

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di zaman digital saat ini, sektor bisnis telah mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dalam konteks globalisasi yang sedang berlangsung. Peran sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi semakin penting, walaupun beberapa fungsi yang biasanya dilakukan oleh manusia dapat diotomatisasi dengan bantuan teknologi. Kualitas dari tenaga kerja menjadi aset yang sangat penting yang mempengaruhi kesuksesan atau pencapaian suatu perusahaan.[1] Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memastikan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara efektif.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak bisa dipisahkan dari sebuah organisasi, baik dalam konteks instansi maupun perusahaan. SDM berperan sebagai kunci yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. SDM terdiri dari individu-individu yang dipekerjakan dalam suatu organisasi, berfungsi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut [2]. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu menjaga agar para karyawan unggulnya tetap berada di dalam organisasi, terlepas dari situasi atau kondisi yang ada. Perusahaan sangat menyadari betapa pentingnya peran karyawan dalam mencapai kesuksesan, karena mereka merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan sejumlah elemen pendukung yang dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya di dalam struktur organisasi tersebut [3].

Industri florist di Bali merupakan industri kecil menengah yang sudah banyak ditemui saat ini yang berkembang pesat dan memiliki potensi besar dalam membuka peluang kerja bagi generasi muda, khususnya generasi Milenial dan Z. Namun, sejumlah pemilik florist di Bali menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja muda yang cenderung berpindah tempat

kerja karena beban kerja tinggi, jam kerja panjang, serta tekanan dalam memenuhi permintaan pelanggan yang fluktuatif. Kondisi tersebut menyebabkan tingkat keluar-masuk karyawan cukup tinggi dan berpengaruh terhadap stabilitas operasional florist. Oleh karena itu, industri florist di Bali perlu memiliki strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menjaga karyawan tetap bertahan, dengan memahami faktor-faktor yang mendorong generasi Milenial dan Z agar memiliki keberlanjutan bekerja jangka panjang terhadap florist.

Perkembangan pariwisata dan tingginya aktivitas penyelenggaraan acara di Bali turut mendorong pertumbuhan sektor pendukung, salah satunya industri florist. Florist memiliki peran penting dalam menunjang berbagai kegiatan seperti pernikahan, upacara keagamaan, *graduation*, hari guru, hari ibu, *valentine* dan event pariwisata yang membutuhkan jasa dekorasi dan rangkaian bunga. Kondisi tersebut menyebabkan permintaan terhadap produk dan layanan florist cenderung meningkat, terutama pada periode atau musim tertentu.

Z Meningkatnya permintaan tersebut berdampak langsung pada pola kerja karyawan florist, yang ditandai dengan jam kerja yang panjang, intensitas pekerjaan yang tinggi, serta beban kerja yang bersifat musiman dan fluktuatif. Situasi ini menuntut karyawan untuk bekerja lebih intens dalam waktu tertentu, sehingga berpotensi memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan tersebut dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk lanjut bekerja di industri florist.

Retensi karyawan menjadi aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan, karena berkontribusi terhadap stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan organisasi. Retensi karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena kehilangan karyawan yang baik dapat menyebabkan biaya yang tinggi, seperti biaya rekrutmen, dan biaya produktivitas yang hilang [4]. Menurut Mathis & Jackson mendefinisikan retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam

perusahaan [5]. Terdapat dua faktor penentu retensi karyawan yaitu dipengaruhi oleh *work life balance* dan *job satisfaction* [6].

