

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini pegawai merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan. Salah satu yang harus diperhatikan dari perilaku pegawai, yaitu dalam aspek kinerja. Kinerja diistilahkan sebagai prestasi kerja (*job performance*), yaitu hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, dengan cara yang sah dan tidak melanggar hukum, serta selaras dengan etika karyawan, untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Purwandy et al., 2023).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai variabel yang mempengaruhi performa individu. Maka dari itu, pihak yang terkait harus berhati-hati dalam mengelola aset yang ada. Salah satu variabel penting yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, dimana karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan dapat bekerja dengan lebih baik (Mawardi et al., 2024).

Menurut Mustaqim et al. (2024), kinerja karyawan dinilai dari 5 aspek yaitu keterlibatan dalam pelaksanaan pekerjaan, tingkat penyelesaian pekerjaan, tingkat pemenuhan tanggung jawab pekerjaan, kemampuan untuk memenuhi persyaratan formal dalam melakukan pekerjaan, tingkat konsentrasi dalam menyelesaikan

pekerjaan. Berdasarkan penelitian Nayem & Uddin (2024), karyawan berkinerja tinggi dan rendah dibagi menjadi 3 kategori. Kategori ini dibagi berdasarkan pencapaian, kepemimpinan dan perilaku. Kategori pencapaian menilai kehadiran, disiplin, dan karakteristik kerja karyawan dengan menganalisis cara, serta apakah karyawan tersebut berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Sementara itu, dalam kategori kepemimpinan, yang dinilai adalah keterampilan kerja sama dan kemampuan bimbingan, termasuk kemampuan seorang pekerja untuk menilai risiko, mengemukakan ide-ide, mengantisipasi perubahan, serta merespon masalah dengan tepat. Berdasarkan kategori perilaku, ketergantungan, integritas, perilaku, dan reaksi karyawan terhadap prosedur kerja juga diperhatikan dalam evaluasi ini.

Evaluasi kinerja pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pendidikan, dalam hal ini adalah perusahaan bimbingan belajar memiliki beberapa metode untuk menilai kinerja karyawan dengan status mitra (karyawan kontrak), seperti tutor. Salah satunya adalah menilai kepuasan kerja berdasarkan pengukuran kepuasan siswa secara langsung. Selain itu, terdapat juga evaluasi kinerja secara langsung oleh *observator*, dalam hal ini, yaitu tim QE dan juga koordinator wilayah. Beberapa indikator yang dinilai, yaitu manajemen waktu, kedisiplinan, komunikasi, dan cara memfasilitasi dengan bahasa yg mudah dipahami. Didapatkan data rata-rata penilaian observasi selama 10 bulan dari bulan Agustus tahun 2024 hingga Mei tahun 2025 dari 146 data penilaian tutor, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Kinerja Tutor

Indikator	Target	Rata-rata Penilaian	Kesimpulan
Manajemen Waktu	5	3,372	Tidak mencapai target
Kedisiplinan	5	4,338	Tidak mencapai target
Komunikasi	5	4,124	Tidak mencapai target
Memfasilitasi dengan bahasa yang mudah dipahami	5	4,041	Tidak mencapai target

Sumber: Perusahaan Bimbingan Belajar

Tabel 1.1 menunjukkan data rata-rata penilaian kinerja tutor di perusahaan.

Diketahui dari tabel tersebut bahwa kinerja tutor berdasarkan indikator manajemen waktu, kedisiplinan, komunikasi, dan cara memfasilitasi dengan bahasa yang mudah dipahami masih belum mencapai target. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja tutor dalam perusahaan masih belum maksimal.

Kurang maksimalnya kinerja tutor juga dapat dilihat berdasarkan pengukuran kepuasan siswa secara langsung. Selama periode bulan Agustus tahun 2024 hingga Mei tahun 2025, diperoleh data bahwa penilaian kepuasan siswa mengalami fluktuasi, seperti yang ditunjukkan dalam angka berikut:

Tabel 1.2 Data Kepuasan Siswa terhadap Tutor

Bulan	Target	Realisasi Nilai Rata-rata Kinerja Tutor	Kesimpulan
Agustus 2024	5	4,808	Tidak mencapai target
September 2024	5	4,797	Tidak mencapai target
Oktober 2024	5	4,777	Tidak mencapai target
November 2024	5	4,774	Tidak mencapai target
Desember 2024	5	4,936	Tidak mencapai target
Januari 2025	5	4,767	Tidak mencapai target
Februari 2025	5	4,795	Tidak mencapai target
Maret 2025	5	4,707	Tidak mencapai target
April 2025	5	4,730	Tidak mencapai target
Mei 2025	5	4,737	Tidak mencapai target

