

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Budaya Organisasi

##### 2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang (Robert P. Vecchio dalam Wibowo, 2016). Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dan perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak (Robbins and Coulter, 2010). Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi produktivitas kerja dalam organisasi. 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 yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain Haris and Moran dalam Wambugu (2014). Keyakinan terhadap norma-norma, nilai-nilai dan perilaku di organisasi dapat menciptakan budaya organisasi yang efektif sehingga membantu dalam pengambilan keputusan bisnis yang baik. Kotter and Heskett dalam Awadh (2013). Sebuah model yang berfokus pada sejauh mana karyawan mengetahui visi dan misi mereka, sejauh mana karyawan berpikir bahwa organisasi memiliki

nilai-nilai, poses dan sistem yang sesuai dengan tujuan perusahaan serta sejauh mana karyawan terlibat menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Di antara para pendapat pakar diatas. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peran atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016), antara lain :

1. Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antar organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

### **2.1.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan cirri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya.

Ada 7 karakteristik dari budaya organisasi yaitu Stephen Robbins dalam Wibowo (2016):

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), bsuatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation* (orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggressiveness* (agresivitas), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
7. *Stability* (stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

#### **2.1.4. Indikator Budaya Organisasi**

##### **(a) Keterlibatan (*Involvement*)**

Keterlibatan mengamati atau menilai apakah karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya serta merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan pekerjaan mereka Dawson dalam Reykel (2017). Keterlibatan dapat diukur dengan tiga indeks, antara lain pertama: pemberdayaan (*empowerment*) yang membahas bahwa individu memiliki otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri sehingga hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi, kedua: tim orientasi (*team orientation*) membahas bahwa nilai yang ditanamkan di diri karyawan untuk dapat

bekerja secara kooperatif menuju tujuan bersama merupakan tanggung jawab semua karyawan sebab organisasi bergantung pada usaha tim untuk mencapai tujuan organisasi, ketiga: pengembangan kemampuan (*capability development*) membahas bahwa organisasi dapat terus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dalam memenuhi semua kebutuhan bisnis.

(b) Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi merupakan sebuah landasan dasar untuk menciptakan budaya berdasarkan sistem keyakinan bersama dan nilai-nilai yang dipahami oleh anggota organisasi serta membantu karyawan membiasakan diri di lingkungan baru atau asing, (Denison et al, 2006). Konsistensi dapat diukur ke dalam 3 indikator, antara lain pertama: nilai inti (*core values*) membahas mengenai karyawan yang memiliki nilai bersama dan di yakini dapat menciptakan rasa identitas di diri mereka dan menjadi harapan yang jelas, kedua persetujuan (*agreement*) membahas mengenai karyawan yang dapat mencapai kesepakatan tentang isu-isu penting dan kesepakatan serta kemampuan untuk berdamai dalam menghadapi masalah yang timbul akibat perbedaan di antara mereka, ketiga koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*) membahas mengenai fungsi dan unit organisasi yang berbeda dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

(c) Adaptabilitas (*adaptability*)

Organisasi yang konsisten dapat menjadikan pelanggan mereka sebagai panduan, berani mengambil resiko, belajar dari kesalahan mereka dan memiliki kapasitas serta pengalaman dalam menciptakan atau menyikapi sebuah perubahan guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghargai pelanggan (Sherafati et al., 2015). Adaptabilitas dapat diukur ke dalam 3 indikator, antara lain pertama: membuat perubahan (*creating change*) membahas mengenai organisasi yang mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk

memenuhi perubahan kebutuhan sehingga dapat melihat lingkungan-lingkungan bisnis, bereaksi dengan cepat terhadap tren saat ini dan mengantisipasi perubahan di masa depan, kedua: fokus pelanggan (*customer focus*) membahas mengenai organisasi yang dapat memahami dan bereaksi dengan cepat kebutuhan pelanggan mereka dan mengantisipasi kebutuhan masa depan mereka dimana hal tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi berfokus untuk memuaskan pelanggan mereka, ketiga: belajar organisasi (*organizational learning*) membahas mengenai organisasi yang mampu menerima, menerjemahkan dan menafsirkan sinyal dari lingkungan menjadi sebuah peluang untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan.

