

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan elemen penting dalam memperkuat daya saing perusahaan, terlebih di tengah dinamika pasar serta kompleksitas industri tekstil yang terus berkembang. Perubahan zaman juga membawa tantangan baru dalam pengelolaan SDM, sehingga persoalan yang dihadapi organisasi menjadi lebih luas. Dengan demikian, dibutuhkan wawasan dan strategi yang tepat agar pengelolaan SDM dapat berjalan optimal serta mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Qutni et al., 2021).

Menurut Muslihah et, al (2021), manajemen sumber daya manusia mencakup banyak hal diantaranya rekrutmen, proyek pelatihan, proyek pengembangan, evaluasi kinerja, penetapan kompensasi, serta pembinaan hubungan kerja yang baik. Pentingnya penguatan pengelolaan manajemen SDM ini semakin relevan bila dikaitkan dengan perusahaan supplier kain di Indonesia, di mana tantangan utama tidak hanya berkaitan dengan bahan baku impor, tetapi juga kualitas dan pengelolaan SDM di tingkat pemasok yang dapat berdampak langsung pada kinerja perusahaan.

PT Weva Adhijaya Textile adalah perusahaan yang bergerak di bidang supplier kain dan telah beroperasi selama 7 Tahun. Sebagai perusahaan yang juga bergerak di sektor pelayanan, Kinerja karyawan memegang peranan

penting dalam menjaga kelancaran operasional, ketepatan layanan, kualitas produk yang disalurkan, serta kepuasan pelanggan. Hidayat et, al (2022) menekankan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi, kejelasan peran, keterampilan yang dimiliki, serta dukungan dari atasan dan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HR, manajemen PT Weva Adhijaya Textile telah menerapkan berbagai kebijakan untuk mendukung kinerja karyawan terutama pada divisi penjualan, seperti pemberian gaji yang kompetitif, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif antar karyawan. Meskipun kebijakan-kebijakan tersebut telah diimplementasikan, perusahaan masih menghadapi tantangan berupa penurunan kinerja karyawan, yang tercermin dari adanya fenomena ketidaktercapaian target penjualan. Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih dalam, karena kondisi tersebut menjadi sinyal ada faktor lain yang turut memengaruhi kinerja bawahan. Berikut disajikan data capaian target perusahaan selama tiga tahun kebelakang.

Tabel 1. 1 Data Capaian Target Penjualan 2022-2024

Tahun	Target Bulanan	Capaian	Selisih Capaian	Presentase
2022	Rp 400.000.000	Rp 338.000.000	Rp 62.000.000	84,5%
2023	Rp 450.000.000	Rp 337.500.000	Rp 112.500.000	75%
2024	Rp 500.000.000	Rp 362.500.000	Rp 137.500.000	72,5%

Sumber : PT Weva Adhijaya Textile. Data diolah

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, terlihat adanya fenomena ketidaktercapaian target penjualan berturut-turut. Informasi dari pihak HR menunjukkan bahwa ketidaktercapaian dalam dua tahun terakhir ini tergolong cukup signifikan. Kondisi ini dapat diartikan sebagai indikasi kurang optimalnya efektivitas kinerja, baik pada tingkat organisasi maupun individu. Ketimpangan antara pertumbuhan target dan realisasi capaian ini mengisyaratkan adanya potensi permasalahan di dalam tubuh organisasi. Maka untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peneliti melakukan wawancara dengan sejumlah karyawan divisi penjualan di PT Weva Adhijaya Textille terkait capaian terhadap Key Performance Indikator (KPI) yang telah ditetapkan.

Table 1.2 *Key Performance Indicator* Divisi Penjualan

No	Indikator	Bobot max	2023	2024
1	Target Penjualan	30	28	24
2	Sales Growth	25	24	23
3	Pelayanan/Kepuasan Pelanggan	20	18	16
4	Internal Communication	15	13	11
5	Kehadiran	10	9	9

Sumber : PT Weva Adhijaya Textile

Berdasarkan tabel 1.2 diatas menunjukan bahwa terdapat enam indikator utama yang menjadi acuan penilaian kinerja pada divisi penjualan. Namun, karena data KPI bersifat internal dan tidak dapat dipublikasikan secara menyeluruh maka disajikan tabel seperti diatas. Dari kelima indikator KPI perusahaan, terdapat tiga indikator utama yang mengalami penurunan yaitu target penjualan, kepuasan pelanggan, dan komunikasi internal. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam pencapaian kinerja optimal di divisi

penjualan, khususnya pada aspek penjualan, pelayanan pelanggan, dan komunikasi internal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan mengenai faktor penyebab indikator KPI yang menurun. Indikator target penjualan dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu 1), fokus manajemen yang terlalu terpusat pada pencapaian angka tanpa mempertimbangkan tantangan eksternal 2), birokrasi internal yang rumit turut menghambat produktivitas, karena karyawan harus mengalokasikan waktu untuk mengurus proses administratif yang panjang. Sementara itu, turunnya kepuasan pelanggan yaitu 1) kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, seperti tidak tersedianya tunjangan kesehatan dan pemotongan gaji saat izin sakit. Kondisi ini berdampak pada performa layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pada aspek komunikasi internal yaitu 1) kurangnya forum rutin resmi untuk membahas kendala dan solusi, sehingga koordinasi antar tim menjadi terhambat

