

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam rangka mencapai keberhasilan setiap perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya. Mengingat sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu tulang punggung perusahaan dan bagi perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan jangka panjang dan bertahan dari masa ke masa, maka tindakan di atas merupakan sebuah tindakan yang harus dilakukan. Organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan organisasi dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, Manajemen SDM (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hasibuan (2006). Keberhasilan-keberhasilan pengembangan segala sesuatu yang telah ada tersebut tidak lepas dari adanya SDM (Sumber Daya Manusia) yang memadai, berkualitas dan dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan sekitar. Oleh karena itu kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangku Negara, 2003)

Tujuan organisasi akan tercapai apabila perusahaan memiliki sumber daya yang mumpuni. Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya (Siagian, 2011).

Memahami pentingnya keberadaan SDM (Sumber Daya Manusia) di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia). Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat meningkatkan

kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2008). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut Siagian (2011) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

Kinerja menurut Mangkunegara (2003) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Kinerja karyawan ada kalanya mengalami peningkatan dan ada kalanya mengalami penurunan, bahkan penurunan tersebut dapat mencapai titik yang dapat mengakibatkan institusi atau perusahaan akan kehilangan pamornya di mata masyarakat. Hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik pula karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi. Perusahaan melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Perusahaan melakukan beberapa tahapan-tahapan untuk meningkatkan kinerja pegawai, pembinaan dan pelatihan adalah tahap awal untuk meningkatkan kinerja

pegawai dan tahap akhir yang dilakukan oleh perusahaan adalah tahapan penilaian yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: budaya kerja, pengalaman kerja dan kompensasi kerja. Pada penelitian ini akan dibahas mengenai budaya kerja, pengalaman kerja dan kompensasi kerja.

Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah faktor budaya kerja. Menurut Nawawi (2003), Budaya kerja adalah kebiasaan yang di lakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan yang harus di taati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja juga dapat digunakan dalam upaya penyelesaian permasalahan internal maupun eksternal dalam perusahaan dalam upaya meningkatkan mutu kinerja para karyawannya dalam bekerja. Budaya yang berlaku di Perusahaan Rokok Gagak Hitam merupakan wujud nyata dari aktualisasi budaya organisasi dimana merupakan suatu program yang komprehensif dalam melakukan percepatan dalam upaya pembaharuan kegiatan operasional pabrik secara lebih efisien dan efektif. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja karyawan yang baik pula.

faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Menurut Manulang (2005) pengalaman kerja merupakan proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para pegawai karena keterlibatan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pengalaman kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam terciptannya pertumbuhan suatu usaha. Dengan tingginya pengalaman yang dimiliki oleh para pekerja akan menyebabkan tingginya pertumbuhan usaha tersebut.

Kemudian adanya faktor kompensasi, Kadarisman (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan berupa finansial maupun nonfinansial. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat disimpulkan kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa berupa finansial maupun nonfinansial

yang diberikan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan agar selalu meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, Rivai (2006). Apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan agar organisasi dapat mempertahankan sumber daya manusia.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian dan perdagangan yang terletak di Desa Pakuniran Kecamatan Maesan Kabupaten Bondowoso. Perusahaan Rokok Gagak Hitam melakukan proses produksi rokok dari bahan tembakau mentah menjadi siap di pasarkan sesuai dengan permintaan dan segmentasi pasar. Agar dapat menghasilkan produk yang optimal sesuai permintaan para konsumen, Perusahaan Rokok Gagak Hitam membutuhkan pegawai yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. Agar tujuan perusahaan tercapai pegawai harus mempunyai kinerja yang baik.

**Tabel 1.1**

**Produksi rokok sigaret kretek tangan (SKT) dan produksi rokok sigaret kretek mesin (SKM) PR. Gagak Hitam Tahun 2013 - 2017**

Tahun	Produksi (Bal)	
	SKT dan SKM	Nilai RP
2014	46.398.960	18.810.177.400
2015	48.481.320	19.901.492.250
2016	62.584.800	22.465.743.650
2017	44.850.010	18.428.555.700

Sumber : Data Sekunder yg di olah tahun 2017

Berdasarkan tabel 1.1, produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam dari tahun 2014 – 2017 diindikasikan bahwa jumlah produksi tahun 2016 mengalami peningkatan yang sangat signifikan dari tahun 2014. Pada tahun 2014 produksi rokok sigaret kretek tangan (SKT) dan sigaret kretek mesin (SKM) sebesar 46.398.960 bal sedangkan tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 62.584.800 bal. Mulai dari tahun 2015 produksi Perusahaan Rokok Gagak Hitam mengalami penurunan. Tahun 2015 produksi rokok sigaret kretek tangan (SKT) dan sigaret kretek mesin (SKM) sebesar 48.481.320 bal dan puncak penurunan terjadi pada tahun 2017, pada tahun 2017 produksi hanya sebesar 44.850.010 bal.

