

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika perkembangan teknologi telah meningkatkan tingkat persaingan bisnis, di mana kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penentu yang penting bagi kesuksesan organisasi. Tak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi kini SDM juga sebagai modal intelektual yang memiliki kemampuan, kreativitas, dan inovasi untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi semakin krusial untuk memaksimalkan efisiensi operasional perusahaan, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga retensi karyawan berkualitas. MSDM yang efektif mampu meningkatkan motivasi karyawan, menciptakan suasana kerja yang mendukung, hingga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Tantangan MSDM di era ini semakin kompleks seiring dengan perubahan teknologi yang cepat dan dinamika pasar global. Perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dengan tren baru seperti digitalisasi, *remote working*, dan kebutuhan akan keterampilan yang terus berubah. Tingginya rivalitas antarperusahaan dalam mendapatkan tenaga ahli mendorong perlunya penyusunan strategi pengelolaan SDM terobosan baru, baik untuk menarik bakat potensial, meningkatkan kompetensi, maupun menjaga loyalitas pekerja berkualitas. Dalam konteks ini, MSDM harus mampu menyelaraskan praktik-praktik pengelolaan SDM dengan strategi bisnis perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. Menurut Mangkunegara dalam Badrianto et al (2022), kinerja pegawai adalah realisasi tugas yang dinilai melalui parameter kualitas pekerjaan dan target kuantitatif yang terpenuhi, sesuai dengan lingkup kewajiban jabatannya. Selain berkontribusi pada peningkatan produktivitas perusahaan, kinerja yang optimal juga mencerminkan keefektifan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Kinerja perusahaan secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawannya. Sebagaimana dikemukakan Ramban dan Edalmen (2022), performa karyawan yang baik akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan, sedangkan kondisi sebaliknya akan menurunkan tingkat kinerja perusahaan. Perusahaan perlu mengkaji secara holistik faktor-faktor penentu kinerja karyawan sebagai dasar perancangan strategi peningkatan efektif.

Tingginya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan secara konsisten menjadi faktor krusial yang memengaruhi capaian kinerja pegawai. Bagi Rohman dan Ichsan (2021), beban kerja mencakup serangkaian aktivitas serta kewajiban yang dijalankan oleh karyawan selama kurun waktu tertentu. Robbins dalam Pratiwi et al (2023) berpendapat bahwa efisiensi dan produktivitas kerja dapat meningkat ketika beban kerja diberikan secara proporsional, namun kinerja akan terdampak buruk jika beban kerja yang diberikan melebihi batas wajar. Menurut Kahneman dalam Ansori dan Andriani (2021), adanya batasan pada pengaturan mental setiap individu mengakibatkan penugasan kerja secara berlebihan cenderung menyebabkan penurunan dalam produktivitas karyawan. Contoh konkret dari beban kerja berlebih ini adalah situasi di mana karyawan diharuskan

menangani dua atau lebih tugas sekaligus, yang berdampak pada berkurangnya performa kerja mereka. Dengan begitu, manajemen patut mempertimbangkan keseimbangan antara beban kerja dengan kapasitas dan kompetensi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja dan mencegah stres kerja yang dapat menurunkan produktivitas karyawan.

Pelatihan merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Menurut Mangkuprawira dalam Sahir et al (2023), pelatihan dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk memperkaya pengetahuan, mengasah keahlian, dan membentuk *attitude* karyawan. Hal ini dilakukan agar mereka bisa melaksanakan tanggung jawab pekerjaan secara lebih baik serta sesuai standar yang diharapkan. Dessler dalam Hermawati et al (2021) menekankan bahwa pelatihan memiliki cakupan yang luas, tidak terbatas pada pengembangan keahlian teknis semata, namun juga mencakup pengembangan *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, dan adaptabilitas, yang dapat dijadikan bekal oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, pelatihan menjadi investasi strategis bagi perusahaan dalam mengembangkan SDM yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Peran kepuasan kerja menjadi faktor krusial dalam mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Robbins dalam Gayatri dan Muttaqiyathun (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bagaimana seseorang memandang pekerjaannya, mengacu pada apakah ada kesenjangan antara upah yang diperoleh dan yang menurut pekerja seharusnya mereka terima. Luthans dalam Paparang et al (2021) menyoroti adanya korelasi positif pada *satisfaction work* dengan tingkat

kerja karyawan. Tingginya tingkat *satisfaction work* umumnya ditunjukkan dengan tingginya produktivitas, kemampuan berpikir inovatif, serta kesetiaan jangka panjang pada organisasi. Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh beragam aspek, meliputi suasana kerja, sistem remunerasi, hubungan interpersonal antar karyawan dan atasan, serta kesempatan pengembangan karir. Fokus manajemen pada pencapaian kepuasan kerja pekerja merupakan langkah krusial untuk mengoptimalkan produktivitas organisasi dalam jangka panjang.

