

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kota Malang merupakan kota dengan industri *café* yang telah berkembang dengan sangat pesat. Pada tahun 2016 lalu, perkembangan *café* di Kota Malang telah meningkat hingga dua kali lipat dibanding tahun sebelumnya[1]. Sementara itu, radarmalang.jawapos.com melansir bahwa pada awal tahun 2024 kemarin terdapat sekitar 48 pelaku bisnis yang membuka *café* baru di wilayah Kota Malang[2]. Dengan kata lain, pada awal tahun 2024 tersebut terdapat total 2.903 pelaku usaha yang mendirikan usaha berupa *café* maupun restoran.

Hingga saat ini juga belum ditemukan data pasti mengenai jumlah bisnis *café* di wilayah Kota Malang karena perkembangannya yang cukup cepat. Namun, radarmalang.jawapos.com juga pernah melansir bahwa dalam tiga minggu di awal tahun 2024 lalu terdapat sejumlah 48 pelaku bisnis membuka bisnis restoran dan *café* di kawasan Kota Malang. Melalui adanya penambahan bisnis tersebut, hingga awal 2024 kemarin terdapat 2.903 pelaku bisnis yang terdaftar wajib pajak di bidang restoran dan *café* di Kota Malang. Ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Kota Malang, Indra Setiyani[2] menjelaskan bahwa diprediksi pertumbuhan restoran dan *café* akan terus berkembang seiring berjalannya waktu.

Melihat pesatnya pertumbuhan *café* di Kota Malang, dibutuhkan inovasi dan evaluasi secara berkala bagi pelaku bisnis untuk dapat semakin mengembangkan bisnisnya serta menghindari kerugian atau bahkan gulung

tikar. Salah satu faktor yang mendukung adanya inovasi dan evaluasi bisnis adalah kesiapan karyawan untuk berubah atau melakukan perubahan. Dalam hal ini, perubahan yang dimaksud adalah perubahan menuju ke arah positif atau inovasi baru dengan tujuan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) guna mengembangkan sebuah bisnis.

Armenakis, et al.[3] menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap, keyakinan dan intensi dari individu yang menuju ke arah dukungan mengenai sebuah perubahan. Sedangkan Hanpachern, et al.[4] menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan ukuran mengenai sejauh mana individu memiliki kesiapan fisik, psikologis, dan mental dalam berpartisipasi di kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan organisasi. Di sisi lain, Holt, et al.[5] mendefinisikan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh beberapa hal secara simultan, yaitu sesuatu yang diubah, proses perubahan, keadaan ketika sedang berubah, serta karakteristik individu yang diharuskan atau diminta untuk berubah.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, maka kesiapan untuk berubah adalah suatu kondisi ketika seseorang telah terbelah siap secara mental, fisik, dan psikologis akan perubahan ke arah positif yang berhubungan dengan organisasinya. Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat kesiapan individu untuk berubah. Akhbar, et al.[6] dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dengan persentase

pengaruh sebesar 35,5%. Artinya bahwa ketika karyawan mendapatkan kesejahteraan yang cukup baik di tempat kerja, maka karyawan cenderung memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan.

Di sisi lain, Lestari, et al.[7] dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi secara signifikan oleh keterlibatan kerja dan kepemimpinan transformasional. Artinya bahwa ketika seorang pemimpin yang dapat memotivasi bawahan atau karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama, serta ketika karyawan memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya, maka hal ini akan berdampak pada tingginya kesiapan karyawan untuk berubah atau melakukan perubahan. Dalam hal ini, dapat dilihat bahwa kesiapan kerja bukan hanya bergantung pada diri sendiri namun juga lingkungannya, khususnya mengenai karakteristik pemimpin.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, terdapat 2 variabel yang secara terbukti mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah, yaitu keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Wokas, et al.[8] menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi ketika karyawan memberikan waktu dan energinya untuk masuk ke dalam pekerjaan mereka secara keseluruhan. Artinya bahwa keterlibatan kerja merupakan tolak ukur secara psikologis ketika karyawan menganggap dirinya memiliki keterlibatan penuh dan penting ke dalam pekerjaannya. Sedangkan Nitisemo[9] mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja adalah suatu kondisi ketika karyawan secara sadar mengidentifikasi dirinya terikat dengan pekerjaannya dan menganggap

pekerjaannya penting bagi dirinya sendiri selain bagi organisasi atau perusahaan.

