BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia ialah elemen yang paling strategis pada sebuah organisasi dikarenakan menjadi penggerak utama seluruh aktivitas operasional. Keberadaan teknologi, modal, serta sistem kerja yang modern tidak untuk memberikan hasil yang optimal tanpa didukung pada sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Sumber daya manusia bukan hanya berperan untuk pelaksana tugas, melainkan juga sebagai perencana, pengendali, dan pengambil keputusan dalam organisasi.

Menurut (Pahira & Rinaldy, 2023) menyatakan bahwa eksistensi sumber daya manusia dalam mengakselerasi kinerja perusahaan telah terbukti secara signifikan dalam diskursus bisnis dan manajemen. Sumber daya manusia mempunyai peran krusial dalam mengonstruksi budaya kerja yang kondusif, mampu menstimulasi motivasi karyawan, serta mengoptimalisasi produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Kualitas sumber daya manusia menjadi variabel determinan dalam pencapaian target perusahaan, baik pada jangka pendek ataupun jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tangguh dibandingkan dengan perusahaan yang kurang memperhatikan aspek karyawan tersebut.

Pentingnya sumber daya manusia semakin terasa ketika dikaitkan dengan kinerja karyawan sebagai indikator keberhasilan pengelolaan sumber

daya manusia. Kinerja karyawan merepresentasikan derajat pencapaian hasil kerja yang diakumulasi karyawan dalam mengimplementasikan tugas serta tanggung jawab selaras pada standarisasi yang telah tertetapkan oleh organisasi. Capaian kinerja yang impresif mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kapabilitas untuk bekerja secara produktif, efisien, dan bermutu, sehingga berimplikasi langsung terhadap eskalasi kinerja organisasi secara komprehensif. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian target perusahaan dan menimbulkan berbagai permasalahan operasional. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia jadi prioritas utama untuk setiap organisasi yang ingin berkembang dan berkelanjutan.

Upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, organisasi perlu memperhatikan berbagai elemen yang memengaruhi perilaku serta motivasi kerja karyawan. Studi yang dijalankan oleh (Fahmi, 2021) menegaskan bahwa salah satu variabel yang memegang peranan krusial adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merepresentasikan bentuk pola perilaku serta metodologi yang diimplementasikan oleh individu manajerial untuk memitigasi, mengarahkan, sekaligus menyelaraskan para bawahan guna merealisasikan target organisasi. Pemimpin yang kompeten dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang relevan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif, memperkuat kredibilitas di mata karyawan, serta meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Pola kepemimpinan yang bersifat partisipatif, komunikatif, serta berorientasi pada pengembangan

karyawan cenderung mampu meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara substansial. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif akan menurunkan motivasi kerja dan berdampak negatif terkait kinerja karyawan (sumber daya manusia).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti (Rahandini, 2020) telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat kelemahan dalam penelitian ini ketika interaksi antar variabel tidak dikaji ulang. Seperti interaksi antar gaya kepemimpinan dengan beban kerja. Banyak peneliti yang meneliti kedua variabel tersebut secara terpisah.

Di samping gaya kepemimpinan, kompensasi juga menjadi variabel esensial yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia. Kompensasi merupakan bentuk apresiasi yang didistribusikan oleh organisasi untuk karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang telah didedikasikan. Sistem kompensasi yang berkeadilan, proporsional, dan kompetitif mampu mengamplifikasi kepuasan kerja serta menstimulasi karyawan untuk beroperasi secara lebih optimal. Redistribusi kompensasi yang dinilai sepadan dengan beban kerja serta tanggung jawab yang diemban akan menumbuhkan dorongan internal untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap organisasi. namun jika kompensasi yang diterima tidak sesuai dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, menurunkan motivasi, dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mengintervensi kinerja sumber daya manusia adalah beban kerja. Beban kerja berkorelasi dengan volume tugas, derajat kompleksitas pekerjaan, serta limitasi waktu yang harus dihadapi oleh karyawan dalam menuntaskan tanggung jawabnya. Beban kerja yang melampaui kapasitas akan memicu kelelahan fisik maupun mental, stres okupasional, serta degradasi kualitas output kerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu rendah berisiko mengakibatkan karyawan mengalami demotivasi dan inefisiensi. Oleh sebab itu, tata kelola beban kerja yang proporsional dan selaras pada kapabilitas karyawan menjadi aspek yang krusial dalam upaya mengeskalasi kinerja sumber daya manusia secara berkesinambungan.

PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri garmen dan mempunyai peran penting pada mendukung sektor manufaktur serta penyerapan tenaga kerja. PT. Ungaran Sari Garmen dalam mengimplementasikan aktivitas operasionalnya, perusahaan ini diwajibkan untuk merealisasikan target output yang signifikan dengan standarisasi kualitas yang ketat serta limitasi waktu penyelesaian yang ketat. Kondisi tersebut menginstruksikan karyawan untuk beroperasi secara optimal dan konsisten. Namun, pada realitasnya, perusahaan menghadapi ketidaksesuaian yang berkaitan pada manajemen sumber daya manusia, seperti perbedaan gaya kepemimpinan di tingkat manajerial yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja karyawan, sistem kompensasi yang perlu disesuaikan dengan beban dan tanggung jawab kerja, serta beban kerja yang relatif tinggi akibat tuntutan produksi dan deadline yang ketat.

PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran menetapkan target kinerja produksi bulanan sebagai indikator pencapaian kinerja karyawan. Kinerja karyawan diukur lewat perbandingan pada target yang telah ditetapkan untuk perolehan kinerja aktual setiap bulan. Perbandingan tersebut digunakan untuk melihat tingkat realisasi kinerja karyawan serta mengidentifikasi adanya kesenjangan antara target dan capaian kinerja. Berikut perolehan kinerja dari karyawan selama satu tahun terakhir 2025.

Tabel 1. 1 Fenomena Gap Antara Target Dan Realisasi

Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Persentase (%)
Januari	10.000	9.200	92,00
Februari	10.000	9.000	90,00
Maret	10.000	9.300	93,00
April	10.000	8.800	88,00
Mei	10.000	8.500	85,00
Juni	10.000	8.700	87,00
Juli	10.000	9.100	91,00
Agustus	10.000	9.400	94,00
September	10.000	8.900	89,00
Oktober	10.000	9.200	92,00
November	10.000	9.000	90,00
Desember	10.000	8.600	86,00
Rata-rata	10.000	9.050	90,42

Berdasarkan tabel pencapaian kinerja karyawan PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran selama satu tahun, dapat diketahui bahwa realisasi kinerja karyawan belum semuanya mencapai target yang telah tertetapkan perusahaan. Target kinerja yang ditetapkan sebesar 10.000 unit setiap bulan belum dapat dicapai secara konsisten, dengan persentase realisasi kinerja rata-rata sebesar 90,42 persen. Ketika laporan perusahaan per-tahun diterbitkan dan untuk unit ungaran sendiri tidak dapat mencapai target yang telah

ditentukan, maka order selanjutnya akan diberikan unit lain seperti unit congol, pringapus ataupun karangjati.

Persentase realisasi kinerja terendah terjadi pada bulan Mei dan Desember, yakni tiap-tiap sebesar 85 persen dan 86 persen. Rendahnya pencapaian kinerja pada periode tersebut diduga berkaitan dengan meningkatnya beban kerja akibat tingginya permintaan produksi, tekanan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang terbatas, serta kondisi kelelahan kerja karyawan. Sementara itu, meskipun pada beberapa bulan realisasi kinerja mengalami peningkatan, seperti pada bulan Agustus sebesar 94 persen, namun capaian tersebut masih berada di bawah target yang ditentukan perusahaan.

Kondisi pencapaian kinerja yang belum optimal ini menetapkan adanya permasalahan pada pengelolaan sumber daya manusia di PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran. Faktor gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mampu mendorong karyawan bekerja secara maksimal dan seharusnya pemimpin yang ada disana menerapkan gaya kepemimpinan moderat. Selain itu, sistem kompensasi yang dirasakan belum sebanding dengan beban kerja, serta pembagian beban kerja yang belum proporsional diduga menjadi penyebab utama belum tercapainya target kinerja secara optimal. Oleh sebab itu, diperlukan studi komprehensif guna mengakomodasi analisis terkait pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, serta beban kerja terhadap kinerja karyawan guna memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja karyawan di masa mendatang.

Permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi berdampak pada kinerja karyawan apabila tidak dikelola dengan baik. Karyawan yang kurang mendapatkan arahan kepemimpinan yang efektif, kompensasi yang memadai, serta pembagian beban kerja yang proporsional cenderung mengalami penurunan motivasi dan kinerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengimplementasikan evaluasi secara komprehensif terhadap variabel-variabel yang mengintervensi kinerja sumber daya manusia. Analisis mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, serta beban kerja merupakan langkah strategis guna mengidentifikasi determinan permasalahan sekaligus merumuskan formulasi solusi yang akurat.

Gaya kepemimpinan mendeskripsikan metodologi seorang manajerial dalam mengarahkan, mengintervensi, serta menstimulasi karyawan guna merealisasikan target organisasi maupun perusahaan. Kepemimpinan yang efektif memiliki kapabilitas untuk mengonstruksi atmosfir kerja yang kondusif, mengeskalasi kredibilitas, serta mendorong karyawan untuk beroperasi secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh (Anggada Abim Pramudya, 2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan akan jadi faktor penentu keberhasilan pada suatu perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh kedudukan kepemimpinan sebagai sentralitas perubahan signifikan di dalam perusahaan. Kepemimpinan memanifestasikan karakteristik yang memiliki implikasi luas, serta merupakan model manajerial dalam membangun harmonisasi dan stabilitas perusahaan. Hasil studi (Dery Wijaya et al., 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara simultan berdampak positif

terkait kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku pemimpin yang diteliti dalam memimpin perusahaan dapat menyesuaikan perilaku karyawan tanpa merujuk kearah otoriter. Selanjutnya, penelitian oleh (Rosalina & Wati, 2020) menemukan bahwa linearitas antara kualitas gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa semakin optimal pendekatan tersebut, maka disiplin kerja serta kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Dengan demikian, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diimplementasikan, sehingga semakin tinggi pula produktivitas maupun kinerja karyawan yang dihasilkan.

Kompensasi ialah manifestasi imbalan yang didistribusikan oleh perusahaan maupun organisasi untuk karyawan sebagai atribusi atas kontribusi yang telah didedikasikan, baik dalam dimensi finansial maupun non-finansial. Alokasi kompensasi yang berkeadilan dan proporsional akan mengeskalasi kepuasan serta motivasi kerja karyawan, sehingga menstimulasi penguatan kinerja secara signifikan. Penelitian (Dhafa Herlambang Wisanggeni et al., 2024) menyatakan bahwa kompensasi memiliki signifikansi krusial dalam mengakomodasi peningkatan produktivitas, motivasi, serta kepuasan kerja. Strategi distribusi kompensasi yang berkeadilan, kompetitif, dan berbasis pada capaian kinerja terverifikasi mampu memperkuat loyalitas serta komitmen karyawan terkait organisasi. Hal ini sejalur pada studi (Putri Agustin et al., 2020)yang menemukan bahwa kompensasi secara parsial berdampak terkait kinerja. Penelitian lain oleh (Marsita et al., 2024) juga membuktikan bahwa kompensasi berdampak signifikan terkait kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik sistem

kompensasi yang terterapkan perusahaan, sehingga kinerja karyawan cenderung meningkat.

Beban kerja juga ialah elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja berkorelasi dengan volume tugas, derajat kompleksitas pekerjaan, serta limitasi waktu yang wajib diselesaikan oleh karyawan. Distribusi beban kerja yang tidak proporsional berisiko menimbulkan dampak negatif terhadap stabilitas fisik serta psikologis karyawan, yang pada akhirnya mendegradasi kinerja. Penelitian (Fransiska & Tupti, 2020) mengonfirmasi bahwa secara parsial, beban kerja mempunyai pengaruh signifikan terkait kinerja karyawan. Akumulasi beban kerja yang melampaui batas normal berpotensi memicu penurunan performa karyawan. Fenomena ini disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam menuntaskan tanggung jawab akibat ketidaksamaan antara kapasitas serta kapabilitas karyawan dengan tuntutan profesional yang diberikan. Selanjutnya, penelitian oleh (B. D. G. S. Putri & Izzati, 2022) menyatakan bahwa eskalasi beban kerja berimplikasi pada peningkatan derajat kelelahan kerja bagi karyawan, yang secara linier mengakibatkan degradasi produktivitas. Oleh sebab itu, manajemen beban kerja yang proporsional serta selaras dengan kapabilitas karyawan menjadi instrumen yang sangat mendasar guna mengoptimalisasi kinerja karyawan.

