

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan dunia bisnis. Peningkatan bisnis yang terus berkembang menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mempertahankan daya saing. Sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan secara profesional untuk menyeimbangkan kepentingan karyawan dengan kebutuhan serta kapasitas organisasi, sehingga dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan target perusahaan (Sarman & Kartika, 2023)

Kinerja memiliki keterkaitan erat dengan perusahaan dan karyawan. Sebagai salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan, Kinerja karyawan menjadi tolak ukur bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan produksi dan menjadi dasar tercapainya tujuan yang diharapkan (Sarman & Kartika, 2023). Saat karyawan menjalankan tugas atau target yang telah ditetapkan, hasil dari aktivitas tersebut dapat diukur berdasarkan tingkat pencapaian serta kesesuaian dengan harapan perusahaan. Secara umum, kinerja bersifat individual karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kinerja yang baik, hal itu dapat memberikan dampak positif bagi suatu perusahaan..

Penurunan kinerja karyawan dapat berdampak pada kinerja perusahaan dan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan itu sendiri. Badan Pusat Statistik Kabupaten Bandung (BPS) (2024) menyatakan berdasarkan PDRB yang di hasilkan tahun 2023, industri manufaktur mengalami perlambatan pertumbuhan yaitu tahun 2022 sebesar 7,20% dan 3,15% di tahun 2023. Penurunan ini di indikasikan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Badan Pusat Statistik (2023) menyatakan industri manufaktur di Kabupaten Bandung memiliki beberapa jenis subsektor industri yang ada dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1
Jumlah Industri Manufaktur/Pengolahan yang Ada di Kabupaten Bandung
berdasarkan Subsektor Industri Tahun 2023 (Unit)

No	Jenis Industri	Jumlah
1	Industri Tekstil	484
2	Industri Pakaian Jadi	197
3	Industri Makanan	117
4	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	52
5	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	35
6	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	30
7	Industri Mesin dan Perlengkapan ytdl	21
8	Industi Peralatan Listrik	18
9	Industri Pengolahan Lainnya	18
10	Industri Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	17
11	Industri Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	12
12	Industri Pencetakan dan Reproduksi Media Rekaman	11
13	Industri Barang Galian Bukan Logam	10
14	Industri Furnitur	9
15	Industri Minuman	9
16	Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	9
17	Industri Peralatan Listrik	6
18	Industri Alat Angkutan Lainnya	6
19	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	5
20	Industri Logam Dasar	5
21	Industri Komputer, Barang Elektronik dan Optik	5
22	Industri Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional	5

No	Jenis Industri	Jumlah
23	Industri Produk dari Batu Bara dan Pengilangan Minyak Bumi	2
24	Industri Tembakau	1
Total		1.084

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Barat (2023), di olah penulis 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1, terdapat total 1.084 unit industri yang tersebar di berbagai sektor usaha di Kabupaten Bandung. Industri tekstil mendominasi dengan jumlah terbanyak, yaitu 484 unit, diikuti oleh industri pakaian dengan 197 unit, serta industri makanan yang menempati posisi ketiga dengan 117 unit. Selain itu, terdapat 52 unit industri karet, barang dari karet dan plastik, serta 35 unit industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki.

Keunggulan sektor industri di Kabupaten Bandung tercermin dalam beberapa bidang utama, seperti industri pangan, tekstil, kulit, alas kaki, dan aneka kayu (BAPPEDA, 2021). Meskipun jumlah industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki lebih kecil dibandingkan beberapa sektor lain, sektor ini tetap memberikan kontribusi terhadap perekonomian daerah dan memiliki potensi besar untuk berkembang. Sejumlah perusahaan alas kaki dan sepatu kulit terkemuka di Indonesia telah membangun sistem pemasaran yang baik (Sarman *et al.*, 2025). Hal ini menjadikan bahwa industri alas kaki di Kabupaten Bandung tentunya memiliki peluang yang besar untuk kemajuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Beberapa perusahaan alas kaki di Kabupaten Bandung telah berhasil menembus pasar internasional, menunjukkan bahwa industri ini memiliki potensi besar dalam mendukung perekonomian daerah maupun nasional. Keberhasilan ini didorong oleh kualitas produk yang kompetitif serta inovasi yang terus berkembang.

