

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dinamika bisnis modern ditengah perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan menghadapi dinamika kondisi yang beragam. Perubahan tren permintaan konsumen yang cenderung cepat, ekspektasi tenaga kerja dan persaingan yang ketat antar setiap perusahaan sejenis menjadikan sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam berjalannya sebuah perusahaan, sumber daya manusia memiliki peran dalam menciptakan nilai bagi perusahaan melalui kinerja masing-masing individu. Bagi perusahaan, sumber daya manusia yang berkualitas mampu menjadi penggerak utama inovasi, peningkatan produktivitas, dan pembentuk budaya kerja yang positif perusahaan. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen dan rasa keterikatan terhadap tempat ia bekerja.

Dalam industri Food & Beverage (F&B) yang berorientasi pada pelayanan cepat dan pengalaman pelanggan, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari keterlibatan emosional dan komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan. Hal ini dikarenakan dalam industri *Food & Beverage* (F&B) sangat bergantung pada pelayanan dan interaksi

langsung antara karyawan dan

pelanggan. Karyawan tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai wajah perusahaan yang merepresentasikan citra dan nilai-nilai organisasi. Ditengah hal tersebut dan segala jenis dinamika persaingan menjadikan industri F&B dikenal sebagai salah satu sektor dengan tantangan tinggi dalam pengelolaan tenaga kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan seseorang yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Sebagai sebuah hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja terbentuk dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan, yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, serta hubungan dengan rekan kerja (Robbins dan Judge, 2017). Sebaliknya, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek intrinsik seperti sifat pekerjaan, tetapi juga faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, keamanan kerja, dan kesempatan pengembangan (Luthans, 2011). Selain itu, Herzberg (2008) melalui teori dua faktornya membedakan faktor yang meningkatkan kepuasan (motivator) seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab dengan faktor pemeliharaan (hygiene) seperti kebijakan perusahaan, gaji, dan hubungan interpersonal yang mencegah ketidakpuasan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup karakteristik pekerjaan, imbalan atau gaji, kesempatan berkembang, serta

kualitas hubungan kerja. Selain itu juga berdasarkan pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berasal dari satu sumber tunggal, tetapi merupakan hasil evaluasi menyeluruh terhadap berbagai aspek pekerjaan, mulai dari tugas dan tanggung jawab, kompensasi, supervisi, hingga kondisi dan lingkungan kerja. Banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang menjadikan sangat penting untuk dapat memperoleh informasi aktual tentang pandangan masyarakat terkait faktor yang mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja.

Dalam rangka memperkuat dasar penyusunan latar belakang penelitian ini, peneliti melaksanakan pra-survei sebagai langkah awal untuk dapat memperoleh dan mengidentifikasi kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Pra-survei tersebut dilakukan kepada responden dengan rentang umur produktif untuk memberikan informasi sebagai gambaran awal mengenai faktor kepuasan kerja yang ingin diteliti.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survei ‘Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja’

Faktor	Rata-Rata
Budaya Organisasi	4.214285714
Employee Benefit Non Finansial	4.357142857
Disiplin Kerja	4
Gaya Kepemimpinan	3.892857143
Hubungan Interpersonal	3.75
Rasa Aman	3.857142857
Struktur dan Birokrasi Perusahaan	3.75

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Pra-survei yang dilakukan kepada 30 masyarakat secara umum sebagai responden memberikan gambaran awal mengenai faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dalam organisasi. Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan skala Likert, aspek pengembangan diri yang termasuk dalam kategori *employee benefit non-financial* memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4.36. Temuan ini memperlihatkan bahwa karyawan menilai kesempatan mengikuti pelatihan, peningkatan kemampuan, dan fasilitas pembelajaran sebagai bentuk dukungan non-finansial yang paling bermakna. Tingginya skor tersebut menegaskan bahwa peluang untuk berkembang baik secara profesional maupun pribadi merupakan kebutuhan utama yang dianggap sangat memengaruhi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, komponen pengembangan diri menjadi area penting yang patut diprioritaskan dalam upaya mendukung peningkatan kepuasan kerja.

