

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Parameter untuk mengukur keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada pencapaian target individu yang ditetapkan. Untuk itu diperlukan strategi yang baik dan eksekusinya harus maksimal. Karyawan garis depan adalah kunci keberhasilan dalam melakukan eksekusi strategi perusahaan (Koo *et al.*, 2019). Menurut Tahmeem dan Tangem (2018), perusahaan membutuhkan pencapaian kinerja individu karyawan untuk mencapai perkembangannya. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan sehingga karyawan dapat berkontribusi dan berharap misi yang ditargetkan tercapai. Diperlukan usaha-usaha yang luar biasa dari perusahaan untuk dapat memuaskan karyawannya. Ada beberapa faktor yang dirasa penting dan dapat memuaskan karyawan sehingga akan mendorong kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi dari perusahaan. Dalam segala situasi, peranan *Human Resource Management* sangat diperlukan untuk mengemas semua komponen seperti menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi dan membuat skema kompensasi.

Menurut Alromaihi, *et al.* (2017), terdapat hubungan antara *job performance* dan *job satisfaction*. Karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi pada tujuan dan keberhasilan perusahaan apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya (Shmailan, 2016). Hasil penelitian dari Yang dan Hwang (2014), tentang hubungan antara *job performance* dan *job satisfaction* menunjukkan dampak yang sangat penting bagi perusahaan dalam mengalokasikan

adanya sumber daya. Khususnya dengan mengetahui hubungan sebab akibat dapat membantu manajemen langsung membatasi sumber daya terhadap peningkatan penyebabnya, apakah *job performance* atau *job satisfaction*. Dengan kata lain, jika *job satisfaction* mempengaruhi *job performance*, maka harus lebih memperhatikan faktor yang berkontribusi pada *job satisfaction* yang kemudian dapat menghasilkan *job performance* yang tinggi. Karyawan harus diberi penghargaan dan motivasi untuk mencapai kepuasan kerja yang mana secara positif dan signifikan berpengaruh pada efisiensi dan keefektifan karyawan dan akhirnya menunjukkan kinerja keseluruhan yang lebih baik (Naqbi *et al.*, 201).

Menurut Alromaihi *et al.* (2017), *employee satisfaction* didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif hasil dari penghargaan atas pekerjaan seseorang atau pengalaman bekerja. Alromaihi *et al.* (2017) juga menjelaskan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti jenis pekerjaan, gaji, kesempatan untuk maju, manajemen, *group* tempat kerja dan kondisi tempat kerja.

Keberhasilan setiap organisasi selalu didukung oleh karyawan yang punya komitmen dan komitmen adalah hasil dari motivasi dan *job satisfaction*. Dan ini adalah energi yang mendorong dalam pencapaian objektif perusahaan. Sangat tidak mungkin perusahaan menghasilkan kinerja tanpa komitmen (Varma, 2017).

Motivasi selama bekerja sangat penting bagi karyawan karena dapat membantu meningkatkan pencapaian target perusahaan. Perusahaan sebaiknya memberi motivasi yang diperlukan bagi para pekerja yang diperkirakan dapat menjadi *key contributor* untuk memaksimalkan produktivitas antar pekerja. Jika perusahaan memberi motivasi yang lebih tinggi kepada para pekerja akan

menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan lebih berkualitas. Untuk menjaga motivasi cukup berat ketika pekerja harus beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda dan tantangan bagi perusahaan untuk menuntut komitmen penuh dari karyawan. Di samping gaji, paket *reward* yang umum adalah bonus, pensiun, asuransi, mobil perusahaan, *loan*, dan subsidi makanan (Naqbi *et al.*, 2018).

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkontribusi pada *job contentment* dan hasilnya pada *job satisfaction*. Proses di dalam organisasi juga menyatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan seperti *organizational context* (kebijakan, prosedur, sistem, budaya dan iklim) mempengaruhi *employee contentment* dengan perusahaan (Mardanov, 2020).

Kompensasi adalah jumlah yang diterima oleh karyawan atas pelayanan mereka terhadap perusahaan. Kompensasi dapat berupa gaji, insentif, *job allowances*, hadiah, dan fasilitas lain yang tidak berupa uang (Supriyadi *et al.*, 2017). Kompensasi berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan (Retnoningsih *et al.*, 2016). Kompensasi yang tidak mencukupi menjadi alasan utama ketidakpuasan karyawan dan berdampak negatif pada perusahaan, seperti target tidak tercapai dan absensi. Itulah sebabnya perusahaan perlu untuk merancang kompensasi yang lebih baik (Arif *et al.*, 2019). Kompensasi mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, ini karena kompensasi yang tinggi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik daripada kompensasi yang rendah (Muhammad *et al.*, 2017).