Sumber: Perusahaan Bimbingan Belajar

Tabel 1.2 menunjukkan data kepuasan siswa terhadap tutor di perusahaan yang merupakan salah satu representasi dari kinerja tutor. Pengukuran kepuasan siswa tersebut didapatkan dengan cara pemberian nilai oleh siswa dengan cara memberikan *rating* langsung dengan skala 1 sampai 5 pada *google form* setiap sesi belajar berakhir. Diketahui dari tabel bahwa terjadi fluktuasi terhadap penilaian kepuasan siswa, serta belum adanya nilai maksimal, yaitu 5 untuk setiap bulannya, sehingga kinerja di perusahaan ini masih ternilai kurang maksimal.

Kinerja yang kurang maksimal di perusahaan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, dimana kepuasan kerja karyawan pun dapat ditinjau berdasarkan tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut. Berdasarkan data *turnover* per tahun mulai dari tahun 2023 hingga 2024 pada perusahaan bimbingan belajar ini ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 1.3 Data *Turnover* Tutor

Tahun	Jumlah Tutor Aktif (orang)	Jumlah Tutor Non-Aktif (orang)	Persentase <i>turnover</i>
2023	82	28	25,45%
2024	160	25	13,51%

Sumber: Perusahaan Bimbingan Belajar

Di perusahaan bimbingan belajar ini, diketahui bahwa tingkat *turnover* mencapai 25,45% pada tahun 2023 dan 13,51% pada tahun 2024. Berdasarkan penelitian Pantaow, Tatimu, dan Rumawas (2022), Turnover karyawan terbilang normal apabila berada di antara 5–10%, dan tinggi jika lebih dari 10%. Sehingga kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini terbilang rendah jika ditinjau berdasarkan tingkat *turnover*-nya.

Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan cenderung menarik diri dari pekerjaannya. Ketidakpuasan pada pekerjaan ini dapat menimbulkan ancaman bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki moral kerja yang rendah, sehingga tidak akan tampil baik dalam kinerjanya (Augustine et al., 2022).

Berdasarkan tingkat *turnover* diatas, penulis melakukan pendalaman informasi terhadap 10 tutor mengenai kepuasan kerja. Hasilnya didapati bahwa 9 dari 10 tutor tidak puas atas status kepegawaian, dimana tutor tidak memiliki kemungkinan untuk tidak dapat mengembangkan karir, namun 6 dari 10 tutor sudah puas dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan tutor rendah akibat tidak adanya kemungkinan pada pengembangan karirnya.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terdapat perbedaan yang terjadi, yaitu dari hasil penelitian Malau & Kasmir (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan Wardana et al. (2022) menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbagai teori telah dikemukakan untuk menjelaskan bagaimana usaha mempengaruhi perilaku kerja yang menghasilkan kepuasan, salah satunya adalah Teori *Expectancy* yang dikembangkan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menunjukkan bahwa kepuasan dan kinerja karyawan sangat bergantung pada harapan individu terhadap hasil kerja dan imbalan yang diterima. Kepuasan kerja

itu sendiri merupakan suatu sikap atau respons emosional terhadap semua aspek yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk memungkinkan seorang karyawan mengeluarkan kemampuan maksimal dalam pekerjaannya (Rozman et al., 2021).

Di perusahaan bimbingan belajar ini terdapat beberapa capaian kinerja karyawan yang belum optimal, seperti mempertahankan siswa *online* dan juga *offline* sebagai KPI. Dengan adanya perubahan oleh faktor eksternal (covid 19) yang telah usai, maka pasar bergeser sehingga skema bisnisnya pun bergeser. Semula siswa online mencapai kurang lebih 2000 siswa, saat ini hanya menyisakan 50% saja. Sehingga proses bisnis berubah menjadi sistem *hybrid*, dalam arti lain adalah perusahaan mulai beradaptasi dengan perubahan dari faktor eksternal, yaitu yang semula pasarnya hanya bisa bimbingan belajar secara online, namun saat ini bimbingan belajar bisa dilakukan dengan tutor datang ke rumah, membuka kembali *outlet* belajar, dan saat ini juga berkolaborasi dengan sekolah-sekolah di berbagai daerah, sehingga perusahaan membuat kebijakan baru mengenai aturan pembayaran kompensasi pada tutor. Hal tersebut menyebabkan tutor *online* maupun *offline* mengalami perubahan pendapatan (kompensasi), sehingga menimbulkan keresahan pada kompensasi yang diterima oleh tutor.

