

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan globalisasi telah menciptakan tekanan yang signifikan dalam persaingan antar perusahaan, menjadikan lingkungan bisnis semakin kompetitif. Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga untuk unggul dalam berbagai aspek guna mencapai kinerja yang optimal. Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam pencapaian tersebut, karena karyawan yang berkualitas dan termotivasi berperan vital dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya lainnya.

Penting bagi perusahaan untuk memacu kinerja karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik cenderung lebih produktif dan kreatif. Oleh karena itu, strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu diterapkan, termasuk pengembangan budaya kerja yang positif dan sistem kompensasi yang adil.

Perusahaan harus menyadari bahwa investasi dalam pengembangan SDM bukan hanya tentang memberikan pelatihan atau insentif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memahami peran karyawan sebagai penggerak utama dalam organisasi, perusahaan dapat lebih fokus dalam menciptakan kondisi yang memfasilitasi pencapaian tujuan bersama. Dalam era persaingan yang ketat ini, peningkatan kinerja karyawan bukanlah sekadar pilihan, tetapi merupakan keharusan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Seorang manajer sumber daya manusia, sebagai pelaksana aktivitas tersebut, memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi (Bangun, 2012). Tanggung jawab manajer SDM tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga melibatkan strategi pengembangan dan pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis. Dalam hal ini, manajer SDM bertugas merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

Kegiatan pengadaan tenaga kerja harus dilakukan dengan hati-hati, mengingat bahwa karyawan yang tepat akan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, proses pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan juga sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi salah satu faktor kunci dalam menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pengintegrasian karyawan ke dalam budaya kerja yang kuat akan membantu menciptakan rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, pemeliharaan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan akan mendorong iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Di era modern ini, di mana tantangan bisnis semakin kompleks dan dinamis, MSDM yang efektif menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang di tengah persaingan yang ketat.

Kebutuhan karyawan harus diupayakan untuk terpenuhi melalui imbalan yang adil dan sesuai dengan hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika

kebutuhan seorang karyawan terpenuhi dengan imbalan yang pantas, maka kepuasan kerja mereka cenderung meningkat (Jufrizen, 2016). Kepuasan kerja ini bukan hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup berbagai elemen lain seperti pengakuan, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan semua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Salah satu tantangan utama bagi perusahaan adalah menciptakan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan kinerja optimal, sambil tetap menjaga kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan karyawan secara menyeluruh. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa puas pada perusahaan akan menunjukkan loyalitas yang tinggi, yang tercermin dalam tingkat retensi karyawan yang baik dan minimnya *turnover*.

Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan effort kerja yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Jufrizen, 2016). Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, inovatif, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, investasi dalam kepuasan kerja karyawan bukan hanya merupakan kewajiban moral bagi perusahaan, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang cerdas. Heryanda (2019) mengungkapkan bahwa ketidakamanan kerja (*job insecurity*) memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan

sebagai mediator parsial dalam hubungan antara ketidakamanan kerja dan niat untuk berpindah kerja. Faktor kepuasan juga menjadi topik penelitian, Dalam studi ini, Telagawathi dan Yulianthini (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap citra perusahaan dan penghalang perpindahan (switching barrier), yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan kerja yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada didalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Simamora, 2004). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Harpis & Bahri, 2020). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016). Kinerja karyawan berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang ingin dicapai.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pengembangan dan disiplin kerja. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya (Faustyna & Jumani, 2015). (Kasmir, 2016) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian,

motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Budaya kerja adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan dan pekerjaan tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal ini adalah benar, dengan keinsyafan hal itu bermanfaat bagi kepentingan masyarakat dan diri sendiri(Sofyan et al., 2019).

Budaya organisasi menjadi landasan bagi penerapan budaya kerja dalam sebuah organisasi menjadi fokus perhatian masyarakat luas, di mana budaya kerja dipercaya turut menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Maka organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja seperti kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan mencakup sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Di mana derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur organisasi dan imbalan. Sedangkan intensitas merupakan derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai budaya kerja, di mana derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan.

