

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia mempunyai peran yang penting dalam kehidupan ini. Manusia sebagai sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia menjadi pondasi dari sebuah perusahaan, jika sumber manusianya kokoh maka perusahaan akan berdiri dengan kokoh pula, begitu juga sebaliknya jika sumber manusia yang dimiliki suatu perusahaan rapuh atau lemah, maka perusahaan akan menjadi lemah pula. Perusahaan tanpa adanya sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan lancar dan efektif meskipun sumber daya yang lainya sudah terpenuhi.

Dalam suatu perusahaan terdapat beberapa elemen yang menunjang keberlangsungan perusahaan, diantaranya yaitu sumber daya manusia, modal, bahan, mesin atau peralatan dan lain sebagainya. sumber daya manusia (SDM) adalah elemen terpenting disamping modal dalam menentukan perkembangan perusahaan. SDM juga menjadi kunci utama dalam keberlangsungan kegiatan-kegiatan perusahaan, hampir semua kegiatan yang ada dalam perusahaan dilakukan dan dilaksanakan oleh manusia. Efektif atau tidaknya kegiatan dalam sebuah perusahaan ditentukan oleh kualitas SDM yang ada didalamnya. Oleh karena itu manusia atau karyawan menjadi aset terpenting dan yang paling utama yang harus dijaga, dilatih dan dikembangkan.

Menurut Susan (2019) dalam jurnalnya, ia mengatakan bahwa SDM merupakan individu yang memiliki peran sebagai sebagai penggerak

organisasi maupun perusahaan baik itu di dalam institusi maupun di luar institusi yang harus dilatih dan dikembangkan kualitasnya. Salah satu hal yang harus dimiliki oleh perusahaan yaitu sumber daya manusia, yang mana sumber daya manusia menjadi aset yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian internal dalam perusahaan yang harus dijaga, dikelola, dan dikembangkan dengan baik agar tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai (Mas'ud 2002 dalam Rizal 2012). Mujiono (2018) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan setelah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Douglas dalam Rizal (2012) mengatakan bahwa setiap perusahaan maupun organisasi membutuhkan seorang karyawan yang mampu memenuhi target perusahaan, karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan cepat, sehingga tujuan perusahaanpun akan tercapai dengan cepat, oleh karena itu setiap perusahaan membutuhkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Ada berbagai cara yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yaitu misalnya dengan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan, pemberian kompensasi yang layak, motivasi kerja yang tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Oleh karena pentingnya kinerja karyawan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh ahli, maka penulis mengambil variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Dalam era globalisasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadikan persaingan dalam bisnis semakin ketat. Untuk mempertahankan

bisnisnya, sebuah perusahaan harus dengan lihai dapat mengelola SDM atau karyawan yang ada di dalamnya menjadi SDM yang unggul dan berkualitas serta kompetitif yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sempurna. Hal itu dikarenakan SDM merupakan elemen yang paling berperan aktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan sebagai penentu dalam kemajuan perusahaan.

Peranan dan tantangan dalam perusahaan semakin besar dan bertambah banyak seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan suatu perusahaan. Semakin banyak yang harus dikerjakan, semakin beragam masalah yang dihasilkan, semakin besar dampak yang ditimbulkan dan semakin besar ketidakpastian yang harus dihadapi. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pengembangan karyawan harus dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan menginginkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang optimal dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menjaga serta meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko dalam Istanti (2018) kepuasan kerja adalah keadaan emosional dalam diri seseorang baik itu yang positif maupun negatif sebagaimana para karyawan menilai pekerjaan mereka, sikap senang dan tidak senang mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja akan tercermin dari perilakunya saat melaksanakan pekerjaannya. Rasa puas yang tinggi dalam bekerja akan menjadikan karyawan tersebut

melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, yang akhirnya akan berdampak langsung pada keberhasilan dan pencapaian suatu perusahaan. Juga sebaliknya, karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan rendah pada pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan cenderung lalai dan kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang akan berpengaruh pada tingkat produktivitas karyawan dan yang mana akan berpengaruh pada pencapaian perusahaan.

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan yaitu merekrut menahan, dan mengembangkan karyawannya. Rekrutmen dan seleksi menjadi proses yang sangat penting yang harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Dalam pelaksanaan rekrutmen karyawan serta seleksi karyawan banyak hal yang harus diperhatikan, hal-hal tersebut tidak hanya didasarkan pada keadaan ataupun kebutuhan saat ini tetapi juga harus mempertimbangkan hal-hal yang akan dibutuhkan pada waktu yang akan datang, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan. Langkah awal ini harus dilaksanakan dengan baik, sehingga akan berdampak baik kedepannya, karyawan akan lebih mudah beradaptasi dan lebih mudah dikembangkan kualitasnya.