Di sisi lain, kepuasan kerja menurut Locke[10] adalah suatu keadaan ketika karyawan memiliki atau menyatakan rasa kesenangan maupun bentuk emosional positif yang timbul dari pengalaman kerja atau penilaian pekerjaannya. Sementara itu, Hosseini[11] menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan acuan perasaan atau emosional yang positif dan menyenangkan atas hasil kerja dari individu yang telah bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tingkatan emosional karyawan yang berhubungan dengan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap kondisi pekerjaannya.

Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dalam beberapa penelitian di atas terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini tidak terlepas dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal seperti kondisi psikologis dan kondisi fisik karyawan. Sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan perusahaan, lingkungan kerja, hingga dukungan pimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur adakah pengaruh atau seberapa besar pengaruh antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, baik secara parsial maupun secara simultan.

Salah satu café yang berada di Kota Malang adalah Berkat Terang Jaya. Café ini menjadi salah satu café yang cukup dikenal di kalangan mahasiswa Kota Malang. Terletak di Jl. Jaksa Agung Suparto No. 25, Klojen, Kota Malang. Café ini memiliki konsep yang cukup unik, yakni konsep tempo dulu dengan menghadirkan berbagai properti klasik dan juga menampilkan suasana bercengkerama di rumah. Selain itu, Berkat Terang Jaya memiliki jam operasional mulai pukul 09.00 WIB hingga pukul 01.00 WIB di setiap harinya. Hal inilah yang menjadikan Berkat Terang Jaya cukup populer di kalangan mahasiswa Kota Malang. Maka dari itu, Berkat Terang Jaya terbilang salah satu bisnis café yang cukup baik dan stabil saat ini.

Penulis melakukan observasi di Berkat Terang Jaya dan menemukan bahwa terdapat konflik yang melibatkan antar pegawai di sana. Konflik ini adalah terdapat pegawai yang saling menyindir rekan sesama pegawai karena beberapa hal, seperti ketidakcocokan antar pribadi, hingga melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Konflik seperti ini membutuhkan solusi seperti perubahan internal di kalangan pegawai dengan diinisiasi oleh perusahaan.

Di sisi lain, terdapat perubahan budaya di lingkup karyawan café Berkat Terang Jaya. Beberapa tahun yang lalu, karyawan café ini cukup profesional dalam bekerja karena mematuhi aturan berupa tidak mencampurkan permasalahan pribadi ke dalam ranah pekerjaan. Namun, ketika pihak manajemen telah cukup dekat dengan karyawan hal ini menjadikan karyawan berkurang tingkat profesionalitasnya. Seperti contoh

membawa permasalahan pribadi ke dalam ranah pekerjaan. Permasalahan ini menjadikan adanya ketidaknyamanan di kalangan pelanggan.

Terdapat perbedaan juga mengenai kriteria pelanggan di café Berkat Terang Jaya. Ketika karyawan bekerja dengan profesional, sebagian besar pelanggan adalah pekerja maupun mahasiswa atau pelajar yang sedang mengerjakan tugas. Café ini dipilih karena memadai untuk mendapatkan ketenangan ketika sedang bekerja atau mengerjakan tugas. Namun, saat ini sebagian besar pelanggan adalah anak-anak muda yang sedang bercengkerama atau bersosialisasi di café. Meskipun masih terdapat juga pelanggan yang mengerjakan tugas, namun jumlahnya seringkali tidak lebih dari pelanggan yang bersantai dan bercengkerama dengan teman-temannya.