Ketaatan pegawai dalam melaksanakan budaya kerja yang telah ditetapkan dapat dilihat dari tingkat kinerja pegawai tersebut baik segi kualitas maupun kuantitas. Apabila kinerja pegawai tersebut tinggi atau minimal mencapai target yang ditetapkan sebelumnya dapat menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja ialah suatu sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang berhubungan pada situasi dan kondisi kerja, tunjangan yang diterima atas pekerjaan sesuai dengan pencapaian target, kepuasan

kerja dapat diartikan sebagai salah satu faktor yang mampu menciptakan kinerja pegawai yang optimal (Fatimah & Frinaldi, 2020).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Hanggraini, 2012). Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan (Kasmir, 2016). Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi (Mangkuprawira, 2004). Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu: kinerja dan produktivitas kerja, kemampuan membayar, kesediaan membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, serikat pekerja dan undang-undang dan peraturan yang berlaku (L. P. Sinambela, 2016). (Kasmir, 2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu: pendidikan, pengalaman, beban pekerjaan dan tanggung jawab, jabatan, jenjang kepangkatan/golongan, prestasi kerja dan pertimbangan lainnya.

Sanak Retreat Bali sebagai perusahaan yang bergerak dalam sektor industri pariwisata dan perhotelan, yang berlokasi di Banjar Dinas Menagung, Desa Kayu Putih, Buleleng, Bali dimana hotel ini memiliki 11 bungalows dengan 25 kamar, hotel yang berada di daerah persawahan ini memiliki concept nature yang sangat memperhatikan kekeluargaan sangat menyadari pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terutama budaya kerja dan kompensasi. Dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas,

perusahaan ini telah mengembangkan budaya kerja yang mengutamakan kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan. Salah satu elemen utama dalam budaya kerja yang diterapkan adalah penekanan pada komunikasi yang efektif dan hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan dan antara karyawan dengan manajemen. Hotel Sanak Retreat Bali secara aktif mendorong nilai-nilai integritas, kepercayaan, dan kerja sama dalam setiap lini organisasi, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Cameron & Quinn, 2016; Mayer et al., 2020).

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang ada dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, budaya kerja dan kompensasi adalah dua variabel yang banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia sebagai faktor penentu kinerja karyawan. Kedua variabel ini, apabila dikelola dengan baik, dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Budaya kerja, sebagai pola nilai, norma, dan perilaku yang ada dalam organisasi, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja karyawan. Organisasi dengan budaya kerja yang positif dan kuat cenderung lebih mampu mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi (Schein, 2016). Budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif dapat meningkatkan interaksi antar karyawan, memperkuat komitmen, serta

mendorong inovasi (Cameron & Quinn, 2016). Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kepercayaan dan keterbukaan dapat memperbaiki kualitas kinerja individu dan tim (Mayer et al., 2020).

Kompensasi yang mencakup semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi yang memadai dan adil dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja lebih baik, serta memperkuat kepuasan kerja mereka (Hassan et al., 2020). Kompensasi yang diberikan tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup bonus, tunjangan, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya. Penelitian oleh Zainal & Nasir (2019) mengungkapkan bahwa kompensasi yang kompetitif dapat memperbaiki kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja seringkali berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara budaya kerja dan kompensasi dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya dan dengan imbalan yang diterima cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat untuk memberikan kinerja terbaik. Penelitian oleh Judge et al. (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja individu. Karyawan yang puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti budaya kerja yang mendukung dan kompensasi yang adil, akan lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara budaya kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja, namun ada juga penelitian yang

menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian oleh Nasution et al. (2021) menemukan bahwa meskipun budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak selalu signifikan apabila tidak ada dukungan yang memadai dalam bentuk kompensasi yang kompetitif. Di sisi lain, penelitian oleh Raziq & Maulabakhsh (2020) menekankan bahwa meskipun kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, faktor-faktor lain seperti kepemimpinan dan pengembangan karier juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi dinamika hubungan antara ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi kontemporer, serta memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, selain hal tersebut peneliti juga telah melakukan observasi awal terkait keadaan perusahaan dimana terdapat fenomena yang perlu diteliti lebih lanjut.

