

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang krusial dalam perusahaan. Dalam menghadapi arus globalisasi, berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan, sangat tergantung pada kemampuan SDM dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. SDM merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain. Perusahaan harus menciptakan suasana yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Manajemen perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan baik, serta mendayagukannya secara optimal agar dapat meningkatkan produktivitas SDM menjadi lebih baik. Pada akhirnya akan mencapai sasaran seperti yang diharapkan oleh manajemen perusahaan.

SDM yang berkualitas juga diperlukan oleh perusahaan distributor untuk memasarkan produk kebutuhan sehari-hari (*consumer goods*). Perusahaan distributor harus bisa menjangkau wilayah-wilayah tertentu agar produk yang dipasarkan dapat sampai ke masyarakat. Penyebaran produk yang merata akan memungkinkan masyarakat dengan cepat mengetahui produk baru yang beredar di pasar. Perusahaan membutuhkan strategi yang tepat agar pemasaran dapat berjalan dengan lancar. Dalam proses penyebarannya dibutuhkan orang-orang yang dapat menangani situasi pasar agar mampu memenuhi target pemasaran perusahaan.

Tepeci (2001) dalam Mahardika (2006) mengatakan sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh SDM. Simamora (2006) mengatakan tidak satupun faktor dalam aktivitas bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan perusahaan, selain daripada SDM.

Perusahaan memerlukan orang-orang yang cakap dalam halnya bernegosiasi dengan penjual sehingga SDM sangat penting diperhatikan. Dalam menangani situasi pasar yang rumit, dibutuhkan karyawan yang memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan perusahaan agar visi dan misi perusahaan dapat tersampaikan melalui karyawan yang bertugas di lapangan. Perusahaan saat ini tidak hanya mencari karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan tapi juga memiliki nilai individu yang sesuai dengan nilai yang dimiliki perusahaan.

Person-organization fit didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Para praktisi dan peneliti berpendapat *P-O Fit* adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Bowen *et al.*, 1991; Kristof, 1996).

Pemahaman terhadap *person-organization fit (P-O Fit)* dapat membantu perusahaan untuk memiliki karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Penelitian-penelitian oleh Kristof (1996), Chatman (1991), O'Reilly (1991) dalam Mahardika (2006) tentang *person-*

organization fit telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan perusahaan.

Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable dan Judge, 1994 dalam Mahardika, 2006). Menurut Kristof (1996, dalam Astuti, 2010) pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Pengujian kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja berdasarkan Chadwell dan O'Reilly (1990, dalam Astuti, 2010) menyatakan *P-O Fit* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Penting bagi perusahaan untuk mencari maupun mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi. Saat ini upaya untuk mengumpulkan tenaga kerja yang handal dengan kualitas baik semakin sulit, terlebih lagi untuk mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan dukungan yang bersifat positif kepada para karyawan, yang disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS). POS merupakan persepsi karyawan terhadap perusahaan mengenai sejauh mana perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dari beberapa penelitian terdahulu, POS secara positif berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan. Semakin

tinggi tingkat POS maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi menurut Julio dan Dewi (2013). Menurut Eisenberger *et al.* (1986) dalam Cable dan DeRue (2002), persepsi *P-O Fit* juga berkaitan dengan dukungan organisasi yang mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. POS dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan.

Menurut Blau (1964) dalam Jin (2016) POS dapat direpresentasikan melalui atasan langsung (*direct supervisor*). Atasan langsung merupakan representatif yang paling dekat dari sebuah perusahaan, yang dapat mengkomunikasikan kepada bawahan apa yang diinginkan perusahaan terhadap bawahan. Melalui atasan langsung, karyawan memperoleh wawasan mengenai budaya organisasi, rekan kerja, otoritas manajemen, kegunaan keterampilan tertentu, nilai organisasi dan tanggung jawab. Atasan langsung (*supervisor*) adalah agen yang dapat dipertimbangkan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Menurut Eisenberger (2002) dalam Chen *et al.*, (2016) perlakuan atasan langsung terhadap karyawan dapat mempengaruhi cara pandang karyawan mengenai hubungannya dengan organisasi. Menurut Hammer (2009) dalam Wike (2015) dukungan atasan langsung memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan peran pekerjaan.

Kecocokan antara karyawan dan *supervisor* juga merupakan komponen yang penting dalam *P-O Fit*. Menurut Autry dan Daugherty (2003) *P-O Fit* memiliki tiga sub-dimensi yakni *person-company value fit*, *person-supervisor fit*,

dan *person-group fit*. Penelitian ini akan membahas lebih mendalam mengenai pengaruh dari dimensi *person-supervisor fit* yakni *supervisor support* atau dukungan atasan langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di tempat kerja. *Person-supervisor fit* mengacu pada kecocokan yang dirasakan karyawan terhadap karakteristik atasan langsung (*supervisor*). *Supervisor* merupakan kunci dalam praktik budaya sebuah organisasi. Menurut Vianen (2010), apabila karyawan merasakan kecocokan dengan budaya organisasi secara keseluruhan, maka karyawan akan tetap bergantung pada *supervisor* mengenai nilai-nilai budaya yang ditransmisikan ke lingkungan kerja sehari-hari. Karakteristik atasan langsung merupakan hal yang penting bagi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wexley et. al., (1980) menunjukkan jika karyawan merasa nilai-nilainya sesuai dengan atasan langsungnya maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya secara umum. Dukungan atasan langsung dapat menjadi mediasi yang tepat untuk mengukur kepuasan kerja di perusahaan.

Kepuasan kerja sangatlah penting sebab karyawan dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi. Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Davis dan Newton (1996) dalam Mahardika (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika para karyawan memandang pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik yang berlaku pada

dirinya. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan akan mendorong karyawan untuk berprestasi.