Work life balance mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengelola tuntutan dari pekerjaan dengan tanggung jawab serta kebutuhan dalam kehidupan pribadi. Jika terdapat ketidakseimbangan antara keduanya, hal ini dapat mengakibatkan stres kerja yang berkepanjangan, kelelahan, *burnout*, dan pada akhirnya dapat mempengaruhi menurunnya keberlanjutan karyawan serta meningkatnya niat mereka untuk meninggalkan organisasi [7]. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk mempertahankan keterikatan kerja karyawan serta memastikan karyawan tetap bertahan di perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Parthasarathy dan Zimmermann yang menyatakan bahwa menjaga keseimbangan tersebut dapat memberikan manfaat dan meningkatkan efisiensi, termasuk dalam hal retensi karyawan. [6]

Peneliti melakukan pra observasi melalui wawancara dengan beberapa perwakilan karyawan dari delapan florist. Wawancara tersebut difokuskan pada tujuh faktor utama retensi karyawan, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, Kesempatan Pengembangan dan Kemajuan dalam Organisasi, *work life balance*, lingkungan dan hubungan kerja, organisasi dan manajemen, serta kebijakan dan praktik perusahaan.

Tabel 1. Hasil Survey Awal Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Retention* pada Industri Florist

No.	Faktor Retensi Karyawan	Ya	Tidak	Presentase
1	<i>Work life balance</i>	20	5	80%
2	Kepuasan kerja	22	3	88%
3	Kompensasi	16	9	64%
4	Kesempatan Pengembangan dan Kemajuan dalam Organisasi	11	15	46%
5	Organisasi dan Manajemen	17	8	68%
6	Kebijakan dan praktik perusahaan	15	10	60%

Sumber :Lampiran 1. Hasil Pra Observasi pada Karyawan Florist

Berdasarkan hasil wawancara pra-observasi yang dilakukan kepada perwakilan dari delapan usaha florist yang berjumlah 25 orang, tercantum pada Lampiran 1, pengukuran kepuasan kerja (*job satisfaction*) dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada karyawan mengenai tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dijalani saat ini, termasuk kesesuaian pekerjaan dengan minat dan perasaan nyaman selama bekerja di florist. Sementara itu, *work life balance* diukur melalui pertanyaan yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi selama bekerja di florist. Jawaban karyawan terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diklasifikasikan dalam kategori “Ya” dan “Tidak” untuk menggambarkan persepsi karyawan terhadap masing-masing faktor retensi karyawan.

Hasil pra-observasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor dominan yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di tempat kerja, dengan 88% karyawan menyatakan puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Sebagian besar karyawan menilai pekerjaan mereka sesuai dengan minat pribadi mereka, terutama dalam merangkai bunga dan dekorasi acara yang menuntut kreativitas.

Faktor *work life balance* juga menunjukkan persentase tinggi, yaitu sebesar 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa florist telah memberikan fleksibilitas waktu kerja yang cukup, meskipun pada waktu tertentu seperti musim pernikahan atau hari besar lainnya sering kali menuntut jam kerja lebih panjang. Dukungan manajemen dalam mengatur jadwal kerja dinilai membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, faktor kompensasi (64%) berperan penting dalam mempertahankan karyawan. Karyawan merasa dihargai melalui pemberian gaji, bonus saat musim ramai. Adapun Kesempatan Pengembangan dan Kemajuan dalam Organisasi memperoleh hasil terendah sebesar 46%, karena keterbatasan jenjang karier pada usaha florist berskala kecil. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan *work life balance* menjadi faktor utama

yang berkontribusi terhadap tingginya tingkat retensi karyawan florist. Fenomena ini menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti rasa nyaman yang dirasakan karyawan dan kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keputusan untuk tetap bekerja dibandingkan dengan faktor struktural seperti jenjang karier atau kebijakan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di delapan florist di Bali yang fokus pada penjualan bunga segar, penyusunan rangkaian bunga, serta dekorasi untuk berbagai acara. Penelitian ini berfokus pada karyawan yang bekerja di bidang operasional, termasuk perangkai bunga, staf layanan pelanggan, dan petugas pengiriman yang berstatus sebagai karyawan tetap. Pertumbuhan industri florist di Bali cukup cepat, yang dipicu oleh permintaan tinggi untuk dekorasi bunga pada acara pernikahan, kegiatan keagamaan, dan acara pariwisata. Dengan demikian, pemilik florist perlu memahami pentingnya retensi karyawan dalam menjaga keberlangsungan usaha dan kualitas layanan yang diberikan. Karyawan yang loyal dan merasa nyaman serta dihargai di tempat kerja dapat berkontribusi dalam meningkatkan stabilitas tenaga kerja serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh florist. Selain itu, *job satisfaction* dan *work life balance* berpengaruh besar terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan di industri florist.

