

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan dunia usaha pada era globalisasi dan transformasi industri saat ini menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu mempertahankan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga menjaga efektivitas kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Di Indonesia, kualitas dan produktivitas tenaga kerja masih menjadi perhatian penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja menjadi salah satu indikator utama dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan daya saing industri. Berdasarkan hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas), BPS mencatat bahwa Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) nasional pada Agustus 2025 tercatat sebesar 4,85%, menurun dari 4,91% pada Agustus 2024, dengan jumlah penduduk bekerja mencapai 146,54 juta orang atau meningkat 1,90 juta orang dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, sementara rata-rata upah karyawan tercatat sebesar Rp3,33 juta per bulan, naik 1,94% dari tahun sebelumnya (BPS, 2025). Data tersebut menegaskan bahwa meskipun penyerapan tenaga kerja terus meningkat, tantangan dalam menjaga kualitas dan produktivitas kerja tetap menjadi perhatian utama bagi perusahaan di

berbagai sektor industri, termasuk sektor manufaktur farmasi dan kesehatan. Selain itu, BPS juga mencatat bahwa jumlah tenaga kerja Indonesia terus mengalami peningkatan seiring pertumbuhan sektor industri dan jasa yang semakin berkembang. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan harus mampu mengelola karyawan secara efektif agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi. Dalam praktiknya, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan yang dimiliki. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak langsung terhadap produktivitas, kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan agar mampu meningkatkan efektivitas kerja organisasi secara menyeluruh.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang mampu bekerja secara efektif, disiplin, produktif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Namun, dalam kenyataannya masih banyak perusahaan menghadapi berbagai permasalahan terkait penurunan produktivitas kerja, rendahnya semangat kerja, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, hingga kurang optimalnya pencapaian target

perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia masih menjadi tantangan penting bagi perusahaan di Indonesia.

Beberapa penelitian juga menjelaskan bahwa rendahnya kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh kurangnya dorongan kerja internal dan ketidaksesuaian imbalan yang diterima karyawan terhadap beban pekerjaan yang dilakukan. Apabila kondisi tersebut terus berlangsung, maka perusahaan akan mengalami penurunan produktivitas dan kesulitan mencapai target bisnis secara maksimal. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama perusahaan dalam menghadapi tantangan persaingan industri modern saat ini. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang mampu memiliki karyawan dengan kinerja tinggi akan lebih mudah meningkatkan produktivitas, efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Namun, dalam praktiknya masih banyak perusahaan menghadapi permasalahan terkait menurunnya kualitas kerja karyawan, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, kurang optimalnya pencapaian target, serta rendahnya semangat kerja karyawan. Fenomena tersebut juga terlihat pada PT TeguhSindo Lestari di Ponorogo, dimana dalam aktivitas kerja sehari-hari masih ditemukan adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada beberapa bagian, kurang optimalnya pencapaian target kerja, serta menurunnya semangat dan inisiatif kerja sebagian karyawan. Selain itu, terdapat beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam menjalankan tanggung jawab

pekerjaan sehingga memengaruhi efektivitas kerja perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia masih menjadi tantangan penting bagi perusahaan, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

PT Teguhsono Lestartama merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri farmasi herbal, obat-obatan alami, serta suplemen kesehatan dan kosmetik di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1992, PT Teguhsono Lestartama berfokus pada pengembangan dan produksi produk kesehatan berbasis bahan alam dengan standar mutu farmasi modern, yang mendistribusikan berbagai produk unggulan seperti *Venaron*, *Sismax*, *De-Cough*, serta lini produk *daily wellness* dan kecantikan ke pasar nasional.

Sebagai perusahaan manufaktur kesehatan yang dinamis, PT Teguhsono Lestartama khususnya pada unit operasional regional Ponorogo sangat mengandalkan integrasi efektivitas sumber daya manusia di berbagai lini kerja, mulai dari divisi produksi, *quality control*, pergudangan & distribusi, hingga administrasi dan keuangan. Keberhasilan operasional manufaktur obat tradisional ini mensyaratkan tingkat ketelitian tinggi, kepatuhan prosedur, ketepatan waktu penyelesaian produk, dan standar cacat produk (*defect rate*) yang sangat minim.

