

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Karyawan merupakan unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) dikarenakan mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan didalam penyelenggaraan operasional perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten diperlukan peningkatan mutu profesionalisme.

Sumber daya manusia merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki (Wibowo dan Wiwik :2014).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja (Gerry Dessler 2013:4). Simamora (2015:5) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sumber daya manusia yang bagus akan sangat berpengaruh dan memiliki dampak positif untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu perusahaan.

Sumber daya manusia yang baik akan sangat berpengaruh dan memiliki terhadap produktivitas pada perusahaan. Produktivitas adalah ukuran dari kualitas

dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan pertimbangan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan (Abdul Rachman: 2018). Hal ini tercermin dengan adanya kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan antusias sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Karyawan memiliki sumber daya yang berkualitas, maka proses produksi akan lebih baik jika karyawan yang memiliki sumber daya yang berkualitas, maka proses produksi akan lebih cepat terselesaikan dan menghasilkan barang yang bagus.

Manajemen sumber daya adalah suatu pengorganisasian, perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pelaksanaan terhadap pengembangan, pengadaan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi itu (Mangkunegara, 2013 : 2).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, penilaian, pengembangan, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis (Samsudin, 2006:24). Tujuan sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang dapat dipertanggung jawabkan secara strategis, sosial dan etis (Sadili Samsudin, 2006:30).

Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program

untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan tidaklah mudah dikarenakan berbagai macam, sifat, karakter dan kebiasaan karyawan dalam bekerja menuntut terus menerus karyawan tanpa melihat kondisi mereka bukanlah hal bijaksana malah dapat membuat karyawan patah semangat atau, kondisi fisiknya menurun (Jemi, 2018).

Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian karyawan yang terbaik. Budaya memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan, sebagai nilai-nilai bersama membuat orang merasa baik tentang organisasi dan potensi kemampuan mereka tulus bagi perusahaan. Pemberdayaan, ketegasan, sikap belajar dan tim kerja adalah atribut budaya organisasi yang kuat. Budaya pada tingkat ini adalah *driver* nyata untuk produktivitas kerja yang unggul dan keunggulan yang kompetitif. Perubahan membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi. Budaya organisasi yang ada perlu diperbaiki sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Salah satu upaya yang dapat meningkatkan kualitas karyawan dari perusahaan adalah dengan melakukan *training* atau pelatihan. Pelatihan merupakan suatu usaha terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Dengan pelaksanaan pelatihan yang tepat, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang ditetapkan (Jemi, 2018).

Adanya pelatihan dalam suatu organisasi atau perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang juga dikarenakan para karyawan telah memiliki modal untuk kemampuan yang cukup untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Perusahaan merasa memerlukan pelatihan bagi karyawannya baik karyawan lama maupun karyawan yang baru guna mencapai tujuannya. Pelatihan memberikan manfaat baik perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbin, 2009:222). Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Budaya organisasi, pelatihan kerja, dan motivasi kerja pada CV. Sunteak Alliance sangat diperlukan karena berkaitan dengan produktivitas karyawan di perusahaan. Berdasarkan pengamatan dari penulis, terdapat masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi, pelatihan kerja, dan motivasi kerja karyawan yang mungkin saja bisa menurunkan produktivitas kerja karyawan.

CV. Sunteak Alliance merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufacture furniture yang bahan baku utamanya berasal dari kayu jati dan stainless steel dengan kualitas ekspor. Perusahaan ini di dirikan pada tahun 2003

oleh Ibu Maria Murliantini yang berlokasi di daerah Malang dengan nama Sun Alliance, kemudian selang beberapa waktu, yaitu pada tahun 2006 perusahaan ini berpindah lokasi ke Jepara dan mengubah namanya menjadi Sunteak Alliance hingga sekarang ini. Perusahaan ini berlokasi di desa Ngasem Candi, RT. 05 RW. 01, Kecamatan Batealit, Kabupaten Jepara, dimana kawasan tersebut merupakan sentra industri penghasil furniture. Dari sinilah Sunteak Alliance mulai berkembang dan menggabungkan nilai-nilai perusahaan dan kreatifitas desainernya. Melalui penemuan-penemuan desainnya Sunteak terus berusaha untuk memberikan produk berkualitas dengan harga yang terbaik disertai dengan layanan terbaik. Kualitas, gaya, nilai, service adalah empat pilar untuk model bisnis CV. Sunteak Alliance.