Perusahaan yang dipilih oleh penulis sebagai objek penelitian adalah PT XYZ sebagai salah satu penyedia layanan internet dan TV kabel yang terbesar di

Indonesia. Saat ini PT XYZ mempunyai 2.7 juta *home passed* untuk perumahan dengan 1.7 juta pelanggan dan 2,500 pelanggan korporat. Beroperasi di 23 kota besar di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Solo, Jogja, Medan, Batam, dan lainnya.

Divisi *customer interaction* di PT XYZ adalah bagian yang bertugas untuk melayani pelanggan melalui *call center*, *twitter*, *email* dan *apps* sebagai bentuk komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Saat ini jumlah karyawan di divisi ini terdiri dari 20 karyawan dengan status tetap dan 300 karyawan dengan status *outsourse*. Menurut Sitopu *et al.* (2021), *call center* digunakan oleh perusahaan dalam konteks yang lebih luas sehingga ada beberapa variasi dalam operasional *call center* seperti *strategic purpose*, teknologi yang digunakan dan gaya manajemen dan prioritasnya. Namun terlihat juga keseragaman yang kuat dari irama dan rutinitas di *call center*. Ada tiga fungsi utama di *call center*, yaitu:

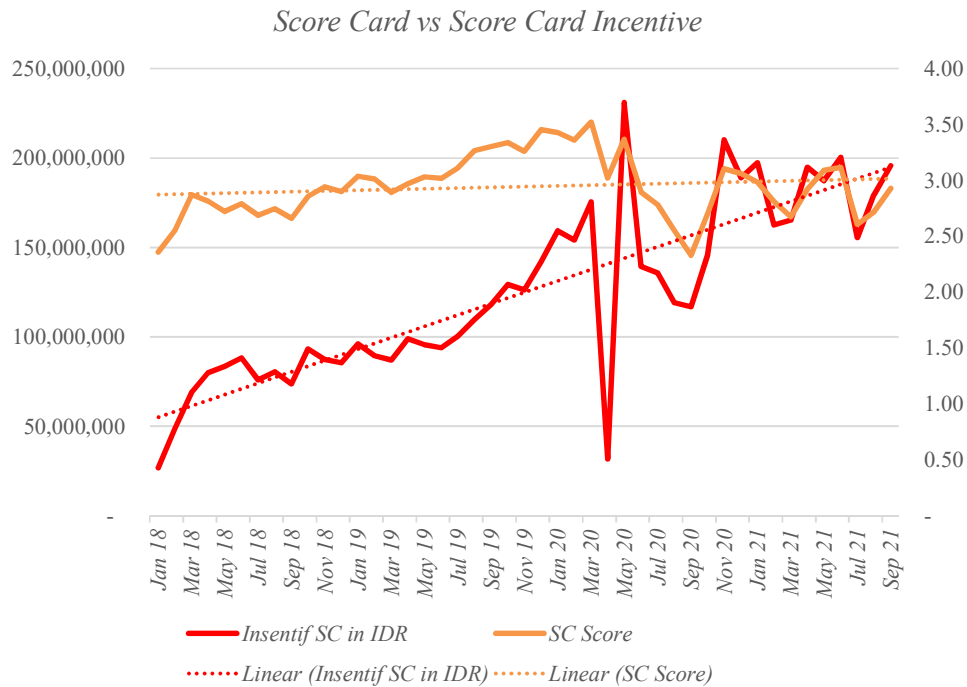
- (1) meningkatkan pelayanan dan *retain* pelanggan
- (2) meningkatkan *sales/ revenue*
- (3) mengurangi *cost/* meningkatkan efisiensi