Selain itu, faktor budaya organisasi juga menunjukkan hasil yang relatif tinggi dengan rata-rata 4.21. Angka tersebut mencerminkan bahwa nilai-nilai yang dianut perusahaan, pola kerja, serta iklim sosial di lingkungan organisasi dipersepsikan positif oleh mayoritas responden. Meskipun demikian, tingginya persepsi positif tersebut mengisyaratkan bahwa budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk pengalaman kerja dan persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya analisis lebih dalam mengenai bagaimana budaya yang ada dapat terus diperkuat agar mampu menjadi landasan yang mendorong motivasi dan kenyamanan bekerja.

Disiplin kerja memperoleh nilai ketiga tertinggi dengan rata-rata 4. Hal

ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan dalam pekerjaan melalui kepatuhan akan peraturan kerja yang berlaku dipersepsikan positif memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Tingkat kedisiplinan yang baik diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, terstruktur, dan kondusif, sehingga mendukung kenyamanan serta meningkatkan kepuasan individu dalam bekerja. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi salah satu variabel yang relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain seperti gaya kepemimpinan (3.89), rasa aman (3.86), hubungan interpersonal (3.75), serta struktur dan birokrasi perusahaan (3.75) berada pada tingkat persepsi yang cukup baik, namun tidak sekuat tiga variabel utama tersebut. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun elemen-elemen tersebut tetap memiliki peran, urgensi analisis justru lebih jelas mengarah pada budaya organisasi dan kompensasi non finansial, mengingat kedua aspek inilah yang paling menonjol dalam membentuk kepuasan kerja berdasarkan perspektif responden.

Secara akademis, hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial dan struktur organisasi, tetapi juga oleh aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan bentuk dukungan non-materi yang diberikan perusahaan. Tingginya penilaian terhadap budaya organisasi dan peluang pengembangan diri mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut menurut masyarakat secara umum berkontribusi besar dalam membangun persepsi positif terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, fokus

penelitian pada tiga faktor ini memiliki dasar empiris yang kuat dan relevan untuk dikaji lebih lanjut guna memahami mekanisme pengaruhnya terhadap kepuasan kerja serta bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan peran keduanya dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, pra-survei ini tidak hanya berfungsi sebagai pemetaan awal persepsi karyawan, tetapi juga memberikan landasan yang memperkuat pentingnya menempatkan budaya organisasi dan employee benefit non-financial (pengembangan diri) sebagai fokus utama dalam penelitian mengenai kepuasan kerja. Sejalan dengan temuan tersebut, hasil observasi penulis selama berada di Jiwa Group menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan praktik yang terjadi di lapangan, khususnya dalam penerapan budaya organisasi, disiplin kerja, dan employee benefits non-financial dalam kaitannya mendukung kepuasan kerja karyawan.

Observasi penulis tidak terlepas dari kondisi lingkungan kerja yang dibangun oleh budaya sebagai faktor pembentuk nilai yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta cara bekerja karyawan. Dengan demikian erat kaitannya budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan karyawan perusahaan tersebut. budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017). Budaya fondasi serta pedoman dalam bertindak, berinteraksi, dan menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu membentuk iklim kerja yang mendukung atau justru menghambat kinerja dan kepuasan karyawan. Pengambilan keputusan perusahaan menjadi salah satu yang secara langsung

dipengaruhi oleh nilai yang dibangun dalam budaya organisasi.

Dalam konteks budaya organisasi, Jiwa Group bergerak dengan landasan budaya organisasi yang khas yaitu *'Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People'* Nilai ini menekankan semangat positif, kebersamaan, dan ekspresi diri yang menjadi ciri khas interaksi antar-karyawan maupun dengan pelanggan. Dengan nilai tersebut menekankan setiap anggota perusahaan untuk secara aktif berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan inisiatif dengan motivasi yang berfokus pada empati dan pelayanan pelanggan sebagai prioritas utama melalui cara bekerja secara komunal yang berdampak bagi komunitas baik internal maupun eksternal perusahaan. Dalam konteks ini, Jiwa Group menjadi salah satu perusahaan F&B lokal yang menarik untuk dikaji karena memiliki filosofi budaya kerja *'Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People'* Konsep budaya ini menonjolkan kebebasan dalam energi positif, kolaborasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan di tempat kerja sebagai upaya membangun lingkungan kerja yang menyenangkan namun tetap produktif.

