover intention* pada Wale Group.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Centralized leadership* dan Beban Kerja terhadap *Turnover intention* yang Dimediasi oleh Stres Kerja Pada Wale Group.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan perumusan masalah merupakan fondasi penting dalam sebuah penelitian. Identifikasi masalah membantu peneliti dan pembaca untuk memahami berbagai permasalahan yang terkait dengan judul penelitian. Sedangkan rumusan masalah merupakan pertanyaan yang diajukan peneliti terkait permasalahan tersebut, yang mengarahkan pada fokus kajian penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian, peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah-masalah yang akan diteliti.

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. *Centralized leadership* (Gaya Kepemimpinan Terpusat)

- a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung terpusat, dimana pengambilan keputusan didominasi oleh atasan.
- b. Komunikasi antara atasan dan karyawan masih bersifat satu arah.
- c. Karyawan kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Beban Kerja

- a. Pembagian tugas kepada karyawan belum terstruktur dengan baik.
- b. Karyawan seringkali harus mengerjakan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan.
- c. Beban kerja yang diterima karyawan dinilai tidak seimbang.

3. Stres Kerja

- a. Karyawan mengalami tekanan kerja akibat tuntutan operasional yang tinggi.
- b. Tuntutan kecepatan pelayanan dan interaksi dengan pelanggan menimbulkan kelelahan kerja.
- c. Tekanan kerja pada jam-jam sibuk berpotensi memicu stres kerja pada karyawan.

4. *Turnover intention* (Keinginan Keluar)

- a. Terdapat indikasi tingginya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- b. Adanya kecenderungan pergantian karyawan dalam periode tertentu.
- c. Stres kerja yang dialami karyawan diduga mendorong munculnya *turnover intention*.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *Centralized leadership* , beban kerja pada Wale Group?
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai stres kerja, dan *Turnover intention* pada Wale Group?
3. Seberapa besar pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja pada Wale Group secara simultan dan parsial?
4. Seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *Centralized leadership* , beban kerja pada Wale Group.
2. Untuk mengetahui besar pengaruh karyawan mengenai stres kerja, dan *Turnover intention* pada Wale Group.
3. Untuk mengetahui besar pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja pada Wale Group secara simultan dan parsial.
4. Untuk mengetahui besar pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bukan hanya untuk peneliti saja, tetapi bagi berbagai pihak baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Centralized leadership*, beban kerja, stres kerja, dan turnover intention. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antar variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini merupakan bentuk pengaplikasian ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan di Universitas Pasundan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pemahaman peneliti mengenai pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap turnover intention. Selain itu, penelitian ini juga merupakan bentuk pengaplikasian ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi manajemen Wale Group mengenai pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap *Turnover intention*.

karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam penerapan gaya kepemimpinan dan pengelolaan beban kerja guna meningkatkan kenyamanan kerja serta menekan tingkat turnover karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang *Food and Beverage* (F&B) atau bidang sejenis, mengenai pengaruh *Centralized leadership* dan beban kerja terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap turnover intention. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mengurangi tingkat turnover karyawan.