

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu proses untuk mengolah input (manusia, material, metode, dan peralatan) menjadi produk (barang atau jasa) untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Suatu perusahaan tidak cukup hanya untuk memproduksi saja, tetapi bagaimana agar hasil produksinya dapat lebih unggul di pasar. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan semakin tajam pada era perdagangan bebas yang telah terlaksana akhir-akhir ini. Dalam era globalisasi ini, tingkat persaingan produksi dan penjualan semakin tinggi yang berarti semakin tingginya tuntutan untuk menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas. (Wilson, 2012).

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas yang tinggi, maka laju aktivitas akan berjalan dengan tepat, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin aktivitas perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki kemampuan dibidangnya. Produktivitas kerja dari seorang karyawan merupakan bukan hanya terbatas pada suatu *input* dan *output* dalam perusahaan, tetapi lebih dari itu. Produktivitas kerja karyawan juga merupakan suatu perilaku yang berupa aktivitas dalam melaksanakan tugas pokoknya. Produktivitas kerja juga dapat diketahui melalui jumlah produksi pada suatu periode tertentu dan pencapaian target produksi yang telah ditetapkan sebelumnya (Nopen, 2009).

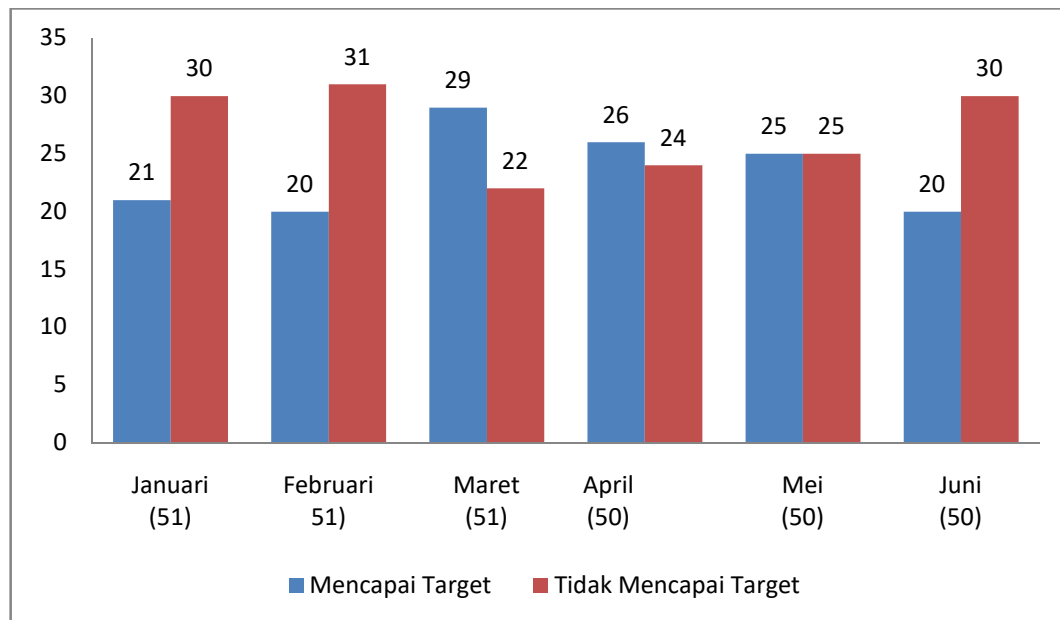
Produktivitas memiliki dua dimensi yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian untuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan Sedarmayanti dalam Wicaksono (2015). Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan (Fitrianto dalam Rahmawati, 2016).

Produktivitas juga dipengaruhi oleh budaya suatu organisasi, Mulia dalam Indrajaya dan Adnyani (2013) yang meneliti tentang hubungan budaya organisasi dengan produktivitas yang memberikan gambaran tentang sumber daya yang berkualitas tidak akan memberikan hasil kerja yang optimal tanpa adanya budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi oleh para anggotanya. Demikian pula sebaliknya jika budaya organisasi buruk akan memberikan hasil kerja yang tidak optimal.

