

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan kondisi saat ini yang ditandai dengan meningkatnya kompetisi bisnis dan situasi ekonomi masyarakat yang fluktuatif, dapat memunculkan berbagai tantangan yang berpotensi mengakibatkan kegagalan operasional sebuah perusahaan. Persaingan dagang yang intensif menjadi hambatan signifikan bagi para pelaku bisnis, menuntut setiap entitas usaha untuk berupaya keras dalam menjaga keberlangsungan operasionalnya demi mencegah kebangkrutan. Esensinya, suatu badan usaha dibentuk sebagai sarana kolektif untuk mencapai tujuan melalui produksi barang dan layanan secara berkesinambungan demi meraih keuntungan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila seluruh komponen penting dalam organisasi berfungsi dengan optimal, salah satunya sumber daya manusia.

Menurut Mondy & Noe (2016:53), sumber daya manusia merupakan aset utama untuk menentukan kelancaran jalannya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan memiliki potensi berupa kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta semangat kerja yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Meskipun perusahaan memiliki sistem kerja yang baik, dan fasilitas yang memadai, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan akan merasa kesulitan untuk dapat

mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut Adamy, 2016 sumber daya manusia sebagai potensi yang dihasilkan dari kemampuan mental dan fisik setiap orang untuk mencapai suatu tujuan.

Penelitian ini mengambil fokus pada Candisari Resto Karanganyar Kebumen. Candisari Resto adalah salah satu Rumah Makan yang berada di Kabupaten Kebumen tepatnya di Jl. Raya Timur Km 2 Karanganyar yang berdiri sejak tahun 1994. Sebagai pelaku usaha pada bidang kuliner, pasti sangat mengutamakan pelayanan untuk para *customers*. Karyawan dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaiknya demi mempertahankan citra positif perusahaan dimata *Customers*, sehingga dalam pengelolaan sumber daya manusianya penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan. Terjaminnya kebutuhan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan dari kepuasan kerja tersebut akan mendorong semangat karyawan untuk bekerja lebih giat pada akhirnya akan membantu organisasi/perusahaan dalam mencapai target atau tujuan yang diinginkan.

Persoalan yang terjadi pada Karyawan Candisari Resto Karanganyar yaitu Komitmen Organisasi. Menurut Robbins & Coulter, 2018 Komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan tujuannya, serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota di dalamnya. Komitmen organisasi juga mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan departemen sumber daya manusia (HRD) Candisari Resto, terungkap bahwa tingkat komitmen karyawan menunjukkan variasi yang signifikan. HRD mengemukakan bahwa sebagian karyawan mempertahankan posisi mereka meskipun tidak sepenuhnya menerima peraturan atau kebijakan perusahaan, khususnya mengenai jadwal kerja dan beban operasional pada saat restoran mengalami puncak kunjungan. Hal ini mengindikasikan bentuk komitmen yang didorong oleh kebutuhan pragmatis, bukan oleh ikatan emosional yang mendalam.

HRD melaporkan adanya tingkat pergantian karyawan yang cukup tinggi, terutama di kalangan karyawan baru yang sedang menjajal pekerjaan atau mereka yang belum memenuhi kriteria usia minimum, sejumlah karyawan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan standar disiplin dan norma kerja, yang pada gilirannya mengurangi komitmen afektif. Meski demikian, terdapat kelompok karyawan yang tetap bertahan karena merasa terintegrasi dengan lingkungan sosial serta mendapat dukungan perusahaan, seperti insentif bonus saat ramai dan kegiatan organisasi lainnya.

Pengelola SDM yang baik diharapkan mampu melayani pengunjung dengan profesionalisme yang tinggi. Selain itu dengan adanya peningkatan komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan maupun pengunjung. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan kinerja optimal, loyalitas kuat, serta rendahnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian oleh Cheng et al. (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi jembatan antara faktor

motivasional dan hasil kerja, termasuk kepuasan kerja dan kinerja. Artinya, komitmen organisasi berperan penting sebagai penghubung antara motivasi dan kepuasan kerja. Peran komitmen organisasi menjadi penting karena tingginya tingkat pergantian karyawan dan persaingan antar restoran. Dengan demikian, penelitian ini akan menganalisis dimana kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja digunakan untuk memperkuat pengaruh motivasi kerja dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi pada Karyawan Candisari Resto Karanganyar. Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja didefinisikan sebagai rasa puas dan kecintaan terhadap suatu profesi, yang terlihat dari etika kerja, kedisiplinan, serta hasil kinerja yang dicapai. Ketika seseorang merasa puas atas pekerjaannya tentu berusaha lebih giat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja bermasalah maka semangat kerja akan berkurang sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja serta kecenderungan karyawan mengundurkan diri untuk mencari pekerjaan baru.