Namun, dalam aktivitas operasional sehari-hari pada PT Teguhsono Lestartama Ponorogo, masih ditemukan permasalahan terkait belum

optimalnya pencapaian target kerja dan tingginya persentase cacat produk (Tabel 1.2), yang diduga berakar dari masalah ketidakstabilan motivasi kerja/kedisiplinan karyawan (Tabel 1.3) serta fluktuasi dalam pemberian kompensasi insentif kerja (Tabel 1.4). Oleh karena itu, pemahaman dan evaluasi terhadap faktor-faktor pengelolaan sumber daya manusia di PT Teguhsono Lestartama Ponorogo menjadi topik yang sangat krusial dan relevan untuk dikaji lebih mendalam.

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, jumlah karyawan yang dimiliki menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang efektivitas kerja di setiap bagian. Karyawan pada perusahaan ini tersebar ke dalam beberapa divisi kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Adapun jumlah karyawan pada PT Teguhsono Lestartama Ponorogo dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Karyawan PT Teguhsono Lestartam 2026

No	Bagian/Divisi	Jumlah Pegawai
1	Produksi	30 Orang
2	Administrasi	8 Orang
3	Keuangan	5 Orang
4	Pemasaran	7 Orang
5	Gudang dan Distribusi	10 Orang
6	Quality Control	5 Orang
	Jumlah	65 Orang

Sumber: PT Teguhsono Letaritama (2026)

Salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun

eksternal yang dapat memengaruhi semangat, antusiasme, dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kurangnya inisiatif kerja, serta menurunnya kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dalam lingkungan perusahaan, motivasi kerja dapat dibentuk melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, pengakuan atas prestasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Motivasi kerja menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan sikap dan perilaku kerja karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Perusahaan yang mampu membangun motivasi kerja secara baik akan lebih mudah meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu elemen penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Selain motivasi kerja yang diukur dari tingkat kedisiplinan dan absensi karyawan, permasalahan lain yang menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Teguhindo Lestari Ponorogo adalah tingkat pencapaian target kerja operasional perusahaan. Produktivitas dan efektivitas kerja karyawan dapat dinilai dari sejauh mana realisasi target pekerjaan bulanan mampu dipenuhi serta tingkat kesalahan atau cacat produk yang dihasilkan selama proses produksi.

Berdasarkan data internal operasional perusahaan, realisasi pencapaian target kerja karyawan PT Teguhsono Lestartama Ponorogo selama periode Januari 2025 hingga Februari 2026 masih belum dapat memenuhi standar target ideal yang telah ditetapkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 100%. Kinerja karyawan mengalami fluktuasi dengan kecenderungan ketidaktercapaian target dan adanya persentase tingkat kecacatan produk pada setiap bulannya. Rincian data realisasi target pekerjaan dan tingkat kecacatan produk disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Data Realisasi Target Pekerjaan dan Cacat Produk PT Teguhsono Lestartama Ponorogo 2026

No.	Bulan	Target	Capaian	Ketidaktercapaian	Keterangan
1	Januari 2025	100%	94,5%	2,8%	Target Tidak Tercapai
2	Februari 2025	100%	91,2%	3,5%	Target Tidak Tercapai
3	Maret 2025	100%	93,0%	3,1%	Target Tidak Tercapai
4	April 2025	100%	88,5%	5,2%	Capaian Terendah
5	Mei 2025	100%	92,1%	4,0%	Target Tidak Tercapai
6	Juni 2025	100%	90,4%	4,5%	Target Tidak Tercapai
7	Juli 2025	100%	93,8%	3,0%	Target Tidak Tercapai
8	Agustus 2025	100%	89,2%	4,8%	Target Tidak Tercapai
9	September 2025	100%	91,5%	3,8%	Target Tidak Tercapai
10	Oktober 2025	100%	94,0%	2,9%	Target Tidak Tercapai
11	November 2025	100%	89,8%	4,6%	Target Tidak Tercapai
12	Desember 2025	100%	91,0%	4,1%	Target Tidak Tercapai
13	Januari 2026	100%	90,2%	4,3%	Target Tidak Tercapai
14	Februari 2026	100%	89,5%	4,7%	Target Tidak Tercapai
Rata-rata	Januari 2025– Februari 2026	100%	91,34%	3,81%	Belum Memenuhi Standar