Berikut ini merupakan beberapa perusahaan yang bergerak di industri alas kaki di Kabupaten Bandung: berkembang.

Tabel 1.2
Daftar Nama Perusahaan Industri Alas Kaki Kabupaten Bandung Tahun 2024

No	Nama Perusahaan	Alamat	Rating
1	PT. Indoplas Footwear Indonesia	Jl. Raya Cicalengka - Majalaya, Hegarmanah, Kec. Cicalengka, Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40395	4,7
2	PT. Venamon	Jl. Terusan Kopo KM 11.5 No. 127, Pangauban, Kec. Katapang, Bandung, Jawa Barat 40971	4,6
3	PT. Fengtay Indonesia Enterprises	Jalan Raya Banjaran, Kelurahan Bojongmangu, Kecamatan Pameungpeuk, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat	4,1

Sumber: <https://perusahaan.net>, Diolah Penulis 2025.

Berdasarkan Tabel 1.2, PT. Fengtay Indonesia Enterprises memiliki rating kinerja sebesar 4,1. Nilai ini merupakan yang terendah dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama dan di wilayah yang sama. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada efektivitas operasional serta daya saing perusahaan di industri alas kaki. Persaingan yang ketat di sektor manufaktur menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan efisiensi, kualitas produksi, serta manajemen sumber daya manusia agar dapat bertahan dan berkembang.

PT. Fengtay Indonesia Enterprises termasuk kedalam salah satu Fengtay Group. Fengtay Group merupakan salah satu produsen alas kaki terbesar di dunia yang menghadapi tantangan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan

untuk mempertahankan daya saing di pasar global. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan manufaktur dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai salah satu faktor kunci untuk mencapai keberhasilan bisnis hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada inovasi bisnis yang diperlukan untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif (Zaky, 2021). Berdasarkan *annual report* tahun 2022 dan 2023, berikut adalah data kinerja perusahaan Fengtay Group yang disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 3
Data Persentase Kinerja Perusahaan Fengtay Group Berdasarkan Hasil Produksi 2022-2023

No	Asal Negara	2022 (Juta)	2023 (Juta)	Persentase Naik dan Turun %
1	Vietnam	64	53	17%
2	India	38	34	11%
3	Indonesia	19	14	26%
4	China	13	11	15%

Sumber: *Annual Report*, Diolah Penulis 2025.

Berdasarkan Tabel 1.3, Pada periode 2022–2023, produksi perusahaan Fengtay Group terbesar berada di negara Vietnam dengan total produksi 53 juta pada tahun 2023. Indonesia berada di posisi ketiga dan mengalami penurunan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 26%, dari 19 juta unit pada 2022 menjadi 14 juta unit pada 2023. Penurunan ini merupakan yang tertinggi dibandingkan negara lain dengan persentase 26%. Penurunan produksi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kinerja karyawan. Hal ini di karenakan karyawan berperan penting dalam menjaga kelangsungan operasional perusahaan, menjadi

penggerak utama sekaligus pelaksana seluruh aktivitas operasional (Sarman & Kartika, 2023).

PT. Fengtay Indonesia Enterprises merupakan salah satu perusahaan Fengtay Group yang bergerak di industri alas kaki khususnya Sepatu dan beroperasi di Kabupaten Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Sebagai perusahaan yang sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia, karyawan menjadi aset utama dalam memastikan kelancaran operasional, mulai dari produksi, distribusi, hingga manajemen perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu mendapat perhatian khusus guna mencapai tujuan perusahaan (Pratama & Riana, 2022).

