

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan dan menjadi penunjang atas kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa “sumber daya manusia merupakan manajemen sumber daya manusia yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan dan karyawan” (Hasibuan, 2012: 10).

Karyawan dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik, karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan perusahaan tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Menurut Ruki (dalam Sudaryo, dkk. 2018: 205) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Salah satu faktor yang mendorong peningkatan kinerja karyawan yaitu pengalaman kerja. Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatannya dalam pelaksanaan tugas dalam pekerjaan (Manulang, 2013 : 15).

Menurut Gomes (2004:43) penempatan yang didukung oleh pengalaman akan meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Smayling dkk:2012). Pengalaman kerja berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin terampil dia dalam menjalankan pekerjaannya, pengalaman kerja dapat dilihat dari masa kerja karyawan yang telah bekerja atau lamanya bekerja pada suatu instansi atau organisasi. Hal ini didukung oleh teori Robbins (2001) yang menyatakan bahwa pekerja tua dan mereka yang masa kerjanya panjang memiliki kinerja yang baik dan menunjukkan kepuasan yang tinggi dibanding dengan karyawan muda. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Novalasari pada tahun 2021 yang berjudul "*Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Ikonoa Warehouse*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika pengalaman kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Untuk mengoptimalkan kualitas dan hasil kerja karyawan, salah satu kebijakan strategis perusahaan lainnya yang dapat ditempuh oleh pihak manajemen adalah dengan melakukan pemberdayaan dan sosialisasi dari budaya organisasi

Menurut Sudaryo (2018:106) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Dalam studi yang dilakukan oleh peneliti dari *Harvard Business School* menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi. Studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Marwansyah, 2013:187).

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Montgomery Warbal dkk (2022) yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Maluku*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Visi dari PTPN III adalah menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik. Dimana beberapa misinya diantara lain adalah melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan dan memperlakukan karyawan sebagai aset strategis dan mengembangkannya secara optimal.

Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, seluruh karyawan akan dinilai kinerjanya setiap satu tahun sekali. Masing-masing karyawan akan diberitahukan hasil kinerjanya dengan memberikan kutipan masing-masing yang berisikan peningkatan ataupun penurunan hasil kinerja mereka. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan melaksanakan penilaian kinerja dan mengevaluasi hasil kinerja karyawan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Ada 3 (tiga) indikator

yang menjadi penilaian terhadap karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yaitu hasil karya, sikap kerja dan cara kerja.

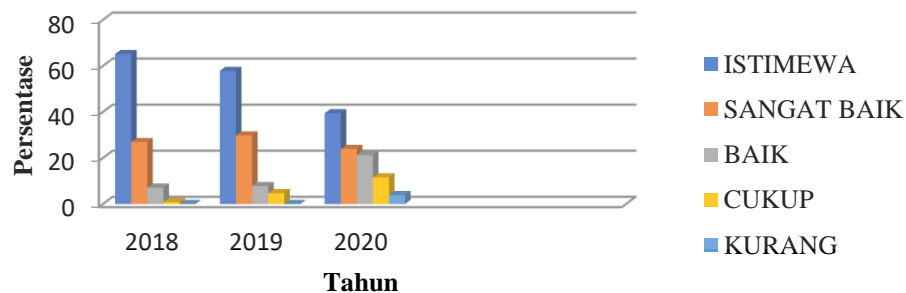
Penilaian kinerja karyawan di Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami penurunan sepanjang tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Hal ini dapat dilihat dari data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan dari tahun 2018-2020 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Tahun 2018-2020

No	Kategori	Nilai Kompetensi	Tahun					
			2018		2019		2020	
			Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
1	Istimewa	90 – 100	319	65	283	58	194	39
2	Sangat Baik	80-89	132	27	146	30	117	24
3	Baik	70-79	35	7	38	8	104	21
4	Cukup	60-69	4	1	23	4	57	12
5	Kurang	<59	0	0	0	0	19	4
Total			490	100	490	100	491	100

Sumber data diolah : Laporan Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia 2018-2020 PTPN III (Persero) Medan

Grafik 1.1
Data Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara
III (Persero) Medan 2018-2020