Salah satu perusahaan yang menganggap produktivitas kerja karyawan sangat dibutuhkan kerja yang maksimal di PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung. AUTO 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan, dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT Astra International Tbk. AUTO 2000 dan berkembang pesat karena memberikan berbagai pelayanan yang memudahkan bagi calon pembeli maupun pengguna kendaraan Toyota.

Tingkat produktivitas kerja karyawan di PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung bisa dikatakan naik-turun berdasarkan data dari pencapaian target produktivitas kerja karyawan perbulan yang didapat dari hasil wawancara kepada Kepala

HRD perusahaan PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung yaitu sebagai berikut :



Gambar 1.1 Data Pencapaian Target Karyawan PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung Tahun 2019

Sumber : PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung Tahun 2019

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa pencapaian target produktivitas kerja karyawan mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak stabil pada perusahaan tersebut. Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan pada setiap bulan akan mengganggu kestabilan produksi perusahaan. Dari pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa terjadinya fluktuasi produktivitas kerja karyawan yang tentunya akan mempengaruhi tingkat profit yang diperoleh perusahaan. Untuk mengetahui data produktivitas kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Data Produktivitas Karyawan PT. Astra Internasional Tbk. Auto
2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung Tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Target Penjualan (Unit)	Hasil Penjualan (Unit)	Target Produktivitas Kerja Per Bulan (Unit/Karyawan)	Produktivitas Kerja Per Bulan (Unit/Karyawan)
Januari	51	408	275	8	5,39
Februari	51	408	301	8	5,90
Maret	51	408	363	8	7,11
April	50	400	321	8	6,42
Mei	50	400	310	8	6,2
Juni	50	400	253	8	5,06
Rata-rata	50,5	404	303,8	8	6,01

Sumber : PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung Tahun 2019

Tabel 1.1 Menjelaskan bahwa pencapaian produktivitas kerja per bulan tidak sesuai dengan target produktivitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dampak dari hal tersebut bagi karyawan yang tidak mencapai target akan menghambat karir, lingkungan kerja menjadi tidak menyenangkan, berkurangnya kualitas tenaga kerja, hilangnya rasa minat ingin untuk maju. Jika hal ini tidak segera ada solusi, maka akan di khawatirkan membawa dampak pada tingkat kualitas operasional tersebut dikemudian hari.

Pengaruh dari produktivitas salah satunya adalah budaya organisasi. Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang menerapkan adanya budaya organisasi mampu meningkatkan produktivitas yang sangat signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mempunyai budaya organisasi. Namun, tidak semua perusahaan yang karyawannya dapat menjalankan budaya organisasi yang sudah diterapkan dengan baik (Nopen, 2009)

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk mengelola budaya organisasi agar kebutuhan perusahaan sesuai, mengingat bahwa dalam perusahaan terdapat karyawan dengan latar belakang dan budaya yang berbeda-beda, oleh karena itu setiap perubahan yang dilakukan perusahaan harus dapat dikelola dengan baik sehingga perubahan tersebut dapat diterima dan dilakukan oleh karyawan dalam organisasi (Bae and Lawler dalam Jerome, 2013).

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama atas nilai-nilai dan norma-norma yang diterima, diyakini dan dipahami melalui pembelajaran, sosialisasi dan *sharing* antar anggota organisasi Rousseau dalam Jerome (2013). Budaya organisasi merupakan sebuah karakteristik khas yang mengarahkan pada kreativitas, kewirausahaan dan inovasi. Budaya organisasi meliputi sistem ide dan konsep, adat istiadat, tradisi, prosedur, dan kebiasaan untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain (Haris and Moran dalam Wambugu, 2014).

Sebuah model yang berfokus pada sejauh mana karyawan mengetahui visi dan misi mereka, sejauh mana karyawan berpikir bahwa organisasi memiliki nilai-nilai, proses dan sistem yang sesuai dengan tujuan perusahaan serta sejauh mana karyawan terlibat menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya Denison dalam Kraljevic (2014). Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi Zugaj and Cingula dalam Wambugu (2014). Budaya organisasi sendiri dapat mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Nilai-nilai dan norma-norma dasar dalam budaya organisasi yang diyakini oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Awadh, 2013).