Laporan tahunan 2023 Feng Tay Group menunjukkan bahwa laba bersih PT. Feng Tay Indonesia Enterprises mengalami penurunan sekitar 33%, dari 186,3 miliar NT\$ pada tahun 2022 menjadi 124,1 miliar NT\$ pada tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya hambatan yang dihadapi oleh perusahaan. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap penurunan ini adalah kinerja karyawan yang belum optimal. Tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan pada tahun 2024 semakin memperjelas tantangan yang dihadapi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises. Di bawah ini merupakan data target dan realisasi jumlah produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises pada Tahun 2024:

Tabel 1.4
Data Target dan Realisasi Jumlah Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises pada Tahun 2024

No.	Bulan	Jumlah Produksi	
		Target (Unit)	Realisasi (Unit)
1	Januari	402.558	412.163
2	Februari	338.841	331.880
3	Maret	295.049	291.882
4	April	224.539	221.535

No.	Bulan	Jumlah Produksi	
		Target (Unit)	Realisasi (Unit)
5	Mei	303.007	321.567
6	Juni	324.152	325.123
7	Juli	390.212	402.369
8	Agustus	361.282	374.030
9	September	327.878	332.594
10	Oktober	369.714	399.055
11	November	324.240	327.167
12	Desember	353.501	347.430

Sumber : *Human Resource and Development, 2025*

Berdasarkan Tabel 1.4, data target dan realisasi jumlah produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises pada tahun 2024 menunjukkan bahwa dari 12 bulan, terdapat 4 bulan di mana target produksi tidak tercapai, yaitu pada bulan Februari, Maret, April, dan Desember. Ketidaktercapaian ini dapat mengindikasikan adanya kendala dalam proses produksi, seperti masalah operasional, keterbatasan bahan baku, atau faktor tenaga kerja yang berpengaruh terhadap pencapaian target. Pada bulan februari, maret, april dan desember tahun 2024, PT. Fengtay Indonesia Enterprises mengalami ketidaktercapaian hasil produksi. Hal ini dapat berdampak pada pencapaian target tahunan secara keseluruhan dan dapat di indikasikan karena adanya masalah pada kinerja karyawan di PT. Fengtay Indonesia Enterprises.

Divisi produksi merupakan salah satu hal yang harus di perhatikan oleh suatu perusahaan yang sangat bergantung pada hasil produksinya. Berikut merupakan daftar bagian divisi produksi yang ada di PT Fengtay Indonesia Enterprises:

Tabel 1. 5
Daftar Divisi Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises Tahun 2024

No	Bagian Divisi Produksi
1	<i>Process Monitor</i>
2	<i>GM Assistant</i>
3	<i>Tooling</i>
4	<i>Lean Manufacturing</i>
5	<i>Factory Manufacturing Automation (FMA)</i>
6	<i>Export</i>
7	<i>Stitching Operations Technical Assembly Process (SOTAP)</i>
8	<i>Shoe Outsole Laboratory & Engineering (SOLE)</i>

Sumber: *Human Resource and Development*, 2025

Berdasarkan tabel 1.5, Salah satu bagian dalam divisi produksi adalah *Stitching Operations Technical Assembly Process* (SOTAP). Bagian SOTAP merupakan bagian yang berperan dalam seluruh proses pembuatan sepatu, mulai dari perancangan, pemotongan bahan, perakitan, hingga tahap akhir finishing produk. Bagian ini sangat penting dalam memastikan setiap sepatu yang diproduksi memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan koordinasi yang baik antara tim dalam bagian SOTAP, proses produksi dapat berjalan lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat cacat produk.

PT. Fengtay Indonesia Enterprises harus memperhatikan dan melakukan penilaian kinerja yang baik pada karyawan terutama di bagian SOTAP karena memiliki peran penting dalam proses produksi dan keberhasilan perusahaan. Penilaian kinerja akan membantu perusahaan untuk melihat sejauh kualitas sumber daya manusia yang di milikinya secara menyeluruh serta melakukan evaluasi terhadap karyawan yang di milikinya. Dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

karyawan, sehingga dapat melakukan perbaikan dan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia (Azizsyah & Pibriana, 2023).

