

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi yang pesat serta perkembangan globalisasi telah meningkatkan intensitas persaingan antarperusahaan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Kondisi tersebut mendorong setiap perusahaan untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif guna mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama sumber daya manusia sebagai faktor utama penggerak perusahaan. Pada sektor manufaktur yang dihadapkan pada persaingan global yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan menjadi aspek yang sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Selain didukung oleh sumber daya keuangan dan teknologi, pertumbuhan serta keberlanjutan perusahaan juga sangat ditentukan oleh kualitas dan konsistensi kinerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Nisa' Khaidar Albasari & Adiwati, (2023) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang menunjukkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang berperan penting dalam mendukung

keberhasilan perusahaan serta menjaga keberlanjutan pertumbuhannya (Raytasyah & Santoso, 2023). Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar hasil kerja yang dicapai semakin optimal dan efektivitas perusahaan dapat terus ditingkatkan (Larasati & Iryanti, 2024).

PT. Multi Aneka Pangan Nusantara (MAPN) memiliki skala operasional yang besar dengan karyawan produksi sebagai elemen utama dalam mendukung keberlangsungan proses bisnis perusahaan. Tingginya ketergantungan terhadap kinerja karyawan produksi menimbulkan dinamika tersendiri, di mana fluktuasi kinerja, baik secara individu maupun kolektif, dapat berdampak langsung pada konsistensi pencapaian target produksi perusahaan. Hal ini menjadi semakin penting mengingat industri manufaktur menuntut tingkat presisi dan standar mutu yang tinggi.

Salah satu kondisi yang menunjukkan pentingnya perhatian terhadap kinerja karyawan produksi di PT MAPN terlihat dari pencapaian target produksi selama periode 2021–2025.

Tabel 1. 1

Data Hasil Produksi PT. MAPN 2021-2025

Tahun	Target (ton)	Realisasi (ton)	Persentase (%)	Keterangan
2021	6.000	4.952	82,53%	Tidak Tercapai
2022	6.000	5.418	90,30%	Tidak Tercapai
2023	6.000	6.084	101,40%	Tercapai
2024	6.000	5.496	91,60%	Tidak Tercapai
2025	6.000	5.103	85,05%	Tidak Tercapai

Sumber: PT. Multi Aneka Pangan Nusantara, 2026

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa selama periode lima tahun (2021–2025), PT. Multi Aneka Pangan Nusantara hanya berhasil memenuhi target produksi sebanyak satu kali, yaitu pada tahun 2023 dengan realisasi sebesar 6.084ton atau 101,40% dari target. Empat tahun lainnya, yakni 2021, 2022, 2024, dan 2025, mengalami kegagalan dalam pencapaian target dengan persentase realisasi masing-masing 82,53%, 90,30%, 91,60%, dan 85,05%. Setelah sempat melampaui target pada tahun 2023, tren realisasi produksi justru kembali menurun. Pada tahun 2024, realisasi turun menjadi 5.496 ton, dan pada tahun 2025 terus menurun menjadi 5.103 ton, angka yang bahkan lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2022.

Ketidakkonsistenan pencapaian target produksi tersebut diduga menunjukkan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan yang kemungkinan tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain. Sebagaimana diungkapkan oleh (Saputra & Rahmat, 2024) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan perusahaan. Ketika target produksi yang ditetapkan secara konsisten belum dapat dicapai secara berkelanjutan, kondisi tersebut dapat mengarah pada dugaan adanya faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan, seperti kondisi lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan wawancara dengan HR PT. Multi Aneka Pangan Nusantara teridentifikasi adanya permasalahan pada aspek lingkungan kerja non fisik yang menjadi pemicu rendahnya kinerja karyawan produksi dalam beberapa tahun

terakhir. Permasalahan tersebut muncul karena kurangnya komunikasi yang efektif antarkaryawan dan antara karyawan dengan atasan.

“Kalau dalam keseharian, dari yang saya amati, memang ada beberapa kendala di lingkungan kerja, terutama soal komunikasi. Kadang antarkaryawan itu masih kurang nyambung, terus komunikasi antara atasan sama karyawan juga belum selalu berjalan lancar.”

“Karyawannya juga beda-beda generasi disini, ada yang Gen X, Milenial, sama Gen Z juga. Karena cara pikir dan cara komunikasinya beda, kadang mereka agak susah buat mengerti satu sama lain. Jadi, hubungan antarpegawai belum terlalu dekat, dan itu sedikit banyak ngaruh ke kerja sama tim dan kinerja mereka.”