Saat ini fungsi operasional dari *customer interaction* PT XYZ adalah untuk meningkatkan pelayanan dan retensi pelanggan serta meningkatkan *sales/ revenue* melalui interaksi yang terjadi. Sebagai pendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja baik dalam memberikan pelayanan informasi, penanganan gangguan dan penjualan, perusahaan telah menetapkan target yang harus dicapai setiap bulan dalam bentuk *score card* bagi setiap individu. Dan sebagai imbalannya perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk gaji serta insentif dan komisi yang besarnya ditentukan oleh hasil yang dicapai. Perusahaan juga memberikan penghargaan

kepada karyawan (*agent, team leader dan supervisor*) dengan menetapkan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan terbaik setiap tahun, karyawan dengan kehadiran 100%, karyawan dengan penjualan terbanyak, menjadi peserta lomba *The Best Contact Center Indonesia* setiap tahun dengan hadiah *voucher*, perjalanan keluar kota, makan malam bersama *division head customer interaction* dan *operational director* untuk lebih memberikan motivasi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja individu. Dalam usaha meningkatkan keahlian dari setiap karyawan, perusahaan juga memberikan pelatihan (*training*) secara berkala baik yang bersifat *hard skill* maupun *soft skill*.

Pada bulan Maret 2021, divisi *customer interaction* membuat *survey* kepuasan karyawan yang mencakup *health & safety, involvement, growth & development, life-balancing* dan *recognition* dengan hasil 75% *satisfied* dan 25% *tidak satisfied*. Hal yang paling membuat karyawan merasa puas adalah *health & safety*. Ini karena perusahaan benar-benar memikirkan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan khususnya dimasa pandemic ini dengan membagi komposisi bekerja dari rumah (60%) dan bekerja dari kantor (40%), menyediakan makan siang, penyediaan vitamin dan alat perlindungan diri seperti masker, sarung tangan, *hand-sanitizer* serta *test antigen*. Hal yang kurang membuat karyawan merasa puasa adalah *life balancing*. Hal ini terkait dengan pekerjaan operasional di *customer interaction* dimana sebagai *front-liners* yang melayani pelanggan melalui *call center* dan interaksi digital beroperasi selama 24 jam dalam seminggu dan dijadwalkan (*shifting*). Bisa masuk pagi, siang, bahkan malam sampai pagi (khusus laki-laki) dan jadwal libur juga diatur

Berikut ini adalah data kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan pencapaian data *score card* beserta insentifnya dan pencapaian *sales/ revenue* beserta komisi yang dikeluarkan oleh perusahaan sejak bulan Januari tahun 2018 sampai bulan September tahun 2021.



Grafik 1.1 Data *Score Card vs Incentive*  
 Sumber: XYZ (2021)

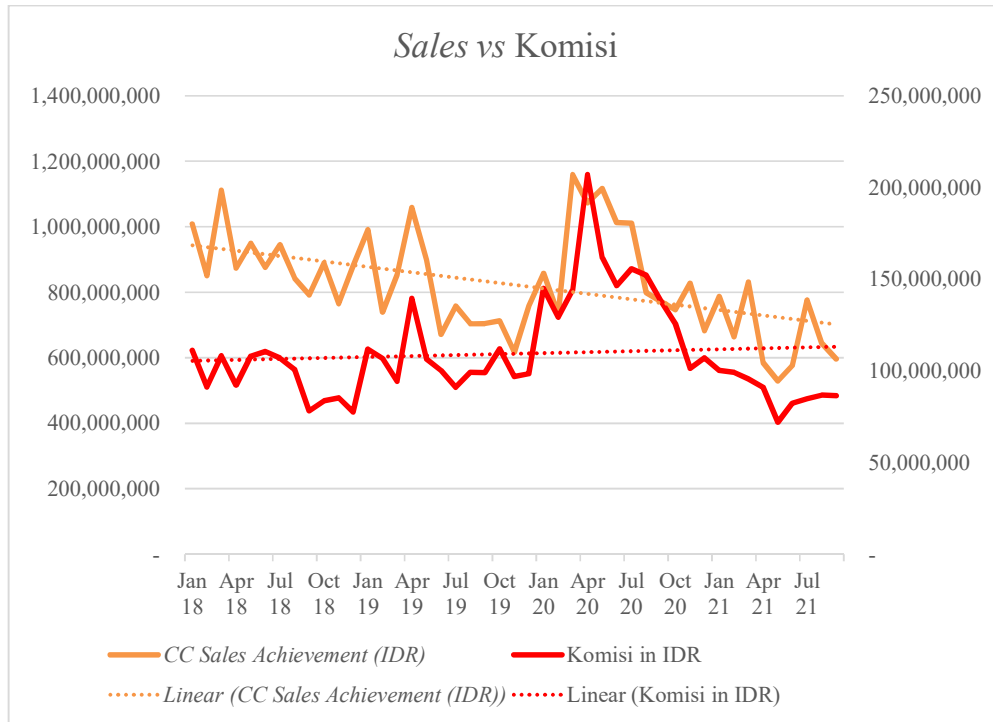
Grafik 1.1 menunjukkan bahwa jumlah pencapaian rata-rata *score card agent* dari tahun 2018 sampai tahun 2021 ada kenaikan namun cenderung landai tetapi kenaikan dari insentif yang dibayarkan oleh perusahaan mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Tabel 1.1 menunjukkan perbandingan dari tahun ke tahun.