Dalam hasil wawancara dengan *Human Resoruce and Development*, Bagian SOTAP terbagi menjadi beberapa bagian. Berikut merupakan hasil penilaian kinerja di beberapa Gedung Sotap pada PT. Fengtay Indonesia Enterprises:

Tabel 1. 6
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Bagian – Bagian SOTAP Pada
Divisi Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises 2024

No	Bagian SOTAP	Nilai	
		Angka Rata-Rata	Kategori
1	NA	80,32	A
2	NB	65,94	B+
3	NC	70,44	A-
4	ND	76,84	A-

Sumber: *Human Resource and Development*, 2025.

Pada tabel 1.6, dapat dilihat bahwa Gedung NA memiliki nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 80,32 dengan predikat A, Gedung ND sebesar 76,84 dengan predikat A-, Gedung NC sebesar 70,44 dengan predikat A- dan Gedung NB dengan nilai terendah yaitu 65,94 dengan predikat B+. Maka dari itu, dapat di simpulkan bahwa Gedung SOTAP NB memiliki pencapaian kinerja yang lebih rendah jika di bandingkan dengan Gedung SOTAP lainnya dan tentunya hal ini masih jauh dengan yang di harapkan perusahaan yang ingin memiliki kinerja karyawan yang baik.

Penilaian terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang diterapkan di dalam perusahaan. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) memiliki beberapa klasifikasi yang dibagi berdasarkan rentang nilai yang diperoleh dari hasil evaluasi. Dengan sistem ini, perusahaan dapat menentukan apakah kinerja karyawan sudah memenuhi standar yang

ditetapkan. Berikut adalah tabel data Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang digunakan oleh PT. Fengtay Indonesia Enterprises sebagai acuan dalam menilai dan menentukan tingkat keberhasilan kinerja karyawan.

Tabel 1. 7
Sistem Manajemen Kinerja

Rentang Nilai	Klasifikasi	Keterangan
90 - 100	A+	Sangat Baik Sekali
80 - 89	A	Sangat Baik
70 - 79	A-	Baik
60 - 69	B+	Cukup Baik
50 - 59	B	Cukup
40 - 49	B-	Kurang
30 - 39	C+	Kurang Baik
20 - 29	C	Buruk
<19	C-	Sangat Buruk

Sumber: *Human Resource and Development*, 2025

Tabel 1.7 menyajikan sistem klasifikasi kinerja berdasarkan rentang nilai tertentu, yang dikategorikan dari A+ hingga C-. Setiap klasifikasi memiliki keterangan yang menggambarkan tingkat pencapaian individu, mulai dari sangat baik sekali (90-100) hingga sangat buruk (<19). Sistem ini memberikan standar evaluasi yang jelas, membantu perusahaan mengidentifikasi karyawan berprestasi serta yang membutuhkan perbaikan. Selain itu, kategori menengah seperti cukup baik menjadi fokus pengembangan lebih lanjut. Dengan klasifikasi ini, perusahaan memiliki tolok ukur terstruktur untuk menilai kinerja karyawan dan membantu mereka memahami ekspektasi serta langkah peningkatan yang diperlukan.

Dengan penerapan sistem penilaian ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja secara lebih objektif dan sistematis. Hasil evaluasi tersebut tidak hanya menjadi dasar dalam mengapresiasi karyawan berprestasi, tetapi juga dalam

merancang strategi peningkatan produktivitas dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk memberikan gambaran lebih lanjut mengenai penerapan sistem ini dalam lingkungan kerja, Tabel 1.8 menyajikan hasil pra-survey kinerja karyawan di bagian SOTAP. Data yang disajikan dalam tabel tersebut memberikan wawasan mengenai kondisi aktual kinerja karyawan, yang dapat menjadi bahan analisis dalam upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas kerja.

