

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan dan daya saing suatu organisasi, termasuk dalam lembaga seperti BPJS Ketenagakerjaan. Kinerja tidak hanya menggambarkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menjadi indikator sejauh mana organisasi mampu beradaptasi, berkembang, dan mencapai tujuan strategisnya. Peningkatan kinerja juga memerlukan metode yang dapat menyentuh aspek personal, emosional, dan profesional karyawan secara menyeluruh. Salah satu metode yang mulai banyak diterapkan adalah intervensi *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) sebagai bagian dari program pengembangan SDM. Ketiga metode ini dinilai mampu memberikan dukungan holistik. (A. Kurniawan dkk., 2024).

Kinerja merupakan hasil kerja individu saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu. Kinerja meliputi berbagai aspek yang dapat diukur, seperti kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai proses operasional dalam suatu lembaga secara keseluruhan yang menunjukkan bukti nyata dan terukur dari hasil kerja, yang kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (Triemiaty dkk., 2019).

Seorang karyawan dengan kinerja yang baik akan memiliki sikap mental dan perilaku yang selalu mengedepankan pandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini harus lebih berkualitas daripada pekerjaan di masa lalu, dan pekerjaan di masa depan harus lebih berkualitas daripada pekerjaan saat ini. Seorang karyawan akan merasakan kebanggaan dan kepuasan pribadi dari pencapaian yang diraih berdasarkan kinerja yang mereka berikan untuk tempat mereka bekerja. Karyawan akan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik ketika kinerja mereka mencapai standar yang telah ditetapkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Selain itu, tingkat kinerja karyawan yang baik juga berdampak langsung terhadap peningkatan *output* dan kualitas layanan lembaga yang pada akhirnya akan

meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi lembaga (Sutanjar & Saryono, 2019).

Suatu lembaga memerlukan karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Pada kenyataannya, sebuah lembaga masih sering dihadapkan dengan permasalahan kinerja karyawan. Misalnya, ketika karyawan merasa tidak puas dengan keadaan lingkungan kerja, hal ini dapat mengurangi motivasi dan semangat kerja mereka. Di samping itu, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, konflik antar karyawan, serta kurangnya komunikasi efektif dalam tim juga dapat menghambat keberlangsungan alur kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Pramono, 2020).

Berbagai penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat banyak faktor yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja seorang karyawan, seperti motivasi, konflik tim, atau ketidakpuasan kerja. Ketika kinerja seorang karyawan menurun, hal ini berpotensi menimbulkan dampak negatif pada pencapaian tujuan lembaga. Faktor lainnya seperti usia, pengalaman kerja karyawan, tingkat upah, teknologi yang digunakan, dan kondisi lingkungan kerja juga merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Kumbadewi dkk., 2021). Permasalahan kinerja karyawan dapat menyebabkan kerugian dari sisi efisiensi operasional dan pencapaian tujuan layanan di suatu lembaga. Oleh karena itu, penting bagi suatu lembaga untuk merancang solusi dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memastikan semua karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal tanpa mengalami permasalahan dalam kinerjanya (Listiana dkk., 2024).

Untuk dapat mengatasi permasalahan-permasalahan karyawan, lembaga perlu merancang dan mengimplementasikan intervensi peningkatan kinerja yang tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi pengembangan dan pemberdayaan individu karyawan itu sendiri. Dalam hal ini memilih metode pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan berperan penting sebagai faktor kunci

dalam keberhasilan jangka panjang perusahaan. Tanpa metode pelatihan dan pengembangan yang tepat dalam peningkatan kinerja karyawan, lembaga dapat mengalami kesulitan untuk bersaing dan bertahan dalam menghadapi kendala dan tantangan mendatang (Neupane, 2015).

Peningkatan kinerja karyawan harus selalu menjadi prioritas utama bagi semua lembaga, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan tetap konsisten dengan standar yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja diartikan sebagai upaya untuk mendorong karyawan mencapai tingkatan kerja yang lebih tinggi dari sebelumnya. Upaya peningkatan kinerja karyawan bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan tetap memenuhi standar yang diharapkan (Ranto, 2024). Berbagai cara dapat dilakukan oleh sebuah lembaga untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Setiap lembaga menggunakan metode yang berbeda untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan tenaga kerjanya (Wahyuningsih dkk., 2021).

