

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor manufaktur alas kaki bergerak dalam persaingan yang menuntut perusahaan mampu beradaptasi terhadap pergeseran permintaan, dinamika pasar, serta desakan efisiensi. Pada situasi seperti ini, tercapainya sasaran perusahaan tidak semata ditentukan oleh ketersediaan modal, teknologi, ataupun bahan baku, melainkan juga oleh kapasitas manajemen dalam mengoordinasikan sumber daya agar proses produksi tetap konsisten. Khusus bagi perusahaan padat karya, kapasitas tersebut erat kaitannya dengan mutu pengelolaan tenaga kerja, mengingat sebagian besar tahapan produksi masih bertumpu pada keterampilan serta ketelitian manusia.

Peran sumber daya manusia menjadi krusial karena karyawan bertindak sebagai pelaksana sekaligus pengendali berbagai aktivitas operasional. Ketersediaan karyawan yang cakap membuat peralatan, bahan baku, dan modal dapat dimanfaatkan lebih optimal, sementara pengelolaan tenaga kerja yang kurang memadai dapat menghambat pencapaian target sekalipun sarana produksi telah tersedia. Karena itu, pengelolaan SDM semestinya diselaraskan antara kebutuhan perusahaan dan kepentingan karyawan agar produktivitas dan keberlangsungan kinerja tetap terjaga.

Kinerja karyawan menjadi salah satu tolok ukur efektivitas Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Edison (2016:190) dalam Latte (2023), kinerja merupakan hasil kerja yang dievaluasi pada rentang waktu tertentu

berdasarkan ukuran yang disepakati bersama. Merujuk pada pandangan tersebut, penilaian kinerja idealnya tidak hanya melihat kuantitas pekerjaan yang rampung, tetapi juga sejauh mana capaian itu memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Terbentuknya kinerja merupakan hasil perpaduan antara kondisi personal karyawan dan situasi organisasi tempatnya bekerja. Salah satu unsur organisasi yang berperan adalah sistem penghargaan, sebab hal ini menghubungkan kontribusi pekerja dengan imbalan yang diperolehnya. Semakin balas jasa dirasakan sepadan dengan beban pekerjaan dan hasil yang dicapai, semakin kuat pula kecenderungan karyawan mempertahankan perilaku kerja yang sejalan dengan target perusahaan.

Kompensasi merupakan wujud timbal balik organisasi terhadap kontribusi tenaga kerja, yang dapat disalurkan melalui komponen finansial ataupun nonfinansial. Menurut Marwansyah dan Dua (2016) dalam Saragih et al. (2023), kompensasi finansial meliputi imbalan bernilai ekonomi yang muncul dari pelaksanaan pekerjaan, di antaranya gaji, upah, bonus, dan insentif. Pola pengelolaan komponen ini oleh perusahaan turut memengaruhi persepsi karyawan terhadap kewajiban balas jasa yang mereka terima.

Selain melalui pembayaran finansial, perusahaan juga dapat memberi penghargaan lewat kondisi dan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan sehari-hari. Tunjungsari (2011) dalam Saragih et al. (2023) mengategorikan kompensasi nonfinansial sebagai bentuk penghargaan di luar uang, mencakup kenyamanan lingkungan kerja, apresiasi dari atasan, hingga fleksibilitas waktu. Bentuk penghargaan semacam ini turut membentuk persepsi karyawan bahwa kontribusinya diperhatikan, tidak semata melalui nominal pembayaran.

Kinerja juga terkait erat dengan dorongan yang membuat karyawan mau mengarahkan sekaligus mempertahankan usahanya. Malayu S.P. Hasibuan (2016:141) dalam Agustin et al. (2023) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya penggerak yang mengarahkan perilaku individu menuju hasil yang diinginkan. Pada konteks pekerjaan produksi, motivasi menjadi elemen penting sebab pencapaian target kuantitas tetap harus diimbangi ketelitian, konsistensi, dan tanggung jawab terhadap mutu hasil kerja.

CV. Rexwing Shoes telah menekuni usaha produksi sepatu sejak tahun 1993 dengan ciri khas industri padat karya. Kegiatan produksinya melibatkan 50 karyawan yang bekerja pada tahapan berurutan, meliputi Cutting, Sewing, Bottoming, hingga Finishing & Quality Control. Setiap komponen bergerak dari satu tahap menuju tahap berikutnya sampai terbentuk sepatu jadi, sehingga mutu produk akhir sangat bergantung pada keterpaduan kerja antarbagian.