Tabel 1. 8
Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT.
Feng Tay Indonesia Enterprises

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kinerja Karyawan	Kualitas	2	6	17	5	0	95	3,17
	Kuantitas	1	8	16	5	0	95	3,17
	Tanggung Jawab	3	13	11	3	0	106	3,53
	Kerja Sama	2	6	16	6	0	94	3,13
	Inisiatif	6	7	8	9	0	100	3,33
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan								3,26
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2025.

Berdasarkan tabel 1.8 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan dinilai dengan skor rata-rata 3,26 yang berarti kinerja karyawan masuk dalam kategori “kurang baik”. Menurut klasifikasi yang dikemukakan oleh Sugiyono (2023:153), skor 3,26 berada pada rentang 2,61 - 3,40 yang mengindikasikan bahwa masih banyak aspek yang perlu ditingkatkan.

Secara lebih spesifik, terdapat tiga dimensi yang berada di bawah rata-rata, yaitu dimensi kualitas dan dimensi kuantitas, masing-masing dengan skor 3,17,

serta dimensi kerjasama yang mendapat skor terendah yaitu 3,13. Skor tersebut menunjukkan bahwa masalah utama dalam kinerja karyawan adalah pada kualitas hasil kerja, produktivitas dan kerja sama antar karyawan yang kesemuanya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan produksi perusahaan.

Temuan ini selaras dengan wawancara yang dilakukan dengan karyawan bagian produksi SOTAP NB yang menyatakan bahwa ketidakmampuan untuk memenuhi target produksi dan rendahnya kesadaran karyawan akan pentingnya kualitas produk membuat mereka tidak bisa memenuhi tugasnya. Selain itu koordinasi atau hubungan antar karyawan masih belum optimal. Hal ini dapat mempengaruhi efektivitas dalam menjalankan tugas serta adaptasi terhadap teknologi baru yang diperkenalkan di departemen produksi.

Dalam memahami lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, berbagai penelitian telah menunjukkan beberapa faktor utama yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. (Sugiarti, 2020) menemukan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Arfan & Trisninawati, (2023) menunjukkan bahwa knowledge sharing dan kompetensi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adhitarma & Adnyani (2023) menemukan bahwa work-life balance serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja memberikan dampak negatif. Hasil lain dari penelitian Fathah dan Irbayuni (2023) mengungkapkan bahwa disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara beban kerja yang berlebihan berpotensi menurunkan kinerja.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, melibatkan 30 responden yang terdiri dari karyawan Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises. Tabel berikut menyajikan hasil dari pra- survey yang sudah dilakukan:

Tabel 1. 9
Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor Yang Diduga Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	2	11	14	3	0	102	3,4
		Lingkungan Non Fisik	0	10	8	12	0	100	3,33
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja									3,37
2.	Kompensasi	Gaji	7	18	4	1	0	121	4,03
		Insentif	10	17	2	1	0	126	4,2
		Bonus	10	14	5	1	0	123	4,1
		Pengobatan	11	15	3	1	0	126	4,2
		Asuransi	13	11	5	1	0	126	4,2
Skor Rata-Rata Kompensasi									4,15
3.	Knowledge Sharing	Embrained knowledge	10	16	4	0	0	126	4,2
		Embodied Knowledge	11	14	5	0	0	126	4,2
		Elcultured Knowledge	11	14	4	1	0	125	4,17
		Embedded Knowledge	9	17	4	0	0	125	4,17
		Encoted Knowledge	10	15	4	1	0	124	4,13
Skor Rata-Rata Knowledge Sharing									4,17
4.	Kepuasan Kerja	Pekerjaan	3	10	14	3	0	99	3,3
		Pendapatan atau Gaji	3	10	12	5	0	102	3,4
		Rekan Kerja	2	6	13	9	0	90	3
		Gaya Pengawasan	2	13	12	2	1	103	3,43
		Kesempatan Promosi	4	13	7	6	0	105	3,5
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja									3,33
5.	Beban Kerja	Target Yang Harus di Capai	8	16	5	1	0	121	4,03