Konsep budaya organisasi yang diterapkan oleh AUTO 2000 ialah konsep OCAI (*organizational culture assesment instrument*), di mana konsep budaya OCAI ini di bagi ke dalam empat tipe budaya organisasi, yaitu: *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture* dan *hierarcy culture*. *Clan culture* adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui *teamwork*, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan dan tugas utama dari manajemennya adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi Cameron. *Adhocracy culture* adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan, tugas utama manajemennya adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat *entrepreneurship* dan kreativitas. *Market culture* adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan dan tugas utama manajemennya adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil dan tujuan serta keuntungan. *Hierarchy culture* adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur, tugas utama manajemennya adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga tercapai kesejahteraan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara yang dilakukan pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 cabang Raden Intan Bandar Lampung mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan sangat baik untuk mendukung produktivitas kerja. Tetapi, dalam proses penerapan budaya organisasi masih terdapat sosialisasi yang tidak terbentuk, sehingga penerapan budaya organisasi kurang

mendukung untuk beberapa karyawan terutama karyawan baru. Dampak dari hal tersebut yakni dapat menghambat pencapaian dari tujuan perusahaan yang tentunya akan membawa dampak lanjutan yang lebih luas lagi bagi perusahaan tersebut. Dapat diketahui dari fenomena yang terjadi di lapangan, antara lain : Adanya sebagian karyawan yang kurang menghargai sesama karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, adanya sebagian karyawan yang memiliki rendahnya loyalitas dan rasa memiliki organisasi serta kurang memiliki komitmen terhadap organisasi, adanya sebagian karyawan yang kurang komunikasi dan metode kerja organisasi yang tidak jelas, khususnya menyangkut tentang tugas dan tanggung jawab bersama dalam perusahaan, hal ini diketahui oleh adanya berbagai pelanggaran peraturan formal perusahaan.

Faktor lain dalam meningkatkan produktivitas seorang karyawan, organisasi juga harus menempatkan sesuai dengan keahlian pekerjaannya. *Person-Organization Fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau memiliki karakteristik dasar yang serupa Donald dan Pandey dalam Tutut (2017). Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Sehingga seseorang karyawan yang memiliki tempat pekerjaan sesuai dengan keahliannya dalam organisasi tersebut, maka produktivitas akan meningkat.

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan antara kesesuaian nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai organisasi (*person-organization fit*) Astuti dalam Tutut (2017). Sebuah pemahaman perusahaan terhadap *person-organization fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan dalam menyeleksi karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai

organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan para karyawannya.

Person-organization fit sangat dibutuhkan dalam menjaga kelangsungan karyawan pada perusahaan, apabila karyawan tidak merasakan kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dengan perusahaan ditempat karyawan bekerja maka kemungkinan karyawan tersebut akan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja dan bisa menimbulkan keputusan untuk pergi dari perusahaan ditempatnya bekerja saat ini Kristof dalam Jeremia (2017). *Person organization-fit* menjelaskan hubungan antara nilai individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang sama dengan pimpinan organisasi, perbandingan antara kebutuhan, sistem dalam organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi Kristof dalam Tutut (2017). *Person-organization fit* yang umumnya digambarkan digambarkan sebagai tingkat kesamaan antara nilai-nilai seseorang dengan nilai-nilai organisasi adalah salah satu faktor dasar yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi sehingga produktivitas karyawan bisa maksimal.

Person-organization fit dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, karena semakin merasakan kesesuaian pribadi dengan organisasi maka dengan sendirinya tingkat produktivitas kerja karyawan akan meningkat dan akan bekerja secara optimal di dalam organisasi serta tidak akan memiliki rasa untuk pergi dari perusahaan. Hal ini di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugianto (2012) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kesesuaian dengan organisasi akan terus berada di dalam organisasi sampai jangka waktu yang lama.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung menyatakan