Salah satu cara untuk menghadapi tantangan terbesar dalam perusahaan ini yaitu dengan kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai individu karyawan (*Person organization fit*). studi tentang *person organization fit* dapat membantu perusahaan untuk merekrut karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan .

Person organization fit (PO Fit) diartikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof dalam Astuti, 2010). Judge dan Ferris dalam Mahardika (2006) berpendapat “pada penelitian tentang seleksi karyawan PO-fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi”. Dalam era perkembangan teknologi yang semakin pesat seperti sekarang ini menjadikan dunia bisnis semakin kompetitif sehingga menjadikan *person organization fit* (P-O fit) hal yang sangat penting yang diperlukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar bertahan dalam perusahaannya. Cable dan Judge dalam Mahardika (2006) mengatakan bahwa “tingkat kesesuaian individu dan organisasi sangat bergantung dengan bagaimana organisasi tersebut mampu memenuhi kebutuhan karyawannya”.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawannya salah satu cara yang dapat diterapkan yaitu dengan memperhatikan kecocokan nilai-nilai yang dianut perusahaan dengan nilai-nilai pada individu karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan Astuti (2010) menyatakan bahwa Astuti berpendapat “*Person Organization fit* merupakan kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif” seperti sekarang ini. “Kesesuaian nilai-nilai perusahaan dan karyawan meliputi kesesuaian dalam pemenuhan kebutuhan karyawan, kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, penilaian karakteristik kultur kepribadian dan kesesuaian antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan” (Hartina, 2020).

Person organization fit atau kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai individu berbeda dengan *person job fit* yaitu kesesuaian nilai individu dengan pekerjaannya. perusahaan harus mengubah kriterianya dalam merekrut karyawan yang bermula berdasar pada kesesuaian dengan pekerjaan berganti menjadi kesesuaian dengan perusahaan. Karyawan akan cenderung beralih ke perusahaan yang menawarkan gaji yang lebih besar apabila ia hanya memperdulikan kesesuaian dengan pekerjaannya, berbeda dengan karyawan yang memiliki kesamaan nilai dengan perusahaannya, ia tidak akan beralih ke perusahaan yang menawarkan gaji yang tinggi, ia akan bertahan pada perusahaan karena ia bekerja dengan perusahaan tersebut dengan sepenuh hatinya.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh Astuti (2010) menunjukkan hasil pengujian yang dapat ditarik kesimpulan bahwa *person organization fit (P-O fit)* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang erat, rasa puas dalam bekerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan tingkat kinerja yang tinggi akan membawa perusahaan pada pencapaian yang tinggi pula.

Setiap individu memiliki kemampuan, peluang dan usaha yang berbeda-beda antara individu satu dengan lainnya, sehingga kinerja karyawan bersifat individual. Hal ini berarti bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja karyawan secara individu maupun kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional, prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau

yang berlaku dalam organisasi (Torang, 2012:118). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan rasa puas dengan pekerjaannya. Rasa puas tersebut akan mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, untuk mengetahui kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai individu atau yang disebut dengan *person organization fit*, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan maka penelitian ini mengambil objek penelitian di pabrik rokok cengkir gading yang beralamatkan di kabupaten Nganjuk. RR. Cengkir Gading adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tembakau yang berspesialisasi pada produk rokok kretek dan klobot. Segmen pasar yang menjadi target perusahaan adalah pada segmen menengah kebawah .

Banyak pernyataan yang mengatakan bahwa rokok berbahaya dan tidak baik untuk kesehatan. Banyak juga himbauan dan larangan untuk berhenti merokok yang telah dikeluarkan oleh pemerintah maupun bidang kesehatan. Walaupun rokok berbahaya dan memiliki banyak dampak yang merugikan bagi kesehatan, masih banyak dari masyarakat yang tidak bisa lepas dari rokok, masyarakat memilih tetap mengkonsumsi rokok. Banyak pro dan kontra terhadap adanya perusahaan rokok, meski demikian banyak perusahaan yang tetap memilih berkecimpung dalam bidang rokok. Tak sedikit juga orang yang berinvestasi pada bidang ini. Banyaknya perusahaan rokok yang ada membuat mereka harus dapat bersaing untuk tetap aktif dan bertahan dalam dunia yang kompetitif. Dalam era modern ini Banyak perusahaan yang menyajikan rokok dalam kemasan yang lebih

kreatif. Seperti menyajikan rokok dengan berbagai macam varian rasa, Menciptakan rokok yang lebih modern yaitu rokok elektronik, hingga rokok herbal. Persaingan ketat ini yang menjadikan perusahaan harus bergerak lebih cepat dan selangkah lebih maju dari perusahaan lain.