No.	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Kondisi Pekerjaan	11	14	5	0	0	126	4,2
		Standar Pekerjaan	13	11	5	1	0	126	4,2
Skor Rata-Rata Beban Kerja									4,14
6.	Stress Kerja	Tuntutan Tugas	8	12	10	0	0	118	3,93
		Tuntutan Peran	9	15	5	1	0	122	4,07
		Tuntutan Antar Pribadi	10	14	6	0	0	124	4,13
		Struktur Organisasi	12	11	7	0	0	125	4,17
		Kepemimpinan Organisasi	12	14	4	0	0	128	4,27
Skor Rata-Rata Stress Kerja									4,11
7.	Work Life Balance	Keseimbangan Waktu	8	21	1	0	0	127	4,23
		Keseimbangan Keterlibatan	10	18	0	2	0	126	4,2
		Keseimbangan Kepuasan	11	15	4	0	0	127	4,23
Skor Rata- Rata Work Life Balance									4,22
8.	Disiplin Kerja	Kehadiran	10	13	7	0	0	123	4,1
		Ketaatan Terhadap Peraturan Kerja	11	14	5	0	0	126	4,2
		Ketaatan Pada Standar Kerja	9	16	5	0	0	124	4,13
		Tingkat Kewaspadaan Tinggi	13	13	4	0	0	129	4,3
		Bekerja Etis	11	17	2	0	0	129	4,3
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja									4,21
9.	Kompetensi	Pengetahuan	2	7	17	4	0	97	3,23
		Pemahaman	2	11	11	6	0	99	3,3
		Kemampuan	3	9	13	5	0	100	3,33
		Nilai	5	10	11	4	0	106	3,53
		Sikap	5	8	14	3	0	105	3,5
		Minat	6	10	8	6	0	106	3,53
Skor Rata-Rata Kompetensi									3,40
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata: Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2025.

Berdasarkan hasil pra-survey yang ditampilkan dalam tabel 1.9, terdapat tiga variabel yang memiliki skor terendah dibandingkan skor yang lainnya, yaitu lingkungan kerja, kompetensi dan kepuasan kerja yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian SOTAP NB divisi produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises. Variabel lingkungan kerja memperoleh skor rata-rata 3,34, yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja di perusahaan masih perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman. Selain itu, variabel kompetensi mendapatkan skor rata-rata 3,40, yang menunjukkan bahwa proses pembelajaran masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung kinerja yang lebih baik. Sementara itu, variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata 3,45, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya masih belum optimal.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, yang mencakup aspek fisik dan non-fisik dalam mendukung kenyamanan serta produktivitas karyawan. Aspek fisik meliputi pencahayaan, ventilasi, kebersihan, serta fasilitas pendukung yang memadai, sementara aspek non-fisik mencakup hubungan antar karyawan, budaya kerja, dan dukungan dari atasan. Lingkungan kerja yang baik menciptakan suasana yang nyaman dan aman, memungkinkan karyawan bekerja secara optimal serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menghambat produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Fasilitas yang tidak memadai, suasana kerja yang kurang mendukung, serta minimnya interaksi positif antara karyawan dan atasan

dapat menyebabkan penurunan kinerja. Di bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises, masih terdapat aspek lingkungan kerja yang memerlukan perbaikan guna menciptakan kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Sugiarti (2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengetahui permasalahan mengenai lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel 1.10 berikut:

Tabel 1. 10
Hasil Prasurvey Lingkungan Kerja Pada Karyawan SOTAP NB Divisi
Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	2	11	14	3	0	102	3,4
	Lingkungan Non Fisik	0	10	8	12	0	100	3,33
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,37

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2025.