bahwa *person-organization fit* belum sepenuhnya bisa diwujudkan. Masa kerja yang dialami karyawan yaitu kualitas kerja kurang tinggi, kurang efektif dalam menggunakan waktu bekerja, kurang adanya kerja sama dengan sesama rekan kerja. Dari hal tersebut ditemukan adanya konflik dalam perusahaan tersebut yakni ada beberapa karyawan yang kurang berinteraksi dengan rekan kerja, ada beberapa karyawan merasa tidak tertarik atau tidak cocok dengan perusahaan tersebut, ada karyawan yang merasa tertekan dan tidak nyaman dengan rekan kerjanya maupun dengan sistem yang ada di perusahaan. Maka dengan adanya budaya organisasi yang telah diterapkan oleh perusahaan, ada beberapa karyawan tidak dapat menerapkan budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut sehingga pencapaian produktivitas kerja karyawan kurang maksimal. Maka, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan *person-organization fit* sangat berhubungan dengan peningkatan dan penurunan produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Demi mencapai misi perusahaan yaitu menjadi perusahaan paling unggul, salah satu faktor pendukungnya adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang produktif agar dapat mendukung dan terus berinovasi. Sumber daya manusia memiliki produktivitas kerja yang tinggi karena memiliki budaya organisasi yang kuat serta *person-organization fit* yang tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan *person-organization fit* memegang peran yang penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dari Gambar 1.1 dijelaskan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. Astra Internasional Tbk. Auto 2000 cabang Raden Intan Bandar Lampung mengalami peningkatan dan penurunan pada produktivitas kerja karyawan. Dalam hal tersebut, ketidakstabilan produktivitas kerja karyawan itu menyangkut adanya faktor dari budaya organisasi dan kurang kuatnya *person-organization fit* terhadap karyawan. Apabila permasalahan tersebut tidak dicari solusinya maka di khawatirkan akan menghambat tingkat produktivitas kerja karyawan

pada perusahaan tersebut, dan tentunya akan membawa dampak lanjutan yang lebih luas lagi baik bagi perusahaan maupun karyawannya. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat topik tentang budaya organisasi dan *person-organization fit* yang dikaitkan dengan produktivitas kerja karyawan. Sebagai objek penelitian, penulis akan meneliti Budaya Organisasi dan *Person-Organization Fit* apakah memiliki pengaruh terhadap Produktivitas kerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung sebagai objek penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

Latar belakang masalah dan uraian di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Berapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung ?
2. Berapa besar pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Produktivitas karyawan pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung ?
3. Berapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan *Person-Organization Fit* terhadap Produktivitas karyawan pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung ?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1. Ruang Lingkup Subjek

Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah karyawan bagian sales pada PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung.

1.3.2. Ruang Lingkup Objek

Ruang lingkup objek pada penelitian ini adalah budaya organisasi, *Person-organization fit*, dan produktivitas kerja PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung.

1.3.3. Ruang Lingkup Tempat

Ruang lingkup tempat dalam penelitian ini adalah PT. Astra International Tbk. AUTO 2000 Cabang Raden Intan Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan Raden Intan No. 61-A, Enggal, Kota Bandar Lampung.

1.3.4. Ruang Lingkup Waktu

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah berdasarkan kebutuhan peneliti yang merencanakan mulai bulan 3 Juni 2019 sampai 29 Agustus 2019.

1.3.5. Ruang Lingkup Ilmu Penelitian

Ruang lingkup ilmu penelitian dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari budaya organisasi, *person-organization fit*, dan Produktivitas kerja.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan.
2. Mengetahui pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Produktivitas Karyawan.
3. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Person-Organization Fit*.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Bagi Institusi

Penelitian ini erat hubungannya dengan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga dengan melakukan penelitian ini diharapkan penulis dan pihak yang berkepentingan dapat lebih memahaminya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini untuk menyelesaikan pendidikan saya di jenjang Sarjana dan menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti yang berhubungan dengan produktivitas kerja serta dapat meningkatkan ilmu pengetahuan peneliti, serta melatih diri dalam berpikir logis, sistem dan ilmiah.

1.5.3 Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan Budaya Organisasi dan *Person-Organization Fit*. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi bahan pembanding untuk penyusunan skripsi yang mengambil topik yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab dan daftar pustaka, masing-masing bab diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini akan membahas teori-teori yang berkaitan Budaya Organisasi, *Person-Organization Fit* dan produktifitas kerja karyawan, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, uji persyaratan instrument, uji persyaratan analisis data, metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil uji persyaratan instrument, hasil uji persyaratan analisis data, hasil analisis dan pembahasan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian dan saran berdasarkan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**