(d) Misi (*mission*)

Setiap organisasi harus memiliki misi tersendiri yang membuat semua karyawan mengetahui apa tujuan mereka bekerja di organisasi tersebut dan apakah nantinya akan menjadi visi bersama Dawson dalam Reykel (2017). Misi dapat diukur ke dalam 3 indikator, antara lain pertama: arah dan maksud strategis (*strategic direction and intent*) menyampaikan maksud strategis tujuan organisasi dengan jelas dan bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi, kedua: tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) membahas tentang tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi dan strategi organisasi sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaan mereka ke arah yang jelas, ketiga: visi (*vision*) membahas mengenai pandangan yang dimiliki organisasi tentang masa depan yang diinginkan mereka dimana mencakup nilai-nilai inti organisasi dalam menarik hati dan pikiran karyawan, sambil memberikan bimbingan dan arahan (Denison dalam Reykel, 2017).

## 2.2. *Person-Organization Fit*

### 2.2.1. Defenisi *Person-Organization Fit*

Salah satu peran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas “the right man in the right place and the right man in the right job” (Hasibuan dalam Jeanita, 2017).

Mengingat pentingnya peran rekrutmen dan seleksi bagi perusahaan, maka proses rekrutmen dan seleksi itu harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Rekrutmen dan seleksi selayaknya tidak hanya didasarkan atas kebutuhan perusahaan saat ini, tetapi juga dengan mempertimbangkan keperluan pengembangan (baik dari sudut calon karyawan ataupun perusahaan) di masa datang. Kalau langkah awal ini sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan. “Cacat” yang mungkin akan timbul dalam proses pengembangan selanjutnya akan dapat dieliminasi sedemikian rupa dari awal.

*Person-organization fit (po-fit)* secara sederhana didefenisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu kristof dalam Jeanita. Secara luas, kristof dalam Jeremia (2017) menjelaskan bahwa *po-fit* adalah konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika: setidaknya ada salah satu pihak (individu atau organisasi) yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, mereka (individu dan organisasi) berbagi karakteristik yang sama, atau keduanya.

*Po-fit* didasarkan pada asumsi bahwa individu memiliki keinginan untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai – nilai organisasi. Dalam penelitian tentang seleksi karyawan, *p-o fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesuaian antara calon karyawan dengan atribut – atribut organisasi. Pentingnya memonitor para pelamar secara menyeluruh berdasarkan keahlian dan karakteristik kepribadian yang cocok dengan

kebutuhan budaya dan tehnik organisasi. Hal ini dikarenakan nilai kecocokan dalam pendekatan *PO-FIT* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention, dan turnover actual tenaga kerja, (Sugianto, 2012).

Model kecocokan *po-fit* mensyaratkan dua tipe kecocokan yang harus diperoleh dalam proses hiring Bowen, Ledford, & Nathan dalam Jeanita (2017) yaitu :

- a. Kecocokan antara KSAs (Knowledge, Skill, Abilities) individu dengan tuntutan – tuntutan pekerjaan atau persyaratan kritis untuk suatu pekerjaan.
- b. Kecocokan antara keseluruhan pribadi individu (seperti kebutuhan, kepentingan, dan nilai – nilai) dengan iklim atau budaya organisasi.

Disisi lain, model seleksi tradisional hanya berfokus pada tipe kecocokan yang pertama saja, yaitu kecocokan antara KSAs dengan pekerjaan. Model seleksi tradisional ini lebih memikirkan bagaimana menemukan karyawan baru daripada bagaimana mempertahankan dalam jangka panjang Bowen, Ledford, & Nathan dalam Jeanita (2017). Model *po fit* secara eksplisit mengakui bahwa karyawan yang sukses memiliki KSAs (*Knowledge, Skill, and Abilities*) dan karakteristik personal lainnya yang cocok dengan isi dan konteks pekerjaan Bowen, Ledford, & Nathan dalam Jeanita (2017). Jadi, Perusahaan tetap mempertahankan prinsip *person-job fit* (Kecocokan Orang – Pekerjaan), namun juga harus didukung dan diperkaya oleh prinsip *person–organization fit* (kecocokan orgnaisasi – organisasi).