Kepuasan kerja sangatlah penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja merupakan tolak ukur sebuah organisasi apakah organisasi itu dapat dikelola dengan baik dan menghasilkan output yang baik pula. Salah satu persoalan yang ada pada Candisari Resto Karanganyar yaitu menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil wawancara dengan salah satu karyawan Candisari Resto yang mengatakan bahwa fenomena yang terjadi

pada karyawan yaitu terkait dengan tingkat kepuasan kerja menurun karena adanya beban kerja yang berlebih. Hal ini disebabkan karena ramainya pengunjung dan akan menambah jam kerja karyawan saat musim liburan sekolah maupun libur lebaran sehingga karyawan harus bekerja keras untuk melayaninya.

Karyawan merasa kelelahan, sehingga akan menghambat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kurang bersemangat dalam bekerja. Hal ini membuat beberapa karyawan memutuskan untuk keluar dan berhenti bekerja di Candisari Resto Karanganyar. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Yusnita et. al 2022). Adanya kepuasan kerja dapat berperan sebagai gambaran kuat terhadap komitmen, karena kepuasan kerja dapat mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dan nyaman dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterimanya, mereka akan cenderung memiliki ikatan emosional dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah motivasi kerja. Motivasi kerja dapat menentukan bagaimana seseorang bertindak, berusaha, dan bertahan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kasmir (2019), motivasi kerja adalah pendorong yang mendorong seseorang untuk menjalankan pekerjaannya. Jika karyawan memiliki motivasi yang kuat dari dalam diri sendiri atau dari faktor eksternal seperti perusahaan, maka mereka akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sikap mental

positif terhadap lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja di Candisari Resto menjadi aspek penting yang menentukan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa tidak semua karyawan memiliki tingkat motivasi yang sama.

Fenomena motivasi kerja di Candisari Resto teridentifikasi melalui penurunan semangat kerja pada sebagian karyawan, khususnya ketika menghadapi beban operasional yang tinggi pada periode jam sibuk, akhir pekan, serta musim liburan. HRD mengungkapkan bahwa karyawan sering kali mengalami kelelahan akibat volume pengunjung yang besar, sehingga mereka harus beroperasi dengan kecepatan tinggi dalam durasi yang panjang tanpa jeda istirahat yang memadai. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara mekanis, bukan karena motivasi *intrinsik* untuk mencapai prestasi, sejumlah program penghargaan seperti beasiswa, bonus prestasi, atau kegiatan organisasi yang sebelumnya efektif dalam meningkatkan motivasi belum sepenuhnya dilanjutkan pasca pandemi, sehingga karyawan merasa kurang diakui atas kontribusi mereka.

Mekanisme insentif yang seharusnya berfungsi sebagai pemacu motivasi tidak selalu terdistribusi secara merata, karena pendapatan tambahan sangat tergantung pada intensitas keramaian restoran, sehingga pada saat kunjungan rendah, karyawan mengalami penurunan motivasi. Beberapa karyawan baru juga menunjukkan orientasi kerja yang temporer, menganggap posisi ini sebagai transisi sementara sambil mencari peluang pekerjaan dengan kondisi

yang lebih ringan. Karyawan dengan motivasi rendah akan cenderung menunjukkan tingkat produktivitas menurun. Motivasi kerja yang diberikan oleh atasan langsung dapat mendorong karyawan untuk percaya diri, sehingga mereka akan beradaptasi terhadap tempat bekerja (Lao & Borbon, 2021).

Selain motivasi kerja, *work life balance* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins & Coulter, 2018 Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) sebagai pengaturan kerja yang efisien. Dengan aktivitas penting lainnya seperti keluarga, aktivitas komunitas, kerja sukarela, pengembangan diri, perjalanan, dan rekreasi. Fenomena keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*) pada karyawan Candisari Resto mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan masih menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan tuntutan profesional dengan kebutuhan personal serta keluarga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, sejumlah karyawan, terutama perempuan dan laki-laki yang sudah berkeluarga, mengungkapkan ketidakmampuan untuk mengalokasikan waktu secara efektif antara aktivitas kerja dan pengasuhan anak, akibat dari jadwal kerja yang ekstrem dan frekuensi lembur yang tinggi, khususnya pada periode puncak kunjungan restoran seperti akhir pekan, musim liburan sekolah, serta hari-hari besar nasional. Kondisi tersebut diperburuk oleh keterbatasan dukungan keluarga.

