

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penentu utama keberhasilan sebuah perusahaan karena karyawan adalah penggerak seluruh aktivitas operasional, inovasi, dan layanan yang menjadi inti daya saing organisasi (Rahardjo, 2021). Dalam industri pariwisata yang bersifat padat karya dan berorientasi pada layanan, peran karyawan semakin krusial karena kualitas interaksi antara SDM dengan klien secara langsung menentukan produktivitas dan reputasi perusahaan (Rahardjo, 2021). Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, gaji menjadi salah satu variabel paling fundamental karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi sekaligus pemenuhan kebutuhan dasar tenaga kerja; apabila sistem penggajian tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja yang ditanggung, motivasi karyawan akan menurun dan berdampak langsung pada hasil kerjanya (Wira, 2024). Kondisi ini semakin kompleks ketika perusahaan dihadapkan pada keragaman kelompok generasi dalam satu lingkungan kerja, sebab setiap generasi mulai dari Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z memiliki nilai kerja, ekspektasi terhadap gaji, dan cara merespons tekanan kerja yang berbeda-beda sehingga pendekatan pengelolaan SDM yang seragam tidak lagi memadai (Nurdianto et al., 2023).

Kompleksitas pengelolaan SDM lintas generasi tersebut tidak hanya terjadi secara umum, tetapi juga tampak nyata pada sektor-sektor yang menuntut kreativitas tinggi dan intensitas kerja berbasis proyek, salah satunya industri MICE. Industri MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions*) merupakan salah satu bentuk kegiatan ekonomi kreatif yang menempatkan kreativitas, inovasi layanan, dan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor produksi utamanya. Ningrum (2025) menegaskan bahwa kegiatan MICE memiliki peran strategis sebagai media promosi bagi sektor ekonomi kreatif dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), sekaligus menjadi simpul yang menghubungkan berbagai subsektor ekraf dalam satu ekosistem kegiatan. Dalam

konteks ini, perusahaan *event organizer* (EO) menjadi pelaku utama yang mengorkestrasi seluruh rantai nilai kreatif mulai dari perancangan konsep acara, produksi konten, tata panggung, musik pengiring, hingga pengelolaan perjalanan insentif dan *wedding organizer* sehingga industri ini sesungguhnya berada di jantung ekosistem ekonomi kreatif Indonesia. Menurut Susilo (2024), MICE mencakup rangkaian kegiatan berupa *meetings, incentive travels, conventions*, dan *exhibitions* yang memadukan unsur bisnis dan kreativitas dalam satu penyelenggaraan terpadu.

Pertumbuhan industri MICE di Indonesia sejalan dengan meluasnya perhatian pemerintah terhadap sektor ekonomi kreatif sebagai mesin pertumbuhan baru. Perhatian pemerintah terhadap sektor ekraf ini merupakan langkah yang tepat mengingat MICE memiliki daya ungkit yang besar terhadap perekonomian nasional. Handoko (2024) mencatat bahwa ekonomi kreatif Indonesia kini menjadi sektor alternatif yang diandalkan, dengan nilai tambah yang terus meningkat dan potensi penyerapan tenaga kerja yang besar, sehingga mendapat prioritas kebijakan nasional menuju Visi Indonesia Emas 2045. Dalam kerangka ekraf inilah MICE memperoleh relevansinya yang semakin kuat, sebagai industri berbasis kreativitas dan pengetahuan yang mampu memantik perputaran ekonomi di sektor-sektor pendukungnya, mulai dari akomodasi, kuliner, transportasi, hingga jasa hiburan dan seni pertunjukan. Namun di balik pertumbuhan tersebut, perusahaan *event organizer* tetap menghadapi tantangan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia dan tingginya beban operasional penyelenggaraan acara (Trikusuma et al., 2024).