Salah satu faktor terpenting untuk memastikan sumber daya yang dimiliki dapat menunjang kinerja perusahaan, maka perusahaan sebaiknya tidak hanya memperhatikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*) tetapi perlu mempertimbangkan pula kecocokan antara nilai individu dengan organisasi (*person-organization fit*). Hal ini akan berimplikasi pada meningkatkan komitmen dan *outcomes* individu sehingga akan berujung pada keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Peneliti melakukan penelitian di UD Kapas Modern Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Gedong Kuning no. 163, Yogyakarta. UD Kapas Modern merupakan perusahaan distributor produk Modern (kapas, cottonbud, tissue, dan lampu), Mondelez (Cadbury, Oreo, Biskuat, Ritz, Chips Ahoy, Belvita), Bima (minyak Sunco), BDF (Nivea, Hansaplast), Vitalis, cokelat Mars, lampu DOP, dan cokelat Singa. UD Kapas Modern mendistribusikan produk tersebut untuk wilayah Yogyakarta, Magelang, dan Wonosari. UD Kapas Modern memulai bisnisnya pada tahun 1990-an sebagai perusahaan yang memproduksi produknya sendiri dengan nama dagang Modern. UD Kapas Modern memproduksi barang kebutuhan sehari-hari (*consumer goods*) yang berupa kapas, *cottonbud*, *tissue*, dan lampu. Semakin berkembangnya bisnis dan produksi, UD Kapas Modern mulai mendistribusikan produk lain pada tahun 2000-an. Produk yang didistribusikan juga merupakan barang kebutuhan sehari-hari sehingga proses pendistribusian menjadi lebih mudah untuk dikelola. Sampai saat ini UD Kapas Modern sudah menaungi pendistribusian

produk seperti Mondelez (Cadbury, Oreo, Biskuat, Ritz, Chips Ahoy, Belvita), Bima (minyak Sunco), BDF (Nivea, Hansaplast), Vitalis, cokelat Mars, lampu DOP, dan cokelat Singa. Kantor beserta gudang pada awalnya terletak di Jalan Lingkar Selatan, Yogyakarta, namun semakin besar tuntutan pasar, tentunya semakin besar target pemasaran yang ditetapkan sehingga untuk memudahkan proses pendistribusian UD Kapas Modern menambahkan gudang di Magelang dan Wonosari serta kantor utama yang berpindah dari Jalan Lingkar Selatan ke Jalan Gedong Kuning, Yogyakarta.

Perusahaan distribusi seperti UD Kapas Modern tentunya memiliki banyak masalah dari segi pemasaran produk yang berasal dari pasar, namun masalah SDM-nyapun juga perlu diperhatikan. Sebelumnya perusahaan ini memiliki masalah *turnover* yang cukup tinggi. *Turnover* di sini disebabkan oleh rendahnya kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan perusahaan. Sebagai perusahaan distributor, UD Kapas Modern menanamkan budaya disiplin, tegas, dan berorientasi pada target. Hal itu tidak dimiliki oleh karyawan UD Kapas Modern sehingga karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja tersebut dan menyebabkan angka *turnover* yang cukup tinggi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di UD Kapas Modern Yogyakarta mengenai kecocokan nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai-nilai perusahaan (*person-organization fit*) yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Peneliti mengangkat masalah ini karena dalam perkembangannya perusahaan tidak cukup hanya merekrut karyawan berdasarkan kecocokan karyawan dengan pekerjaannya (*person-job fit*), tetapi juga perusahaan perlu meningkatkan level kerja dengan

merekrut karyawan berdasarkan kecocokan karyawan dengan perusahaan. Kecocokan yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan akan berdampak positif bagi kepuasan kerja karyawan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada UD Kapas Modern?
2. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap dukungan atasan langsung pada UD Kapas Modern?
3. Apakah dukungan atasan langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada UD Kapas Modern?
4. Apakah dukungan atasan langsung memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja pada UD Kapas Modern?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan fokus, maka disusunlah variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

1. *Person-organization fit (P-O Fit)* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof,

1996). Sementara Donald dan Pandey (2007) dalam Astuti (2010) mendefinisikan *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya tidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) memiliki karakteristik dasar yang serupa.

2. Dukungan atasan langsung (*supervisor*) diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraannya (Bhate, 2013 dalam Adhithian, 2017). Atasan langsung dianggap sebagai perwakilan dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana karyawan akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002).
3. Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Davis dan Newton (1996) dalam Mahardika (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika para karyawan memandang pekerjaannya.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan tersebut, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja pada UD Kapas Modern.

2. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap dukungan atasan langsung pada UD Kapas Modern.
3. Menganalisis pengaruh dukungan atasan langsung terhadap kepuasan kerja pada UD Kapas Modern.
4. Menganalisis mediasi dukungan atasan langsung pada pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja melalui pada UD Kapas Modern.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman dan bahan pertimbangan bagi UD Kapas Modern dalam menilai karakteristik calon karyawan agar sesuai dengan karakteristik perusahaan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan pembandingan untuk penelitian terkait. Penelitian ini juga dapat menambah wawasan pembaca mengenai *person-organization fit*, dukungan atasan langsung dan kepuasan kerja.

3. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis diharapkan dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

1.6. Sistematika Laporan

Sistematika laporan dalam skripsi ini dibagi menjadi 5 bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori yang berkaitan dengan objek pembahasan. Dalam bab ini juga akan dibahas hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, membahas tentang kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan pada penelitian ini, yang terdiri dari tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, pengujian instrumen penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai hasil dari data yang sudah diolah dengan menggunakan beberapa metode yang sesuai untuk menjelaskan dan

membuktikan hipotesis yang muncul. Bab ini juga berisi tentang pembahasan dari hasil data yang sudah diolah.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