Berkaitan dengan permasalahan dan hasil wawancara di atas, maka perlu dilakukan evaluasi mendalam untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan strategi perbaikan yang tepat guna mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh. Evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk memahami faktor-faktor penghambat yang muncul masa sekarang, namun juga bentuk antisipasi potensi kendala di masa mendatang. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun langkah strategis yang terintegrasi, meliputi perbaikan proses kerja, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta penguatan

koordinasi antar divisi, sehingga sasaran kinerja dapat tercapai secara berkelanjutan.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan dan memfasilitasi pencapaian kinerja karyawan. Salah satu pendekatan yang relevan dengan kondisi organisasi saat ini adalah gaya kepemimpinan transaksional, di mana hubungan antara pemimpin dan bawahan dibangun atas dasar pertukaran. Penekanan pada imbalan dan hukuman tersebut sejalan dengan pandangan Northouse (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran nilai antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin menetapkan ekspektasi yang jelas serta memberikan penghargaan atas kinerja yang sesuai standar dan konsekuensi bagi kinerja yang tidak memenuhi harapan.

Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Kepemimpinan Transaksional

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	%Ya	%Tidak
1	Apakah pimpinan menerapkan konsekuensi yang tegas ketika terjadi kesalahan atau target tidak tercapai	21	1	93%	5%
2	Apakah ekspektasi hasil kerja dikomunikasikan dengan jelas oleh pimpinan	20	2	91%	9%
3	Apakah evaluasi kinerja lebih berfokus pada pencapaian hasil dari pada proses pengembangan personal	21	1	93%	5%
4	Apakah kesempatan mengambil inisiatif kreatif terbatas dalam pekerjaan sehari-hari	20	2	91%	9%

Sumber : Pra Survei 2025

Berdasarkan hasil pra survei dan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti terhadap karyawan di divisi penjualan PT Weva Adhijaya Textile, terungkap bahwa gaya kepemimpinan transaksional sangat dominan dalam pola manajerial. Pimpinan secara konsisten menetapkan pencapaian target penjualan sebagai kriteria utama dalam menilai kinerja karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan yang mampu memenuhi target akan memperoleh komisi, sedangkan yang tidak mencapainya hanya diberikan gaji pokok saja. Karyawan menyatakan kebijakan ini dijalankan setiap bulan secara tegas tanpa mempertimbangkan hambatan operasional yang sering dihadapi pada hari tersebut, seperti keterlambatan distribusi barang dari gudang atau peningkatan permintaan pelanggan. Kondisi tersebut, sebagaimana diungkapkan para responden, membuat mereka berfokus penuh pada pemenuhan target kuantitatif yang telah ditentukan, sehingga terkadang mengabaikan kualitas pelayanan atau proses kerja.

Temuan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan divisi ini cenderung pasif dalam memberikan arahan ketika terjadi perubahan metode kerja baru. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan merasa bingung dan bekerja berdasarkan asumsi masing-masing, yang berpotensi menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, tidak terdapat evaluasi resmi yang dilakukan secara rutin, sehingga berbagai permasalahan yang muncul sering kali tidak terselesaikan dengan baik. Karyawan mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja biasanya hanya diberikan terkait capaian target atau ketika terdapat keluhan pelanggan yang sudah berulang.

Situasi ini mencerminkan pola pengawasan yang bersifat reaktif, bukan proaktif. Temuan ini sejalan dengan pendapat Waheed et al. (2021), yang menyatakan bahwa pengawasan yang hanya dilakukan setelah masalah muncul dapat menghambat proses pembinaan yang efektif.

Selanjutnya, di samping gaya kepemimpinan, aspek kompensasi juga menjadi elemen krusial dalam usaha organisasi melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang juga memiliki relevansi dengan peningkatan kinerja. Kompensasi yang dirancang dengan baik dan disampaikan secara terbuka dapat berkontribusi nyata terhadap peningkatan performa kerja, karena pekerja merasa usahanya dihargai tidak dari sisi pendapatan, tetapi juga dari aspek jaminan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan mereka (Fitriani dan Yusiana, 2020)

Tabel 1. 3 Data Kompensasi

Data Kompensasi Divisi Penjualan			
Gaji Pokok	Insentif	Tunjangan	Fasilitas Penunjang
Rp 4.000.000	- 25% dari target perbulan karyawan apabila mencapai target (Komisi Penjualan)	- Rp 100.000/bulan (Uang akses internet) - THR	Handphone