Tabel 1. 2

Data Demografi Karyawan Produksi Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
18 – 28 tahun	85	43,6%
29 – 44 tahun	89	45,6%
45 – 60 tahun	21	10,8%
Total	195 orang	100%

Sumber: PT. Multi Aneka Pangan Nusantara, 2026

Berdasarkan Tabel 1.2 mayoritas karyawan produksi berada pada rentang usia 29 – 44 tahun yang merepresentasikan generasi Milenial, yaitu sebanyak 89 orang (45,6%), diikuti oleh karyawan berusia 18 – 28 tahun yang merepresentasikan Gen Z sebanyak 85 orang (43,6%), serta karyawan berusia 45 – 60 tahun yang merepresentasikan Gen X sebanyak 21 orang (10,8%). Komposisi tersebut menunjukkan adanya keberagaman generasi dalam departemen produksi, yang memungkinkan adanya perbedaan dalam karakteristik, pola komunikasi, pengalaman kerja, serta cara beradaptasi terhadap lingkungan kerja. Perbedaan tersebut dapat menjadi tantangan dalam membangun komunikasi, menyesuaikan diri, dan menjalin hubungan kerja antarkaryawan. Apabila tidak dikelola dengan

baik, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kerja sama tim dan menciptakan dinamika lingkungan kerja yang kurang optimal.

Permasalahan komunikasi dan perbedaan antargenerasi yang terdapat di PT. Multi Aneka Pangan Nusantara (MAPN) diduga berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja non fisik yang belum sepenuhnya mendukung produktivitas karyawan. Menurut (Sedarmayanti, 2021) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi di lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan kerja dengan atasan, hubungan dengan bawahan, maupun hubungan dengan rekan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Nitisemito dalam (Wilujeng, 2022) menyatakan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui kerja sama yang baik pada setiap tingkatan. Lingkungan kerja yang baik dapat tercermin melalui rasa memiliki terhadap perusahaan, komunikasi yang jelas, serta kemampuan karyawan dalam menjaga hubungan dan menyesuaikan diri saat berinteraksi dengan orang lain. Dengan terciptanya lingkungan kerja non fisik yang harmonis, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan lebih nyaman, membangun kerja sama yang baik, dan mencapai kinerja secara optimal.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Pambudi et al., 2023) dan (Hargyanti et al., 2022), tetapi berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauziyyah & Rohyani, 2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang diduga berkontribusi terhadap menurunnya kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2022). Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan memperoleh pemenuhan atas kebutuhannya di tempat kerja cenderung memiliki sikap yang lebih positif dalam menjalankan pekerjaannya. Hasibuan, (2020) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan serta rasa cinta terhadap pekerjaan, yang dapat tercermin melalui semangat kerja, kedisiplinan, dan kinerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, serta tingkat ketidakhadiran dan turnover yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat berkaitan dengan menurunnya kinerja, komitmen, dan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain pencapaian target produksi, kondisi kepuasan kerja karyawan PT. Multi Aneka Pangan Nusantara juga dapat dicermati melalui data turnover karyawan produksi. Turnover karyawan merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat dinamika sumber daya manusia di perusahaan, meskipun tingkat turnover tidak selalu secara langsung mencerminkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1. 3
Data Turnover Karyawan Produksi PT. MAPN 2021-2025

Tahun	Karyawan Awal	Masuk	Keluar	Total Akhir	Turnover (%)
2021	179	3	5	177	2,79%
2022	178	8	4	182	2,25%
2023	182	5	2	185	1,10%
2024	185	10	4	191	2,16%
2025	192	7	4	195	2,08%

Sumber: PT. Multi Aneka Pangan Nusantara, 2026

Berdasarkan Tabel 1.3, tingkat turnover karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara selama periode 2021–2025 berada pada kisaran 1,10% hingga 2,79% dan cenderung berfluktuasi dari tahun ke tahun. Tingkat turnover tertinggi terjadi pada tahun 2021 sebesar 2,79%, kemudian menurun menjadi 2,25% pada tahun 2022 dan mencapai titik terendah pada tahun 2023 sebesar 1,10%. Selanjutnya, tingkat turnover kembali meningkat menjadi 2,16% pada tahun 2024 dan sebesar 2,08% pada tahun 2025. Fluktuasi tersebut menunjukkan bahwa pergantian karyawan masih terjadi secara berulang selama periode tersebut. Kondisi ini dapat menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Multi Aneka Pangan Nusantara, khususnya dalam upaya menjaga kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil wawancara awal dengan salah satu karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara menunjukkan adanya persepsi ketidakpuasan terhadap sistem tunjangan kehadiran yang diterapkan perusahaan.