Dari grafik dan tabel di atas, dapat dilihat bahwa, persentase karyawan yang memiliki hasil kerja dengan kategori istimewa pada tahun 2018 sebesar 65%. Lalu pada tahun 2019, persentase karyawan dengan kategori hasil kerja istimewa mengalami penurunan menjadi 58% hingga pada tahun 2020 persentase karyawan dengan kategori hasil kerja istimewa mengalami penurunan menjadi 39%.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pengalaman kerja dapat berperan penting demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengalaman kerja dapat dilihat dari masa kerja atau seberapa lama karyawan tersebut bekerja. Adapun data masa kerja karyawan PT. Perekebunan Nusantara III Medan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:



Tabel 1.2
Masa Kerja Karyawan
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Kinerja Karyawan	Masa Kerja								Total
	1-10 tahun		11-20 tahun		21-30 tahun		31-40 tahun		
	Jumlah karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah karyawan	%	
Istimewa	32	23	75	59	84	48	3	6	194
Sangat Baik	48	34	35	28	27	16	7	14	117
Baik	38	27	6	5	40	23	20	40	104
Cukup	13	9	10	8	18	10	16	32	57
Kurang	10	7	0	0	5	3	4	8	19
Jumlah	141	100	126	100	174	100	50	100	491

Sumber data diolah : Laporan Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia PTPN III (Persero) Medan

Dari tabel diatas diketahui bahwa karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memiliki pengalaman kerja yang cukup tinggi. Dimana dari total 491 karyawan, terdapat 174 karyawan yang telah bekerja selama 21-30 tahun dan 50 orang karyawan telah bekerja selama 31-40 tahun. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja 31-40 tahun justru memiliki persentase karyawan dengan kinerja kategori istimewa paling kecil yaitu 6% dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pengalaman kerja 1-10 tahun dengan persentase 23%, 11-20 tahun dengan persentase 59%, dan karyawan dengan pengalaman 21-30 tahun dengan persentase 48%. Selain itu persentase kinerja karyawan dengan kategori kurang, paling besar ditemukan justru pada karyawan dengan pengalaman kerja paling tinggi yaitu 31-40 tahun sebesar 8% dibandingkan dengan karyawan yang pengalamannya 1-10 tahun (7%), 11-20 tahun (0%) dan 21-30 tahun (3%).

Berdasarkan wawancara dengan karyawan di bagian sumber daya manusia, karyawan senior enggan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka karena merasa pengetahuan dan keterampilan mereka sudah cukup berdasarkan

pengalaman kerja yang mereka miliki. Hal ini berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1.

Upaya lain yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan memperkuat budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan kokoh diharapkan dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

PTPN III menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yang mana dalam jangka panjang penerapan GCG ini diyakini dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam bentuk kinerja yang tinggi serta citra baik perusahaan. Karenanya PTPN III berupaya agar prinsip-prinsip GCG dapat menjadi budaya perusahaan dalam aktivitas sehari-hari.

Salah satu hal yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip GCG tersebut ialah dengan membuat *Code of Conduct* (COC) PTPN III. COC adalah pedoman internal perusahaan yang berisikan sistem nilai, etika bisnis, etika kerja, komitmen, serta penegakan terhadap aturan-aturan perusahaan bagi individu dalam menjalankan bisnis dan aktivitas lainnya serta berinteraksi dengan *stakeholders*.

Sistem nilai adalah tatanan nilai yang dikembangkan perusahaan. Sistem nilai menyatu dengan rencana strategis perusahaan berupa paradigma baru, tata nilai, visi, misi, dan strategi yang merupakan faktor penting sebagai dasar penciptaan budaya perusahaan. Sistem nilai dan paradigma baru diperlukan dalam

mewujudkan budaya guna merubah sikap dari perilaku individu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.

Tata nilai yang dianut dan dijunjung tinggi oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah:

Tabel 1.3
Tata Nilai Perusahaan
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

No.	Tata Nilai	Deskripsi
1	Proaktif	Selalu bersikap proaktif dengan penuh inisiatif dan mengavaluasi risiko yang mungkin terjadi.
2	Kesempurnaan	Selalu memperlihatkan gairah keunggulan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai kompetensi,
3	Kerja sama	Perusahaan selalu mengutamakan kerja sama tim agar mampu menghasilkan sinergi optimal bagi perusahaan.
4	Inovasi	Selalu menghargai kreativitas dan menghasilkan inovasi dalam metode baru dan produk baru
5	Tanggung jawab	Selalu bertanggungjawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan

Sumber : *Annual Report PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*

Kelima tata nilai ini dikembangkan perusahaan mencakup hal-hal yang mengunggah karyawan untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Adapun fenomena yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan masih ditemukannya karyawan yang melanggar aturan perusahaan.