*Coaching, Mentoring, dan Counseling* merupakan metode sudah lama dikenal dalam bidang pelatihan karyawan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. CMC (*Coaching, Mentoring, dan Counseling*). Ketiga metode ini memiliki peran penting dalam pengembangan personal maupun profesional karyawan. *Coaching* menekankan pada tindakan bimbingan langsung yang bertujuan untuk mengeksplorasi potensi dan memaksimalkan kinerja karyawan. *Mentoring* memberikan bimbingan yang mencakup pengetahuan dan pengalaman, yang mendorong motivasi dan kemajuan karier karyawan melalui seorang mentor. *Counseling* yang dalam hal ini merupakan konseling karier akan membantu karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan kerja yang dihadapinya. Melalui penggunaan ketiga metode ini, karyawan akan mendapatkan bimbingan, dukungan, dan evaluasi yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja mereka (Katherin & Bernarto, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai pengaruh dari intervensi *coaching, mentoring, dan counseling* terhadap kinerja karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Afif & Dudija (2019), mengungkapkan bahwa *coaching* sebagai upaya peningkatan potensi individu untuk membantu

meningkatkan hubungan interpersonal, dan menangani konflik dengan efektif di tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai *mentoring* sebagai metode yang digunakan dalam pelatihan karyawan tidak hanya mempengaruhi kemampuan interpersonal karyawan, tetapi juga memperluas jaringan profesional mereka, yang sangat berguna bagi perkembangan karier karyawan (Malik & Nawaz, 2021). Selanjutnya, penelitian mengenai pengaruh *counseling* terhadap kinerja dilakukan oleh Hidayati (2023) menjelaskan bahwa *counseling* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini peneliti menemukan sebuah fenomena gap yang menunjukkan bahwa tidak semua penelitian mendukung klaim mengenai pengaruh dari *coaching*, *mentoring*, *counseling* yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Megasari Zam (2022), menyatakan bahwa pelaksanaan *coaching* justru dapat mempersulit karyawan dalam merancang dan menerapkan perubahan dari pengetahuan yang didapatkan di unit kerja mereka. Hal ini terjadi karena sering kali sebuah lembaga melaksanakan *coaching* dengan monoton atau menggunakan metode-metode yang tidak bervariasi. Terdapat juga penelitian yang mengungkapkan hasil bahwa *mentoring* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Dionesia Deska, 2018). Bahkan sebuah penelitian mengenai *counseling* yang dilakukan oleh (Tsuma dkk., 2017), menyatakan bahwa pelaksanaan *counseling* di tempat kerja memiliki kekurangan dalam penyampaian informasi mengenai program *counseling* itu sendiri, sehingga hasil penelitiannya menunjukkan masih terdapat karyawan yang tidak merasakan dampak dari program ini bahkan tidak menyadari keberadaan program *counseling*.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti melakukan pengamatan lebih lanjut terkait penerapan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) di sebuah lembaga. Salah satu lembaga yang telah melaksanakan intervensi ini untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah BPJS Ketenagakerjaan. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) merupakan lembaga yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan sosial ketenagakerjaan di Indonesia, sebagai badan hukum nirlaba, BPJS Ketenagakerjaan memiliki tugas utama untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada pekerja melalui berbagai program jaminan sosial. Lembaga ini bertanggung jawab langsung kepada

Presiden dan berkantor pusat di Jakarta, dengan jaringan kantor perwakilan di tingkat provinsi serta kantor cabang di tingkat kabupaten dan kota.

Hasil pengamatan awal terkait penerapan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) menunjukkan bahwa meskipun mayoritas karyawan memiliki kinerja yang baik, selalu terdapat sejumlah kecil individu yang membutuhkan pengembangan baik dalam bentuk pembelajaran maupun pelatihan lebih lanjut untuk meningkatkan performa kerja mereka. Sebagai lembaga yang memiliki fungsi penting bagi seluruh tenaga kerja di Indonesia, BPJS Ketenagakerjaan menyadari bahwa karyawan di semua tingkatan perlu memiliki kinerja yang optimal dalam rangka mencapai tujuan lembaga dan efisiensi operasional untuk melindungi, melayani, dan menyejahterakan pekerja. Peneliti kemudian melakukan pendalaman terhadap tingkat capaian kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan, 2022).