Solusi pemecahan masalah yang dapat dilakukan oleh PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran antara lain dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif seperti gaya kepemimpinan moderat serta berorientasi

untuk pemberdayaan karyawan, menyusun sistem kompensasi yang adil dan selaras pada kontribusi serta beban kerja karyawan, serta melakukan pengelolaan beban kerja secara seimbang agar tidak menimbulkan kelelahan dan stres kerja. Pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal diharapkan kinerja karyawan akan menaikkan sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal dan berkelanjutan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian pada pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja terkait kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan kontribusi akademis dan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya terketahui bahwa kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran. Realisasi kinerja karyawan belum sepenuhnya mencapai target yang telah tertetapkan perusahaan. Situasi tersebut merefleksikan eksistensi diskrepansi yang bertautan dengan tata kelola sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja dihipotesiskan sebagai variabel determinan yang mendasari fluktuasi kinerja karyawan. Atas dasar tersebut, diperlukan sinkronisasi perumusan masalah yang bertindak sebagai pijakan substansial dalam operasionalisasi studi ini.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran?
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran?
3. Bagaimana beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran?
4. Bagaimana gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan pada rumusan masalah yang telah tersusun studi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta memberikan kontribusi pada pengembangan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran. Untuk tujuan dari studi ini ialah berikut ini:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran.
3. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran.

4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran.

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu menyumbang peningkatan keilmuan manajemen sumber daya manusia, terutama pada lingkup kinerja karyawan. Penelitian ini juga diproyeksikan dapat memperluas khazanah bukti empiris mengenai implikasi gaya kepemimpinan, kompensasi, serta beban kerja terhadap kinerja karyawan. Di samping itu, temuan riset ini dapat diaktualisasikan sebagai rujukan literatur bagi peneliti mendatang dalam menelaah variabel serupa maupun mengevaluasi model riset terkait optimalisasi sumber daya manusia pada beragam konteks organisasi, secara spesifik di sektor industri manufaktur.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan (PT. Ungaran Sari Garment Unit Ungaran)

   Temuan studi ini diharapkan menjadi bahan kajian bagi manajerial perusahaan dalam meninjau serta merekonstruksi kebijakan tata kelola sumber daya manusia, terutama pada aspek implementasi gaya kepemimpinan, struktur kompensasi, dan manajerial beban kerja. Studi ini dapat dioptimalisasikan sebagai landasan kebijakan strategis dalam pengambilan keputusan guna

mengakselerasi performa karyawan sekaligus menstimulasi pencapaian target perusahaan secara komprehensif.

2. Bagi Manajemen dan Pimpinan

   Studi ini diharapkan mampu menyajikan eksplanasi empiris mengenai variabel-variabel yang mengintervensi kinerja karyawan, sehingga pihak pimpinan serta manajemen dapat mengaktualisasikan gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan menjadi stimulus dalam mengonstruksi atmosfir kerja yang aman dan ergonomis, guna mengamplifikasi motivasi serta produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

3. Bagi Karyawan

   Hasil studi ini diharapkan akan menjadi sarana evaluasi bagi perusahaan pada menciptakan sistem kerja yang lebih adil dan seimbang, terkhusus terkait kompensasi dan beban kerja. Dengan demikian, karyawan pada bekerja dengan lebih nyaman, termotivasi, dan mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Studi ini diharapkan mampu jadi bahan referensi serta pembanding untuk peneliti selanjutnya yang akan menjalankan studi dengan variabel yang sama maupun mengembangkan

penelitian terkait kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri manufaktur atau sektor sejenis.

5. Bagi Akademisi dan Dunia Pendidikan

   Studi ini diharapkan akan memuat khazanah keilmuan pada bidang manajemen sumber daya manusia serta menjadi sumber pembelajaran dan referensi bagi mahasiswa dan akademisi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.