Sumber: Data Internal Operasional PT Teguhsono Lestartama Ponorogo (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa selama periode Januari 2025 hingga Februari 2026, realisasi capaian kerja karyawan PT TeguhSindo Lestartama Ponorogo belum pernah mencapai target 100% yang ditetapkan perusahaan. Secara rata-rata bulanan, capaian kinerja karyawan hanya berada di angka 91,34% dengan tingkat kesalahan/cacat kerja rata-rata 3,81%. Memasuki awal tahun 2026, capaian kinerja kembali mengalami penurunan di mana pada bulan Februari 2026 realisasi kerja berada pada angka 89,5% dengan tingkat kecacatan sebesar 4,7%. Fenomena ini mengindikasikan adanya kendala berkelanjutan pada aspek kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, serta efektivitas waktu penyelesaian pekerjaan oleh karyawan.

Rendahnya capaian kinerja karyawan tersebut diduga kuat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu Motivasi Kerja (X_1) dan Kompensasi (X_2). Salah satu indikator yang menggambarkan rendahnya Motivasi Kerja (X_1) karyawan adalah tingkat kedisiplinan dan absensi. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, antusiasme, dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dengan motivasi kerja yang rendah cenderung kurang memiliki komitmen, sering terlambat, dan kurang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Data rekapitulasi tingkat kehadiran karyawan PT TeguhSindo Lestartama Ponorogo selama periode Januari 2025 hingga Februari 2026 disajikan pada Tabel 1.3 berikut

**Tabel 1.3 Data Tingkat Kehadiran Karyawan
PT Teguhsono Lestartama Ponorogo 2026**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Tidak Hadir (Orang)	Persentase Absensi (%)
1	Januari 2025	65	2	3,1%
2	Februari 2025	65	3	4,6%
3	Maret 2025	65	2	3,8%
4	April 2025	65	4	6,2%
5	Mei 2025	65	3	4,6%
6	Juni 2025	65	4	6,2%
7	Juli 2025	65	2	3,1%
8	Agustus 2025	65	5	7,7%
9	September 2025	65	3	4,6%
10	Oktober 2025	65	2	3,1%
11	November 2025	65	4	6,2%
12	Desember 2025	65	3	4,6%
13	Januari 2026	65	4	6,2%
14	Februari 2026	65	4	6,2%
Rata-rata	Januari 2025– Februari 2026	65	3,1	4,8%

Sumber: Data absensi karyawan PT Teguhsono Lestartama Ponorogo (2026)

Berdasarkan tabel tingkat kehadiran karyawan PT Teguhsono Lestartama Ponorogo, dapat diketahui bahwa tingkat absensi karyawan masih tergolong relatif rendah, namun pada beberapa bulan tertentu masih mengalami peningkatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan dan tingkat kehadiran karyawan belum sepenuhnya stabil. Meskipun sebagian besar karyawan hadir sesuai jadwal kerja, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak hadir sehingga dapat memengaruhi efektivitas penyelesaian pekerjaan pada beberapa divisi perusahaan. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab kerja karyawan dapat lebih optimal. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan pemberian kompensasi dan kenyamanan kerja agar semangat kerja karyawan tetap terjaga dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Apabila dianalisis secara mendalam dari data Tabel 1.3, fluktuasi angka ketidakhadiran karyawan ini memperlihatkan beberapa lonjakan kritis yang menjadi indikasi kuat adanya masalah dalam motivasi kerja. Pada bulan April, Juni, Agustus, November 2025, hingga Januari dan Februari 2026, persentase absensi karyawan mengalami kenaikan yang signifikan, dengan tingkat ketidakhadiran tertinggi mencapai 7,7% pada bulan Agustus 2025 (5 orang tidak hadir) serta stabil tinggi di angka 6,2% (4 orang tidak hadir) pada rentang bulan-bulan berikutnya.