Berdasarkan hasil wawancara dan pra-observasi, pemilik florist di Bali telah melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan di dalam organisasi. Upaya tersebut umumnya disesuaikan dengan karakteristik usaha florist yang berskala kecil dan bersifat musiman. Salah satu kebijakan yang paling umum diterapkan adalah pemberian fleksibilitas waktu kerja, terutama pada hari-hari di luar musim ramai. Fleksibilitas ini diberikan dalam bentuk pengaturan jadwal kerja yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pribadi karyawan, seperti izin libur bergantian atau pengaturan jam masuk kerja yang lebih longgar ketika beban kerja relatif rendah. Kebijakan ini dinilai membantu karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain fleksibilitas waktu kerja, pemilik florist juga menerapkan kebijakan pemberian kompensasi tambahan berupa bonus atau insentif pada musim ramai, seperti saat pernikahan, upacara keagamaan, dan event besar lainnya. Meskipun tidak diberikan secara rutin, bonus tersebut dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kerja keras karyawan. Bentuk penghargaan non-finansial juga diberikan melalui kepercayaan dalam menangani pesanan penting, serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan operasional sederhana. Hal ini memberikan rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap tempat kerja.

Upaya lain yang dilakukan florist dalam mempertahankan karyawan adalah menciptakan lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan komunikasi yang terbuka antara pemilik usaha dan karyawan. Hubungan kerja yang akrab dan minimnya jarak membuat karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, keluhan, maupun ide kreatif. Kondisi ini mendorong terciptanya suasana kerja yang positif dan mendukung kepuasan kerja karyawan. Selain itu, meskipun peluang jenjang karier formal relatif terbatas, pemilik florist tetap memberikan kesempatan pengembangan keterampilan melalui pembelajaran langsung di tempat kerja, seperti peningkatan kemampuan merangkai bunga, dekorasi acara, serta pelayanan pelanggan. Pengalaman kerja tersebut memberikan nilai tambah bagi karyawan dan menjadi salah satu alasan mereka untuk tetap bertahan.

Namun demikian, upaya-upaya yang telah dilakukan tersebut masih menghadapi sejumlah keterbatasan, terutama terkait konsistensi penerapan kebijakan, kejelasan pembagian tugas, serta pengelolaan beban kerja pada musim ramai. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun florist telah melakukan berbagai strategi retensi karyawan, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan melalui pengelolaan *work life balance* yang lebih terstruktur dan peningkatan *job satisfaction* secara berkelanjutan.

Tabel 2. Data Karyawan Resign per Tahun

Tahun	Jumlah Karyawan Resign
2022	5 karyawan
2023	8 Karyawan
2024	4 Karyawan

Sumber : Data dari pemilik florist

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada industri florist di Bali mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemilik florist masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan secara berkelanjutan, khususnya pada periode tertentu dengan tuntutan pekerjaan yang meningkat.

Kondisi ini mengisyaratkan perlunya perhatian lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, seperti pengelolaan beban kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta pengalaman kerja yang dirasakan karyawan selama bekerja di florist. Oleh karena itu, data resign ini digunakan sebagai data pendukung yang menggambarkan adanya fenomena retensi karyawan yang perlu dikaji lebih mendalam melalui penelitian selanjutnya.

Salah satu yang berkontribusi dalam menjaga karyawan tetap di perusahaan adalah tingkat kepuasan yang mereka alami terhadap pekerjaan, yang di sebut sebagai kepuasan kerja. *Job satisfaction* mencerminkan perasaan nyaman dan bahagia yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya [8]. Menurut Spector kepuasan kerja didefinisikan sebagai pengalaman emosional yang dimiliki seseorang terkait pekerjaannya, mencakup sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai berbagai aspek dari tugas yang mereka Jalani [9].