Sumber : PT Weva Adhijaya Textile

Berdasarkan Tabel 1.3 mengenai data kompensasi di Divisi Penjualan PT Weva Adhaya Textile, kompensasi merupakan salah satu aspek krusial yang dapat memotivasi dan kinerja karyawan. Sejalan dengan temuan Ilham et al. (2023), penerapan struktur kompensasi yang adil dan layak terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Di divisi ini, struktur penghasilan mencakup insentif berupa komisi sebesar 25% dari capaian target penjualan, yang tidak berlaku pada divisi lain. Meskipun demikian, sejumlah karyawan menyatakan masih kurang puas terhadap kompensasi yang ada, mereka mengungkapkan bahwa komisi yang diterima atas pencapaian target penjualan belum sebanding dengan tingginya target yang telah ditetapkan ditengah peningkatan daya saing antar perusahaan atau usaha dengan bidang yang sama . Karyawan menambahkan bahwa tekanan kerja semakin besar karena adanya tuntutan untuk tetap merespons chat pelanggan di luar jam kerja, yang menimbulkan risiko dan beban tambahan dibandingkan divisi pendukung lainnya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa adanya pemotongan gaji sebesar Rp150.000 untuk setiap jenis izin, termasuk izin sakit, hal tersebut dinilai cukup memberatkan dan kurang mempertimbangkan kondisi karyawan. Selain itu, para karyawan juga menilai bahwa kebutuhan akan tunjangan kesehatan semakin mendesak, mengingat sifat pekerjaan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan setiap hari serta adanya kebijakan potongan gaji untuk semua bentuk izin. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang berlaku masih belum sesuai dengan prinsip kompensasi total sebagaimana

dijelaskan oleh Hasibuan (2017), yang mencakup kompensasi langsung berupa gaji dan insentif, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan kesehatan dan program kesejahteraan lainnya.

Kemudian berikutnya adalah *perceived organizational support* yang juga termasuk aspek penting dalam hubungan karyawan dan perusahaan. Variabel ini merujuk pada pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan yang mereka miliki. Pada divisi penjualan, kebutuhan akan dukungan ini semakin menonjol karena sifat pekerjaannya yang menuntut mobilitas tinggi, intensitas interaksi langsung dengan pelanggan, serta pencapaian target yang ketat, yang berbeda dari beban kerja divisi internal lainnya. Menurut Ng (2023), menyatakan bahwa adanya dukungan yang kuat dari organisasi berkontribusi terhadap terbentuknya hubungan saling menguntungkan antara karyawan dan institusi tempat mereka bekerja, sekaligus berdampak pada meningkatnya kesejahteraan psikologis

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan secara formal telah menyediakan berbagai fasilitas penunjang bagi karyawan. Karyawan merasa dukungan tersebut belum sepenuhnya dirasakan, terlihat dari tidak adanya program pelatihan atau seminar untuk meningkatkan kemampuan pelayanan kepada pelanggan. Karyawan dituntut mengembangkan keterampilannya secara mandiri tanpa dukungan memadai dari perusahaan. Menurut Baran et al. (2022), dukungan organisasi yang efektif tidak hanya mencakup penyediaan sumber daya fisik, tetapi juga investasi nyata dalam peningkatan kompetensi karyawan.

Ketimpangan ini diperburuk oleh kurangnya perhatian terhadap masukan karyawan yang jarang dipertimbangkan atau ditindaklanjuti oleh manajemen.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa mekanisme pengajuan cuti dan reimbursement tergolong kompleks dan birokratis. Proses pengajuan cuti memerlukan waktu 20-30 hari kerja dengan banyak tahapan persetujuan tanpa adanya sistem informasi untuk memantau status pengajuan. Menurut keterangan karyawan situasi serupa terjadi pada *reimbursement*, yang memakan waktu sehari-hari dan merugikan khususnya divisi penjualan yang sering bekerja di luar jam kerja normal untuk kegiatan pemasaran langsung, seperti mengikuti pameran dagang, mengirim sampel kain ke pelanggan besar dsb. Permasalahan diatas juga semakin diperparah oleh kondisi fisik lingkungan kerja yang tidak mendukung produktivitas karyawan. Menurut keterangan karyawan, ruang gerak yang terbatas di area kerja menyulitkan mobilitas mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari

Melihat berbagai permasalahan yang sudah dipaparkan sebelumnya hal ini mendorong penulis untuk menjalankan sebuah studi yang menitikberatkan pada sejumlah faktor yang diperkirakan memengaruhi performa pegawai dalam konteks perusahaan. Oleh karena itu, fokus utama penelitian ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan *perceived organizational support* terhadap performa karyawan di Divisi Penjualan PT Weva Adhijaya Textile.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
3. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini memperkaya literatur yang ada mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional, kompensasi, dukungan organisasi dan kinerja karyawan
2. Penelitian ini dapat menguji secara empiris kebenaran teori-teori yang telah ada
3. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan :

Dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis terkait dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan, Dengan memahami faktor yang mempengaruhi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja organisasi

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan masukan bagi karyawan mengenai pentingnya peran kepemimpinan, kompensasi, dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

c. Bagi Akademisi

1. Dapat dijadikan sebagai bahan ajar dan referensi dalam perkuliahan maupun studi lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Dapat menjadi dasar bagi pengembangan studi selanjutnya dengan variabel atau konteks yang berbeda