

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, kualitas dipandang sebagai suatu alat untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Perusahaan lokal di suatu negara harus menghadapi perusahaan lain yang memiliki keunggulan yang lebih kompetitif. Situasi seperti ini membuat perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dan bertahan. Salah satu strategi yang tepat adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya yang sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia sebuah organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Kinerja menurut Rivai (2009 : 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di

dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tiffin dan Mc. Cormick dalam As'ad, (2008:49) kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya faktor individual dan faktor situasional. Faktor individual meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor Situasional meliputi faktor sosial dan organisasi, faktor fisik dan pekerjaan. Faktor sosial dan organisasi meliputi kebijakan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, desain dan kondisi alat-alat kerja, penentuan ruang kerja, dan lingkungan kerja. Menurut Harpitasari (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007:89) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Sedarmayanti (2010;195) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan

mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Hasibuan (2010:98) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja. Menurut Umar (2010:207), Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Menurut Mardiana (2011:98) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari - hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi.

Kompensasi finansial menurut Dessler (2007:46) : Pertama kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Dan yang kedua adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

Menurut Mondy (2008:5) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan untuk kompensasi nonfinansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman.

Menurut Hasibuan (2008:117) hubungan kompensasi finansial dan non finansial adalah besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

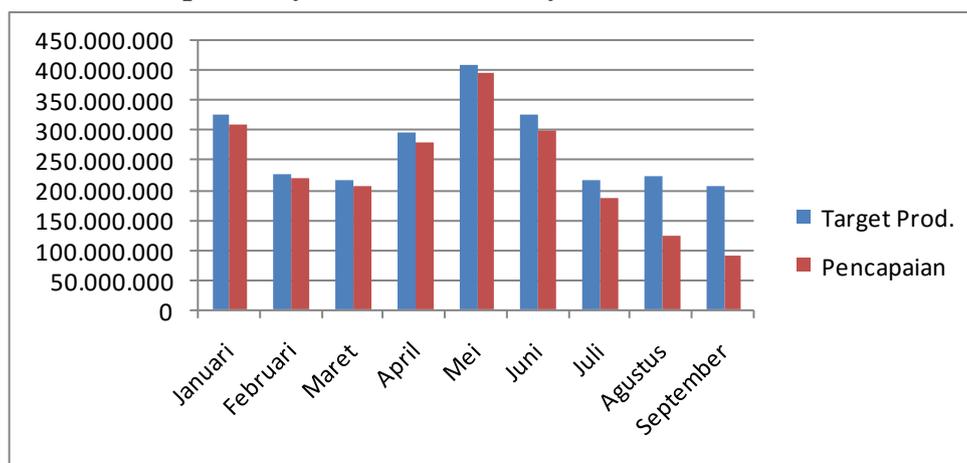
PT. Surabaya Panel Lestari merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan furniture yang berlokasi di Jl. Kapten Darmosugondo Ds. Karang Kering, Kebomas, Gresik dan merupakan anak cabang dari Olympic Group yang berpusat di Bogor. Sebagai produsen *furniture* ternama, Olympic telah berkiprah selama 26 tahun dan mempunyai lebih dari 70 cabang diseluruh Indonesia yang pendistribusian produk-produknya ke 3600 toko di lebih dari 100 negara seluruh pelosok dunia. Hingga saat ini perusahaan tetap eksis dalam mempertahankan citra perusahaan dan terus aktif melakukan penetrasi pasar melalui berbagai macam cara dan diskon bagi toko dan konsumen.

PT. Surabaya Panel Lestari adalah salah satu dari sekian banyak anak cabang dari Olympic Group yang konsisten memproduksi tipe-tipe seperti produk almari, meja rias, meja belajar, meja kantor dan lain-lain. Saat ini produk-produk Olympic banyak diminati pasar karena selain harga yang kompetitif juga corak dan bentuk serta variasi yang ada telah mampu menarik minat banyak orang untuk memilikinya serta didukung juga dengan jaringan layanan purna jual yang luas di seluruh Indonesia. Mengingat pentingnya permintaan konsumen saat ini, maka PT. Surabaya Panel Lestari lebih aktif dalam pemasaran dan mendistribusikan produk-produk sejenis dengan merk-merk yang lebih variatif seperti *Albatros*, *Solid*, *Princess*, *Olympic*, *Innovative* yang telah mendapatkan beberapa macam penghargaan dan pengakuan baik di dalam maupun di luar negeri.