Beberapa karyawan terpaksa berhenti kerja karena tidak tersedia pengasuh atau anggota keluarga yang mampu memberikan bantuan saat jam kerja

melampaui batas standar, dengan jadwal operasional yang padat dan kurang akomodatif terhadap fleksibilitas menyebabkan karyawan jarang memperoleh waktu istirahat yang memadai, yang pada gilirannya memicu kelelahan fisik dan tekanan emosional. Tidak jarang pula karyawan melaporkan bahwa mereka harus mengorbankan aspek kehidupan pribadi, seperti partisipasi dalam acara keluarga, rekreasi akhir pekan, atau kegiatan sosial, untuk memenuhi ekspektasi kerja yang intensif. Menurut Rampil et al. (2024), menyatakan bahwa *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Candisari Resto”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa motivasi kerja dan *work life balance* memiliki peranan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Namun, di sisi lain, kepuasan kerja juga berpotensi menjadi faktor penghubung yang memperkuat hubungan antar variabel tersebut. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara motivasi kerja,

work life balance, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh, sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?
7. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Candisari Resto Karanganyar?

1.3. Batasan Masalah

Batasan penelitian ini bertujuan agar pembahasan dalam penelitian ini tidak mengalami penyimpangan dan keluar dari pembahasan yang semestinya. Hal ini agar terhindar dari pembahasan yang terlalu luas, sehingga pembahasan dalam penelitian ini akan mengarah pada tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Guna menghindari perluasan masalah, dalam penelitian ini penulis membatasi masalah sebagai berikut:

1. Membatasi variabel yang diteliti yaitu hanya variabel motivasi kerja, *work life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan yang ada di Candisari Resto.
2. Membatasi indikator yang digunakan pada masing-masing variabel penelitian yaitu:

- a. **Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins & Coulter, 2018 Komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan tujuannya, serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota di dalamnya. Indikator komitmen organisasi Menurut Allen dan Meyer membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam yaitu:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen normatif
3. Komitmen berkelanjutan

b. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja didefinisikan sebagai rasa puas dan kecintaan terhadap suatu profesi, yang terlihat dari etika kerja, kedisiplinan, serta hasil kinerja yang dicapai. Indikator kepuasan kerja menurut Robbins & Judge memiliki 5 indikator yaitu:

1. Kepuasan pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap gaji/upah
3. Kepuasan terhadap kesempatan promosi
4. Kepuasan terhadap pimpinan
5. Kepuasan terhadap rekan kerja

c. Motivasi Kerja

Menurut Kasmir, 2019 motivasi kerja adalah pendorong yang mendorong seseorang untuk menjalankan pekerjaannya. Jika karyawan memiliki motivasi yang kuat dari dalam diri sendiri atau dari faktor eksternal seperti perusahaan, maka mereka akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Indikator motivasi kerja menurut Sastrohadiwiryo (2013:268), menyatakan terdapat 5 indikator yaitu:

1. Kinerja
2. Penghargaan
3. Tantangan dan Tanggung jawab
4. Pengembangan

5. Keterlibatan dan Kesempatan

d. *Work Life Balance*

Menurut Robbins & Coulter, 2018 Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang efisien. Dengan aktivitas penting lainnya seperti keluarga, aktivitas komunitas, kerja sukarela, pengembangan diri, perjalanan, dan rekreasi. Indikator Menurut McDonald et al (2021) terdapat tiga indikator dalam *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu
2. Keseimbangan keterlibatan
3. Keseimbangan Kepuasan

1.4. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Candisari Resto Karanganyar. Tujuan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran motivasi dan keseimbangan kehidupan kerja dalam menciptakan komitmen organisasi serta memperkuat kepuasan kerja di lingkungan kerja.

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.
7. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Candisari Resto Karanganyar.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya

manusia dalam kaitannya dengan motivasi kerja, *work life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

2. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan gambaran bagi Candisari Resto mengenai sejauh mana pengaruh motivasi kerja, *work life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di Candisari Resto.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan internal manajemen Candisari Resto agar lebih menyadari efek motivasi kerja, *work life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan di Candisari Resto.