### 2.2.2. Proses Hiering berdasarkan *Person–Organization Fit*

Langkah – langkah dalam proses hiring berdasarkan *po-fit* yaitu sebagai berikut :

1. Menilai keseluruhan lingkungan kerja

Untuk menilai keseluruhan lingkungan kerja, dilakukan analisis jabatan dan analisis organisasi. Model tradisional analisis jabatan turut di pakai

dalam model po-fit ini. Sementara itu, analisis organisasi bertujuan untuk mendefinisikan dan menilai lingkungan kerja dalam hal yang berkaitan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan, Tidak hanya sekedar berkaitan dengan karakteristik dari pekerjaan spesifik tertentu. Analisis organisasi ini sangat penting karena data analisis jabatan cepat usang sebagai akibat perubahan lingkungan yang sangat cepat. Sementara itu, filosofi dan nilai keseluruhan organisasi terlihat lebih stabil, dan sebagai konsekuensinya, semakin penting fokus jangka panjang untuk kecocokan tersebut.

2. Menyimpulkan tipe orang yang di perlukan

Manajer tidak hanya perlu mengetahui apa yang bisa di lakukan para pelamar, tapi juga perlu mengetahui “siapa mereka”. Penilaian berdasarkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan, masih di lakukan untuk menjamin bahwa pelamar bisa melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya dengan baik. Selain itu, perlu juga di nilai kepribadian, keahlian sosial, kebutuhan, nilai, dan kepentingan pribadinya, serta karakter atau sifat pembawaannya.

3. Merancang kegiatan yang harus di lalui untuk masuk ke organisasi agar organisasi dan pelamar bisa menilai kecocokannya

Penggunaan metode “*Multiple screaning*”, alat ukur dan berbagai kriteria sangat membantu dalam proses hiring. Multiple screaning merupakan tahapan tes yang harus dilalui pelamar agar dapat bergabung dalam organisasi. Dengan *multiple screaning*, pelamar dapat mengetahui informasi yang memadai tentang lingkungan kerja yang akan dimasukinya.



#### 4. Memperkuat kecocokan orang-organisasi saat kerja

Memperkuat kecocokan orang-organisasi saat kerja dapat dilakukan dengan memperkuat keahlian dan pengetahuan melalui desain tugas dan pelatihan serta orientasi pribadi melalui desain organisasi.

Adapun proses hiring dengan *po-fit* ini tidak selalu menjadikan karyawan yang satu persis sama dengan lain, karna dalam proses pencocokan, variabilitas dalam karakteristik lain, yang bukan *core values* organisasi.

Pada tahap selanjutnya, (Cable and Judge; Dineen, Ash, and No; Judge and Cuble, dalam Jeanita (2017) penelitian tentang *po-fit* semakin berkembang karena banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa *po-fit* memprediksi banyak hasil kerja (*work outcomes*) yang positif. Untuk pelamar kerja, *po-fit* telah di kaitkan dengan peningkatan daya tarik organisasi, niat mencari pekerjaan, niat penerimaan pekerjaan, dan keputusan pilihan pekerjaan.

#### 2.2.3. Indikator *Person-Organization Fit*

Dalam penelitian ini variabel *Person-Organization Fit* dibentuk oleh indikator yang diteliti Kristof dalam Rumangkit (2017), ada empat indikator dari *Person-Organization Fit* yaitu :

1. Kesesuaian nilai luhur (*value congruence*), yaitu kesesuaian dengan nilai intrinsik individu dengan organisasi. Kesesuaian nilai dianggap penting oleh Kristof (1996) karena individu yang menghargai nilai-nilai yang sama dengan organisasi terbukti lebih cepat menyatu dengan organisasi dan cenderung ingin menetap dalam organisasi tersebut.
2. Kesesuaian tujuan (*Goal Congruence*), yaitu kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi, dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. Kesesuaian tujuan didasarkan pada kerangka ASA dari Schneider (1987) yang menyatakan bahwa individu tertarik pada organisasi yang memiliki tujuan yang sama dengan dirinya. Sementara banyak pemimpin organisasi yang menilai kesesuaian tujuan sebagai

hal yang positif, Schneider et al. (1995) menekankan bahwa kerangka ASA secara eksklusif dapat menghasilkan masalah homogenitas.