Kantor Perusahaan Rokok Gagak Hitam beralamat di Jalan Raya Bondowoso Kecamatan Maesan – Kabupaten Bondowoso. Daerah tersebut adalah salah satu daerah mayoritas buruh dan petani. Pengalaman kerja menjadi salah satu kendala yang dihadapi Perusahaan Rokok Gagak Hitam. Hal ini menyebabkan pegawai merasa kurang puas terhadap apa yang mereka terima selama mereka bekerja. Selain itu masalah yang dihadapi oleh Perusahaan Rokok Gagak Hitam adalah mengenai kinerja pegawai keseluruhan yang ada di pabrik rokok tersebut masih kurang memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan setiap tahunnya. Berikut fenomena kinerja pegawai keseluruhan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Daftar Kinerja Pegawai PR. Gagak Hitam Tahun 2012-2017**

Tahun	Kinerja	Target	Realisasi	Persentase (%)
2012	Produksi SKT dan SKM	9.500.000 Bal	7.100.161	74,73 %
2013	Pemasaran	8.000.000 Bal	5.250.419	65,63 %
2014	Keuangan	Rp 40.000.000.000	Rp 22.465743.650	56,16 %
2017	Pengadaan Baku	216.000 Kg	144.000 Kg	66,66 %

Sumber : Data Sekunder yang diolah tahun 2017

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai keseluruhan di Perusahaan Rokok Gagak Hitam setiap tahunnya masih belum memenuhi target yang diberikan perusahaan. Pada kinerja bagian produksi SKT dan SKM target yang diberikan perusahaan sebesar 9.500.000 bal dan realisasi yang di peroleh sebesar 7.100.161 bal atau 74,73 % dari target, pada kinerja bagian pemasaran target yang diberikan sebesar 8.000.000 bal dan realisasi yang diperoleh 5.250.419 bal atau 65,63 % dari target, selanjutnya kinerja bagian keuangan perusahaan menargetkan dalam laporan keuangan per tahun pendapatan yang diperoleh sebesar Rp 40.000.000.000,00 namun realisasi yang di peroleh per tahun dan puncak tertinggi yakni pada tahun 2016 sebesar Rp 22.465.743.650,00 atau 56,16 % dari target. Sedangkan kinerja bagian pengadaan bahan baku target dari perusahaan sebesar 216.000 kg dan realisasi yang di peroleh sebesar 144.000 kg tembakau atau 66,66 % dari target.

Dari hasil survey menurut manajer operasional Perusahaan Rokok Gagak Hitam penurunan terjadi disebabkan kinerja yang semakin menurun. Tingkat produksi rokok sesuai permintaan pasar. Apabila permintaan pasar menurun maka sebagian karyawan produksi di liburkan. Selain itu masalah kinerja pegawai lainnya adalah pencapaian kinerja pegawai masih naik turun, salah satunya diindikasi oleh gaji, yang apabila gaji dinaikkan kinerja para pegawai akan meningkat tetapi setelah beberapa bulan kinerja pegawai akan menunjukkan penurunan kembali.

### **1.2 Rumusan Masalah:**

Dari latar belakang diatas, dan untuk lebih menunjang dalam penelitian kali ini, maka peneliti mencoba membuat rumusan masalah sebagai berikut:

- a) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam?
- b) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam?

- c) Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam?

### **1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mengidentifikasi ada tidaknya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam
- b) Untuk mengidentifikasi ada tidaknya pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam
- c) Untuk mengidentifikasi ada tidaknya pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam

Jadi, pada dasarnya, penelitian ini dilakukan untuk lebih mengetahui dan memahami apa sebenarnya arti dan dampak dari pada pengaruh budaya kerja, pengalaman kerja dan kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi itu sendiri.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

- a) Manfaat secara teoritis

Secara teoritis hasil peningkatan berupaya meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia khususnya tenaga kerja bagian produksi

- b) Manfaat secara praktis

- a) Bagi Peneliti

Sebagai ajang latihan untuk melatih daya penalaran dan mengasah intelektualita, Sebagai bukti dan implementasi dari ilmu yang diterima di bangku kuliah. Sekaligus untuk dapat memperluas wawasan dan kemampuan dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh dari perkuliahan dalam dunia usaha dan dunia industri.

b) Bagi Perusahaan

Dapat memberikan gambaran berupa konsep bagi perusahaan dalam menentukan dan mengarahkan guna untuk kenyamanan pegawai yang berada didalam perusahaan yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan, peningkatan mutu dan kualitas kinerja pegawai khususnya tenaga kerja bagian produksi

c) Bagi Lembaga Penelitian

Sebagai modal tambahan bagi calon-calon pengembang pendidikan, khususnya di bidang peningkatan produktivitas sumber daya manusia yang lebih baik untuk kedepannya. Selain menambah khasanah keilmuan dalam bidang SDM khususnya tentang peningkatan motivasi karyawan yang terus dapat dikembangkan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia perekonomian.