Untuk mengetahui implementasi budaya organisasi pada perusahaan Jiwa Group, penulis melakukan pra-survey dengan 20 karyawan sebagai responden. Pra-survei bertujuan untuk mengidentifikasi pemahaman karyawan dalam penerapan budaya organisasi *'Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People'* dalam aktivitas kerja karyawan sehari-hari. Berikut merupakan hasil pra-survei yang telah diolah peneliti.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survei ‘Implementasi Budaya Organisasi Jiwa Group

No	Pertanyaan	Sudah	Belum
1	Saya dapat memahami nilai-nilai kerja yang diterapkan di perusahaan (<i>Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People</i>)	30%	70%
2	Menurut saya nilai-nilai perusahaan tercermin dalam aktivitas kerja sehari-hari (<i>Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People</i>)	30%	70%
3	Menurut saya budaya organisasi sudah diterapkan oleh karyawan Jiwa Group (<i>Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People</i>)	20%	80%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 20 karyawan sebagai responden, penulis memiliki gambaran terkait tingkat pemahaman dan penerapan budaya organisasi masih relatif rendah. Sebagian besar responden (70%) menyatakan belum sepenuhnya memahami budaya organisasi ‘*Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People*’ yang berlaku. Selain itu berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan, menurut sebagian besar responden (70%) nilai-nilai perusahaan ‘*Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People*’ belum dapat tercermin dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini mengindikasikan perlu adanya upaya lebih lanjut untuk memastikan internalisasi pemahaman dan pengalaman karyawan akan nilai budaya organisasi yang diterapkan secara menyeluruh di lingkungan kerja.

Disamping itu tanpa adanya dukungan dari kebijakan manajemen SDM

yang mendukung kesejahteraan karyawan, pengaruh budaya organisasi tidak akan dapat secara optimal dirasakan karyawan. Hal ini dikarenakan pengambilan keputusan perusahaan juga mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Kebijakan manajemen SDM seperti perencanaan, pemberdayaan, dan kompensasi memperlihatkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Supratno & Nurfiani, 2025). Khususnya dalam upaya perusahaan memfasilitasi kebutuhan dan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Kebijakan terkait Compensation and Benefit tidak hanya menyangkut imbalan dalam bentuk finansial seperti gaji, upah, tunjangan tetap, dan insentif, namun juga dalam bentuk non finansial seperti, asuransi kesehatan, cuti, fasilitas dalam bentuk peralatan penunjang pekerjaan, program penghargaan, dan lain sebagainya. Mayoritas perusahaan kerap menjadikan kompensasi finansial sebagai alat utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan, sehingga penelitian yang muncul seringkali lebih berfokus pada hubungan antara kompensasi finansial dan motivasi atau kepuasan kerja. Namun, tren ini menimbulkan kesenjangan penelitian (*research gap*). Hal ini dikarenakan masih terbatasnya kajian yang menelaah secara mendalam manfaat non-finansial yang justru semakin penting dalam konteks dunia kerja modern.

Sejalan dengan hal tersebut berdasarkan hasil pengamatan serta komunikasi yang dilakukan penulis dengan supervisor departemen *General Affairs* Jiwa Group, departemen yang bertugas dalam pengadaan dan pendistribusian penunjang operasional perusahaan khususnya karyawan,

beberapa bentuk *employee benefits non-financial* seperti alat penunjang pekerjaan karyawan dan program pengembangan karyawan, masih berada pada tahap pengembangan dan belum sepenuhnya diberikan secara merata kepada seluruh karyawan. Hal ini menjadi perhatian penting khususnya dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja serta mempertahankan karyawan ditengah karakteristik perusahaan sektor F&B. Perusahaan tidak dapat hanya bergantung pada kompensasi finansial seperti gaji dan bonus.