Pada praktiknya, ritme produksi harian bersifat fluktuatif karena mengikuti jumlah pesanan konsumen yang masuk. Volume produksi jadi diukur secara valid berdasarkan output unit pasang di bagian perakitan (bottoming) yang beranggotakan 15 orang, mengingat bagian ini merupakan lini akhir (final assembly) tempat seluruh komponen sepatu disatukan. Meski demikian, kemunculan barang reject atau cacat produksi bukan semata bersumber dari lini perakitan, melainkan akumulasi dari keseluruhan proses produksi. Di bagian penjahitan (sewing) misalnya, ketidakteitian karyawan dapat membuat jahitan melenceng dari pola atau tampak tidak rapi, sehingga komponen menjadi kurang presisi saat dirakit. Dengan demikian, seluruh 50 karyawan pada divisi produksi,

baik di bagian cutting, sewing, maupun bottoming, memiliki keterkaitan sistemik dan andil langsung terhadap kualitas maupun kuantitas produk akhir.

Pengamatan awal memperlihatkan bahwa jumlah produk reject tidak selalu konstan, terutama ketika volume pesanan bertambah dan tempo produksi dipercepat. Dinamika mutu hasil tersebut dapat dilihat pada rekapitulasi produksi beberapa bulan terakhir yang disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data Volume Produksi CV. Rexwing Shoes Periode Januari – Mei 2026

Bulan	Hari Kerja Efektif	Pesanan yang diterima (ps)	Realisasi Produksi (ps)	Rata-rata Hasil / Karyawan / Hari (pasang)	Barang Reject (pasang)
Januari	27	8.200	8.100	20-40 ps	16
Februari	24	8.000	7.920	20-40 ps	19
Maret	14	4.350	4.200	20-40 ps	10
April	26	9.500	9.360	20-40 ps	28
Mei	27	10.300	10.125	20-40 ps	40

Merujuk pada Tabel 1.1, volume produksi berfluktuasi mengikuti dinamika pesanan konsumen. Sepanjang Januari sampai Maret, produksi cenderung stabil dengan rata-rata hasil kerja berkisar 20 pasang per karyawan per hari, sesuai target minimum perusahaan (1 kodi atau 20 pasang per hari). Memasuki April hingga puncaknya pada Mei, volume pesanan melonjak tajam sampai realisasi produksi menembus 10.125 pasang, yang mendorong rata-rata hasil kerja per karyawan naik menjadi 25 pasang per hari. Kenaikan ritme kerja ini sejalan dengan bertambahnya barang reject, dari 16 pasang di bulan Januari menjadi 40 pasang di bulan Mei. Jika dikonversi ke bentuk persentase terhadap realisasi produksi bulanan, proporsi barang reject naik dari 0,20% pada Januari menjadi 0,40% pada Mei, atau hampir dua kali lipat dibanding kondisi awal periode pengamatan. Penambahan barang reject ini semakin mengkhawatirkan mengingat CV. Rexwing Shoes hingga kini

belum memiliki standar toleransi reject yang baku secara tertulis maupun sistematis, sehingga pengawasan kualitas tidak memiliki acuan persentase kelonggaran yang pasti. Kecenderungan naiknya persentase reject seiring kenaikan target produksi harian ini mengindikasikan menurunnya ketelitian kerja saat karyawan dituntut bekerja lebih cepat demi memenuhi lonjakan permintaan pasar.

Fenomena tersebut berkaitan erat dengan pengelolaan ketiga variabel penelitian. Dari sisi kompensasi finansial, gaji pokok karyawan dihitung berdasarkan kuantitas output, sementara insentif dan bonus dikaitkan dengan kualitas hasil melalui penalti barang reject. Saat pesanan melonjak, karyawan cenderung mengutamakan kecepatan demi mengejar kuantitas, kendati harus menerima pemotongan insentif dan bonus kualitas. Dari sisi kompensasi nonfinansial, observasi awal menunjukkan owner belum terbiasa memberikan apresiasi kepada karyawan yang bekerja rapi dan teliti, sehingga tidak tampak perbedaan perlakuan antara karyawan berkinerja baik dan yang kerap melakukan kesalahan. Adapun dari sisi motivasi kerja, perusahaan sudah mengupayakan motivasi ekstrinsik lewat kegiatan rekreasi tahunan, namun hal ini belum cukup menjamin konsistensi ketelitian kerja apabila tidak diimbangi motivasi intrinsik dari dalam diri karyawan.

Rangkaian kondisi di atas mengindikasikan bahwa persoalan inti pada CV. Rexwing Shoes berkaitan dengan performa karyawan yang dinilai dari sisi kuantitas maupun kualitas hasil. Naiknya volume produksi tanpa diikuti perbaikan mutu, sebagaimana tercermin dari meningkatnya barang reject, mengarah pada dugaan bahwa pengelolaan kompensasi finansial belum optimal, penghargaan nonfinansial masih minim, dan dorongan intrinsik karyawan belum cukup kuat.