Masalah yang dihadapi karyawan dalam budaya organisasi yaitu banyaknya karyawan yang menyepelkan budaya jam kerja. Pada CV. Sunteak Alliance karyawan diwajibkan untuk masuk jam 08.00 tepat, namun tidak sedikit karyawan yang masuk tepat pada waktu tersebut. Berikut ini merupakan data daftar hadir karyawan pada CV. Sunteak Alliance :

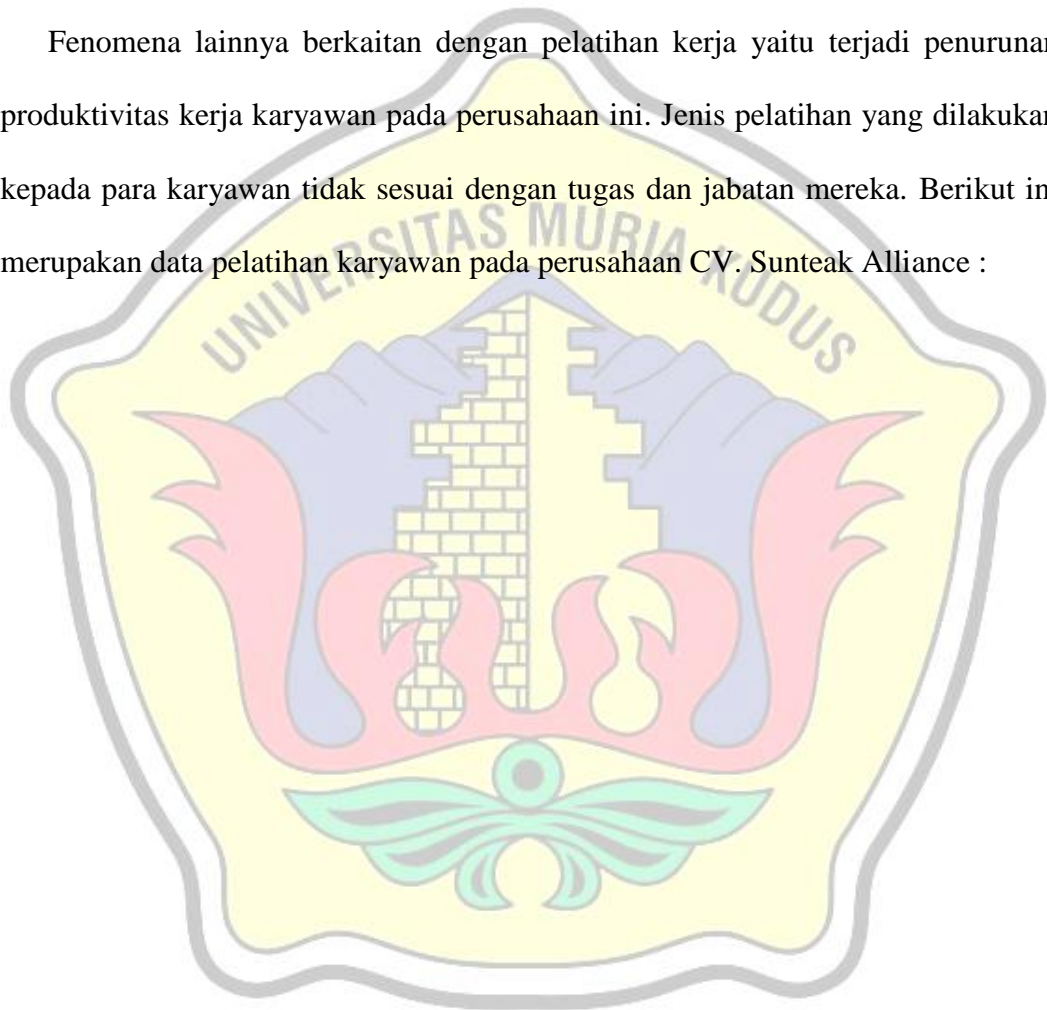
Tabel 1.1
Data Daftar Hadir bulan Januari - Desember 2019
CV. Sunteak Alliance Jepara

Bulan	Jml. Karyawan	Masuk 08.00 (tepat waktu)	+ 08.00 (tidak tepat waktu)
Januari	300	218	82
Februari	300	248	52
Maret	300	238	62
April	300	220	85
Mei	300	213	87
Juni	300	231	69
Juli	300	235	65
Agustus	300	212	88
September	300	230	70
Oktober	300	232	68
November	300	229	71
Desember	300	220	80

Sumber : CV. Sunteak Alliance Jepara 2019

Tabel tersebut menunjukkan banyaknya karyawan yang terlambat cenderung meningkat selama bulan Januari – Desember 2019. Dalam hal tersebut budaya jam kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu semakin baik budaya kerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas karyawan dalam memproduksi suatu barang.

