

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi apabila ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Pangastuti, Sukino, & Efendi (2020), kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting yang harus dimiliki untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan tentunya kinerja karyawan yang baik yang dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Mondy & Martocchio (2016: 187) menyatakan bahwa kinerja adalah proses yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan ketenagakerjaan saat ini yang tidak pasti dan persaingan global, dimana organisasi semakin bergantung pada produktivitas karyawan maka kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan (Piccoli *et al*, 2017). Oleh sebab itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan bagi sebuah perusahaan.

Ada beberapa faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kompensasi. Menurut Milkovich, Newman, & Gehart (2014: 6), kompensasi adalah segala bentuk pengembalian finansial, layanan, dan manfaat yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat

memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Rachmawati, 2008: 144). Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, kesetiaan pada perusahaan serta motivasi dan prestasi kerja yang meningkat. Grabara (2013) membuktikan bahwa pengelolaan kompensasi yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan. Darma & Supriyanto (2017) juga membuktikan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia. Kajian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sangat penting untuk dilakukan karena topik ini masih jarang dalam riset bidang sumberdaya manusia dan memberikan hasil yang tidak konklusif (Gupta & Shaw, 2014).

Selain itu, faktor yang juga diprediksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah status kepegawaian atau status pekerja. Holtom, Lee, & Tidd, (2002) mendefinisikan status pegawai sebagai sejauh mana perusahaan membagi pegawai dalam status penuh waktu atau paruh waktu, shift, dan jumlah jam. Ogunleye & Osekita (2016) mengatakan bahwa pengkategorian pekerja dapat menginspirasi pekerja untuk menjadi lebih kompetitif, bekerja lebih keras, mengejar ketinggalan, atau bahkan lebih unggul sehingga pada akhirnya berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Al & Anil (2016) dan Cho & Johanson (2008) membuktikan bahwa pegawai paruh waktu berkinerja lebih baik dibanding pegawai penuh waktu atau pegawai tetap. Sedangkan Lee & Johnson (1991) tidak menemukan adanya perbedaan komitmen dan kinerja antara pegawai paruh waktu dan penuh waktu. Dalam konteks perusahaan jasa di Indonesia status

kepegawaian bisa dikelompokkan menjadi pegawai dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (pegawai tetap) dan pegawai dengan perjanjian kerja waktu tertentu (pegawai kontrak). Memperhatikan banyaknya pegawai dengan status kontrak di industri jasa maka sangat penting untuk dikaji dampak dari status kepegawaian terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga dapat dilihat dari bagaimana motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut Hermina, & Yosepha (2019), motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan seorang karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan bekerja lebih keras dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, dengan motivasi kerja yang rendah, karyawan tidak memiliki semangat kerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Harwiki, 2016). Pancasila, Haryono, & Sulisty (2020) membuktikan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Güngör (2011) menyatakan bahwa motivasi karyawan bisa bertindak sebagai mediator antara sistem kompensasi dan kinerja karyawan. Candradewi & Dewi (2019) dan Efendi *et al.* (2020) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan selanjutnya motivasi ini mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini mengambil sampel karyawan perusahaan PT XYZ. PT XYZ adalah perusahaan yang dikenal dalam industri jasa pengiriman yang beroperasi di lebih dari 220 negara dengan lebih dari 570.000 karyawan menjadikan PT XYZ sebagai salah satu perusahaan logistik terkemuka di dunia. Namun, industri

pemberi jasa pengiriman adalah industri yang sangat kompetitif. Oleh sebab itu, PT XYZ harus berupaya lebih keras agar dapat selalu bertahan di industri ini. Salah satu cara yang dapat membuat perusahaan bertahan dalam lingkungan yang kompetitif adalah dengan memastikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan proses layanan dengan cara yang terstruktur dan berkelanjutan. Menilai kembali kinerja karyawan secara terus-menerus sangat penting untuk dilakukan untuk membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik, setiap hari dan di mana pun. Hal ini pada akhirnya membantu menciptakan perusahaan yang gesit yang siap untuk berubah dan dapat beradaptasi dengan cepat dan penuh perhatian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Untuk alasan ini, PT XYZ khususnya Cabang Surabaya membutuhkan penilaian kinerja karyawan untuk peningkatan proses pelayanan yang lebih baik, untuk pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan perusahaan secara global.