3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*), yaitu kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi. Kesesuaian antara preferensi atau kebutuhan individu dengan system dan struktur organisasi diperoleh dari *needs-pressure array* (1938), dimana perbandingan kebutuhan individu dengan kenyataan yang diterima dari organisasi memainkan peranan penting dalam P-o fit (Kennedy, 2005), ini juga dapat ditelusuri dari teori penyesuaian kerja Dawis dan Lofquit (1994) yang menyatakan individu memperoleh kepuasan jika organisasi memenuhi kebutuhan pekerjaannya.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*), yaitu kesesuaian antara kepribadian (non nilai ) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian diperoleh ketika kepribadian atau sikap individu menjadikan individu tersebut mampu menghargai system organisasi, seperti kompensasi, reward, dan perlengkapan (Kristof, 1996). Namun meskipun, kesesuaian karakteristik disebut penting bagi *po-fit*, Westerman dan Cyr (2004) menemukan bahwa kesesuaian karakteristik tidak signifikan dalam memprediksi kepuasan atau *turn over intention* dalam berorganisasi.

Teknik rekrutmen dengan pendekatan *person-organization fit* ini diharapkan mampu menjadi suatu pendekatan yang efektif dalam memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu dengan metode pendekatan *person organization fit* ini, bukan hanya melihat kebutuhan ataupun kemampuan perusahaan saja, akan tetapi metode ini juga melihat kemiripan atau kesesuaian yang dimiliki oleh sdm itu sendiri. Sehingga dapat lebih mudah menyesuaikan dengan lingkungan kerja, system kerja dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

Seperti yang dikemukakan oleh Guntur Mahardika dalam Jeanita (2017) dalam penelitiannya bahwa ketika *fit* antara karyawan dan perusahaan tercapai maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi sehingga akan mampu untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.

### **2.3. Produktivitas Kerja Karyawan**

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat.

#### **2.3.1. Definisi Produktivitas**

Produktivitas adalah sikap mental yang melatar belakangi karyawan untuk menghasilkan performa kerja lebih baik dari hari kemarin. Pengertian tersebut mempunyai makna bahwa dalam perusahaan, karyawan harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain agar hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan perusahaan. 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 (Fitriyanto dalam Rahmawati, 2016).

Produktivitas kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu tenaga kerja merupakan factor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain : karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar

untuk pengadaan produk atau jasa, dan karena masukan pada factor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto dalam Vidi, 2012, p.30).

### **2.3.2. Konsep Produktivitas**

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terurama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi dalam Wicaksono, 2015, p.49).

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan sumber yang penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki pengaruh satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola pengaruh yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input) persatuan waktu. Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila: Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama. Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil. Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil (Soeripto, Chew and Pheasant dalam Rahmawati (2016).

Jika kita ingin memperbaiki produktivitas, maka peramata yang diperlukan ialah melakukan perubahan fundamental budaya perusahaan.

Pertumbuhan manusia itu dapat dicapai secara efektif, apabila orang-orang dilibatkan dalam mengembangkan dan mengurus perusahaan. Langkah ini melibatkan diskusi-diskusi mengenai arti dan maksud bisnis, dengan tujuan memperoleh konsensus mengenai tujuan organisasi. Organisasi yang menerapkan cara-cara ini menjadi organisasi metanoik (*metanoik organization*), suatu organisasi yang dapat mengubah pandangan dan pikiran secara fundamental. Organisasi yang metanoik menghasilkan produktivitas dan motivasi pribadi secara luar biasa. Semakin para individu itu bekerja untuk mencapai tujuan dan misi mereka sendiri, maka mereka semakin meningkat kerjanya untuk mencapai kepentingan bersama, yaitu tujuan dan misi organisasi (Nomme dalam Vidi, 2012, p.32).