Tabel 1.1
Guest Complain

No	Tahun	Data Penjualan	<i>Guest Complain</i>
1	2024	12.623.995.885,00	12 record
2	2023	10.383.243.930,00	3 record
3	2022	6.703.508.828,00	4 record

Tabel 1.1 menerangkan bahwa peningkatan yang signifikan terhadap jumlah *complain* tamu yang menginap dari tahun 2023 ke tahun 2024, walaupun terjadi peningkatan penjualan tetapi jumlah *complain* juga meningkat. Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang pentingnya budaya kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan dan menuangkan dalam bentuk tesis dengan judul **“Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sanak Retreat Bali”**

1.2 Identifikasi Masalah

Sanak Retreat Bali menghadapi sejumlah masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah kinerja yang belum optimal dan penurunan hasil kerja yang mengindikasikan bahwa target yang ditetapkan belum tercapai. Budaya kerja yang kurang mendukung, ditandai oleh kurangnya kolaborasi dan inovasi, serta sistem kompensasi yang tidak memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Selain itu, komunikasi yang tidak efektif antara manajemen dan karyawan serta lingkungan kerja yang tidak memadai turut berkontribusi pada masalah ini, menciptakan ketidaknyamanan yang dapat menghambat produktivitas. Identifikasi masalah ini menunjukkan tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di Sanak Retreat Bali.

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, pembatasan masalah akan difokuskan pada karyawan Sanak Retreat Bali, dengan mempertimbangkan dua variabel independen, yaitu budaya kerja dan kompensasi, serta satu variabel dependen, yaitu kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Analisis akan dilakukan dalam jangka waktu enam bulan terakhir dan hanya mencakup lokasi Sanak Retreat Bali. Metode pengumpulan data akan terbatas pada survei dan wawancara dengan

karyawan dan manajemen, tanpa melibatkan observasi langsung atau analisis dokumen. Selain itu, aspek budaya kerja yang akan dibahas mencakup nilai-nilai organisasi, kolaborasi, dan penghargaan, sementara kompensasi akan dibatasi pada gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan kepada karyawan. Pembatasan ini diharapkan dapat memberikan fokus yang lebih mendalam pada pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali?
5. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali?
7. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Menguji pengaruh budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 2 Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 3 Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 4 Menguji pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 5 Menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 6 Menguji pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali.
- 7 Menguji kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada hotel Sanak Retreat Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan manajemen

khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi perusahaan, termasuk Sanak Retreat Bali, untuk merancang budaya kerja yang lebih inklusif dan sistem kompensasi yang kompetitif guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif dalam memperbaiki kesejahteraan karyawan, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan produktivitas, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

1.7 Asumsi Penelitian

Penelitian mengenai "Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Sanak Retreat Bali", mempunyai beberapa asumsi dasar. Pertama, diharapkan bahwa budaya kerja yang positif akan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam lingkungan kerja yang mendukung. Kedua, asumsi bahwa sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, dengan karyawan yang merasa imbalan mereka sebanding dengan usaha yang dikeluarkan. Ketiga, diharapkan bahwa kepuasan kerja akan berkontribusi pada peningkatan kinerja, di mana karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan produktif. Keempat, penelitian ini mengasumsikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan antara budaya kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga pengaruh kedua variabel tersebut akan lebih kuat ketika

kepuasan kerja tinggi. Terakhir, diharapkan manajemen Sanak Retreat Bali akan responsif terhadap hasil penelitian ini dan bersedia menerapkan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan budaya kerja dan sistem kompensasi, guna mendukung kinerja karyawan.

1.8 Rencana Publikasi

Rencana publikasi penelitian ini adalah pada jurnal JMM Unram, karena *focus* dan *scope* Jurnal mengenai Manajemen dengan peringkat 3 Sinta Jurnal dapat diakses pada link berikut: <https://journal.yrpioku.com/index.php/ijedr>