Keresahan tutor terhadap kompensasi dapat mempengaruhi kinerja. Kompensasi merupakan sejumlah imbalan, baik dalam bentuk uang maupun manfaat. Kompensasi dapat berupa manfaat karyawan, seperti manfaat finansial, misalnya gaji, pensiun, asuransi, atau bonus, sedangkan manfaat non-finansial, seperti liburan tambahan, perjalanan, perawatan medis, atau pendidikan anak.

Kompensasi juga merupakan salah satu faktor terkuat yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam lingkungan kerja (Aman-Ullah et al., 2023).

Berdasarkan keresahan mengenai kompensasi tutor tersebut, maka penulis melakukan pendalaman informasi mengenai keterkaitan kompensasi terhadap 10 orang tutor. Hasil yang diperoleh, yaitu 8 dari 10 tutor menyebut bahwa kompensasi seperti upah dan insentif yang diterima masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa adanya keterkaitan antara kompensasi dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Ditinjau berdasarkan penelitian terdahulu, menurut Sitopu et al. (2021), kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Salsabila & Lo (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Noorrena & Baehaqi (2021), dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel mampu mempengaruhi secara signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, pada penelitian Saban et al. (2020), ada pengaruh positif namun tidak signifikan dari kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Selain kompensasi, *job insecurity* pun menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja. *Job insecurity* adalah persepsi karyawan tentang potensi atau kemungkinan kehilangan pekerjaan secara permanen hingga kehilangan beberapa fitur pekerjaan yang dianggap penting secara subjektif. Ketika organisasi tidak dapat memberikan keamanan kerja, karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah, niat untuk berpindah kerja yang

lebih tinggi, serta kesehatan psikologis atau fisik yang lebih buruk. Sebagai salah satu faktor stres kerja yang paling menonjol dan umum, *job insecurity* umumnya memiliki efek negatif pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Qian et al., 2022).

Berdasarkan penetapan status kepegawaian pada tutor di perusahaan ini sebagai karyawan kontrak, maka penulis melakukan pendalaman informasi kepada 10 tutor mengenai *job insecurity*. Hasilnya, yaitu 6 dari 10 memiliki kekhawatiran akan kehilangan pekerjaannya. Selain itu, 8 dari 10 memiliki kekhawatiran terhadap *organizational insecurity*, yaitu perubahan struktur maupun kebijakan pada perusahaan ini. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tutor pada perusahaan ini memiliki *job insecurity*.

Didukung oleh penelitian terdahulu, menurut Runtu et al. (2023), *Job insecurity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian Amin & Pancasasti (2022), dimana diperoleh hasil uji hipotesis, yaitu tidak terdapat pengaruh signifikan baik dengan arah negatif maupun positif antara *job insecurity* terhadap kinerja karyawan. Penelitian Amin & Pancasasti (2022), menyatakan bahwa *job insecurity* memberi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Adawiah et al. (2023), menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, kompensasi dan *job insecurity* merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana, apabila faktor-faktor tersebut dikelola dengan baik, seperti dengan memberikan *job security* dalam pekerjaan atau dengan memberikan penghargaan yang lebih adil, kinerja karyawan dalam hal ini,

yaitu tutor dapat meningkat karena karyawan akan lebih termotivasi, terikat, dan bersemangat untuk melakukan yang terbaik untuk siswa.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan *job insecurity* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan bimbingan belajar?
2. Apakah pengaruh *job insecurity* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan bimbingan belajar?
3. Apakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan bimbingan belajar?
4. Apakah pengaruh *job insecurity* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan bimbingan belajar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan bimbingan belajar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan bimbingan belajar.

3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan bimbingan belajar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan bimbingan belajar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, seperti berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

A. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu ekonomi khususnya Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur terutama pada bidang konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai pengaruh kompensasi dan *job insecurity* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi serta pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

B. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pembanding bagi peneliti selanjutnya mengenai pengaruh kompensasi dan *job insecurity* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan khususnya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Parktis

A. Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bacaan untuk memperluas wawasan terkait praktik manajemen yang mengelola tentang sumber daya manusia, khususnya pengelolaan kompensasi dan *job insecurity* agar meningkatkan kepuasan kerja juga kinerja karyawan.

B. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi, khususnya pada pemberian kompensasi dan upaya meminimalisasi *job insecurity* pada karyawan.