Industri *wedding organizer* di Indonesia sudah mencatatkan pertumbuhan yang signifikan pada beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya kesibukan calon pengantin dan tren pernikahan yang semakin kompleks, sehingga kebutuhan akan jasa profesional dalam perencanaan dan pelaksanaan pernikahan semakin tinggi. *Wedding Organizer* (WO) adalah layanan profesional yang bertujuan untuk mengakomodasi kebutuhan calon pengantin dalam merancang, mengorganisasi, dan menyelenggarakan acara pernikahan agar berjalan lancar dan sesuai dengan harapan. Dalam konteks budaya Indonesia, pernikahan sering kali menjadi momen yang penuh makna dan melibatkan berbagai tradisi serta adat istiadat, sehingga peran *Wedding Organizer* menjadi semakin penting. WO tidak hanya bertugas mengatur logistik acara, seperti pemilihan venue, catering, dekorasi, dan hiburan, tetapi juga bertindak sebagai penghubung antara vendor dan klien untuk memastikan koordinasi yang optimal. Perkembangan zaman dan perubahan gaya hidup masyarakat telah menciptakan permintaan yang semakin tinggi terhadap layanan WO, khususnya bagi pasangan muda yang memiliki keterbatasan waktu untuk mengurus detail pernikahan. Selain itu, kompetisi di

industri ini juga semakin ketat, di mana *Wedding Organizer* berlomba-lomba menawarkan konsep unik dan inovatif untuk menarik perhatian klien, seperti pernikahan dengan tema outdoor, tradisional-modern, hingga intimate wedding. Dalam menjalankan perannya, WO juga menghadapi tantangan, seperti kebutuhan untuk menyesuaikan anggaran klien, mengelola ekspektasi yang tinggi, serta mengantisipasi masalah teknis yang mungkin terjadi selama acara berlangsung. Oleh karena itu, profesionalisme, kreativitas, dan kemampuan komunikasi yang baik menjadi kualitas utama yang harus dimiliki oleh tim *Wedding Organizer*. Keberadaan bisnis *Wedding Organizer* tidak hanya memberikan solusi praktis bagi calon pengantin, tetapi juga memastikan bahwa momen bahagia mereka menjadi kenangan yang tak terlupakan.

Namun, pertumbuhan industri ini juga membawa tantangan bagi manajemen SDM dalam bisnis *wedding organizer*. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan akan SDM yang kompeten dan *multitasking*, mengingat kompleksitas dan variasi dalam setiap proyek pernikahan. Selain itu, fluktuasi permintaan yang tinggi, terutama pada musim-musim tertentu, menuntut fleksibilitas dalam pengelolaan SDM. Perusahaan *wedding organizer* juga harus mampu mengelola stres kerja karyawan akibat tekanan waktu dan ekspektasi klien yang tinggi. Oleh karena itu, strategi MSDM yang efektif, termasuk pelatihan yang tepat dan manajemen beban kerja yang baik, menjadi krusial dalam menjaga kualitas layanan dan kepuasan klien.

Mazarzo Traditional Wedding Organizer merupakan salah satu perusahaan dalam industri *wedding organizer* di Surabaya. Berdiri sejak tahun 2011, Mazarzo

telah membangun reputasi yang solid dalam menyediakan layanan pernikahan yang memadukan unsur tradisional dengan sentuhan modern. *Mazarzo Traditional Wedding Organizer* dikenal dengan komitmennya dalam memberikan pelayanan prima kepada klien, mulai dari perencanaan hingga eksekusi acara pernikahan. Dengan tim yang terdiri dari profesional berpengalaman di berbagai aspek penyelenggaraan pernikahan, Mazarzo terus berupaya memenuhi kebutuhan pasar yang semakin berkembang dan beragam. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, pelayanan menjadi suatu hal terpenting yang harus diberikan kepada klien. Untuk itu pengelolaan sistem kerja karyawan menjadi fokus utama untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkelanjutan.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh *Mazarzo Traditional Wedding Organizer* dalam mengelola sumber daya manusianya adalah tidak seimbangny jumlah SDM dengan permintaan klien yang semakin meningkat. Pada periode tahun 2022/2023 atau pasca pandemi COVID-19, *Mazarzo Traditional Wedding Organizer* mengalami peningkatan permintaan klien yang signifikan. Namun, peningkatan ini tidak diimbangi dengan penambahan jumlah SDM yang memadai, sehingga menimbulkan tantangan dalam pengelolaan *event wedding*. Situasi ini mengakibatkan beberapa karyawan harus menangani dua hingga tiga *event* sekaligus dalam satu hari, yang berpotensi menyebabkan beban kerja berlebihan. Konsekuensinya, karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal karena kelelahan fisik dan mental. Kondisi ini tidak hanya berpotensi menurunkan kualitas layanan, tetapi juga dapat berpengaruh buruk terhadap tingkat kepuasan kerja serta performa karyawan secara menyeluruh.