Posisi MICE sebagai bagian dari ekraf semakin dipertegas dengan kapasitasnya dalam menggerakkan industri lain secara bersamaan. Syarif & Sayoga (2023) menemukan bahwa sektor-sektor ekonomi yang berkaitan dengan MICE di Kabupaten Semarang rata-rata menyumbang 27,31% terhadap pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) daerah sebuah angka yang mencerminkan betapa besar *multiplier effect* yang ditimbulkan oleh industri ini. Sinta & Bambang (2025) juga menunjukkan bahwa keberadaan pusat konvensi sekelas Dyandra Convention Center di Surabaya terbukti mendorong

pengembangan sektor pendukung seperti perhotelan dan UMKM lokal secara signifikan. Kondisi ini menjadikan industri MICE bukan sekadar penyelenggara acara, melainkan sebuah ekosistem ekonomi kreatif yang berdampak luas dan perlu dikelola secara profesional, terutama dari sisi kualitas sumber daya manusianya (Wira, 2024)

Industri MICE sebagai bagian dari ekraf juga terus merespons dinamika inovasi yang sedang terjadi di seluruh sektor ekonomi kreatif Indonesia. Tren penyelenggaraan event saat ini menunjukkan pergeseran ke arah konsep ramah lingkungan dan pemanfaatan teknologi digital (Trikusuma et al., 2024). Perubahan ini memengaruhi cara kerja *event organizer* dalam merancang dan melaksanakan acara, termasuk mulai banyak diterapkannya format *hybrid* untuk menjangkau peserta yang lebih luas. Perubahan pola kerja tersebut menuntut karyawan untuk bekerja lebih fleksibel dan adaptif, dan apabila beban kerja tidak dikelola dengan baik, produktivitas karyawan berpotensi menurun (Trikusuma et al., 2024).

Dinamika perubahan dan tuntutan kerja yang fleksibel tersebut dapat ditemukan di berbagai kota penyelenggara MICE di Indonesia, tidak terkecuali Kota Semarang. Kota Semarang menjadi salah satu wilayah dengan ekosistem ekonomi kreatif berbasis MICE yang cukup berkembang, ditandai oleh keberadaan sejumlah *event organizer* aktif serta penyelenggaraan kegiatan pertemuan, konvensi, dan pameran secara berkala. Keberadaan pusat konvensi dan infrastruktur pendukung memberikan peluang bagi industri event lokal untuk terus berkembang. Susilo (2024) mencatat bahwa Indonesia memiliki sejumlah destinasi MICE unggulan, di antaranya Jakarta, Bali, Yogyakarta, Surabaya, Bandung, dan Semarang, yang didukung oleh venue berkapasitas besar dan ekosistem industri MICE yang terus berkembang. Kondisi tersebut menciptakan iklim persaingan yang kompetitif antar *event organizer*. Aktivitas *event* memberikan kontribusi terhadap perekonomian daerah, sehingga mendorong pelaku industri untuk terus meningkatkan standar kinerja mereka Syarif & Sayoga (2023). Dengan demikian, Kota Semarang menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana faktor gaji dan keragaman generasi memengaruhi kinerja karyawan di industri EO.

PT Salaam Sukses Bersama merupakan salah satu pelaku industri MICE di Kota Semarang yang kegiatan usahanya mencakup berbagai layanan dalam ekosistem ekonomi kreatif: penyelenggaraan *meetings* dan pembukaan acara korporat, produksi musik dan hiburan pendukung acara, pengelolaan perjalanan insentif dan *tour*, *wedding organizer*, serta jasa pendukung konser dan pertunjukan. Luasnya cakupan layanan ini menjadikan PT Salaam Sukses Bersama sebagai gambaran nyata bagaimana sebuah perusahaan EO berfungsi sebagai penggerak berbagai subsektor ekraf sekaligus dalam satu entitas bisnis. Keluasan cakupan layanan ini menempatkan PT Salaam Sukses Bersama tidak sekadar sebagai EO konvensional, melainkan sebagai aktor ekraf yang mengintegrasikan berbagai subsektor kreatif dalam satu perusahaan berbasis proyek. Pola kerja yang dinamis dan berbasis proyek ini menuntut ketepatan waktu, koordinasi tim lintas divisi, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja yang tinggi, sehingga kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan (Trikusuma et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan, maupun penelitian yang membahas kelompok generasi dalam lingkungan kerja, sebagian besar dilakukan pada kantor-kantor non-MICE seperti instansi pemerintah, perbankan, dan manufaktur, sehingga kajian pada industri *event organizer* yang bergerak di sektor MICE sebagai bagian dari ekosistem ekonomi kreatif masih sangat terbatas (Ningrum, 2025; Wira, 2024). Padahal, industri MICE memiliki karakteristik kerja yang unik dan dinamis berbasis proyek kreatif, padat karya, dan melibatkan integrasi berbagai subsektor ekraf secara bersamaan yang secara langsung maupun tidak langsung turut membentuk tekanan dan pola kinerja karyawannya. Kesenjangan inilah yang menjadi titik tolak bagi peneliti untuk mengkaji lebih jauh bagaimana gaji memengaruhi kinerja karyawan pada PT Salaam Sukses Bersama. Selain itu, analisis juga dilakukan secara terpisah pada masing-masing kelompok generasi untuk mendeskripsikan hasil pengaruh gaji terhadap kinerja pada setiap kelompok responden.