Melanggar aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sama dengan melanggar budaya organisasi karena salah satu unsur yang membentuk budaya organisasi adalah aturan-aturan. Adapun data jumlah pelanggaran aturan kerja perusahaan karyawan PTPN III Medan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Jumlah Pelanggaran Aturan Kerja Perusahaan
Karyawan PT . Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Tahun 2019-
2020

SANKSI		Tahun	
		2019	2020
A	Surat Teguran		
	- Karyawan Pelaksana	33 orang	40 orang
	- Karyawan Pimpinan	1 orang	3 orang
Jumlah		34 orang	43 orang
B	Surat Peringatan		
	- Karyawan Pelaksana	25 orang	29 orang
	- Karyawan Pimpinan	1 orang	2 orang
Jumlah		26 orang	31 orang
C	Surat Skorsing		
	- Karyawan Pelaksana	10 orang	12 orang
	- Karyawan Pimpinan	1 orang	0 orang
Jumlah		11 orang	12 orang
D	Surat Degradasi		
	- Karyawan Pelaksana	1 orang	0 orang
	- Karyawan Pimpinan	0 orang	0 orang
Jumlah		1 orang	0 orang
E	Surat Pemutusan Hubungan Kerja		
	- Karyawan Pelaksana	12 orang	16 orang
	- Karyawan Pimpinan	1 orang	0 orang
Jumlah		13 orang	16 orang
F	Demosi		
	- Karyawan Pelaksana	0 orang	1 orang
	- Karyawan Pimpinan	0 orang	0 orang
Jumlah		0 orang	1 orang
Jumlah Sanksi		85 orang	103 orang

Sumber : Laporan Manajemen Bagian SDM PTPN III (Persero) Medan

Dapat dilihat pada tabel di atas, diketahui bahwa jumlah karyawan yang melanggar aturan kerja perusahaan dari tahun 2019 sampai tahun 2020 mengalami peningkatan dengan jumlah sanksi pada tahun 2019 sebanyak 85 orang sedangkan pada tahun 2020 menjadi 103 orang. Adapun jumlah sanksi terbanyak pada kategori surat teguran. Pada tahun 2019 jumlah karyawan yang mendapat surat teguran berjumlah 34 orang sedangkan pada tahun 2020 mengalami peningkatan menjadi 43 orang. Berdasarkan data tersebut masih ditemukan karyawan yang melanggar nilai-nilai perusahaan yaitu pada nilai tanggung jawab, dimana masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan dalam melakukan pekerjaannya sehingga mendapat sanksi surat teguran. Adapun pelanggaran lain diakibatkan dari penyalahgunaan wewenang jabatan, melalaikan pelaksanaan tugas sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun lingkungan kerja, sanksi/hukuman telah diberlakukan berupa surat teguran, peringatan, skorsing, degradasi dan PHK terhadap karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan belum sepenuhnya menjalankan kode etik yang merupakan bagian dari budaya organisasi yang harus ditaati.

Dari uraian yang dikemukakan diatas, penulis merasa tertarik untuk membuat suatu kajian yang lebih mendalam mengenai masalah tersebut dalam bentuk karya ilmiah yang diberi judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan, penulis dapat mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan mengalami penurunan dari tahun 2018 sampai tahun 2020.
2. Pengalaman kerja tidak sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan.
3. Karyawan senior enggan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka karena merasa pengalaman kerja yang mereka miliki sudah cukup.
4. Masih ditemukan adanya karyawan yang melanggar aturan perusahaan tahun 2019 – 2020.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, untuk menghindari ketidakjelasan masalah yang akan diteliti maka perlu diberikan batasan masalah. Untuk itu permasalahan pada penelitian ini dibatasi pada variabel pengalaman kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen yang dianggap mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Apakah pengalaman kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat, antara lain:

1. Bagi Penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman yang berkaitan dengan

pengalaman kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan sebagai kajian dalam bidang sumber daya manusia.

2. Bagi Perusahaan, sebagai masukan maupun bahan pertimbangan kepada pihak perusahaan dalam mengambil kebijakan dalam membuat keputusan.
3. Bagi Universitas Negeri Medan, sebagai tambahan literatur kepustakaan Universitas Negeri Medan tentang pengaruh pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Bagi Pihak Lain, sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang ingin mengadakan penelitian sejenis di masa yang akan datang.