### **2.3.3. Faktor-Faktor Produktivitas**

Enrich dan Gilmore dalam (Nopen, 2017) Tindakan konstruktif, Percaya diri, Memepunyai rasa tanggung jawab, Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, Memepunyai pandangan kedepan, Mampu menyelesaikan persoalan, Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya, Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi (Simamora dalam Rahmawati, 2016) :

- (1) kuantitas kerja yaitu merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- (2) kualitas kerja yaitu merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

- (3) ketepatan waktu yaitu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

#### **2.3.4. Indikator Produktivitas**

Indikator produktivitas terdiri dari Sutrisno dalam (Manik dan Syafrina, 2018) :

1. Kemampuan. mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan karyawan sangat bergantung pada keterampilan dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai: berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja. Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerjadan hasil yang dicapai.
4. Pengembangan diri. senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
5. Mutu. selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu.
6. Efisiensi. perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan *person-organization fit* terhadap produktivitas kerja karyawan yang menjadi referensi bagi peneliti adalah :

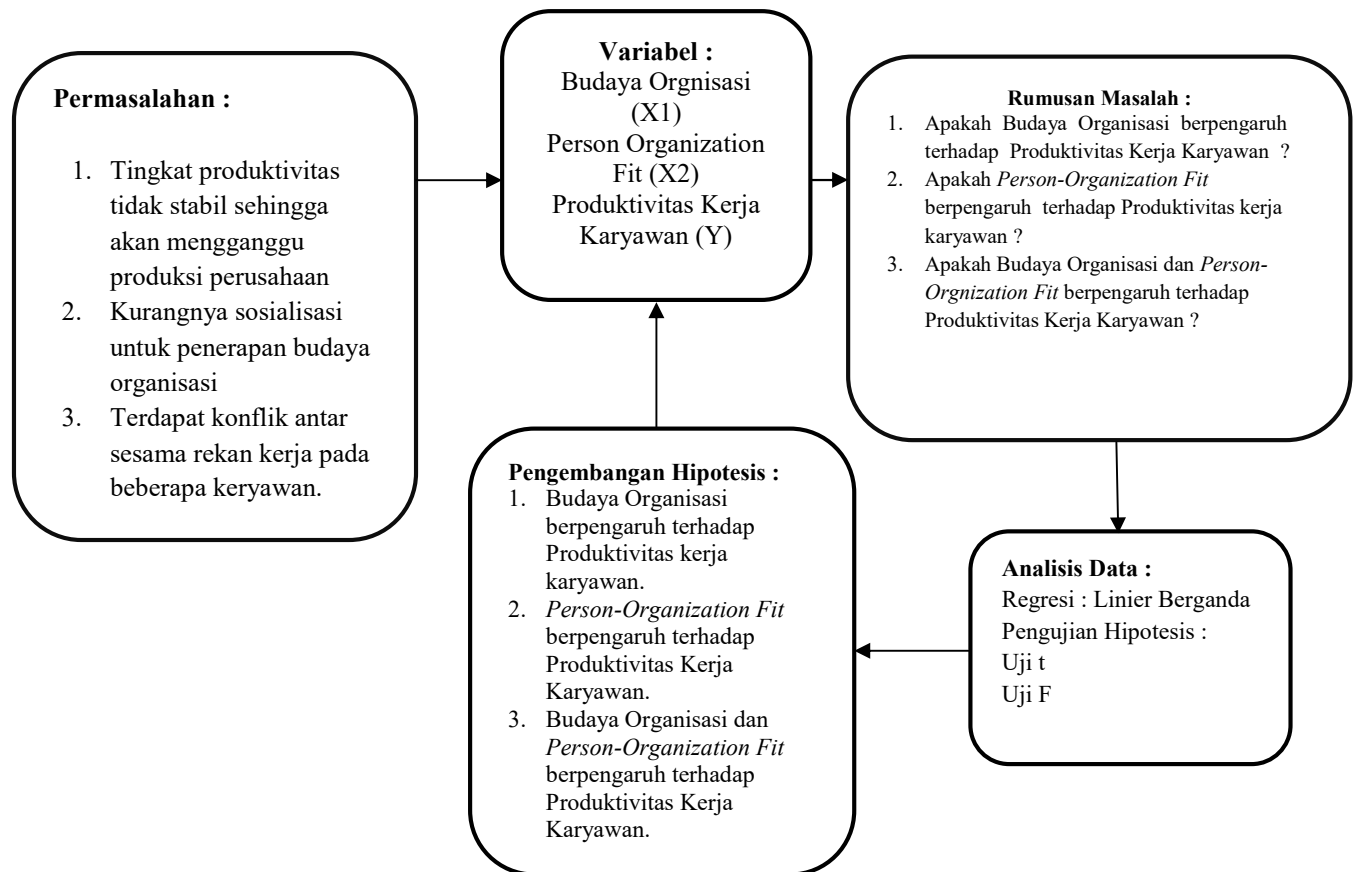
**Tabel. 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Otsuka Indonesia. Vidi Primadhandia (2012).	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki efek yang lebih signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Otsuka Indonesia. Pada penelitian ini juga dikatakan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan dilihat dari proses dan system kerja yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.	Meneliti tentang Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja Karyawan.	Penelitian dilakukan pada PT. Otsuka Indonesia.
2.	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan IBI Darmajaya. Stefanus Rumangkit (2017).	Hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan, P-O fit berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Kedua, P-O fit berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Keempat, kepuasan kerja memediasi pengaruh P-O fit pada komitmen organisasional.	Meneliti tentang <i>Person-Organizational Fit</i> .	Penelitian dilakukan pada perguruan tinggi IBI Darmajaya

