

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Transportasi darat berupa bus pariwisata ialah salah satu aspek dari sistem transportasi Indonesia yang berkembang pesat. Sebuah perusahaan bernama PT X menyediakan layanan transportasi darat, dengan fokus pada penyewaan bus. Mereka mempunyai berbagai kendaraan yang bisa diselaraskan guna memenuhi permintaan kliennya. Berdiri sejak tahun 1999, perusahaan berikut sudah berpengalaman dalam menyediakan layanan transportasi guna memenuhi kebutuhan berbagai perjalanan, seperti wisata keluarga, perjalanan kantor, hingga perjalanan religi. selaku penyedia layanan sewa bus dengan harga terjangkau, PT X menawarkan berbagai pilihan armada, mulai dari mobil jenis *Elf*, bus mini (bus kecil), *medium bus* (bus sedang) dan *big bus* (bus besar). Karyawan berkualitas tinggi yang diungkapkan oleh Suryani dan Foeh (2019) memberikan layanan terbaik. berikut mempunyai efek positif pada kepuasan pelanggan dan bisa menarik pelanggan baru. Oleh sebab itu, karyawan berkualitas tinggi memainkan peran yang sangat penting dalam kesinambungan dan pertumbuhan perusahaan.

Berlandaskan Pratama dan Irbayuni (2023), kinerja karyawan ialah cerminan dari kinerja perusahaan tentang karyawan bagaimana dikembangkan, dikembangkan dan dijelaskan. Oleh sebab itu, perusahaan

harus memahami beberapa elemen yang bisa memberikan pengaruh kinerja. Wulandari dan Sukoco (2024) menyatakan bahwasannya pengunduhan yang tidak selaras dengan harapan karyawan pada akhirnya bisa menurunkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memberikan pengaruh kinerja. Sementara itu, Abdurrahman et al. (2025) memperlihatkan bahwasannya stres bisa terjadi akibat beban kerja yang berlebihan. Hal berikut pada akhirnya berdampak buruk pada produktivitas dan kebahagiaan kerja. Akibatnya, dalam interaksi antara gaji, beban kerja, dan kinerja karyawan, kebahagiaan kerja berfungsi selaku variabel arbitrase.

PT. X ialah perusahaan bus pariwisata yang menyediakan berbagai layanan penyewaan bus pariwisata dengan berbagai keperluan, seperti wisata keluarga, wisata sekolah, perjalanan kantor, hingga perjalanan religi. selaku perusahaan yang bergerak di industri jasa, kualitas layanan yang diberikan sangat bergantung pada kinerja karyawan, salah satunya lewat interaksi dengan penyewa. Kinerja karyawan yang baik berperan penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan dan mengoptimalkan tingkat kepuasan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan. Salah satu cara guna mengukur kinerja dalam Perusahaan PO Bus Pariwisata ialah lewat data keluhan pelanggan terkait karyawan. Jikalau keluhan pelanggan meningkat, hal berikut bisa menjadi sinyal adanya penurunan kualitas kinerja karyawan yang harus segera ditangani. Sebaliknya, jikalau jumlah keluhan menurun ataupun bahkan nihil, hal tersebut bisa mengindikasikan peningkatan kinerja dan efektivitas layanan. Dengan demikian, analisis terhadap data keluhan

pelanggan terkait karyawan bisa membantu Perusahaan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki guna mengoptimalkan kinerja karyawan.

Berikut ialah data keluhan pelanggan terkait karyawan yang diterima Perusahaan pada tahun 2022-2024.

Tabel 1.1 Keluhan Pelayanan

<b>Keterangan</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>
<b>Keluhan Pelayanan</b>	2952	%	3127	21%	3509	23%

Sumber: *Data Primer, Perusahaan (2024)*

Dapat dilihat tabel 1.1 bahwasannya total keluhan pelanggan terkait pelayanan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, Beberapa keluhan diantaranya yakni pelayanan yang kurang profesional, tidak disiplin waktu, dan mengemudi ugal-ugalan.