Selain melakukan pendalaman pada data pencapaian kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan, peneliti juga melakukan studi pendahuluan pada data terkait lainnya. Kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan sebagai lembaga pelayanan publik tentunya dapat dilihat dari tingkat kepuasan peserta BPJS Ketenagakerjaan terhadap pelayanan prima yang diberikan BPJS Ketenagakerjaan kepada pesertanya. Kepuasan peserta ini mencakup aplikasi layanan, perluasan layanan, serta kemudahan juga kecepatan yang dialami peserta dalam melakukan proses klaim atas manfaat yang didapatkan sebagai peserta BPJS Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan, 2022).

Selain melakukan pendalaman pada data pencapaian kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan, peneliti juga melakukan studi pendahuluan pada data terkait lainnya. Kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan sebagai lembaga pelayanan publik tentunya dapat dilihat dari tingkat kepuasan peserta BPJS Ketenagakerjaan terhadap pelayanan prima yang diberikan BPJS Ketenagakerjaan kepada pesertanya. Kepuasan peserta ini mencakup aplikasi layanan, perluasan layanan, serta kemudahan juga kecepatan yang dialami peserta dalam melakukan proses klaim atas manfaat yang didapatkan sebagai peserta BPJS Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan, 2022).

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Kepuasan Peserta BPJS Ketenagakerjaan**

Tahun	Tidak Puas	Kurang Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas	Jumlah
2022	2.149	1.043	7.93	100.109	1.869.904	1.980.599
	0,11%	0,05%	0,37%	5,05%	94,41%	100,00%
2021	1.508	1.570	8.001	103.420	976.490	1.090.989
	0,14%	0,14%	0,73%	9,48%	89,51%	100,00%
2020	1.973	1.687	10.492	111.669	830.787	956.508
	0,20%	%	%	%	%	%

Sumber: Laporan Tahunan BPJS Ketenagakerjaan

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan peserta BPJS Ketenagakerjaan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini berarti kinerja karyawan dari sisi pelayanan prima mengalami peningkatan. Meskipun demikian, setiap tahunnya masih terdapat lebih dari 3000 peserta BPJS Ketenagakerjaan yang tidak mencapai kategori “Cukup Puas” dalam menerima pelayanan sebagai peserta. Selain Tingkat kepuasan, capaian dari baiknya kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan juga dapat dilihat dari ketercapaian target kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan.

**Tabel 1.2**  
**Target dan Realisasi Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan**

Segmen	Target	2022		2021	2020
		Realisasi	%	Realisasi	
<b>Badan Usaha</b>	825.000	735.295	89,13%	722.356	638.678
<b>Peserta</b>					
Penerima Upah	43.688.525	41.582.178	95,18%	40.453.500	40.136.100
Bukan Penerima Upah	44.410.989	6.777.009	15,26%	4.189.212	3.039.197
Jasa Konstruksi	8.278.491	7.020.533	84,80%	6.276.788	7.521.392
Total Peserta	96.378.005	55.379.720	57,46%	50.919.500	50.695.599

Sumber: Laporan Tahunan BPJS Ketenagakerjaan

Menurut publikasi terakhir dari BPJS Ketenagakerjaan mengenai target dan realisasi kepesertaan, capaian kepesertaan masih berada pada angka 57,46%. Seperti yang dipaparkan dalam Tabel 1.2 dapat dilihat juga bahwa kenaikan jumlah capaian target kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan setiap tahunnya belum mengalami kenaikan yang signifikan.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan peneliti, BPJS Ketenagakerjaan telah melaksanakan program *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* guna mengatasi permasalahan kinerja karyawannya. Namun sampai saat ini belum terdapat kajian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau pengaruh dari pelaksanaan *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* di BPJS Ketenagakerjaan. Sehingga belum diketahui apakah strategi intervensi *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* yang diberlakukan kepada karyawan sebagai solusi untuk memperbaiki permasalahan kinerja benar-benar berhasil dan efektif. Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan sebelumnya peneliti menyusun penelitian ini untuk memahami pengaruh dari strategi intervensi CMC terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah umum dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh pelaksanaan CMC (*Coaching*, *Mentoring*, *Counseling*) terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan?”