Gaji sebagai salah satu variabel utama yang menjadi fokus kesenjangan tersebut, memegang peran penting dalam pengelolaan SDM di PT Salaam Sukses Bersama. Sistem kompensasi di perusahaan event organizer umumnya terdiri dari

gaji pokok dan insentif berbasis proyek. Skema ini dirancang untuk menyesuaikan beban kerja yang fluktuatif sesuai dengan jumlah dan jenis event yang ditangani (Wira, 2024). Bagi karyawan, gaji menjadi salah satu indikator penghargaan atas kontribusi kerja yang diberikan. Namun, periode puncak kegiatan sering kali meningkatkan tuntutan jam kerja tambahan, dan apabila tidak diimbangi dengan gaji yang memadai, hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja karyawan (Trikusuma et al., 2024).

Komposisi karyawan di PT Salaam Sukses Bersama terdiri atas beberapa kelompok generasi dengan karakteristik kerja yang beragam. Keberagaman tersebut menjadi salah satu kondisi yang menarik untuk dikaji karena dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan pada masing-masing kelompok generasi. Generasi X cenderung lebih mandiri dan berpengalaman sehingga menunjukkan kinerja tugas yang tinggi, sementara Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi namun membutuhkan arahan yang lebih jelas dalam bekerja (Nurdianto et al., 2023). Berdasarkan hasil pra observasi yang dilakukan peneliti selama Juli hingga November 2025, ditemukan bahwa terdapat beragam generasi yang bekerja di PT Salaam Sukses Bersama dan gaji secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini mendorong peneliti untuk mengkaji pengaruh tersebut secara kuantitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif dan terukur.

Kinerja karyawan dalam industri *event* bersifat sangat dinamis karena sangat dipengaruhi oleh jenis dan skala kegiatan yang sedang ditangani, sebagaimana ditunjukkan oleh Trikusuma et al. (2024) bahwa beban kerja operasional dalam pelaksanaan sebuah *event* sering kali menuntut jam kerja yang panjang dan fleksibel, bahkan dapat melebihi 12 jam kerja pada saat acara berlangsung (*peak season*). Karakteristik industri MICE yang berbasis proyek (*project-based*) ini menciptakan ritme kerja fluktuatif dengan tekanan tenggat waktu (*deadline*) yang ketat, mulai dari penanganan konferensi korporat hingga konser musik yang masing-masing menuntut adaptabilitas dan kompetensi tim lintas divisi yang berbeda (Trikusuma et al., 2024). Fluktuasi beban kerja yang

ekstrem inilah yang secara langsung memengaruhi stabilitas motivasi dan performa aktual karyawan di lapangan.

Gaji memiliki peran penting dalam membentuk motivasi dan produktivitas karyawan. Insentif berbasis proyek sering kali menjadi pendorong utama dalam meningkatkan semangat kerja, di mana gaji yang dirasakan adil dan layak terbukti mendorong antusiasme, inisiatif, dan performa tinggi karyawan secara konsisten (Putri & Samiyah, 2025). Meskipun tingkat gaji dinilai kompetitif, perbedaan persepsi antar generasi tetap dapat muncul, terutama dirasakan oleh karyawan generasi muda yang lebih sensitif terhadap keadilan gaji. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan secara keseluruhan (Wira, 2024).