Dari keluhan pelayanan diatas, hal berikut berdampak langsung pada menurunnya pencapaian target perusahaan dalam penyewaan bus, sebagaimana terlihat dalam data target perusahaan pada tahun 2022-2024 berikut datanya:

Tabel 1.2 Pencapaian Target Perusahaan

<b>TAHUN</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>%</b>	<b>TIDAK TERCAPAI</b>	<b>%</b>
2022	Rp 14.000.000.000	Rp 13.180.000.000	94%	Rp 820.000.000	6%
2023	Rp 17.000.000.000	Rp 15.610.000.000	92%	Rp 1.390.000.000	8%
2024	Rp 18.480.000.000	Rp 16.761.500.000	91%	Rp 1.718.500.000	9%

Sumber: *Data Primer, Perusahaan (2024)*

Berlandaskan tabel 1.2, terlihat bahwasannya pencapaian target perusahaan masih belum optimal. Hal berikut disebabkan oleh kinerja karyawan yang secara keseluruhan belum mencapai tingkat maksimal dalam

menjalankan tugas serta tanggung jawab, yang terlihat dari data pencapaian target selama periode 2022 hingga 2024. Pernyataan dari Manajer Keuangan menjelaskan bahwasannya pencapaian target tersebut juga dirasa belum maksimal disebabkan ketercapaian tersebut hanya berasal dari kontribusi beberapa orang saja, dengan kata lain dari seluruh karyawan *Driver* dan *Co-Driver* yang ada hanya beberapa orang saja yang berkontribusi di dalam jumlah pencapaian tersebut, sedangkan sisanya belum memperlihatkan kinerja yang memuaskan dalam memenuhi target perusahaan.

Permasalahan terkait penurunan kinerja sejatinya disebabkan oleh pelayanan yang kurang optimal dari kru *driver* dan *co-driver* yang pada akhirnya memberikan pengaruh target perusahaan, diduga performa yang buruk berikut disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap kurangnya keseimbangan antara kompensasi yang diterima dan beban kerja yang harus ditanggung bisa berdampak langsung pada kualitas kerja mereka.

Kinerja karyawan yakni peran utama dalam keberhasilan suatu Perusahaan dan diberikan pengaruh oleh berbagai faktor yakni kompensasi dan beban kerja. Kompensasi ialah bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan yang berupa gaji ataupun upah, bonus, ataupun tunjangan lainnya. Secara umum, kompensasi bisa dibedakan menjadi dua kategori, yakni kompensasi langsung seperti gaji dan insentif, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan asuransi dan cuti yang dibayar. Berlandaskan Gunawan et al., (2024) bahwasannya kompensasi memegang pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik sistem

kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kompensasi yang transparan dan selaras dengan kontribusi karyawan secara langsung akan mendorong terciptanya tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal berikut pada akhirnya berdampak langsung pada meningkatnya produktivitas dan efektivitas kerja, sehingga turut berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Pada PT. X, dimana sistem kompensasi di perusahaan masih belum optimal. Karyawan tidak menerima gaji pokok ataupun sistem penggajian berlandaskan jam kerja yakni upah dan mengandalkan tip penumpang. Selain itu, tidak ada bonus resmi dari perusahaan. Jaminan sosial juga belum merata, di mana karyawan kontrak baru mendapatkan BPJS Ketenagakerjaan setelah 6 bulan kerja dan belum mendapatkan BPJS Kesehatan. Ketimpangan berikut menimbulkan ketidakpuasan sebab karyawan merasa upaya dan kontribusinya belum sepenuhnya dihargai. Keadaan berikut memperlihatkan bahwasannya sistem kompensasi yang kurang memadai bisa memberikan pengaruh tingkat kepuasan dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Lebih lanjut, beban kerja ialah interaksi yang timbul ketika seseorang menerima tuntutan tugas dari lingkungan kerjanya (Yustikasari dan Santoso, 2024). Dalam mencapai target kinerja, karyawan perlu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Tingkat produktivitas karyawan sangat diberikan pengaruh oleh beban kerja yang mereka tanggung. Jikalau beban kerja terlalu tinggi, produktivitas bisa menurun sebab karyawan harus mengeluarkan usaha lebih besar guna mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Wulandari