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.10, lingkungan kerja non-fisik memperoleh skor yang lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya, dengan rata-rata sebesar 3,33. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek seperti hubungan antar karyawan, kesempatan untuk maju, serta keamanan dalam bekerja masih perlu di tingkatkan. Hal ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan di bagian SOTAP NB, yang mengungkapkan bahwa hubungan antara rekan kerja dan atasan kurang baik, kurangnya kesempatan untuk maju dan kurangnya keamanan karyawan saat berada di lingkungan kerja masih harus di perhatikan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi merupakan atribut yang melekat pada setiap individu dan mencerminkan perilaku mereka dalam menghadapi berbagai tugas serta tanggung jawab pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih produktif dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompetensi karyawan dapat dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mereka miliki dalam menjalankan tugasnya (Dewi *et al.*, 2022)

Karyawan yang mendapatkan pelatihan, bimbingan, serta pengalaman kerja yang memadai akan memiliki kompetensi yang lebih baik, sehingga dapat bekerja lebih efektif. Penelitian Dewi *et al.* (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan, di mana individu dengan kompetensi tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, serta memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi karyawan sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan kompetensi di bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Fengtay Indonesia Enterprises, berikut ini disajikan tabel hasil pra-survey mengenai kompetensi:

Tabel 1. 11
Hasil Prasurvey Kompetensi Pada Karyawan SOTAP NB Divisi Produksi PT.
Feng Tay Indonesia Enterprises

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kompetensi	Pengetahuan	2	7	17	4	0	97	3,23
	Pemahaman	2	11	11	6	0	99	3,3
	Kemampuan	3	9	13	5	0	100	3,33
	Nilai	5	10	11	4	0	106	3,53
	Sikap	5	8	14	3	0	105	3,5
	Minat	6	10	8	6	0	106	3,53
	Skor Rata-Rata Kompetensi							3,40

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2025.

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.11, dimensi pengetahuan memiliki jumlah skor rata-rata sebesar 3,23, pemahaman sebesar 3,3, dan kemampuan sebesar 3,33, yang berada di bawah rata-rata skor kompetensi secara keseluruhan, yaitu 3,40. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di bagian SOTAP NB masih menghadapi kendala dalam aspek pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan, yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan di bagian SOTAP NB, yang menyatakan bahwa karyawan merasa kesulitan saat melakukan pekerjaan karena kurangnya pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas yang di berikan.

Faktor selanjutnya yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan mereka terpenuhi dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif dalam menjalankan tugasnya Darmawan & Tanuwijaya, (2023). Oleh karena itu,

perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung agar mereka tetap termotivasi dalam memberikan kinerja terbaik.

Penelitian oleh Sarman *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, berkontribusi secara optimal, dan memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Untuk memahami lebih dalam mengenai tingkat kepuasan kerja di SOTAP NB, divisi produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises, analisis lebih lanjut dapat dilihat pada tabel 1.11 berikut ini.

Tabel 1. 12
Hasil Prasurvey Kepuasan Kerja Pada Karyawan SOTAP NB Divisi
Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	2	9	15	4	0	99	3,3
	Pendapatan atau Gaji	4	9	12	5	0	102	3,4
	Rekan Kerja	2	5	14	9	0	90	3
	Gaya Pengawasan	3	12	12	2	1	103	3,43
	Kesempatan Promosi	4	13	7	6	0	105	3,5
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja								3,33

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey, 2025.

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.12, terdapat dua dimensi kepuasan kerja yang memiliki skor di bawah rata-rata keseluruhan, yaitu pekerjaan dengan skor 3,3 dan rekan kerja dengan skor 3,0. Temuan ini menunjukkan bahwa

karyawan di SOTAP NB divisi produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises masih menghadapi kendala dalam kedua aspek tersebut. Hasil ini selaras dengan wawancara yang dilakukan terhadap salah satu karyawan, yang mengungkapkan bahwa mereka merasa tidak puas dengan pekerjaan yang di milikinya, selain itu, hubungan dengan rekan kerja di dalam perusahaan belum maksimal. Ini tentunya dapat menurunkan kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, seperti kompetensi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang menjelaskan sejauh mana kompetensi dan lingkungan kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Feng Tay Indonesia Enterprises. Suwanto, (2023) menemukan bahwa kompetensi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, Setiawan, (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang kemudian berpengaruh pada produktivitas dan efektivitas kerja mereka.