Setiap kelompok generasi memiliki karakteristik kerja yang berbeda berdasarkan pengalaman dan latar belakang sosialnya. Dalam penelitian ini, karakteristik tersebut tidak diuji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, tetapi digunakan sebagai dasar pengelompokan responden sehingga hasil analisis pengaruh gaji terhadap kinerja dapat dideskripsikan pada masing-masing kelompok generasi. Keragaman generasi tersebut memerlukan strategi pengelolaan yang tepat agar kinerja tim tetap optimal, dan sinergi antar generasi justru dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Nurdianto et al., 2023).

Berdasarkan seluruh uraian tersebut, terdapat dua kesenjangan yang mendorong dilakukannya penelitian ini. Pertama, penelitian mengenai pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan pada industri event organizer di sektor MICE masih terbatas. Hasil penelitian terdahulu pun menunjukkan inkonsistensi, di mana pengaruh gaji terhadap kinerja tidak selalu signifikan pada semua konteks, dan hasil pengaruh gaji pada masing-masing kelompok generasi masih belum banyak dijelaskan dalam penelitian sebelumnya, sebagaimana ditunjukkan oleh Wanasiri & Aryanto (2025) yang menemukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z tidak selalu berjalan sesuai ekspektasi teoritis. Kedua, penelitian yang mendeskripsikan hasil pengaruh gaji terhadap kinerja berdasarkan masing-masing kelompok generasi juga masih jarang dilakukan. Apabila dinamika ini tidak diidentifikasi dan dikelola secara tepat, perusahaan berisiko kehilangan produktivitas dan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan

berkualitas di tengah persaingan industri MICE yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menghasilkan bukti empiris bagi pengelolaan sumber daya manusia multigenerasi di industri *event organizer*, khususnya di PT Salaam Sukses Bersama.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan di PT Salaam Sukses Bersama?
2. Bagaimana pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada masing-masing kelompok generasi, yaitu Generasi Y dan Generasi Z, di PT Salaam Sukses Bersama? (Generasi X disajikan secara deskriptif karena jumlah sampel tidak memenuhi syarat minimum untuk uji statistik inferensial).

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan dan menganalisis pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan di PT Salaam Sukses Bersama.
2. Menjelaskan pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada masing-masing kelompok Generasi Y dan Generasi Z di PT Salaam Sukses Bersama, serta mendeskripsikan karakteristik gaji dan kinerja pada Generasi X.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur ilmiah di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait hubungan antara gaji dan kinerja karyawan, serta memberikan gambaran mengenai hasil analisis pengaruh gaji pada masing-masing kelompok generasi di industri MICE. Penelitian ini memberikan validasi empiris terhadap Teori Kompensasi Dessler (2020), Teori Generasi (Fotaleno & Batubara, 2024) dan Teori Kinerja Karyawan Mangkunegara dalam Situmorang et al. (2023) dalam

konteks industri MICE/*Event Organizer* di Indonesia. Selain itu, penelitian ini membuka wacana akademis baru mengenai deskripsi hasil pengaruh gaji terhadap kinerja pada masing-masing kelompok generasi, sehingga dapat memperkaya kajian mengenai hubungan gaji terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Politeknik Negeri Jember (Program Studi Destinasi Pariwisata): Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pengayaan materi perkuliahan terkait Manajemen Sumber Daya, khususnya dalam aspek pengelolaan tenaga kerja dari berbagai generasi, serta sebagai referensi praktis bagi mahasiswa yang akan bekerja di industri *Event Organizer* yang ditandai oleh keberagaman generasi.
2. Bagi PT Salaam Sukses Bersama dan Perusahaan *Event Organizer* Lainnya: Hasil penelitian dapat dijadikan dasar evaluasi dan rekomendasi untuk mengoptimalkan sistem gaji sebagai kompensasi langsung dan strategi pengelolaan SDM yang mempertimbangkan karakteristik masing-masing kelompok generasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan penelitian dapat membantu manajemen dalam merancang kebijakan gaji sebagai kompensasi langsung yang lebih adil dan efektif untuk berbagai generasi karyawan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya: Hasil penelitian dapat menjadi referensi dan *baseline* bagi peneliti yang tertarik mengkaji topik serupa dengan menggunakan variabel, konteks industri, atau pendekatan metodologi yang berbeda, khususnya dalam tema tenaga kerja dari berbagai generasi dan pengelolaan SDM di industri pariwisata dan MICE.