Tabel 1. 1 Data Klien Mazarzo *Traditional Wedding Organizer* Tahun 2022 – 2024

Bulan	Banyak Klien (Tahun)		
	2022	2023	2024
Januari	1	2	2
Februari	3	4	3
Maret	2	2	2
April	4	5	6
Mei	3	4	6
Juni	4	7	6
Juli	3	2	4
Agustus	5	2	3
September	3	9	6
Oktober	4	8	11
November	2	6	6
Desember	4	4	8
TOTAL	38	55	63

Sumber: Data Internal Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*, 2024

Data yang terlampir diatas menunjukkan bahwasanya klien Mazarzo *Traditional Wedding Organizer* mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2022 hingga tahun 2024 ini. Hal tersebut mengakibatkan beban kerja karyawan yang berlebihan, karena beberapa karyawan harus merangkap tugas di sejumlah *event wedding* dalam satu waktu. Untuk itu sebagai upaya untuk mengatasi masalah beban kerja yang berlebihan, manajemen Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*

menginisiasi program rekrutmen tahunan. Setiap tahunnya, perusahaan merekrut 10-25 karyawan baru melalui beberapa tahapan seleksi. Namun, proses *onboarding*, pelatihan, dan pembekalan untuk karyawan masih belum optimal. Perusahaan hanya menggunakan pendekatan pelatihan *informal on-the-job* selama tiga event pertama. Di mana karyawan baru harus secara proaktif bertanya kepada karyawan senior tentang jobdesk dan tanggung jawab *role* mereka. Metode ini tidak memberikan pemahaman komprehensif tentang berbagai *role* dalam industri *wedding*, seperti penanggung jawab calon pengantin, *escort*, *prefunction*, *stopper*, FnB, operator, dan *role* lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Project Manager Mazarzo Traditional Wedding Organizer*, perusahaan menerapkan sistem pembagian *role* secara acak untuk karyawannya pada setiap *event*. Sistem pembagian tersebut membuat beberapa karyawan yang awam terkait pernikahan tradisional merasa kesulitan, karena karyawan sering kali harus beradaptasi dengan peran baru tanpa persiapan yang memadai. Sistem tersebut tak hanya mengurangi efisiensi operasional, namun juga berpotensi menurunkan kualitas layanan kepada klien. Kurangnya pelatihan formal dan sistematis mengakibatkan karyawan tidak memiliki pengetahuan yang menyeluruh tentang semua aspek operasional perusahaan. Situasi ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan program pelatihan yang lebih terstruktur dan komprehensif, yang mencakup pemaparan jobdesk secara detail dan praktik langsung untuk setiap peran. Dengan pendekatan pelatihan yang lebih efektif, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, memaksimalkan kinerja, serta mampu

mengoptimalkan mutu layanan kepada klien Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.

Tingginya kepuasan kerja pada karyawan membuat mereka memiliki kemampuan lebih tangguh dalam mengatasi tingginya beban kerja yang diberikan dan cenderung lebih antusias dalam mengikuti pelatihan yang diberikan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengurangi efektivitas pelatihan dan memperburuk dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang keterkaitan beban kerja terhadap hasil kerja dapat membantu organisasi dalam merancang strategi alokasi tugas yang lebih efektif serta menjadikan lingkungan kerja yang lebih produktif. Pelatihan yang efektif dan optimal tidak terbatas pada peningkatan kompetensi teknis semata, namun juga mencakup pengembangan *soft skill* yang esensial dalam menghadapi kompleksitas dunia bisnis yang dinamis. Perusahaan dapat mengoptimalkan investasi mereka dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dan merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan, pengelolaan terhadap beban kerja dan pelatihan secara optimal menjadi fokus peningkatan SDM perusahaan.

Merujuk pada penjelasan yang tertera, mendorong penulis untuk mengkaji dalam penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan pada dasar pemikiran dalam latar belakang, fokus kajian penelitian ini ditetapkan yaitu:

1. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
2. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
3. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
4. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
6. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?
7. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan permasalahan yang disampaikan, tujuan dari penelitian ini yakni:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Mazarzo *Traditional Wedding Organizer*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berlandaskan tujuan penelitian yang telah diuraikan, diharapkan tercipta kontribusi yang berarti dalam beberapa aspek berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil yang didapat mampu membantu memperkuat dasar teoritis mengenai konsep pengembangan manajemen sumber daya manusia, terutama terkait beban kerja, pelatihan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Dengan memberikan wawasan baru atau mengonfirmasi temuan

sebelumnya, dan bisa dimanfaatkan untuk bahan rujukan bagi peneliti berikutnya yang hendak mengkaji topik sejenis.

2. Manfaat Praktis

Tinjauan ini dimaksudkan mampu menghadirkan kontribusi intelektual inovatif beserta kompetensi aplikatif bagi para peneliti dalam disiplin ilmu pengembangan SDM. Di samping itu, studi ini diproyeksikan mampu menyumbang kontribusi positif bagi Mazarzo *Traditional Wedding Organizer* dalam mengimplementasikan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien. Melalui analisis komprehensif tentang beban kerja, program pelatihan, dan kepuasan kerja, perusahaan dapat melakukan penilaian dan mengenali aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk mengoptimalkan hasil kinerja karyawannya.