dan Sukoco (2024) menyatakan bahwasannya beban kerja memegang pengaruh negatif terhadap kinerja jikalau terdapat ketidakseimbangan antara volume pekerjaan dan kemampuan ataupun keterampilan yang dimiliki karyawan. Selain itu, beban kerja yang tidak proporsional juga bisa memicu stres dan kelelahan, yang pada akhirnya menurunkan kualitas kinerja.

Pada PT. X, pembagian jumlah perjalanan dilaksanakan secara merata. Berlandaskan informasi dari manajer operasional PT. X, rata-rata setiap driver melaksanakan perjalanan sebanyak 4 hingga 6 kali per bulan. Namun, pada masa liburan ataupun periode tertentu, rata-rata jumlah perjalanan yang diterima oleh *driver* bisa meningkat menjadi 7 hingga 11 kali per bulan. Beban kerja yang dirasakan oleh *driver* dan *co-driver* cenderung meningkat pada periode-periode tersebut, yang bisa berdampak pada menurunnya kinerja mereka.

Berikut ialah data Rata-rata jumlah perjalanan *Driver & Co-Driver* per tahun dalam 3 tahun terakhir yakni 2022-2024 :

Tabel 1.3 Rata-Rata Jumlah Perjalanan *Driver* per Tahun

TAHUN	JUMLAH ORDER	STANDART RATA-RATA PERJALANAN/DRIVER	REALISASI >RATA-RATA/DRIVER
2022	1802	72	90
2023	1820	72	91
2024	1741	72	87

Sumber: *Data Primer, Perusahaan (2024)*

Berlandaskan Tabel 1.3, bisa dilihat bahwasannya jumlah pesanan dari tahun ke tahun cenderung stabil, namun jumlah karyawan yang mampu

merealisasikan perjalanan melebihi standar rata-rata tetap tinggi. Hal berikut memperlihatkan bahwasannya sebagian karyawan menanggung beban kerja yang cukup besar guna memenuhi target operasional. Meskipun terdapat standar rata-rata perjalanan yang ditetapkan, realisasi di lapangan memperlihatkan bahwasannya beban kerja aktual melebihi standar tersebut. Ketidakseimbangan berikut bisa memicu kelelahan kerja, stres, dan berdampak pada kepuasan maupun kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sehingga, permasalahan yang timbul akibat ketidakseimbangan terkait kompensasi dan beban kerja, serta penurunan kinerja, bisa secara langsung berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Berlandaskan Kaya dan Güney (2024) berpendapat bahwasannya pengaruh intensitas kerja terhadap kepuasan kerja menyimpulkan bahwasannya gangguan dan tekanan waktu, yang ialah komponen utama dari intensitas kerja, mempunyai dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Wisanggeni et al. (2024) mengemukakan bahwasannya karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya biasanya mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dan terdorong guna mengoptimalkan produktivitas. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi bisa mengurangi semangat kerja dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan. Selain itu, beban kerja yang berlebihan tanpa diimbangi dengan kondisi kerja yang selaras bisa mengakibatkan turunnya tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh.