Tabel 1. 4

Data THP Karyawan Produksi PT. MAPN 2026

Komponen	Jumlah (Rp)	Persentase
Gaji pokok	Rp 4.758.378	87,18%
Tunjangan makan dan transport	Rp 400.000	7,33%
Premi kehadiran	Rp 300.000	5,49%
Total THP	Rp 5.458.378	100%

Sumber: PT. Multi Aneka Pangan Nusantara, 2026

Berdasarkan Tabel 1.4, gaji pokok karyawan produksi mengacu pada UMK Gresik tahun 2026 sebesar Rp 4.758.378. Selain gaji pokok, karyawan menerima tunjangan makan, transportasi, dan premi kehadiran. Tunjangan makan dan transport yang diterima sebesar Rp 400.000, dan premi kehadiran sebesar Rp 300.000, sehingga total pendapatan yang diterima mencapai Rp 5.458.378 per bulan.

Namun, premi kehadiran menerapkan sistem *all or nothing*, yaitu karyawan yang tidak masuk kerja meskipun hanya satu hari, kecuali dengan alasan medis yang sah, akan kehilangan seluruh premi kehadiran pada bulan tersebut. Kebijakan ini diduga memunculkan *boomerang effect* yang dapat mendorong karyawan untuk tetap masuk kerja meskipun sedang mengalami kondisi kesehatan yang kurang baik demi mempertahankan premi kehadiran. Akibatnya, karyawan tetap hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi tidak dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal.

“Kalau nggak masuk satu hari aja, tunjangan kehadiran langsung dipotong semua, jadi kadang meskipun badan nggak fit ya tetap masuk aja daripada rugi.”

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kondisi yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam aspek persepsi terhadap keadilan. Persepsi karyawan terhadap kebijakan tunjangan yang dianggap kurang sesuai

dapat menimbulkan tekanan untuk tetap hadir di tempat kerja meskipun sedang sakit, terutama untuk menghindari kehilangan tunjangan kehadiran. Dalam kondisi tersebut, karyawan mungkin tetap hadir secara fisik, tetapi kemampuan untuk bekerja secara optimal dapat berkurang. Oleh karena itu, kondisi ini diduga menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dan pencapaian target produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara.

Studi tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya oleh (Kartikasari & Irbayuni, 2022), (Jannah & Kustini, 2024), dan juga oleh (Suryawan & Salsabilla, 2022) yang memberikan hasil kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan (Fidieyanthi et al., 2025) dan (Triastuti et al., 2021) yang memberikan hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat indikasi bahwa kinerja karyawan produksi PT MAPN perlu mendapat perhatian yang serius. Hasil wawancara menunjukkan adanya kondisi lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan komunikasi dan hubungan antarkaryawan, sementara fenomena sistem tunjangan menunjukkan adanya kondisi yang berpotensi berkaitan dengan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti merasa terdorong untuk mengkaji secara ilmiah pengaruh lingkungan kerja non fisik dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara dengan judul: **“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON**

FISIK DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUKSI PT. MULTI ANEKA PANGAN NUSANTARA”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan produksi PT. Multi Aneka Pangan Nusantara

1.4 Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu,

hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, terutama dalam konteks industri pengolahan pangan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi solusi implementatif yang dapat dijalankan PT Multi Aneka Pangan Nusantara dalam upaya meningkatkan performa SDM melalui pembentukan lingkungan kerja non fisik yang supportif serta peningkatan kepuasan kerja karyawan, guna mendorong tercapainya target kinerja produksi secara konsisten.

2. Bagi Peneliti atau Mahasiswa

Penelitian ini memperluas pengetahuan peneliti mengenai bidang sumber daya manusia secara langsung dan juga menyediakan data empiris serta temuan yang relevan untuk menjadi referensi dalam studi terkait.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian serupa dengan menambahkan variabel lain atau menggunakan metode yang berbeda.