Selain merekrut pekerja tetap, PT XYZ juga merekrut pekerja tidak tetap yang diikat oleh PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) baik dengan PT XYZ langsung atau melalui lembaga *outsourcing*. Saat ini, PT XYZ berupaya untuk meminimalisir mempekerjakan karyawan kontrak. Hal ini dilakukan dengan membatasi masa kontrak PKWT maksimal sampai 4 tahun saja. Di tahun selanjutnya PT XYZ selalu berupaya agar karyawan PKWT dapat menjadi karyawan tetap dengan faktor penilaian adalah kinerja karyawan itu sendiri selama menjadi karyawan PKWT adalah baik. Terdapat 2 karyawan yang berubah status menjadi karyawan tetap di tahun 2019, 2 orang karyawan di tahun 2020, dan 1 orang karyawan di tahun 2021. Namun di tahun 2020 PT XYZ mengambil

keputusan untuk tidak lagi bekerjasama dengan lembaga *outsourcing*. Tercatat 5 orang karyawan berhasil dialihkan menjadi kontak dengan PT XYZ langsung di tahun 2019, 9 orang karyawan di tahun 2020, dan 4 orang yang direkrut dengan PT XYZ langsung di tahun 2021.

Perubahan status kerja diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan, kinerja karyawan, dan selanjutnya kinerja perusahaan PT XYZ. Dilihat dari kinerja 3 tahun terakhir, PT XYZ Cabang Surabaya mengalami turun-naik. Untuk kiriman masuk dan keluar turun dari 97,3% di tahun 2019 menjadi 91,4% di tahun 2020, dan kembali meningkat di tahun 2021 menjadi 94,1%. Untuk waktu transit, sempat memburuk dari 10,9% di tahun 2019 menjadi 11,4% di tahun 2020 namun berhasil diturunkan kembali di tahun 2021 menjadi 10,2%. Barang yang gagal terkirim meningkat dari 1,5% di tahun 2019 menjadi 2,00% di tahun 2020 namun berhasil berkurang di 2021 menjadi 1,7%. Untuk kiriman yang selesai proses pabeannya sebelum barang tiba di Surabaya sempat menurun dari 38,29% di tahun 2019 menjadi 33,31% di tahun 2020 dan berhasil di tingkatkan menjadi 54,43% di tahun 2021 (*Scorecard* KPI PT XYZ Surabaya). Naiknya turunnya kinerja perusahaan ini sangat mungkin dipengaruhi oleh kompensasi, status pekerjaan, dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompensasi dan Status Pekerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**”. Penelitian ini mengambil populasi Karyawan PT XYZ Cabang Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, berikut rumusan masalah penelitian ini:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah status pekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh status pekerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut beberapa manfaat yang di diharapkan dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan bukti terkait implemementasi teori tentang kompensasi dan motivasi dalam

meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji topik tentang kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT XYZ Cabang Surabaya dalam menentukan kebijakan kompensasi dan status pekerja agar dapat menciptakan karyawan yang termotivasi dan berkinerja tinggi sehingga kinerja perusahaan semakin baik.

1.5 **Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan Tesis ini terdapat lima bab yang di dalamnya berisikan sub bab tentang uraian atau penjelasan. Adapun sistematika penulisan Tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang prosedur atau cara untuk mengetahui hal-hal dalam penelitian dengan menggunakan langkah-langkah

yang sistematis. Isi dari bab ini meliputi beberapa hal, seperti rancangan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi uraian tentang uji instrumen, deskripsi mengenai responden dan tanggapan kuesioner, dilanjutkan dengan analisis data, pembahasan dan implikasi hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran berdasarkan hasil penelitian.