Fenomena lainnya berkaitan dengan pelatihan kerja yaitu terjadi penurunan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan ini. Jenis pelatihan yang dilakukan kepada para karyawan tidak sesuai dengan tugas dan jabatan mereka. Berikut ini merupakan data pelatihan karyawan pada perusahaan CV. Sunteak Alliance :



Tabel 1.2

Data pelatihan karyawan di CV. Sunteak Alliance pada periode 2019

Tahun	Jumlah karyawan CV. Sunteak Alliance	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan
Januari	300	55
Februari	300	57
Maret	300	46
April	300	43
Mei	300	38
Juni	300	40
Juli	300	35
Agustus	300	31
September	300	33
Oktober	300	29
November	300	18
Desember	300	15

Sumber : CV. Sunteak Alliance, 2019

Tabel tersebut menunjukkan adanya peserta pelatihan dalam jumlah yang kecil dan dilakukan setiap bulan. Pada bulan Januari hingga Desember jumlah karyawan yang dipilih untuk mengikuti pelatihan semakin menurun. Pada bulan Desember yang mengikuti pelatihan turun hingga mencapai 15 karyawan. Permasalahan pelatihan kerja ini berdampak pada menurunnya produktivitas kerja karyawan di dalam perusahaan. Oleh karena itu semakin baik pelatihan kerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas karyawan dalam memproduksi suatu barang.

Masalah yang dihadapi karyawan lainnya yaitu sebuah motivasi yang merupakan suatu program 3i (*improvement, innovation, dan invention*) yang bertujuan untuk menyalurkan ide yang akan digunakan untuk kemajuan perusahaan. Program 3i merupakan suatu program untuk menyalurkan ide atau suatu inovasi dari karyawan. Jika karyawan mampu memberikan suatu ide atau inovasi untuk perusahaan dan terealisasi dengan baik, maka karyawan akan mendapatkan suatu *reward*. Berikut ini merupakan data partisipasi karyawan pada perusahaan CV. Sunteak Alliance :

Tabel 1.3

**Data partisipasi karyawan CV. Sunteak Alliance pada program 3i
periode 2019**

No.	Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti program 3i
1.	Januari	300	186
2.	Februari	300	163
3.	Maret	300	180
4.	April	300	172
5.	Mei	300	178
6.	Juni	300	154
7.	Juli	300	145
8.	Agustus	300	124
9.	September	300	120
10.	Oktober	300	113
11.	November	300	105
12.	Desember	300	96

Sumber: CV. Sunteak Alliance Jepara 2019

Berdasarkan tabel tersebut menjelaskan bahwa tingkat karyawan yang mengikuti program 3i (*improvement, innovation, dan invention*) cenderung menurun. Tingkat keikutsertaan pada program 3i menunjukkan bahwa motivasi karyawan semakin rendah untuk memberikan kontribusinya untuk perusahaan, karena program tersebut merupakan program bagi karyawan guna menampung ide atau gagasan yang akan digunakan untuk kemajuan perusahaan dan semua karyawan yang mengikuti program tersebut akan diberikan *reward* oleh perusahaan. Motivasi pada karyawan sangatlah penting, karena semakin tinggi motivasi maka semakin baik pula budaya organisasi dan pelatihan yang dilakukan oleh karyawan.

Fenomena-fenomena yang ditemui berdasarkan hasil pengamatan yang berkaitan dengan produktivitas yaitu terjadi fluktuasi jumlah produksi yang dihasilkan oleh CV. Sunteak Alliance. Berikut merupakan data produksi selama tahun 2019. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat seberapa baik kinerja yang dilakukan karyawan selama tahun 2019 .