Lonjakan absensi yang terjadi secara berulang dan bertahan di atas rata-rata bulanan (4,8%) ini mengindikasikan bahwa masalah kedisiplinan bukan sekadar kebetulan, melainkan cerminan dari menurunnya dorongan moral, semangat kerja (*esprit de corps*), dan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap tugas-tugasnya. Dalam industri manufaktur seperti PT Teguhsindo Lestaritama Ponorogo yang mengandalkan keterkaitan alur kerja antardivisi, ketidakhadiran 3 hingga 5 orang karyawan dalam satu bulan berdampak sistemik pada terhambatnya rantai operasional. Hal ini mengakibatkan terjadinya penumpukan beban kerja pada karyawan yang hadir, memicu kejenuhan (*burnout*), serta secara langsung menyebabkan tidak tercapainya target produksi dan meningkatnya tingkat cacat produk sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2 sebelumnya.

Fenomena fluktuasi dan ketidakstabilan tingkat kehadiran yang belum memenuhi toleransi kedisiplinan ideal perusahaan ini menjadi bukti empiris

(*empirical evidence*) yang nyata di lapangan. Oleh karena itu, keterkaitan antara penurunan motivasi kerja yang tercermin dari tingkat absensi ini terhadap penurunan kinerja operasional secara keseluruhan menjadi masalah mendesak yang sangat krusial, relevan, dan layak untuk diteliti lebih lanjut.

Selain motivasi kerja, kompensasi juga menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan pekerjaan yang telah dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, semangat kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap kurang adil sering kali menyebabkan menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi, hingga tingginya turnover karyawan dalam perusahaan. Dalam dunia kerja modern, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai kebutuhan ekonomi semata, tetapi juga menjadi bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan sistem kompensasi secara adil dan proporsional agar mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan karyawan. Pemberian kompensasi yang baik juga dapat menjadi strategi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Dengan adanya sistem kompensasi yang sesuai, diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerja serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Fenomena kompensasi pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa pemberian kompensasi belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka jalankan. Selain gaji pokok, kompensasi dalam bentuk insentif dan penghargaan kerja menjadi aspek yang sangat diperhatikan oleh karyawan karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan dan apresiasi atas hasil kerja yang telah diberikan. Namun, dalam pelaksanaannya pemberian insentif kepada karyawan masih mengalami fluktuasi pada beberapa periode tertentu sehingga tidak seluruh karyawan memperoleh insentif secara konsisten. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi mengenai keadilan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Apabila kompensasi yang diberikan dianggap kurang sesuai dengan kontribusi dan pencapaian kerja, maka dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, loyalitas, dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, sistem kompensasi yang adil dan sesuai dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena kompensasi pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo dapat dilihat dari pemberian insentif kepada karyawan yang masih mengalami fluktuasi pada satu tahun terakhir. Adapun data penerimaan insentif karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.4 Data Penerimaan Insentif Karyawan
PT Teguhindo Lestaritama Ponorogo 2026**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Menerima Insentif (Orang)	Karyawan Tidak Menerima Insentif (Orang)
1	Januari 2025	65	54	11
2	Februari 2025	65	57	8
3	Maret 2025	65	53	12
4	April 2025	65	50	15
5	Mei 2025	65	55	10
6	Juni 2025	65	51	14
7	Juli 2025	65	56	9
8	Agustus 2025	65	48	17
9	September 2025	65	53	12
10	Oktober 2025	65	57	8
11	November 2025	65	50	15
12	Desember 2025	65	52	13
13	Januari 2026	65	51	14
14	Februari 2026	65	49	16
Rata-rata	Januari 2025– Februari 2026	65	52,6	12,4

Sumber: Data Internal PT Teguhindo Lestaritama Ponorogo (2026)

Berdasarkan Tabel 1.4, terlihat bahwa tidak seluruh karyawan memperoleh insentif kerja setiap bulan. Jumlah karyawan yang menerima insentif mengalami fluktuasi selama periode pengamatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan masih bergantung pada pencapaian target maupun penilaian kinerja tertentu. Perbedaan penerimaan insentif antar karyawan berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan kontribusi dan beban kerja karyawan sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Secara lebih rinci, data pada Tabel 1.4 menunjukkan indikasi masalah yang signifikan terkait konsistensi dan distribusi kompensasi insentif

karyawan. Dari total 65 karyawan, rata-rata terdapat 12,4 orang karyawan (atau sekitar 19,08%) setiap bulannya yang tidak menerima insentif. Jumlah karyawan yang tidak menerima insentif mengalami fluktuasi yang cukup tajam, dengan puncak tertinggi terjadi pada bulan Agustus 2025 sebanyak 17 orang (26,15%), disusul bulan Februari 2026 sebanyak 16 orang (24,61%), serta bulan April 2025 dan November 2025 sebanyak 15 orang (23,07%).