Sebagai salah satu café yang berusaha bertahan dan memperluas pasar di Kota Malang, Berkat Terang Jaya berencana menjangkau lebih banyak konsumen dengan membuka cabang baru. Namun, rencana ini masih belum dimatangkan hingga sekarang. Kspansi ini tentu membutuhkan dukungan penuh dari seluruh elemen internal perusahaan, khususnya karyawan sebagai pelaksana utama kegiatan operasional. Oleh karena itu, kesiapan untuk berubah dari para karyawan menjadi faktor krusial yang belum tentu dapat dipastikan secara merata.

Berdasarkan hasil observasi awal, muncul indikasi bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan kesiapan yang optimal dalam menyambut perubahan tersebut. Beberapa di antaranya menyampaikan kecemasan terhadap kemungkinan beban kerja yang meningkat, perubahan sistem kerja,

hingga kekhawatiran atas penempatan baru. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah bukan sekadar persoalan teknis, tetapi berkaitan erat dengan faktor psikologis dan sosial yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja mereka saat ini.

Salah satu persoalan yang muncul di lapangan adalah keterlibatan kerja karyawan yang masih tergolong rendah. Tidak sedikit karyawan yang merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan ataupun pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pengembangan perusahaan. Mereka merasa hanya sebagai pelaksana teknis tanpa dilibatkan secara aktif dalam rencana strategis, termasuk dalam proses persiapan pembukaan outlet baru. Rendahnya keterlibatan ini berpotensi menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada resistensi terhadap perubahan.

Selain itu, permasalahan kepuasan kerja juga menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan. Karyawan di Café Berkat Terang Jaya mengaku kerap mengerjakan tugas yang bukan merupakan bagian dari job description mereka. Ketidaksesuaian antara beban kerja dan tanggung jawab yang semestinya menimbulkan rasa tidak nyaman dan memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Ketidakpuasan ini diperparah oleh konflik yang sering muncul antar sesama karyawan, baik dalam bentuk perselisihan peran, komunikasi yang tidak efektif, maupun sikap tidak saling menghargai.

Konflik interpersonal yang berulang tidak hanya menurunkan kualitas hubungan antar karyawan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif. Dalam kondisi seperti ini, karyawan cenderung fokus pada

permasalahan pribadi dibandingkan mendukung agenda perubahan organisasi. Lingkungan kerja yang tidak harmonis pada akhirnya melemahkan semangat kerja dan berpotensi menurunkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi yang bersifat strategis.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini akan dilakukan di Berkat Terang Jaya, sebuah café yang terletak di Kota Malang. Pemilihan lokasi ini tidak terlepas dari banyaknya café yang saat ini berdiri di Kota Malang dan terus berkembang seiring berjalannya waktu. Sedangkan, Berkat Terang Jaya menjadi salah satu café yang cukup populer dan stabil di Kota Malang. Melalui hal ini, penulis berkeinginan untuk menguji topik pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang?

4. Antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, manakah yang paling berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan pada bagian sebelumnya, maka tujuan penelitian yang dirumuskan oleh penulis adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah terdapat kepuasan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang lebih kuat antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan café Berkat Terang Jaya di Kota Malang.

2. Manfaat Penelitian

Penulis merumuskan beberapa manfaat penelitian untuk beberapa pihak, yaitu:

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan terkait keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kesiapan untuk berubah bagi para karyawan. Melalui pengukuran dalam penelitian ini, perusahaan dapat mempertimbangkan mengenai perilaku dari karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang meneliti topik serupa, khususnya dengan 3 variabel yaitu keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta kesiapan untuk bekerja. Melalui penelitian ini, peneliti selanjutnya dapat mengkaji rentang skala masing-masing variabel beserta pengaruh 2 variabel X terhadap Y.