Salah satu perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja adalah PT. Surabaya Panel Lestari. Selama ini penilaian kinerja pada perusahaan ini dilakukan secara langsung oleh atasan dari masing-masing karyawan (seperti

supervisor, manajer, kepala satuan organisasi, dan direksi) dan departemen sumber daya manusia (SDM) sebagai pihak yang bertanggung jawab pada *presensi* karyawan. Melihat proses penilaian kinerja yang cukup birokratif dengan banyaknya divisi dan cabang tentunya sering terjadi kendala dalam proses ini, seperti terjadinya keterlambatan tiap divisi dalam melakukan penilaian kinerja yang disebabkan oleh kesibukan para pimpinan bagian produksi, kesulitan dari pihak SDM dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dari tiap divisi dan bagian, serta kesulitan dalam melakukan *record* hasil penilaian kinerja di tiap periode yang ada. Hal ini tentunya memperlambat kerja pihak SDM dalam membuat rekapan kinerja karyawan setiap tahunnya baik di wilayah perusahaan pusat maupun perusahaan cabang. Fenomena menarik di lapangan terjadi penurunan kinerja dari PT. Surabaya Panel Lestari oleh para karyawannya di bagian produksi. Berikut ini adalah laporan kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari yang dapat dilihat di gambar 1.1.

**Gambar 1.1**  
**Output Karyawan PT. Surabaya Panel Lestari tahun 2017**



Sumber : PT. Surabaya Panel Lestari

Berdasarkan data pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa dari mulai bulan januari sampai september data output karyawan PT. Surabaya Panel Lestari tidak stabil ada kenaikan dan penurunan, hal ini disebabkan karena permintaan konsumen yang tidak pasti. Tetapi dalam setiap bulanya antara target produksi dan hasil produksi mengalami penurunan. Dan penurunan output secara drastis terjadi pada bulan Agustus dan September, dikarenakan relokasi dari Gresik ke Lamongan, sehingga memperlambat proses produksi. Hal ini menunjukkan adanya penurunan dikinerja karyawan. Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dalam pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (Gilmer dalam sutrisno, 2014;77).

Fenomena Budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Surabaya Panel Lestari guna meningkatkan kinerja karyawan diantaranya, Apel setiap hari senin sebelum masuk kerja untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan pembacaan visi misi perusahaan dan menyanyikan mars olympic, briefing dan berdoa setiap memulai pekerjaan yang dipimpin oleh pimpinan masing - masing dan penerapan 5R dan 5S. Sedangkan untuk kondisi lingkungan kerja di PT Surabaya Panel Lestari adalah lahan yang tersedia cukup terbatas sehingga ruang gerak bagi karyawan kurang leluasa, penataan mesin yang berdempetan, pencahayaan yang kurang maksimal, sirkulasi udara juga kurang dan kotor akibat dari serbuk kayu yang berterbangan. Sementara itu di bagian kantor juga kurang nyaman karena ruangan yang sempit mengakibatkan banyak file yang kurang tertata rapi sehingga kurang enak untuk dipandang. Kompensasi finansial yang

diberikan perusahaan PT. Surabaya Panel Lestari kepada karyawan adalah gaji, bonus, tunjangan jabatan, tunjangan transport, tunjangan makan dan beberapa tunjangan santunan, permasalahan yang terjadi dilapangan adalah perbedaan tunjangan jabatan antara penghitung stok hasil produksi dan bagian helper sehingga terjadi kecemburuan sosial antara karyawan yang mengakibatkan penurunan kinerja. Dalam penerapan kompensasi nonfinansial yakni tidak adanya promosi jabatan, pemberian penghargaan atas prestasi kerja dan kurangnya adaptasi yang cepat antara karyawan baru dan lama tentu saja hal ini mengakibatkan karyawan tidak bekerja dengan baik.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari ?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari ?

4. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari ?
5. Apakah budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari secara parsial.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari secara parsial.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari secara parsial.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari secara parsial.
5. Untuk mengetahui budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari secara simultan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Bagi Perusahaan**

1. Diharapkan agar melalui penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sebagai bahan masukan untuk perusahaan dan rekomendasi yang bersifat saran untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Menginformasikan kepada perusahaan seberapa pentingnya pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Sebagai sumber referensi dan sumber informasi mengenai budaya organisasi dalam perusahaan.
2. Sebagai sumber referensi dan sumber informasi mengenai lingkungan kerja karyawan dalam perusahaan.
3. Sebagai sumber referensi dan sumber informasi mengenai kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan kinerja karyawan dalam perusahaan.
4. Sebagai sumber referensi penelitian sejenis ataupun untuk pengembangan penelitian selanjutnya dari pihak lain.