Ketimpangan dan tingginya fluktuasi penerimaan insentif ini mengindikasikan adanya permasalahan pada dua sisi:

1. Persepsi Keadilan Kompensasi (*Distributive & Procedural Justice*):

Hambatan pencapaian target yang menyebabkan gugurnya hak insentif sebagian karyawan berpotensi memicu timbulnya prasangka ketidakadilan skema kompensasi, terutama jika kriteria penetapan target dinilai kurang realistis atau tidak merata antar-divisi.

2. Dampak terhadap Kinerja Berkelanjutan: Ketika cukup banyak karyawan (mencapai seperempat dari total tenaga kerja) secara konsisten kehilangan kesempatan memperoleh insentif finansial tambahan, hal ini berisiko menurunkan kecemburuan sosial positif dan memicu demotivasi kerja. Penurunan dorongan ini pada akhirnya berkontribusi pada tingginya absensi (Tabel 1.3) dan ketidaktercapaian target produksi operasional perusahaan (Tabel 1.2).

Ketidakstabilan dalam skema distribusi kompensasi insentif ini menjadi bukti empiris (*empirical evidence*) riil bahwa sistem imbalan di PT TeguhSindo

Lestaritama Ponorogo belum berjalan secara optimal untuk memicu kinerja terbaik karyawan. Oleh karena itu, keterkaitan antara dinamika pemberian kompensasi insentif ini terhadap efektivitas kinerja karyawan menjadi fenomena yang sangat mendesak, relevan, dan memiliki urgensi tinggi untuk diteliti lebih lanjut.

Untuk memberikan gambaran yang transparan mengenai fluktuasi data pada Tabel 1.4, pemberian insentif di PT Teguhsono Lestaritama Ponorogo diatur melalui Standard Operating Procedure (SOP) berbasis penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) dan kedisiplinan kerja bulanan. Berdasarkan ketentuan SOP perusahaan, karyawan dapat kehilangan hak atas kompensasi insentif bulanan apabila memenuhi salah satu atau beberapa kriteria berikut:

1. Capaian Target Individu/Divisi di Bawah Standar (< 85%)

Insentif performa hanya diberikan kepada karyawan atau tim yang berhasil mencapai batas minimal *Key Performance Indicator* (KPI) sebesar 85% dari target bulanan. Karyawan yang capaian kinerjanya berada di bawah ambang batas tersebut secara otomatis tidak berhak menerima insentif.

2. Tingkat Kedisiplinan dan Absensi Tidak Memenuhi Syarat

- a. Memiliki catatan ketidakhadiran tanpa keterangan resmi (*mangkir*) minimal 1 hari dalam bulan berjalan.
- b. Memiliki akumulasi keterlambatan masuk kerja (*tardiness*) yang melebihi batas toleransi 180 menit dalam satu periode bulan berjalan.

3. Status Sanksi Pelanggaran Disiplin (Surat Peringatan / SP)

Karyawan yang sedang dalam masa penjatuhan sanksi administratif berupa Surat Peringatan (SP 1, SP 2, atau SP 3) akibat pelanggaran tata tertib kerja atau kelalaian operasional tidak diperkenankan memperoleh insentif selama masa sanksi berlaku.

4. Tingkat Kesalahan/Cacat Produk yang Melebihi Toleransi (*Defect Rate*)

Khusus pada bagian operasional dan produksi, karyawan/tim yang menghasilkan presentase *defect rate* atau cacat produk melebihi ambang batas toleransi perusahaan (misalnya $> 3\%$) akan dikenakan pemotongan hingga pembatalan hak insentif produksi.

5. Status Kepegawaian (Masa Percobaan / *Probation*)

Karyawan baru yang masih berada dalam masa percobaan (*probation*) di bawah 3 bulan belum dimasukkan ke dalam skema penerima insentif performa bulanan perusahaan.