Berbeda dengan perusahaan rokok lainnya. PR. Cengkir Gading tetap memproduksi rokok dalam kemasan yang tradisional yaitu kretek dan klobot. Meskipun begitu, produksi dan penjualan dari perusahaan ini masih tetap berjalan dan tetap laku dipasaran. Konsumen dari produk rokok cengkir gading ini didominasi oleh orang yang berusia tua, tetapi banyak juga konsumen dari kalangan usia muda. Hal ini terbukti dengan permintaan pasar pada rokok cengkir gading yang tinggi. Banyak masyarakat enggan untuk mengikuti perubahan zaman. Banyak juga dari mereka yang keberatan dengan harga rokok yang sekarang ini beredar.

Dalam keadaan seperti ini, di mana terdapat virus baru yaitu virus corona yang menyebar hampir diseluruh negara di dunia, tak terkecuali Indonesia. Virus corona menyerang sistem pernapasan manusia, yang dapat menular dari satu manusia ke manusia lainnya. Adanya pandemi virus corona ini menimbulkan banyak dampak negatif bagi pelaku usaha, banyak usaha yang mengalami kerugian, bahkan ada juga yang gulung tikar. Begitupun dengan PR. Cengkir gading yang juga terkena dampak dari adanya virus corona. PR. Cengkir gading tetap berupaya untuk bertahan dalam keadaan sulit ini, dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat perusahaan dapat melanjutkan aktivitas produksi seperti biasanya. Meskipun pemerintah menetapkan aturan bagi masyarakat untuk di rumah saja, tentunya masyarakat tetap membutuhkan rokok untuk dikonsumsi, dan para pekerja

juga membutuhkan pekerjaannya untuk menyambung hidup. oleh karena itu rokok hasil produksi PR. Cengkir gading tetap dicari dipasaran, meskipun mengalami penurunan permintaan.

Kesesuaian nilai-nilai antara individu dan perusahaan yang ada dalam perusahaan ini dinilai sudah cukup baik, hal itu dibuktikan dengan masa kerja karyawan yang relatif lama, karyawan yang bekerja diperusahaan ini didomisili oleh warga sekitar perusahaan. Rata-rata dari karyawan sudah bekerja dengan perusahaan selama 10 tahun lebih, hal ini menunjukkan bahwa *person organization fit* yang ada di dalam perusahaan sudah cukup baik. Permintaan pada produk yang meningkat membuat perusahaan rokok PR. Cengkir Gading ini memperluas daerah pemasarannya, yang mulanya hanya di sekitar daerah Nganjuk., kini menjalar ke daerah Kediri, Pare, Jombang, Mojokerto, Magetan, Tuban, Bojonegoro, Lamongan, Ngawi, dan Cepu. Oleh karena luasnya daerah pemasaran, maka semakin banyak permintaan pada produk rokok Cengkir Gading Nganjuk. Perusahaan membutuhkan tingkat kinerja yang tinggi untuk memenuhi permintaan konsumen, tetapi jika dilihat pada hasil penjualan pada PR. Cengkir Gading membuktikan bahwa perusahaan mempunyai tingkat kinerja karyawan yang sudah mumupuni, karena perusahaan PR. Cengkir Gading Nganjuk selalu dapat memnuhi permintaan konsumen. Meskipun permintaan dan penjualan hasil produksi turun pada tahun 2020 karena adanya faktor dari luar yaitu adanya virus corona, tidak mengharuskan perusahaan mengurangi karyawannya dan tingkat kinerja karyawannya, karena tingkat permintaan pada hasil produksinya masih relatif tinggi meskipun turun jika dibandingkan pada tahun sebelumnya, oleh karena alasan itu perusahaan tetap

mempekerjakan karyawan seperti biasanya dengan tetap mematuhi protokol kesehatan yang ditetapkan pemerintah.

Selain kesesuaian nilai-nilai individu karyawan dengan perusahaan dan tingkat kinerja karyawan, kepuasan kerja juga merupakan hal yang tidak dapat dikesampingkan, karena jika karyawan merasa puas maka karyawan tersebut akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang bekerja pada PR. Cengkir Gading Nganjuk mempunyai tingkat masa kerja yang relatif lama, karena rata-rata dari karyawan perusahaan sudah bekerja lebih dari 10 tahun, hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan PR. Cengkir Gading Nganjuk, merasa puas dengan segala hal yang berhubungan dengan perusahaan, baik lingkungan kerja, rekan kerja, atasan, pembagian sistem kerja dan lain sebagainya, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pada PR. Cengkir Gading Nganjuk relatif tinggi.