Pada hasil pra-survei, ditemukan bahwasannya beberapa karyawan mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, antara lain:

Tabel 1.4 Pra-Survey Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jumlah Responden	Tidak	Ya
<b><i>Kepuasan Kerja</i></b>				
1	Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya jalani.	15	12	3
2	Saya merasa memiliki rasa aman terhadap keberlanjutan pekerjaan saya di perusahaan ini		10	5

Sumber: *Data Diolah Peneliti*

Berlandaskan tabel 1.4 bisa dilihat data pra-survei terkait kepuasan kerja yang dilaksanakan terhadap 15 karyawan, ditemukan bahwasannya pada variabel kepuasan kerja, terdapat 12 responden tidak puas terhadap kompensasi yang diterima dan 10 responden tidak merasa aman terhadap keberlanjutan pekerjaan di perusahaan. Hal berikut, memperlihatkan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan *driver* dan *co-driver* akibat kurang puasnya terhadap kompensasi dan keberlanjutan pekerjaan.

Berdasarkan, latar belakang di atas, di mana kompensasi dan kepuasan kerja rendah, serta beban kerja tinggi yang memberikan pengaruh kinerja yang rendah. Maka, peneliti tertarik guna melaksanakan penelitian dengan judul "PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA

TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA *DRIVER* DAN CO-DRIVER PO BUS PT.X ".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berlandaskan latar belakang, permasalahan dalam penelitian berikut dirumuskan seperti dibawah ini:

1. Apakah Kompensasi memberikan pengaruh Kinerja Karyawan pada PT X?
2. Apakah Beban Kerja memberikan pengaruh Kinerja Karyawan pada PT X?
3. Apakah Kompensasi memberikan pengaruh Kinerja lewat Kepuasan Kerja pada PT X?
4. Apakah Beban Kerja memberikan pengaruh Kinerja lewat Kepuasan Kerja pada PT X?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berlandaskan permasalahan yang sudah dirumuskan oleh penulis, bisa disimpulkan bahwasannya tujuan dalam penelitian berikut ialah :

1. Guna mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT X.
2. Guna mengetahui pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada
3. PT X.
4. Guna mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja lewat Kepuasan Kerja pada PT X.
5. Guna mengetahui Beban Kerja memegang pengaruh terhadap Kinerja lewat Kepuasan Kerja pada PT X.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian berikut mempunyai manfaat yang signifikan, baik dari segi teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis dari penelitian berikut berkontribusi dalam pengembangan dan pemahaman teori, sementara manfaat praktis merujuk pada kontribusi hasil penelitian terhadap pemecahan masalah dalam konteks kehidupan nyata. Secara ringkas, manfaat teoritis dan praktis dari penelitian berikut bisa dijelaskan seperti dibawah ini:

### 1. Manfaat Teoritis

- Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dengan kepuasan kerja selaku variabel perantara, diharapkan penelitian berikut akan memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dampak beban kerja dan remunerasi terhadap kinerja. Lebih jauh, diharapkan temuan penelitian berikut akan menjadi panduan bagi penelitian mendatang tentang subjek terkait.

- Literatur Akademis

Penelitian berikut berpotensi memperkaya literatur akademis mengenai hubungan antara kompensasi, beban kerja, dan kinerja karyawan lewat kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi dan manajemen.

## 2. Manfaat Praktis

- Bagi Karyawan

Studi berikut bisa memberikan pemahaman kepada karyawan tentang pentingnya menerima kompensasi yang adil serta memperoleh pelatihan yang selaras dalam upaya mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja mereka. Hal berikut diharapkan bisa mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja dan berkembang.

- Bagi Perusahaan

Hasil penelitian berikut bisa memberikan informasi bagi perusahaan guna merancang kebijakan kompensasi dan manajemen beban kerja yang lebih baik guna mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan bisa memakai temuan penelitian berikut guna mengoptimalkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia.

- Bagi Peneliti dan Praktisi HRD

Penelitian berikut bisa memberikan panduan bagi para praktisi sumber daya manusia (HRD) dalam merumuskan strategi-strategi pengelolaan kompensasi dan beban kerja yang efektif, dengan tujuan guna mengoptimalkan kinerja organisasi lewat kepuasan kerja yang lebih baik.