Untuk meningkatkan retensi karyawan, Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor seperti penerapan kebijakan pengembangan karyawan, karena kebijakan tersebut dapat memberikan dorongan motivasi

kerja bagi karyawan. Peningkatan karier dapat terwujud jika perusahaan memberikan kesempatan terbuka bagi karyawan untuk mengembangkan karier mereka [10].

Hasil pra-observasi didukung dengan temuan beberapa penelitian yang menyatakan *work life balance* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* [11], [12], [13], [14], [15]. Hasil juga mengonfirmasi bahwa *work life balance* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendukung retensi karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut [7], [8], [16], dan [17]. Penelitian lain memperkuat bukti bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa karyawan yang mengalami kepuasan kerja cenderung menunjukkan keberlanjutan bekerja yang lebih tinggi [18], [19], [20] dan [21]. Namun terdapat temuan yang menunjukkan hasil yang berbeda mengungkapkan bahwa *work life balance* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee retention*, meskipun tetap berkontribusi positif terhadap *job satisfaction* [22], [23] [16] dan [24].

Berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya diatas, terdapat celah penelitian (*reaserch gap*) sehingga perlunya dilakukan penelitian lebih lanjutan dengan menambahkan variabel mediasi yaitu *job satisfaction*. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* [7], [8], [11], [12], [13], [14], [15], [25]. Temuan serupa juga ditemukan yaitu membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* [18], [23], [26], [16], [17], [19], [20], [21], [27], [28] dan [29]. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan itu mendorong mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *job satisfaction* digunakan

sebagai variabel mediasi, karena diyakini menjadi penghubung yang memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap *employee retention*.

Penggunaan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi didukung oleh Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) [30], yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi terbentuk berdasarkan prinsip saling memberikan manfaat. Ketika organisasi memberikan dukungan berupa *work life balance*, karyawan merespons dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen yang lebih kuat, sehingga *job satisfaction* berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan *work life balance* dengan *employee retention*. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *employee retention*. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana *work life balance* memengaruhi kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan, khususnya dalam konteks industri kreatif seperti florist.

Kebaruan penelitian (*Novelty*) ini terletak pada penekanan terhadap industri kreatif/UMKM, khususnya pada industri florist, yang belum banyak dikaji secara mendalam. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor manufaktur, atau perusahaan besar dengan partisipan dari kalangan milenial dan Generasi Z di perusahaan menengah hingga besar. Sebaliknya, penelitian ini melibatkan karyawan di florist skala kecil, yang menghadapi tantangan seperti fleksibilitas waktu tinggi, pola kerja musiman, dan jenjang karir yang terbatas. *Novelty* ini mencakup pengujian model mediasi kepuasan kerja yang tidak hanya mengisi kekosongan literatur di sektor UMKM florist, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pemilik usaha untuk meningkatkan *employee retention* melalui pengelolaan *work life balance* dan *job satisfaction*, sehingga berkontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif dan adaptif terhadap realitas industri kreatif lokal.

Berdasarkan temuan dari gap penelitian dan fenomena yang ada, peneliti tertarik untuk memastikan kembali hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai

work life balance, *job satisfaction*, dan *employee retention*. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas, perlu dikaji kembali mengenai hubungan antara *work life balance* dan *employee retention*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dan dilakukan penelitian terkait dengan judul “**Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Retensi Karyawan* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Industri Florist di Bali)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana *Employee Retention*, *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction* pada Industri Florist di Bali?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Retention*?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh pada *Job Satisfaction*?
4. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh pada *Employee Retention*?
5. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mendeskripsikan *Employee Retention*, *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction* pada Industri Florist di Bali
2. Untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Retention*

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pembaca untuk lebih memahami teori-teori yang berkaitan dengan sumber daya manusia, terutama mengenai *Work Life Balance*, *Employee Retention*, dan *Job Satisfaction*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumber evaluasi yang bermanfaat bagi pemilik usaha (UMKM) dalam mempertimbangkan dan merencanakan strategi terkait retensi karyawan. Dengan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja yang dialami karyawan di industri florist di Bali, pemilik usaha diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik

