

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT Semen Indonesia pertama diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2013 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73 persen dan masyarakat 27 persen. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton per tahun.

Tanggal 18 Desember 2012 adalah momentum bersejarah ketika perseroan melakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 70 persen saham Thang Long Cement, perusahaan semen terkemuka vietnam yang memiliki kapasitas produksi 2,3 juta ton per tahun. Akuisisi Thang Long Cement Company ini sekaligus menjadikan perseroan sebagai BUMN pertama yang berstatus *multi national corporation*. Sekaligus mengukuhkan posisi perseroan sebagai perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas sampai tahun 2012 sebesar 28,5 juta ton per tahun. (www.semenindonesia.com).

Untuk menghadapi perkembangan ekonomi global yang semakin pesat, Perseroan melakukan transformasi sebagai upaya peningkatan kinerja dengan menerapkan *Functional Holding* melalui sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan baik dibidang operasional maupun dibidang pemasaran. Perseroan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pemangku kepentingan di masing-masing *operating company*.

Upaya peningkatan kerja dalam PT Semen Indonesia menjadi salah satu wujud perusahaan untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sehingga bila perusahaan melakukan kinerja yang baik maka akan menghasilkan profit yang besar bagi perusahaan. Elemen penting dalam suatu perusahaan yakni sumber daya manusia yang memiliki peranan penting untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan.

Menurut Nawawi (2001) seperti yang dikutip oleh Sudayat (2009), Sumber daya manusia merupakan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya serta merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas.

Karena jika konsumen merasa tidak puas maka akan terjadi komplain yang dapat merusak citra perusahaan.

Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis di tempat kerja. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja diciptakan sendiri oleh individu-individu yang terkandung didalamnya sehingga tercipta suatu budaya dalam organisasi.

Terciptanya kinerja yang baik dipengaruhi oleh budaya kinerja didalam suatu perusahaan tersebut. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Jika dilakukan perbaikan terus-menerus maka terbentuk suatu budaya kinerja tinggi yang menjadi langkah untuk mencapai profit yang diharapkan.

Budaya atau kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Menurut Pettigrew (1979) budaya adalah suatu sistem makna yang secara kolektif dan terbuka

(*publicly*) disepakati dan berlaku pada suatu kelompok pada waktu tertentu. Sistem ini terdiri atas istilah-istilah, bentuk-bentuk, kategori-kategori, dan citra-citra yang memberikan penafsiran terhadap situasi yang dihadapi seseorang.

Budaya kinerja tinggi memiliki pandangan bahwa budaya tersebut dapat merancang sistematika di masa yang akan datang. Menurut Dr John Sullivan dalam penelitiannya yang berjudul “*HR’s Role in Building a Performance Culture*”, *A high performance culture* merupakan suatu sistem terpadu untuk proses manajemen yang berfokus pada kinerja yang luar biasa (Sullivan, 2004). Terlepas dari situasi apapun mereka percaya bahwa dunia bisa berubah kapan saja, hal tersebut memotivasi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan ekonomi global yang pesat dan melakukan sejumlah inovasi. Langkah yang dilakukan perusahaan untuk melakukan sejumlah inovasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan ekonomi global otomatis mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Di dalam budaya kinerja tinggi, karyawan dituntut untuk memenuhi tujuan dan sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dengan adanya tuntutan dari perusahaan, maka tuntutan tersebut menimbulkan tekanan tersendiri bagi karyawan.

Tekanan yang dirasakan oleh karyawan tidak menjadi masalah apabila budaya organisasi dalam perusahaan dirasa baik, nyaman, dan mampu membuat karyawan bekerja secara optimal. Tidak hanya itu, budaya organisasi yang baik mampu membuat pekerjaan karyawan berkualitas dan menimbulkan keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi yang baik memberikan kesempatan pada karyawan untuk

mengembangkan karir. Dalam hal ini, manager yang berhubungan langsung dengan karyawan memiliki peranan penting untuk membentuk budaya organisasi suatu perusahaan. Manager diharuskan mampu berinteraksi dengan baik, mendukung kinerja serta memberikan kritikan kepada karyawan.

Menurut Robbins (2001) karyawan akan merasa puas jika ia mampu memenuhi semua kebutuhan hidup sesuai dengan apa yang ia harapkan. Karyawan yang terpenuhi kebutuhannya tersebut diharapkan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan dan bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan merasa tidak puas dan memicu rencana untuk mencari pekerjaan yang lain (*turnover*).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang nantinya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Kinerja Tinggi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT Semen Indonesia” di Gresik. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Murphy C.A.,(2008) yang berjudul “*Working In A High Performance Corporate Culture: Effects On Employee Perspective And Health*”.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan produksi semen terbesar di Asia Tenggara yaitu PT Semen Indonesia yang berada di Jl. Veteran Gresik. Penulis memilih PT Semen Indonesia sebagai obyek penelitian karena PT Semen Indonesia merupakan salah satu perusahaan terdepan untuk produk semen di Indonesia. Sebagai perusahaan yang maju, PT Semen Indonesia mampu bersaing di dalam perkembangan ekonomi yang pesat. Tujuan PT Semen

Indonesia untuk menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara mencerminkan bahwa PT Semen Indonesia memiliki budaya kinerja tinggi (*a high performance culture*). Maka dari itu, untuk dapat menghasilkan produk yang terbaik dan mencapai kesuksesan perusahaan tentunya membutuhkan karyawan-karyawan atau sumber daya manusia yang mencukupi dalam kualitas maupun kuantitas.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Semen Indonesia?
2. Bagaimana persepsi karyawan PT Semen Indonesia terhadap budaya kinerja tinggi yang meliputi dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran, hubungan dengan manajer, budaya organisasi, kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup, dan kesempatan pengembangan karir di dalam PT Semen Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh budaya kinerja tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ialah untuk mendapatkan produk baru atau proses baru (Kuncoro, 2009). Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia.
2. Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap budaya kinerja tinggi di dalam perusahaan PT Semen Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya kinerja tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang bersangkutan yakni:

1. Bagi Pihak PT Semen Indonesia

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi bagi PT Semen Indonesia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan menambah pengalaman dalam menerapkan ilmu yang didapat selama kuliah ke praktik nyata.

3. Bagi Universitas Atma Jaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi pada perpustakaan Universitas Atma Jaya dan dapat dijadikan pertimbangan dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan referensi bagi peneliti lain mengenai masalah sumber daya manusia, khususnya tentang budaya kinerja tinggi dan kepuasan kerja karyawan.

1.5. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, maka penulis perlu membatasi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2013 – Desember 2013. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Semen Indonesia yang masih aktif bekerja setidaknya sampai dengan bulan November 2013.
- 2) Data yang dipakai adalah data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dari kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Semen Indonesia pada bulan November 2013.
- 3) Variabel independen yang telah ditetapkan dalam penelitian adalah budaya kinerja tinggi yang meliputi dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran, hubungan dengan manajer, budaya organisasi, kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup, kesempatan pengembangan karir.
- 4) Variabel dependen yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan.

1.6. Definisi Operasional

Agar tidak menyimpang maka definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1. Budaya Kinerja Tinggi Sebagai Variabel Independen

Budaya kinerja tinggi merupakan budaya yang memiliki karakteristik secara umum dan secara konsisten selalu tampil di tingkat yang tertinggi. Budaya ini selalu mendorong inovasi, kinerja tinggi, perubahan nilai-aditif, keunggulan dalam pelayanan serta hubungan dengan pelanggan (Nelson, 2013). Budaya kinerja tinggi merupakan suatu sistem terpadu untuk proses manajemen yang berfokus pada kinerja yang luar biasa (Sullivan, 2004). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Murphy C. A., (2008) budaya kinerja tinggi meliputi beberapa dimensi yaitu:

- a) Tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran (*pressure to meet goals and objectives*)
- b) Hubungan dengan manajer (*relationship with manager*)
- c) Budaya organisasi (*organizational culture*)
- d) Kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup (*quality of work or life balance*)
- e) Kesempatan pengembangan karir (*career development opportunities*).

1.6.2. Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Dependen

Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Fatmasari (2014), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri

pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat menuju tempat kerja dan malas dalam melakukan segala hal.

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I :Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, definisi operasional, serta sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini berisi teori-teori mengenai *a high performance culture* (tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran, hubungan dengan manajer, budaya organisasi, kualitas pekerjaan/keseimbangan hidup, kesempatan pengembangan karir) dan Kepuasan kerja karyawan.

BAB III : Metodologi Penelitian

Bab ini berisi objek penelitian serta gambaran perusahaan, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, dan pengujian instrumen penelitian.

BAB IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan membahas analisis serta pengujian terhadap jawaban responden yang berasal dari kuisioner yang telah dibagikan.

BAB V : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