3.	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Lottemart Wholesale) Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017).	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa <i>person organization fit</i> , kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan Lottemart Wholesale.	Meneliti tentang <i>Person-Organization fit</i> .	Penelitian dilakukan pada karyawan Lottemart Wholesale.
4.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Pemasaran Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Astra International Tbk – Auto 2000 Jember Wahyu Wicaksono (2015).	hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan <i>marketing</i> maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan <i>marketing</i> . Auto 2000 Jember dengan selalu berupaya melibatkan seluruh karyawan <i>marketing</i> dalam melaksanakan meningkatkan produktivitas berupa penjualan.	Meneliti tentang Budaya Organisasi.	Penelitian dilakukan di Pt. Astra International Tbk – Auto 2000 Jember.
5.	Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo Tutut Wahyu Fatmasari (2017).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi <i>person organization fit</i> , maka kinerja karyawan juga akan meningkat.	Meneliti tentang <i>Person-Organization Fit</i> .	Penelitian dilakukan pada Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo.



## 2.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono (2017, p.105). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

### 2.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

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. Produktivitas kerja adalah sikap mental dan kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dengan cara mengukur perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan (input) Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat sangat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaannya. Budaya organisasi akan memberi dampak positif dengan membentuk perilaku anggota organisasi dalam menjalankan peranannya sebagai karyawan Sedarmayanti dalam Rahmawati (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap suksesnya perusahaan akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan tercapainya target yang diberikan oleh perusahaan secara optimal.

Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Vidi Primadhandia (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil di identifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

### 2.6.2. Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut teori Donald dan Pandey dalam Tutut (2017) mendefinisikan *Person-Organization Fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara nilai individu dengan organisasi, ketika: setidaknya-tidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau memiliki karakteristik dasar yang serupa. *Person-Organization Fit* akan membuat karyawan memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi, karena dengan adanya *person-organization fit* karyawan akan mencapai target produktivitas kerja yang optimal.

Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dimana variabel kinerja karyawan ada kaitannya dengan produktivitas kerja. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H<sub>2</sub> *Person-Organization Fit* (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

### 2.6.3. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Person-Organization Fit* Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Vidi (2012) Budaya organisasi dan *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dimana perusahaan yang menerapkan budaya organisasi harus memastikan adanya nilai-nilai individu atau kecocokan terhadap karyawan dengan nilai-nilai organisasi yang ada. Maka dengan adanya budaya organisasi yang didukung oleh *Person-Organization Fit* tersebut produktivitas kerja karyawan akan dapat tercapai dengan maksimal.

H<sub>3</sub> Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan *Person-Organization Fit* (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).