Adanya aturan SOP tersebut menjelaskan faktor penyebab fluktuasi penerimaan insentif di lapangan. Namun, gugurnya hak insentif secara berulang bagi sebagian karyawan ini berpotensi memicu persepsi ketidakadilan kompensasi serta penurunan dorongan kerja (demotivasi). Dampak domino dari fenomena ini terlihat pada timbulnya masalah kedisiplinan absensi (Tabel 1.3) yang pada akhirnya bermuara pada tidak tercapainya target produksi perusahaan (Tabel 1.2). Oleh karena itu, keterkaitan antara dinamika

kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT TeguhSindo LestariTama Ponorogo ini menjadi masalah yang sangat krusial dan layak untuk diteliti lebih lanjut.

Secara ringkas, tiga fenomena utama yang menjadi dasar permasalahan penelitian ini dapat dipertegas sebagai berikut: pertama, rendahnya capaian target kerja karyawan yang secara rata-rata hanya mencapai 91,34% dengan tingkat cacat produk rata-rata 3,81% selama periode Januari 2025–Februari 2026 (Tabel 1.2); kedua, fluktuasi tingkat kehadiran karyawan dengan rata-rata ketidakhadiran 4,8% per bulan dan puncak tertinggi 7,7% pada bulan Agustus 2025 (Tabel 1.3); serta ketiga, inkonsistensi penerimaan insentif kerja, di mana rata-rata 12,4 orang atau sekitar 19,08% karyawan setiap bulannya tidak memperoleh insentif (Tabel 1.4). Ketiga fenomena tersebut secara konsisten saling berkaitan dan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi belum sepenuhnya optimal dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan pada PT TeguhSindo LestariTama Ponorogo, sehingga memperkuat urgensi dan relevansi penelitian ini untuk dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam sehingga belum diperoleh kesimpulan yang konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Asriningtyas dan Kusumayadi (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.. Hasil serupa juga ditemukan oleh Astuti, Rony, dan Sari (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan

secara signifikan. Namun, penelitian lain menemukan hasil yang berbeda, yaitu bahwa motivasi kerja tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun budaya organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian mengenai kompensasi juga menunjukkan ketidakkonsistenan. Penelitian Prawoto dan Hasyim (2022) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa pemberian kompensasi belum tentu meningkatkan kinerja apabila sistem kompensasi dianggap belum adil atau tidak sesuai dengan beban kerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya research gap mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut pada objek yang berbeda.

Selain adanya perbedaan hasil penelitian, penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada perusahaan jasa, perdagangan, maupun instansi pemerintah. Sementara itu, penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, khususnya PT Teguhsono Lestari Ponorogo, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada konteks perusahaan manufaktur sehingga diharapkan dapat memperkaya kajian empiris di bidang manajemen sumber daya manusia.

Penelitian mengenai hubungan motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Kaharuddin et al. (2025) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Comfeed Indonesia” menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik motivasi dan kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Penelitian lain oleh Laelatus Sopiah, Sumardi, dan Jaka Slameta (2022) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Selalu Sukses Prima Tangerang” juga menemukan bahwa motivasi kerja dan kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Selain itu, penelitian Kadek Juli Kurniati dan Komang Krisna Heryanda (2023) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi” menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi mampu memperkuat hubungan tersebut. Penelitian Desfitriady dan Intan Pandini (2023) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Didimax Berjangka Kota Bandung” juga membuktikan bahwa motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Meskipun sebagian besar literatur empiris mendukung bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif kuat terhadap produktivitas, terdapat negative research gap yang ditunjukkan oleh hasil penelitian terdahulu yang kontradiktif. Berdasarkan kajian pustaka, penelitian yang dilakukan oleh A.S. Wambrauw et al. (2024) menemukan hasil yang bertolak belakang, di mana secara parsial variabel motivasi kerja justru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan negatif ini mengindikasikan bahwa tingginya dorongan internal atau psikologis dari karyawan tidak secara otomatis mampu mendorong capaian kinerja secara nyata di lapangan apabila tidak didukung oleh faktor struktural lainnya. Adanya inkonsistensi dan dampak negatif berupa ketidaksignifikanan temuan ini menjadi celah kritis (*research gap*) yang mendasari pentingnya dilakukan pengujian ulang dalam penelitian ini, guna memverifikasi apakah motivasi kerja benar-benar menjadi stimulan utama atau justru tidak berdampak pada ekosistem kerja manufaktur di PT Teguhsindo Lestaritama Ponorogo.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, masih terdapat beberapa celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan besar di kota-kota metropolitan dan sektor jasa tertentu sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan manufaktur atau perusahaan daerah dengan karakteristik sumber daya manusia yang berbeda. Selain itu, beberapa penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti pengaruh secara umum tanpa