Tabel 1.1 Daftar Penjualan Perusahaan Rokok “Cengkir Gading” Nganjuk

No	Jenis Rokok	HJE 2019	Terjual /Pack	HJE 2020	Terjual /Pack
1	Klobot Cengkir Gading	2.500	287.977	2.500	272.927
2	Klobot Cengkir Gadung	2.500	918.144	2.500	793.506
3	SKT Cengkir Gading	4.800	263.768	5.400	223.334
4	SKT Cengkir Gading Jaya Ks.	4.800	34.678	5.400	28.062
5	SKT Layar 1 3 5 9	4.800	17.468	5.400	17.401
6	SKT Cengkir Gading Excellent	4.800	14.899	5.400	15.194
7	SKT Cengkir Gading Presto	6.000	74.944	6.000	50.625
8	SKT Presto 12	6.000	27.677	6.000	17.067

Sumber: Perusahaan Rokok “Cengkir Gading” Nganjuk 2019, 2020

PR. Cengkir Gading dapat memproduksi 40-50 ribu batang rokok setiap harinya. Produksi rokok ini dilakukan secara tradisional dan modern dengan menggunakan peralatan yang canggih. Proses pembuatan rokok tradisional

dilakukan oleh sejumlah pegawai. jumlah pegawai dalam bidang produksi yang dipekerjakan oleh PR. Cengkir Gading yaitu 105 pegawai dengan sistem borongan. Selain pegawai produksi perusahaan PR. Cengkir Gading ini juga memiliki beberapa karyawan dalam bidang lainnya, seperti bagian keuangan, bagian personalia, bagian pemasaran, bagian gudang, mandor dan sopir. Selain itu juga ada direktur dan wakil direktur yang bertanggung jawab atas semua proses dan kegiatan yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Tabel 1.2 Jumlah Tenaga Kerja Perusahaan Rokok “Cengkir Gading” Nganjuk

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	1 Orang
2	Wakil Direktur	1 Orang
3	Bagian Produksi	4 Orang
4	Bagian Keuangan	4 Orang
5	Bagian Personalia	3 Orang
6	Bagian Pemasaran	10 Orang
7	Bagian Gudang	4 Orang
8	Mandor	4 Orang
9	Sopir	4 Orang
10	Pelaksana Produksi	105 Orang
Jumlah		140 Orang

Sumber: Perusahaan Rokok “Cengkir Gading” Nganjuk, 2020

Daerah pemasaran yang semakin luas, yang mulanya hanya sekitar kabupaten Nganjuk, sekarang telah berkembang sampai luar daerah Nganjuk yang membuat permintaan akan produk semakin banyak. Oleh karena Permintaan pasar yang cukup tinggi pada produk rokok yang dihasilkan oleh PR. Cengkir Gading, mengharuskan perusahaan untuk mempunyai tingkat kinerja yang tinggi pula. Selain kinerja karyawan yang tinggi, kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan tidak boleh dikesampingkan, kepuasan kerja karyawan sama pentingnya dengan faktor lainnya, karena jika karyawan merasa puas, maka karyawan akan lebih baik

dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal itu dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Dengan kinerja karyawan yang tinggi maka akan menghasilkan produk yang lebih banyak, dan hal itu akan mempengaruhi langsung pada pemenuhan permintaan perusahaan. Dan salah satu yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yaitu kesesuaian nilai-nilai yang dianut individu karyawan dan nilai-nilai perusahaan. Berdasarkan uraian latar belakang diatas untuk membuktikanya maka peneliti menetapkan judul “Pengaruh *Person Organization Fit (P-O Fit)* dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PR. Cengkir Gading Nganjuk)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PR. Cengkir Gading Nganjuk?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PR. Cengkir Gading Nganjuk?
3. Apakah *Person Organization Fit* dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan pada PR. Cengkir Gading Nganjuk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan masalah yang ada maka penelitian yang disusun ini memiliki tujuan seperti berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PR. Cengkir Gading nganjuk

2. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PR. Cengkir Gading Nganjuk
3. Untuk mengetahui apakah *Person Organization Fit* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka diperoleh manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan dan informasi bagi perusahaan khususnya PR. Cengkir Gading Nganjuk mengenai perekrutan karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan..

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis baik teori maupun praktek pada bidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh *Person Organizational fit (P-O fit)* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan selain itu bermanfaat sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapat dari materi di perkuliahan.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan *Person organization fit* dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

4. Bagi penelitian selanjutnya

Berdasarkan penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai referensi bagi

pihak yang berkepentingan. Selain itu diharapkan pula dapat menambah kelengkapan hasil penelitian dan dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.