Disamping itu Khususnya bagi Generasi Z, berbeda dari generasi sebelumnya menuntut organisasi untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja, terutama karena meningkatnya fenomena *job hopping* pada karyawan Generasi Z (Yang & Dini, 2023). Perkembangan lingkungan bisnis modern dengan dominasi tenaga kerja generasi milenial dan Gen Z menunjukkan bahwa karyawan semakin menghargai bentuk penghargaan lain yang tidak bersifat material, seperti fleksibilitas kerja, kesempatan berkembang, pengakuan, hubungan interpersonal yang baik, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mereka secara menyeluruh.

Terkait hal tersebut salah satu bentuk penghargaan terhadap faktor kepuasan dan loyalitas kerja karyawan khususnya Generasi Z yakni *employee benefit non-financial*. *Employee benefit non-financial* yaitu serangkaian manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang tidak langsung berkaitan dengan uang, namun berperan signifikan dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif (Qader, 2021). Sejalan dengan hal ini lebih lanjut

terkait dengan kondisi implementasi *employee benefit non-financial* perusahaan Jiwa Group yang diungkapkan masih dalam proses pengoptimal menimbulkan indikasi pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan Jiwa Group yang saat ini didominasi Generasi Z sebagai karyawan. Kurangnya apresiasi dan dukungan melalui *employee benefit non-financial* dalam jangka panjang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang berkaitan dengan kepuasan dan loyalitas kerja.

Dalam jangka panjang, kondisi penurunan kepuasan dan loyalitas kerja dapat berimplikasi terhadap penurunan kepatuhan kerja. Disiplin kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Kusumawardani & Satriadi, 2024). Hubungan positif antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja menjadikan kedua aspek ini saling mempengaruhi sehingga kemungkinan penurunan kepuasan kerja dapat diartikan juga akan menimbulkan penurunan tingkat disiplin kerja karyawan dalam bentuk kepatuhan terhadap peraturan kerja, kedisiplinan waktu, konsistensi dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi salah satu faktor penting yang perlu ditelaah lebih lanjut dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan *employee benefits non-finansial* terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan sektor Food and Beverage modern, yaitu Jiwa Group. Penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada sektor manufaktur dan jasa keuangan serta lebih menekankan pada kompensasi finansial. Selain itu, penelitian ini secara khusus memfokuskan pada *employee*

benefits non-finansial yang relevan dengan karakteristik tenaga kerja generasi muda, serta menggunakan adaptasi pengukuran budaya organisasi yang disesuaikan dengan konteks organisasi F&B di Indonesia.

Maka dari itu Jiwa Group sebagai perusahaan dengan budaya organisasi yang menekankan excitement, love, dan people perlu memastikan bahwa value tersebut diwujudkan melalui kebijakan benefit non-finansial yang konkret sehingga sejalan dengan tingkat kedisiplinan kerja yang baik dan akan berimplikasi dengan kepuasan kerja karyawan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dipahami sejauh mana budaya organisasi Jiwa Group, disiplin kerja dan *employee benefit non-finansial* yang diberikan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan dan penguatan sumber daya manusia di masa mendatang.

1.2 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah budaya organisasi Jiwa Group berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja karyawan Jiwa Group berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah *employee benefit non-financial* Jiwa Group berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi Jiwa Group terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Jiwa Group.
3. Mengetahui pengaruh *employee benefit non-financial* terhadap kepuasan kerja karyawan Jiwa Group.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan *employee benefit non-financial* terhadap kepuasan kerja perusahaan, khususnya dalam konteks industri F&B di Indonesia. Hasilnya dapat menjadi acuan bagi peneliti lain yang ingin menelaah konsep keterlibatan karyawan dan budaya positif dalam lingkungan kerja modern da.

2. Manfaat Praktis

Bagi manajemen Jiwa Group, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan strategi internal untuk memperkuat implementasi budaya '*Do it for the Excitement, Do it for the Love, dan Do it for the People*', menjadi evaluasi terhadap upaya penguatan tingkat kedisiplinan kerja dan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi pemenuhan *employee benefit non-financial* yang akan berimplikasi sebagai upaya mempertahankan ataupun meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bagi karyawan, penelitian ini dapat menjadi refleksi terhadap pengalaman kerja mereka dalam memaknai budaya organisasi dan peran keterlibatan pribadi terhadap kesejahteraan kerja.