Kondisi di CV. Rexwing Shoes dapat ditelaah lebih lanjut melalui bukti empiris terkait kompensasi, motivasi, dan kinerja. Agustin et al. (2023) serta Riandi dan Zain (2021) menunjukkan bahwa perubahan kinerja berhubungan dengan pengelolaan imbalan finansial dan dorongan kerja, baik diuji secara terpisah maupun dalam satu model sekaligus. Temuan Fathoni dan Akbar (2025) serta Resty Novitasari (2024) turut memperkuat bahwa stabilnya performa pekerja tidak lepas dari sistem balas jasa dan tingkat motivasi di lingkungan organisasi.

Bukti empiris lain juga menegaskan pentingnya bentuk penghargaan yang tidak berupa materi. Moch. Rizal dan Handayani (2021) serta Unsha et al. (2023) mencatat adanya hubungan positif antara kompensasi nonfinansial dan kinerja, khususnya ketika organisasi menyediakan dukungan psikologis, relasi kerja yang harmonis, dan pengakuan yang dirasakan langsung oleh karyawan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada objek dan konteks operasional yang diteliti. Kajian-kajian terdahulu banyak mengambil sektor baja, ritel, furnitur, maupun instansi pemerintahan, sementara penelitian ini memusatkan perhatian pada CV. Rexwing Shoes sebagai perusahaan manufaktur sepatu padat karya. Karakteristik industri semacam ini menjadikan ketelitian tangan, ritme produksi, dan kemampuan menjaga kualitas sebagai faktor yang sangat menentukan, karena sebagian besar prosesnya dikerjakan langsung oleh tenaga manusia.

Titik berat penelitian ini diarahkan pada persoalan nyata berupa meningkatnya reject saat beban produksi bertambah. Kondisi tersebut bukan hanya menandakan persoalan mutu produk, melainkan juga dapat menjadi indikasi bahwa mekanisme penghargaan dan dorongan kerja belum sepenuhnya mengarahkan karyawan menuju keseimbangan antara kecepatan dan ketelitian. Oleh sebab itu,

pengujian atas kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, dan motivasi kerja diharapkan dapat memberi dasar empiris bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebijakan SDM yang berkaitan dengan kinerja.

Dengan memperhatikan kondisi perusahaan, kajian teori, serta hasil-temuan dari penelitian terdahulu, kajian ini memfokuskan pengujian pada keterkaitan antara kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, dan motivasi kerja terhadap performa karyawan. Penelitian ini diberi judul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Rexwing Shoes”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah hasil pengujian parsial atas pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES?
2. Bagaimanakah hasil pengujian parsial atas pengaruh Kompensasi NonFinansial terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES?
3. Sejauh mana hasil uji parsial menunjukkan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES?
4. Bagaimanakah hasil pengujian simultan Kompensasi Finansial, Kompensasi NonFinansial, dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian disusun sesuai dengan empat pertanyaan penelitian di atas, yaitu:

1. Menganalisis serta menguji pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES secara parsial.
2. Menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh Kompensasi NonFinansial pada Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES.
3. Menganalisis serta menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES secara parsial.
4. Menganalisis dan menguji secara bersama-sama kontribusi Kompensasi Finansial, Kompensasi NonFinansial, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. REXWING SHOES.

1.4 Manfaat Penelitian

Implikasi hasil penelitian diarahkan pada kebutuhan akademik dan praktis yang berkaitan dengan pengelolaan SDM pada objek penelitian, dengan uraian sebagai berikut:

a. Bagi penulis

Bagi penulis, penelitian ini menjadi wahana penerapan konsep manajemen sumber daya manusia langsung pada kondisi perusahaan yang sebenarnya, sekaligus memberi pengalaman menilai keterkaitan kompensasi non-finansial, kompensasi finansial, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan bukti empiris.

b. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, temuan penelitian dapat menjadi masukan untuk meninjau kembali kebijakan pengelolaan SDM, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi dan motivasi, sehingga manajemen dapat mengenali kebijakan yang sudah berjalan efektif

sekaligus aspek yang masih memerlukan perbaikan agar performa karyawan semakin optimal.

c. Bagi dunia akademik

Bagi kalangan akademik, penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris mengenai keterkaitan variabel pada industri manufaktur alas kaki, yang dapat dijadikan bahan pembandingan bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia selanjutnya.

d. Bagi peneliti lain

Hasil dari penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi pembandingan saat mengkaji tema serupa, baik dari sisi temuan, metode, maupun konteks penelitian, sekaligus menjadi pijakan untuk mengembangkan model dengan variabel tambahan atau objek yang berbeda.