Tabel 1.1 Perbandingan *Score Card* dan *Incentive* setiap tahun.

<i>Average</i>	2018 vs 2019	2019 vs 2020	2020 vs 2021
<i>Score Card</i>	+14.56%	-4.16%	-4.58%
<i>Incentive (IDR)</i>	+44.20%	+40.51%	+20.82%

Sumber: XYZ (2021)





Grafik 1.2 Data *Sales vs Commission*  
 Sumber: XYZ (2021)

Grafik 1.2 menunjukkan bahwa jumlah pencapaian rata-rata *sales/ revenue* dari tahun 2018 sampai tahun 2021 mengalami penurunan yang cukup signifikan tetapi komisi yang dibayarkan oleh perusahaan mengalami kenaikan. Tabel 1.2 menunjukkan perbandingan dari tahun ke tahun.

Tabel 1.2 Perbandingan *Sales/ revenue* dan *Commission* setiap tahun.

<i>Average</i>	2018 vs 2019	2019 vs 2020	2020 vs 2021
<i>Sales Achievement (IDR)</i>	-12.21%	+13.99%	-26.01%
<i>Commission (IDR)</i>	+8.81%	+36.46%	-37.89%

Sumber: XYZ (2021)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pencapaian *sales/revenue* tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 mengalami penurunan 12.21%, tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 mengalami kenaikan 13.99% dan tahun 2021 dibandingkan tahun 2020

mengalami penurunan 26.01%. Sedangkan komisi yang dikeluarkan oleh perusahaan pada tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 mengalami kenaikan 8.81%, tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 mengalami kenaikan 36.46% dan tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 mengalami penurunan 37.89%.

Fenomena yang terjadi di operasional dalam 3.5 tahun terakhir terlihat bahwa kinerja karyawan belum maksimal meskipun perusahaan telah berupaya membuat sistem kompensasi dan motivasi. Pencapaian target kerja individu akan terakumulasi menjadi target kerja perusahaan, sehingga peningkatan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan (Sudiardhita *et al.*, 2018).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fenomena diatas rumusan masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja dan melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di divisi *customer interaction* di PT XYZ, dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1 Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ?
- 2 Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ?
- 3 Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ?



- 4 Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ?
- 5 Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ?
- 6 Apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja di divisi *customer interaction* di PT XYZ?
- 7 Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja di divisi *customer interaction* di PT XYZ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. menganalisis apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ.
2. menganalisis apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ.
3. menganalisis apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ.
4. menganalisis apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ.
5. menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ.

6. menganalisis apakah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ melalui mediasi kepuasan kerja.
7. menganalisis apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan divisi *customer interaction* di PT XYZ melalui mediasi kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada beberapa pihak maupun pembaca khususnya divisi *customer interaction* PT XYZ berupa:

##### **1.4.1 Manfaat Teoretis**

Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian pada manajemen sumber daya manusia, khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a) Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran untuk memilih keputusan atau kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b) Hasil dari penelitian ini untuk sebuah referensi dalam menentukan kompensasi karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

- c) Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk semua pihak terkait dalam meningkatkan motivasi kerja dan mendapatkan kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja karyawan maksimal.
- d) Penelitian ini dapat sebagai referensi guna memaksimalkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- BAB I : PENDAHULUAN**  
Terdapat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**  
Berisikan studi pustaka yang relevan digunakan sebagai dasar teoretik untuk mendukung penelitian ini.
- BAB III : METODE PENELITIAN**  
Membahas uraian detail mengenai proses penelitian dari awal sampai akhir.
- BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**  
Hasil dari pengumpulan data, rangkuman hasil pengumpulan data, hasil perhitungan data dan pembahasan dari perspektif penulis yang didukung oleh tinjauan pustaka.
- BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**  
Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh

Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan  
divisi *customer interaction* di PT XYZ.