Adapun rumusan masalah khususnya yaitu:

1. Bagaimana pengaruh pelaksanaan *Coaching* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan?
2. Bagaimana pengaruh pelaksanaan *Mentoring* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan?
3. Bagaimana pengaruh pelaksanaan *Counseling* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengukur sejauh mana pengaruh pelaksanaan CMC (*Coaching, Mentoring, Counseling*) terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan mendeskripsikan pengaruh pelaksanaan *Coaching* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan
2. Mengkaji dan mendeskripsikan pengaruh pelaksanaan *Mentoring* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan
3. Mengkaji dan mendeskripsikan pengaruh pelaksanaan *Counseling* terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai rekomendasi praktis bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengembangkan dan mengoptimalkan strategi pelaksanaan *Coaching, Mentoring, dan Counseling* yang diberlakukan pada karyawannya, serta memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep teknologi kinerja dalam bidang teknologi pendidikan.

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang teknologi kinerja khususnya dalam konteks strategi intervensi *coaching, mentoring, dan counseling* (CMC). Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang efektivitas metode pengembangan personal sebagai upaya meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan dasar teoritis yang kuat untuk penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

##### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengaplikasikan keterampilan penelitian dan analisis data serta teori yang telah dipelajari selama masa studi dalam situasi nyata di lapangan. Selain itu peneliti mendapatkan

pengalaman berharga dalam melakukan penelitian di lingkungan organisasi yang kompleks seperti BPJS Ketenagakerjaan.

b. Bagi BPJS Ketenagakerjaan

Bagi BPJS Ketenagakerjaan, ini dapat memberikan rekomendasi praktis dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karyawan yang lebih efektif melalui intervensi CMC. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

c. Bagi Program Studi Teknologi Pendidikan

Penelitian ini dapat memberikan wawasan tambahan mengenai aplikasi teknologi kinerja dalam program pengembangan karyawan khususnya dalam konteks CMC. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi civitas teknolog pendidikan dalam mata kuliah terkait, serta penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang teknologi pendidikan yang berfokus pada peningkatan kinerja individu dan organisasi melalui intervensi dalam teknologi kinerja.

## 1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Penyusunan skripsi “PENGARUH PELAKSANAAN COACHING, MENTORING, COUNSELING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BPJS KETENAGAKERJAAN” merujuk kepada Panduan Penulisan Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2021 dengan struktur penulisan yang diatur sebagai berikut:

### **Bab I: Pendahuluan**

Bab Pendahuluan memiliki fungsi sebagai pintu masuk penelitian, memberikan gambaran umum tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **Bab II: Kajian Pustaka**

Bab Kajian Pustaka membahas literatur-literatur terkait yang telah ada sebelumnya yang menjadi dasar teoritis penelitian. Pembahasan mencakup teori-teori yang mendukung penelitian, temuan penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual yang menjadi dasar pemahaman dan analisis.

**Bab III: Metode Penelitian**

Bab Metode Penelitian menjelaskan secara rinci desain penelitian yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, serta analisis data yang digunakan.

**Bab IV: Temuan dan Pembahasan**

Bab Temuan dan Pembahasan berisi presentasi data yang diperoleh dari penelitian dan analisisnya. Hasil temuan dikemukakan dengan jelas dan dikaitkan dengan konsep-konsep yang ada. Pembahasan dilakukan untuk menjelaskan makna dan implikasi temuan serta perbandingan dengan penelitian sebelumnya.

**Bab V: Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi**

Bab Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi berfungsi untuk menyimpulkan keseluruhan penelitian. Simpulan ditarik berdasarkan temuan dan pembahasan, dilanjutkan dengan implikasi teoritis dan praktis dari penelitian tersebut. Rekomendasi disampaikan untuk pengembangan penelitian selanjutnya atau aplikasi di lapangan. Bab ini menyajikan kontribusi penelitian dalam ranah akademis dan praktis.