Tabel 1.4
Data produksi CV. Sunteak Alliance
Bulan Januari – Desember 2019

Bulan produksi	Jumlah Produksi / Unit	Prosentase
Januari	181	-
Februari	340	88%
Maret	345	1%
April	124	-64%
Mei	693	459%
Juni	378	-45%
Juli	375	-0,79%
Agustus	595	59%
September	307	-48%
Oktober	740	141%
November	623	-16%
Desember	639	3%

Sumber : CV. Sunteak Alliance Jepara, 2019.

Tabel 1.4 menjelaskan bahwa perusahaan mengalami fluktuasi jumlah produksi di tahun 2019. Pada bulan Februari terjadi kenaikan sebesar 88%, bulan Maret hanya 1%, tapi pada bulan April terjadi penurunan sebesar 64%, bulan Mei terjadi kenaikan yang cukup besar yaitu 459%, bulan Juni turun kembali sebesar

45%, bulan Juli turun 0,79%, Agustus naik 59%, bulan September turun lagi sebesar 48%, selanjutnya bulan Oktober naik 141%, bulan November mengalami penurunan sebesar 16%, dan akhir bulan Desember naik 3%. Dari kenaikan dan penurunan produksi tersebut di indikasikan bahwa produktivitas karyawan CV. Sunteak Alliance tidak stabil. Produktivitas karyawan dapat mempengaruhi budaya organisasi dan pelatihan serta motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya organisai, pelatihan, dan motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.

Research Gap penelitian diantaranya adalah hasil penelitian Ida Ayu Indah Giantari, dan I Gede Riana (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Kokila Parthasarathy, dan Dr. S. Ramalingan (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Yuyun Yuniar Darmawan, Wayan Gede Supartha, dan Agoes Ganesha Rahyuda (2017) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian dari David Roge Yuniar (2018) menyatakan bahwa pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Ester Hutabarat (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian Andi Oh, dan Eci Novita (2016) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jemi, Immanuel Tarigan, dan Syawaluddin

(2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun, hasil penelitian dari Rachmisyari (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian Pungky Sambur, Lisbeth Mananeke, dan Rita N Taroreh (2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Maulana (2015) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Sunteak Alliance Jepara)**

1.2. Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup penelitian ini agar pembahasan tidak menyimpang dari masalah yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Variabel independen terdiri dari budaya organisasi dan pelatihan kerja adapun variabel dependen adalah produktivitas kerja karyawan serta variabel intervening adalah motivasi kerja.
2. Obyek penelitian ini adalah CV. Sunteak Alliance.
3. Responden yaitu karyawan tetap CV. Sunteak Alliance sejumlah 140 karyawan.
4. Waktu penelitian yaitu bulan Februari tahun 2020.

1.3. Perumusan Masalah

Perusahaan pada dasarnya menginginkan terciptanya produktivitas yang semakin meningkat dari segi jumlah produk dan kualitasnya. Fenomena yang terjadi pada CV. Sunteak Alliance yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, pelatihan, motivasi dan produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. Terjadi fluktuasi jumlah produksi perusahaan pada tahun 2019.
2. Permasalahan budaya organisasi yaitu daftar hadir karyawan pada tahun 2019 yang terlambat cenderung meningkat.
3. Permasalahan pelatihan yaitu peserta pelatihan yang dipilih dalam jumlah kecil setiap bulannya.
4. Permasalahan pada motivasi yaitu tingkat keikutsertaan yang rendah pada program 3i (*improvement, innovation, dan invention*) menunjukkan bahwa minat karyawan semakin rendah untuk memberikan kontribusinya pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi di CV. Sunteak Alliance?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi di CV. Sunteak Alliance?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance?

5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance?
6. Apakah motivasi mempunyai kekuatan sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas?
7. Apakah motivasi mempunyai kekuatan sebagai variabel mediasi pengaruh pelatihan terhadap produktivitas?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi di CV. Sunteak Alliance.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi di CV. Sunteak Alliance.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Sunteak Alliance.
6. Untuk menunjukkan kekuatan motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas
7. Untuk menunjukkan kekuatan motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap produktivitas

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya, baik sebagai praktisi maupun akademis. Manfaat penelitian tersebut terurai berikut ini :

a. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah wawasan dan referensi keilmuan mengenai budaya organisasi, pelatihan kerja, dan motivasi.

b. Bagi penulis

Untuk melatih ketajaman analisis dan meningkatkan ilmu pengetahuan terhadap kondisi riil di lapangan yang terkait dengan ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan produktivitas karyawan yang didasarkan pada budaya organisasi dan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi.