Penelitian lain juga mengungkapkan hasil yang menarik terkait hubungan antara kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Rachmawati & Santoso (2024) mengidentifikasi bahwa kompetensi dan lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat meningkatkan tingkat stres karyawan, yang berakibat pada menurunnya kepuasan kerja dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja mereka. Selain itu, Suwanto (2023) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang membuat mereka bekerja dengan lebih efektif dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.

Studi tentang pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan di berbagai industri, termasuk manufaktur dan jasa. Marsofiyati (2023) meneliti sektor manufaktur, sementara penelitian yang dilakukan oleh Padang *et al.*, (2024) mengkaji sektor jasa. Namun, penelitian yang secara spesifik membahas hubungan antara kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intevening* dalam industri sepatu, terutama di PT. Feng Tay Indonesia Enterprises, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana kompetensi dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan, serta menelaah peran kepuasan kerja sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, serta fenomena yang terjadi di lapangan, teori, dan hasil penelitian sebelumnya, variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja,

dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan judul " **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BAGIAN SOTAP NB DIVISI PRODUKSI PT. FENG TAY INDONESIA ENTERPRISES**"

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Identifikasi dan perumusan masalah disusun untuk menjelaskan serta merinci permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Permasalahan yang diteliti mencakup lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Identifikasi masalah diperoleh berdasarkan analisis latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, sedangkan perumusan masalah bertujuan untuk menggambarkan secara spesifik aspek-aspek yang akan dikaji dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan non-fisik yang kurang baik, akibat kurangnya hubungan yang harmonis, kesempatan untuk maju dan keamanan dalam bekerja.

2. Kompetensi

- a. Kurangnya penguasaan pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan.
- b. Kurangnya pemahaman yang mendalam terhadap pekerjaan.

- c. Kurangnya kemampuan karyawan dalam mengimplementasikan pengetahuan dan pemahaman terhadap pekerjaan.
3. Kepuasan Kerja
- a. Kurangnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
 - b. Kurangnya kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja.
4. Kinerja Karyawan
- a. Kualitas yang tidak sesuai dengan standar perusahaan di karenakan karyawan merasa kesulitan untuk memenuhi standar kualitas perusahaan.
 - b. Kuantitas kerja yang masih rendah di karenakan karyawan merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan waktu yang di tentukan.
 - c. Kurangnya koordinasi dan komunikasi dalam tim antar karyawan sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Lingkungan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
2. Bagaimana Kompetensi Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
3. Bagaimana Kepuasan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.

4. Bagaimana Kinerja Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
5. Seberapa Besar Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
6. Seberapa Besar Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
7. Seberapa Besar Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Lingkungan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
2. Kompetensi Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
3. Kepuasan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
4. Kinerja Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.

5. Besarnya Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
6. Besarnya Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.
7. Besarnya Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Bagian SOTAP NB Divisi Produksi PT. Feng Tay Indonesia Enterprises.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang berguna serta memberikan kontribusi positif bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diantisipasi dapat memberikan kegunaan, baik dari segi teori maupun praktik. Adapun kegunaan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan secara teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya pemahaman tentang hubungan antara teori dan praktik di dunia kerja, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui faktor-faktor yang berpengaruh.
3. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi bahan kajian akademik serta diskusi ilmiah yang bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perspektif perusahaan atau instansi.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memperluas wawasan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh lingkungan kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pengalaman dalam melakukan analisis yang dapat diterapkan di dunia kerja.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan mengetahui peran lingkungan kerja, kompetensi, dan kepuasan kerja, perusahaan dapat mengambil langkah strategis untuk menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik untuk kemajuan perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, atau peneliti lain yang ingin mengembangkan studi lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai dasar dalam merancang kebijakan atau strategi yang relevan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.