menggambarkan kondisi nyata perusahaan secara spesifik sesuai budaya organisasi dan sistem kerja perusahaan masing-masing. Penelitian sebelumnya juga masih terbatas dalam menggambarkan bagaimana motivasi kerja dan kompensasi memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan yang berada di wilayah regional seperti Kabupaten Ponorogo yang memiliki dinamika ketenagakerjaan berbeda dibanding kota industri besar. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki kontribusi baru dengan fokus pada kondisi karyawan di PT Teguhindo Lestartama Ponorogo sebagai objek penelitian yang belum banyak dikaji pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai kondisi motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut sehingga dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai akademik maupun praktis yang penting untuk dikembangkan lebih lanjut.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu di atas, kajian mengenai motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Asriningtyas dan Kusumayadi (2022), Astuti, Rony, dan Sari (2024), Prawoto dan Hasyim (2022), Kaharuddin et al. (2025), Laelatus Sopiah, Sumardi, dan Jaka Slameta (2022), Kadek Juli Kurniati dan Komang Krisna Heryanda (2023), serta Desfitriady dan Intan Pandini (2023) sebagian besar dilakukan

pada perusahaan jasa, perdagangan, maupun instansi di kota-kota besar, dengan hasil yang masih beragam sebagaimana ditunjukkan oleh A.S. Wambrauw et al. (2024). Kondisi tersebut menunjukkan adanya dua celah penelitian (research gap) yang saling melengkapi, yaitu inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta keterbatasan kajian pada perusahaan manufaktur di wilayah regional seperti Kabupaten Ponorogo yang memiliki dinamika ketenagakerjaan berbeda dibanding kota-kota industri besar. Kedua celah tersebut menjadi dasar pembaharuan (novelty) dalam penelitian ini, yaitu menguji kembali pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada objek yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu PT Teguhindo Lestartama Ponorogo sebagai perusahaan manufaktur di wilayah regional yang belum banyak dikaji dalam penelitian sejenis. Pembaharuan ini selanjutnya menjadi dasar bagi perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhindo Lestartama Ponorogo, baik secara parsial maupun simultan, sebagaimana diuraikan pada rumusan masalah berikut ini. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai kondisi motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut sehingga dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan

berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai akademik maupun praktis yang penting untuk dikembangkan lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa motivasi kerja dan kompensasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal akan membantu perusahaan mencapai target organisasi secara efektif dan efisien di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bagaimana kondisi motivasi kerja dan kompensasi yang dirasakan karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja secara maksimal. Penelitian ini menjadi penting dilakukan karena dapat memberikan informasi empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestartama Ponorogo. Secara akademik, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia khususnya terkait hubungan motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian dengan topik serupa pada objek dan variabel yang berbeda. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Teguhsono Lestartama Ponorogo.”

B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Teguhsono Lestari Ponorogo” dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo.
2. Motivasi kerja dan Kompensasi dalam penelitian ini dibatasi pada aspek dorongan kerja karyawan yang meliputi semangat kerja, tanggung jawab, disiplin, penghargaan, dan keinginan untuk mencapai prestasi kerja kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti insentif, bonus, serta bentuk penghargaan kerja lainnya.
3. Penelitian ini tidak membahas faktor lain di luar motivasi kerja dan kompensasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, maupun pelatihan kerja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo?

3. Apakah motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo.
2. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo.
3. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh motivasi kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Teguhsono Lestari Ponorogo.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, praktis, serta manfaat bagi akademis. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya kajian empiris mengenai pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan bagi PT Teguhsono Lestari Ponorogo dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, memperbaiki sistem kompensasi, serta menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, serta menjadi bahan tambahan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan.