

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Bab ini akan dipaparkan teori-teori yang dijadikan dasar dalam melakukan penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Teori yang dipaparkan meliputi teori-teori yang mendukung variabel-variabel penelitian. Metode penelitian ada bermacam-macam (Irawan 2004, 58) taksonomi atau pengelompokan jenis-jenis metode penelitian tergantung dari asumsi dasar atau paradigma yang digunakan dalam bentuk taksonomi. Salah satu faktor yang membedakan penelitian yang satu dengan yang lainnya adalah tingkat kedalaman pemahaman terhadap obyek penelitian. Beberapa jenis metode penelitian antara lain yang lazim dikenal, eksploratoris/eksploratif, deskriptif dan eksplanatif.

#### A. Tinjauan Literatur

##### A.1. Budaya Organisasi

###### A.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literature pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah tersebut memiliki pengertian yang sama. Kerena dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau dikenal juga dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Kemudian Schein mengemukakan (1992:14), budaya organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Selanjutnya dikatakan bahwa tinggi-rendahnya produktivitas suatu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi, definisi ini dapat diartikan bahwa budaya merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal maupun internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu

persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Sedangkan Kunda (1992:8), mengatakan budaya merupakan pusat dalam menjaga pengertian dari perilaku, kejadian sosial, kelembagaan dan proses, merupakan pengaturan fenomena-fenomena yang ada menjadi lebih berarti, memberikan aturan pembagian aspek pikiran dan perasaan dari keanggotaan dalam organisasi.

Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang mejadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Sementara Robbins (2003:305) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (2003:305) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a sistem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This sistem of shared meaning is, on closer examination, set of key characteristics that the organization values"*). Hasil penelitian menemukan bahwa ada tujuh ciri utama, yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut (Robbins, 2003:305) :

- 1). Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2). Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

- 3). Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4). Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi..
- 5). Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6). Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya dan bukan bersantai-santai.
- 7). Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Robbins mengatakan bahwa tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu satu kesatuan dari rendah ketinggian. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. (Robbins, 2003:306)

#### A.1.2. Kegunaan Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau consensus internal, kekuasaan dan aturannya,

hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sangsi (Schein, 1992:52-66)

Mejia, Balkin dan Cardy, (1995:23), mengatakan budaya organisasi sebagai asumsi dasar dan kepercayaan yang dibagi bersama oleh anggota dalam organisasi, yang bekerja secara otomatis diterima sebagai model gambaran organisasi dan lingkungannya. Lima elemen dari budaya organisasi: melihat tingkah laku (*observed behavioral regularities*), norma-norma (*the norms*), mendukung nilai dominan (*the dominant value espoused*), filsofi (*the philosophy*) dan perasaan (*the feeling*).

Kegunaan Budaya Perusahaan, menurut Syahwarani (2001:39), yaitu budaya organisasi mempunyai tiga fungsi, yaitu alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas dan sebagai andalan daya saing. Sementara (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 1997: 267~268), mengaitkan fungsi budaya dengan bertahan hidupnya organisasi, dibagi menjadi dua:

- 1). *External adaptation*, atau adaptasi dari luar, budaya organisasi berfungsi sebagai petunjuk pencapaian tujuan dan pedoman dalam menghadapi pihak luar.
- 2). *Internal integration*, atau adaptasi dari dalam, budaya organisasi sebagai instrumen yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai alat penemu yang dapat mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama.

Budaya mempunyai tingkatan-tingkatan dalam prakteknya di dalam organisasi, Schein sendiri, (1992:17), membagi budaya organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu: pertama, *Artifacts*. *Artifacts are the visible, tangible and audible remains of behavior grounded in cultural norms, values and assumptions. Categories of artifacts include physical object created by the members of a culture, verbal manifestations seen in written and spoken language and rituals, ceremonies and other behavioral manifestations.* Artifak (artifact), struktur dan proses organisasi yang terlihat dan sulit untuk diuraikan, merupakan elemen budaya paling luar dan tampak. Sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Kedua, *Norms and Values*. *Values are the social principles, goals, and standards held within*

a culture to have intrinsic worth. They define what the members of organization care about, such as freedom, democracy, tradition, wealth, or loyalty. Values constitute the basis for making judgements about what is right and what is wrong, which why they are also referred to as a moral or ethical code. Because values are used as standards for making moral judgements, they are often associated with strong emotions. Nilai-nilai yang didukung dimana untuk menganalisis mengapa anggota kelompok berperilaku seperti yang diperlihatkan. Value itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value bisa diukur (dites) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui consensus sosial. Ketiga, *Beliefs and Assumptions*. *Beliefs and assumptions form the core of an organization's culture. Assumptions represent what members believe to be reality and thereby influence what they perceive and how they think and feel. Assumptions are taken for granted. They exist outside ordinary awareness and are, for the most part, inaccessible to consciousness.* Keyakinan dan asumsi adalah bawah sadar, keyakinan apa adanya, persepsi, pikiran dan perasaan sehingga merupakan bagian yang paling dalam dari budaya organisasi dalam nilai, sikap dan keyakinan anggota organisasi. Tingkatan ini merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, bintang, manusia, hubungan itu sendiri dan bisa juga diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata, tetapi ditanggung itu pasti ada.

Budaya dapat dikatakan stabil sifatnya, budaya biasanya berubah sangat lamban, karena ini merupakan suatu pola dari *belief, behavior* dari setiap anggota organisasi, hal ini dapat terlihat dari beberapa fungsi budaya antara lain sebagai identitas dan citra suatu masyarakat dimana kita bisa melihat identitas masyarakat melalui budaya yang ada pada mereka, kemudian sebagai pengikat di antara anggota organisasi dikarenakan adanya kesamaan akan suatu budaya yang sama seperti bahasa, sistem komunikasi, sistem kekeluargaan di dalam suatu masyarakat. Budaya juga dapat digunakan sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya yang kemudian diarahkan untuk menjadi kekuatan penggerak sehingga dapat menghasilkan suatu kemampuan

untuk membentuk nilai tambah. Budaya sebagai pola perilaku merupakan gambaran tingkah laku, tindak tanduk dari para anggota organisasinya yang menjadi suatu pola. Kemudian tingkah laku yang terpola tersebut diwariskan kepada para anak cucu mereka. Budaya juga dapat digunakan sebagai pengganti formalisasi, dimana aturan-aturan dalam pergaulan di antara sesama anggota organisasi terbentuk karena adanya kebiasaan-kebiasaan yang disepakati bersama sebagai aturan main yang tidak tertulis. Dengan adanya budaya maka dapat digunakan sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Sedangkan Stephen P. Robbins (2003:311) menjelaskan fungsi budaya organisasi berperan menetapkan batasan, menetapkan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya, dimana ini bisa membawa suatu rasa identitas bagi para anggota, sehingga budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu. Dengan adanya budaya, maka sistem sosial di masyarakat anggota organisasi menjadi mantap dan menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Budaya berfungsi juga sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Budaya yang ada bermacam-macam ragamnya dan memiliki ciri khas tersendiri yang terbentuk dikarenakan pengaruh-pengaruh kepercayaan, tingkah laku, hubungan sosial maupun solidaritas para anggota-anggotanya, ini menciptakan suatu tipe-tipe budaya berbeda dan unik di antara organisasi satu dengan yang lainnya, dalam penelitian Goffe & Jones (dalam Robbins, 2003:327) mengidentifikasi empat tipe budaya yang unik, yaitu:

Budaya Jaringan (tinggi pada hubungan sosial, rendah pada solidaritas). Organisasi ini melihat anggotanya sebagai teman dan keluarga. Anggota organisasi tahu dan senang memberi bantuan pada orang lain dan memberikan informasi yang terbuka. Aspek dominan yang sifatnya negatif dengan model budaya budaya seperti ini adalah focus

pada persahabatan tetapi memberikan dampak pemberian toleransi pada kinerja yang rendah dan terjadinya permainan politik.

Budaya Upahan (rendah pada hubungan sosial, tinggi pada solidaritas). Organisasi ini benar-benar memfokuskan diri pada tujuan. Anggota organisasi diharuskan berorientasi kepada tujuan. Mereka harus mengerjakan segala sesuatu dengan cepat. Focus pada tujuan dan obyektif dapat mengurangi factor politik. Dampak dari perlakuan budaya ini adalah kurang adanya perlakuan manusiawi pada anggota organisasi yang bekinerja rendah.

Budaya Fragmen (rendah pada hubungan sosial, rendah pada solidaritas). Organisasi ini dibuat secara individualistis. Komitmen adalah factor penting yang diletakkan pada unsur pertama pada semua anggota organisasi dan pada tugas pekerjaannya. Anggota organisasi dituntut untuk produktif dan orientasi pada kualitas pekerjaan. Dampak dominan yang terjadi pada budaya organisasi seperti ini adalah saling kritik diantara anggota dan kurang erat hubungan antara anggota organisasi.

Budaya Komunal (tinggi pada hubungan sosial, tinggi pada solidaritas). Penilaian pada persahabatan dan kinerja. Anggota organisasi mempunyai perasaan memiliki tetapi tetap focus pada pencapaian prestasi. Pemimpin dari budaya organisasi ini sangat inspiratif dan karismatik dengan visi yang jelas untuk masa depan organisasi. Tetapi di budaya organisasi seperti ini seorang pemimpin karismatik lebih banyak menghasilkan murid daripada pengikut, sehingga iklim kerja adalah terjadinya pemujaan terhadap pemimpinnya.

Jadi ada dua dimensi yang menggarisbawahi budaya organisasi. Yang pertama disebut dengan hubungan sosial (*sociability*) adalah pengukuran terhadap persahabatan. Hubungan sosial berkaitan dengan orientasi tinggi pada hubungan antar manusia, orientasi pada tim dan focus pada proses daripada hasil. Yang kedua disebut dengan solidaritas (*solidarity*) adalah pengukuran pada orientasi tugas. Berkaitan dengan perhatian tinggi pada hal yang detil dan tingkat agresifitas yang tinggi.

Selain itu Tunggal (2007:65), mengatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah memiliki corporate culture yang selaras dengan visi, misi, strategi, sasaran dan lingkungannya. Tujuan corporate culture atau

budaya perusahaan adalah mengembangkan lingkungan internal yang kondusif untuk orang-orangnya agar berprestasi secara efektif. Suatu organisasi harus pertama-tama menetapkan visi dan misinya secara tepat sebelum memutuskan corporate culture yang diinginkan. Setelah menetapkan visi dan misi suatu organisasi dapat memformulasikan sasaran dan strategisnya yang relevan. Lingkungan perlu juga dipertimbangkan ketika menentukan corporate culture karena sifat dari industri atau tipe bisnis sering menentukan cara-cara tertentu untuk melakukan hal-hal untuk memungkinkan organisasi bersaing atau bertahan secara berhasil.

#### A.1.3. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya pada perusahaan terbentuk tidak dengan sendirinya namun bagaimana budaya itu terbentuk menurut Stephen P. Robbins (2003:322) adalah bentukan yang berasal dan diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya yang unik tersebut mempengaruhi kriteria yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan, segala tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak, kemudian disosialisasikan dimana tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan organisasi dalam seleksi maupun preferensi manajemen puncak.

Agar budaya perusahaan yang telah terbentuk dengan baik sehingga perlu untuk memelihara agar budaya yang telah terbentuk itu tetap hidup, menurut Robbins (2003:315) adalah dengan cara: Pertama, Menyeleksi anggota atau pegawai baru dengan criteria yang sesuai dengan budaya yang ada, tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di organisasi itu. Para calon dapat belajar mengenai organisasi dan jika merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu seleksi menjadi jalan dua arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan perkawinan jika tampaknya ada ketidakcocokan. Dengan cara ini, proses seleksi

mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya. Kedua, Menjadikan manajemen puncak sebagai model panutan dan pelopor. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahannya, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lainnya. Ketiga, Sosialisasi atau adaptasi yang dilakukan melalui interaksi anggota perusahaan. Dapat dikonsepsikan tiga tahap yaitu prakedatangan, perjumpaan dan metamorfosis. Tahap pertama meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu, tahap kedua, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan berbeda. Dalam tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga-tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir tetap bersama di organisasi itu.

Pada hakekatnya suatu budaya perusahaan dapat diubah walaupun disadari untuk merubah suatu budaya menurut kemauan baik dari pihak manajemen maupun seluruh anggota organisasi memerlukan proses panjang. Perubahan budaya perusahaan itu berupa suatu modifikasi yang terjadi dalam perangkat-perangkat ide dan disetujui secara social oleh para anggota organisasi.

Bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan yaitu para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan factor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang yang kesemuanya menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung

kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi seiring berasal dari pengaruh budaya yang kuat.

Disamping itu pengukuran budaya perusahaan ditujukan terhadap penerimaan anggota perusahaan terhadap ciri-ciri atau karakteristik budaya perusahaan dan bukan melihat apakah mereka disukai atau tidak disukai. Pengukuran dapat melihat bagaimana anggota perusahaan dapat melihat organisasinya (Robbins, 2003:306).

Budaya merupakan bagian penting dari kesuksesan organisasi, walaupun budaya bukan faktor tunggal yang menentukan apa yang akan terjadi di dalam organisasi, tetapi budaya merupakan pengaruh yang penting untuk apa yang akan mereka capai. Budaya yang kuat (*strong culture*) memiliki pengaruh yang jelas terhadap perilaku para anggota organisasinya. Mereka sepakat dan menguatkan anggotanya untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan yang lainnya yang berkeinginan menjadikan tujuan perusahaan yang terbaik. Organisasi-organisasi yang baik memiliki budaya kuat yang memberikan kemampuan adaptasi dan perkembangan yang berkelanjutan di seluruh bidang operasi.

Menurut pandangan umum terdapat dua tingkat budaya dalam organisasi, yaitu: budaya yang kasat mata dan budaya inti. Budaya yang kasat mata (*observable culture*) merupakan apa yang dapat dilihat dan didengar waktu berkeliling organisasi baik sebagai seorang pengunjung, pelanggan atau pekerja. Dalam budaya organisasi yang kuat, aspek ini nampak sangat jelas dan aspek-aspek tersebut akan menunjukkan hal-hal utama yang bias dilakukan. Budaya yang kasat ini dapat dilihat pada penampilan pekerja, bagaimana mereka mengatur ruang kantor, bagaimana tingkah laku mereka satu dengan yang lainnya, bagaimana mereka berbicara dan bagaimana memuaskan pelanggan mereka.

Menurut pandangan yang lebih formal, budaya organisasi dapat ditemukan dalam berbagai kejadian sehari-hari pada organisasi Robbins, 2003:322).

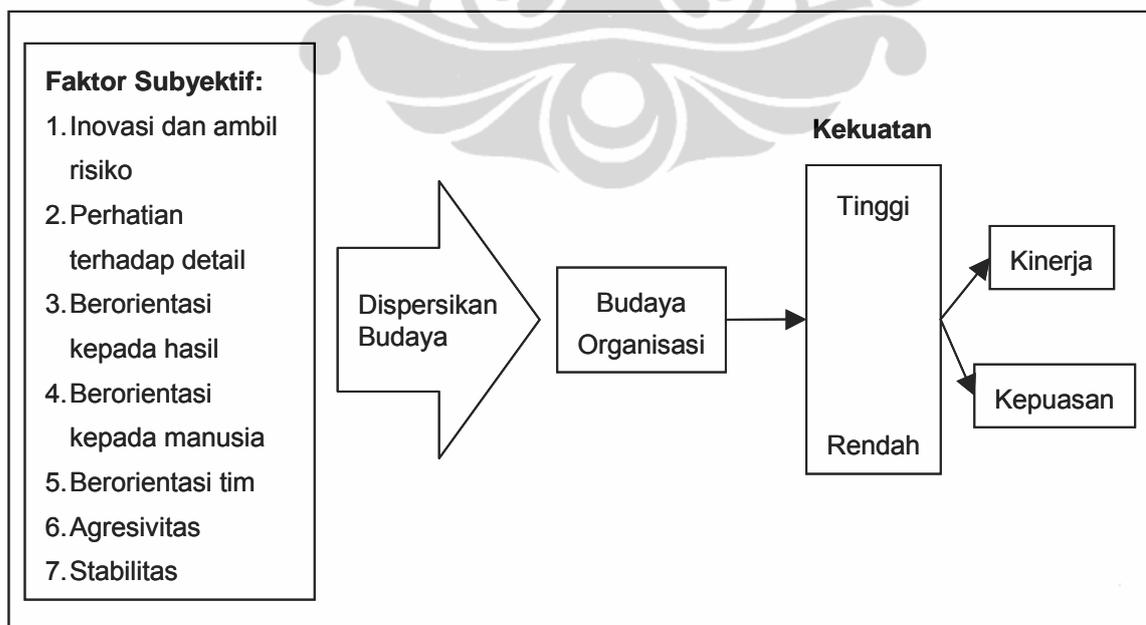
- 1). Cerita (*stories*): sejarah dan kisah yang diceritakan dari mulut ke mulut diantara para anggota organisasi tentang kisah dramatik dan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan organisasi.

- 2). Pahlawan (*heroes*): seseorang yang mendapat perhatian khusus, dan memiliki keberhasilan, mendapat pujian dan penghargaan diantara anggota organisasi lainnya. Mereka digolongkan menjadi pendiri dan teladan.
- 3). Upacara dan ritual (*rites and ritual*): tata cara pertemuan, terencana dan spontan, yang diadakan untuk merayakan peristiwa penting dan pencapaian kinerja tinggi.
- 4). Simbol (*symbols*): bahasa khusus yang dipergunakan dan ekspresi non verbal lainnya dipergunakan untuk mengkomunikasikan hal-hal penting dalam kehidupan organisasi.

#### A.1.4. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja dan Kepuasan

Robbins (2003:328) mengatakan budaya organisasi sebagai variabel campur tangan, dimana anggota organisasi membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, dukungan orang, tekanan pada tim, agresivitas dan stabilitas.

Gambar 2.1. Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Stephen P. Robbins (2003:329)

Sebenarnya persepsi keseluruhan tersebut menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang tinggi dan rendah ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota organisasi, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat (tinggi). (Robbins, 2003:329)

Seperti kepribadian seseorang yang cenderung mantap seiring dengan berjalannya waktu, demikian pula budaya yang kuat. Budaya yang kuat (tinggi) sukar diubah oleh pihak luar. Sehingga untuk mengubah budaya organisasi membutuhkan waktu dan proses yang lama dan panjang (Robbins, 2003:329)

Namun demikian di dalam kinerja karyawan terdapat pengaruh sosialisasi, dimana kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus dikerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan, ini menentukan sosialisasi yang benar. Selanjutnya penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocoknya dia di dalam organisasi. Tingkat pergaulannya di antara anggota organisasi, termasuk kebiasaan kerja, sikap kerjanya (Robbins, 2003:330).

## **A.2. Kepuasan Kerja Karyawan**

### **A.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur, kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologis maupun jasmani, seperti PT. LG Electronics Indonesia yang memproduksi dan memasarkan produk-produk elektronika.

Newstrom : mengemukakan bahwa *"job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work"*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja.

Wexley dan Yukl (1992:90) mengartikan kepuasan kerja sebagai *“the way an employee feels about his or her job”*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Handoko (1992:127) Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Stephen Robbins (2002:302) Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai

Secara umum kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002:301). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya.

Kepuasan kerja terdiri dari kata kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk

mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983), kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001); Igalens and Roussel (1999); *“Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotion state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

*“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work”* (Wether and Davis, 1996:598). Kepuasan kerja atau job satisfaction adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1992:193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negative terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan menyokong atau tidak menyokong yang berhubungan dengan pekerjaannya, maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan.

Luthans (2006:243), menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Kedua, kepuasan kerja

seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan lebih sedikit, maka mereka akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. Sebaliknya jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

Teori-teori kepuasan kerja merupakan bagian dari teori motivasi. Menurut Campbell, yang dikutip Gibson (1996:186), mengatakan bahwa teori motivasi terbagi dalam dua kategori, yaitu: teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada factor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses, menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.

Adapun teori-teori kepuasan kerja yang lazim dikenal dari berbagai ahli, adalah:

a). Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (As'ad, 1995:105). Kemudian Locke (1969) dalam Munandar (2001:354), menyatakan bahwa kepuasan atau tidak kepuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: (1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima dan (2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

b). Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori dikembangkan oleh Stacy Adams tahun 1963, Zalesnik tahun 1958, dikutip oleh Gibson, (1996:353). Prinsip dari teori ini adalah: orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil (equity) atau tidak adil (inequity) atas suatu situasi, diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain (As'ad, 1995:106).

c). Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Herzberg

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 dalam bukunya "*The Motivation to Work*" (Gibson, 1996:197). Prinsip pada teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (As'ad, 1995:108). Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok *satisfier* atau *motivator*, dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers (motivator)* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: Pencapaian prestasi, Pengakuan, Tanggung jawab, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri dan Kemungkinan berkembang. Dikatakannya bahwa hadirnya factor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak hadirnya factor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu kepenyeliaan dan mutu hubungan *interpersonal* antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Perbaikan ini terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Jadi menurut teori ini perbaikan *salary* dan *working condition* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Selanjutnya dikatakan Herzberg, bahwa yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfier*. Untuk

*satisfiers* ini kadang-kadang diberi nama lain sebagai *intrinsic factor*, *job content* dan *motivator*. Sedangkan sebutan lain yang sering digunakan untuk *dissatisfiers* ialah *external factor*, *job context* dan *hygiene factor* (As'ad, 1995:109).

d). Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*) Lowler

Teori berasal dari model Lowler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams (Munandar, 2001:355). Menurut teori ini, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya: rekan sekerja, atasan dan gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima. Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja bagi para tenaga kerja, Lowler memberikan bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu, ia kemudian mengkombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot ke dalam suatu skor total.

e). Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori ini diangkat berdasarkan penemuan dari Landy yang memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional atau *emotional equilibrium* (Munandar, 2001:356). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Karena kepuasan atau ketidakpuasan kerja akan memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosional yang bertentangan atau berlawanan. Dihipotesakan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli akan terus ada dalam jangka waktu yang lama. Implikasi teori ini bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodic dengan interval waktu yang sesuai.

f). Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow telah diterima semenjak teori tersebut diperkenalkan. Maslow (1954). Membuat hipotesis lima tingkat kebutuhan: jasmani, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Maslow menyatakan bahwa, jika semua kebutuhan seseorang tidak terpuaskan pada suatu waktu tertentu, pemuasan kebutuhan yang lebih dominan akan lebih mendesak daripada yang lain. Kebutuhan yang timbul lebih dahulu harus dipuaskan sebelum tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul (Gibson, 1996:189).

Gambar 2.2. Hirarki Motivasi Maslow



Sumber: Herzberg Maslow

A.2.2. Standar Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Muchinsky (1997:424), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover*, and *job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (1995:103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasu kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja tersebut

muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mangacu pada pendapat Handoko (1992:167) dan As'ad (1995:105), Nimran (1998:36) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, turnover meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan tingginya tingkat kecelakaan.

#### A.2.3. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan

Tingkat kepuasan kerja dari masing-masing orang berbeda baik jenisnya maupun ukurannya, banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Beberapa pendapat seperti yang disampaikan oleh Stephen P. Robbins (2002:309) bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah seperti adanya pekerjaan yang menantang mental, dimana karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Faktor lainnya seperti memberikan penghargaan yang adil dimana karyawan ingin sistem penggajian dan kebijakan promosi yang diterapkan dirasakan adil, tidak ambisius dan searah dengan harapan mereka. Kepuasan akan terwujud apabila penggajian adil berdasarkan kebutuhan pekerjaan, tingkatan keterampilan individu dan standar penggajian yang umum untuk pekerjaan yang sejenis.

Faktor kondisi yang mendukung pekerjaan, bahwa pada umumnya karyawan akan memilih fasilitas yang sekelilingnya tidak berbahaya, suhu udara dan penerangan yang cukup, yang tempatnya relative dekat dengan rumah, bersih dan memiliki fasilitas modern serta peralatan kerja memadai.

Faktor dukungan teman sekerja juga dapat menentukan kepuasan kerja, dimana orang bekerja tidak hanya untuk mencari uang atau prestasi, tetapi juga iuntuk kebutuhan interaksi sosial, sehingga mempunyai teman-teman dan dukungan teman sekerja menimbulkan peningkatan kepuasan kerja.

Faktor terakhir menurut Robbins (2002:312), mengemukakan teori "*Holland Personality Job Fit*" yang menyatakan bahwa kesepakatan yang tinggi antara kepribadian dan pekerjaan menimbulkan individu yang lebih puas. Orang yang memiliki kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya. Kesuksesan kemungkinan lebih besar akan menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja seseorang memang secara kuantitatif tidak ada ukurannya, namun bukan tidak mungkin untuk diukur. Ukuran kepuasan tersebut dapat diketahui dengan mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (2006:243) terdiri dari atas lima indikator, yaitu:

- 1). Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak merugikan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pembayaran gaji dan upah besarnya berprinsipkan pada keadilan, dan obyektifitas dari kinerja, tugas dan tanggung jawab para karyawan.
- 2). Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sejauh mana perusahaan memberikan pekerjaan kepada para anggota organisasi

dengan bekerja sesuai dengan kemampuannya dan para anggota menyukai pekerjaan yang dibebankan.

- 3). Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Sejauh mana terciptanya lingkungan kerja yang baik diantara para karyawan dan lingkungan kerja yang ada, sehingga tercipta interaksi sosial yang baik diantara para karyawan yang mendorong peningkatan produktivitas dan motivasi dalam bekerja.
- 4). Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin. Sejauh mana manajemen membuat sistem promosi pekerjaan yang obyektif yang didasarkan pada penilaian kinerja para karyawan disertai tanggung jawabnya;
- 5). Kepenyeliaan (*supervise*). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai *supervise* yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Sejauh mana para atasan memiliki sifat kepemimpinan yang baik yang bisa membangun dan memotivasi pada anggotanya dengan baik.

Sedangkan Ward and Sloane (1999); membagi elemen kepuasan kerja (*elemen of job satisfaction*) yaitu : hubungan dengan para rekan kerja dan kolega yang ada, hubungan yang baik antara anggota organisasi dengan para pimpinan departemen, kemampuan dan efisiensi kerja yang baik dari para kepala departemen, jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja yang ada yang seimbang, kesempatan dalam melaksanakan inisiatif pekerjaan sendiri, prospek atau

kemungkinan atas promosi jabatan maupun pekerjaan yang jelas dan terbuka, gaji yang dibayarkan adil dan sesuai dengan tanggung jawab, kinerja dan kompetensi para karyawan, rasa aman akan pekerjaan yang ada yang dikerjakan tidak akan dihapus atau dihilangkan dan pekerjaan yang sebenarnya dikerjakan dijamin oleh manajemen.

Schemerhorn (1997:202) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :pertama, pekerjaan itu sendiri (*Work It self*),Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Kedua, Penyelia (*Supervision*), Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya. Ketiga, Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Keempat, Promosi (*Promotion*),Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kelima, Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Stephen Robbins (2002:320) Pertama, Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Kedua, Ganjaran yang pantas, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai

adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka. Ketiga, Kondisi kerja yang mendukung, Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit). Keempat, Rekan kerja yang mendukung, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Kelima, Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan

kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehhadiah yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

### **A.3. Kinerja Karyawan**

#### **A.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 :67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 :223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut John Whitmore (1997 :104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Menurut Barry Cushway (2002 :1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut

Veizal Rivai ( 2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah “ merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.

John Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997 : 104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu juga penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988:7), mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil

pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain menurut Walker (1992:259), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari effort dan abilities. Selanjutnya Walker mengatakan bahwa variabel mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen, antara lain: *work design* (tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan), *job content*, *organizational context* (misal: gaya supervisi organisasi kerja, kondisi fisik tempat kerja, imbalan/ganjaran (*conversion*) waktu kerja dan sebagainya, serta sasaran kinerja (*performance objective*). Semua variabel tersebut memberikan efek langsung pada tingkat usaha (*effort*) individu dalam melaksanakan tugas jabatannya. Variabel penting lainnya adalah *individual competence*. Seseorang pekerja keras, tanpa didukung oleh keterampilan (*skill*) yang diperlukan, tidak bisa diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Simamora (1995:32), kinerja pegawai adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Untuk mengetahui baik tidaknya kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian terhadap hasil kerja orang tersebut, apakah sudah sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya ataukah belum. Jika hasil pekerjaan telah sesuai dengan uraian pekerjaan atau bahkan melebinya, maka orang tersebut dianggap memiliki kinerja yang baik, sedangkan jika sebaliknya, maka orang tersebut berkinerja rendah.

Dalam proses penilaian kinerja, kita harus dapat mengenali, mengukur dan mengembangkan pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Sistem penilaian kinerja yang baik tidak hanya dapat mengukur dengan tepat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai, tetapi juga harus memiliki mekanisme yang jelas, sehingga dapat memberikan umpan balik kepada pegawai. Pada dasarnya, metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja para pegawainya adalah sama.

### A.3.2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Seseorang pasti mendambakan penghargaan atas hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja harus dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam kegiatan berusahnya. Penilaian kinerja dapat dijadikan dasar besarnya gaji, bonus, komisi maupun promosi karyawan.

Menurut Rummler dan Brache (1995:156), sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme mengumpulkan informasi kinerja yang aktual, membandingkannya dengan sasaran dan mengkomunikasikannya bagi manajemen untuk perbaikan organisasi. Tanpa adanya pengukuran kinerja, manajer tidak memiliki basis untuk harapan kinerja yang spesifik yang dikomunikasikan kepada bawahannya, mengetahui apa yang sedang terjadi dalam organisasi, mengidentifikasi jurang kinerja yang harus dianalisa dan dikurangi, memberikan umpan balik dengan membandingkan antara kinerja dengan standar, mengidentifikasi kinerja yang harus diberikan imbalan dan membuat mendukung keputusan efektif mengenai sumber, perencanaan, kebijakan, jadwal dan struktur.

Tanpa adanya pengukuran kinerja, maka karyawan tidak memiliki basis untuk mengetahui secara spesifik apa yang diharapkan, memonitor kinerja mereka sendiri dan menghasilkan umpan balik bagi dirinya sendiri, menghasilkan imbalan bagi dirinya sendiri dengan mengerti kinerja bagaimana yang dapat menghasilkan imbalan, mengidentifikasi area untuk perbaikan kinerja

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam ciri pribadi, masing – masing individu. Masa globalisasi ini, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Karyawan memerlukan umpan balik atas kinerjanya sebagai pedoman tindakan – tindakan mereka pada masa mendatang, sedang bagi perusahaan penilaian kinerja merupakan tugas penting seorang atasan. Penilaian kinerja merupakan proses dimana kinerja karyawan dinilai atau dievaluasi.

Penilaian kinerja haruslah seobyektif mungkin berdasarkan prestasi kerja masing-masing anggota organisasi, sehingga dapat dirasakan

keadilan dalam penilaiannya, karena menurut Veithzal Rivai (2005: 310) penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- 1). Mengetahui pengembangan, yang meliputi : identifikasi kebutuhan training, umpan balik kinerja, menentukan mutasi dan identifikasi kekuatan serta kelemahan karyawan.
- 2). Pengembalian keputusan administratif, yakni: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan dan mengidentifikasi yang buruk.
- 3). Keperluan perusahaan, diantaranya: perencanaan sumber daya manusia, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan dan evaluasi sistem sumber daya manusia.
- 4). Dokumentasi yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan – keputusan tentang sumber daya manusia dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Pendapat Ghiselli & Brown yang dikutip oleh As'ad (2003 : 22) bahwa penilaian kinerja sangat penting dan bertujuan penting untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya, kemudian melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja dan dapat digunakan pula untuk sebagai data yang dipergunakan untuk bahan pertimbangan apabila ada promosi.

Sedangkan menurut Wexley & Yukl (1977) dalam As'ad (2003: 23) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mengidentifikasikan kelemahan–kelemahan personil, dengan demikian bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan ikut program pelatihan kerja tambahan. Dengan adanya evaluasi kinerja ini, akan terlihat kekuatan dan kelemahan seorang anggota organisasi, bila kinerja tidak baik, maka hal ini dapat dijadikan untuk pertimbangan bagi karyawan untuk mengikuti program pelatihan peningkatan kompetensi, yang nantinya diharapkan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Dapat juga evaluasi kinerja ini digunakan untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja karyawan melalui pengecekan periodik oleh atasannya, kemudian bisa digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik. Evaluasi

kinerja juga bisa mendorong para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dari bawahannya dan dapat juga melihat kelemahan – kelemahan dimasa lampau dan untuk meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

Ukuran kinerja dari para karyawan memang beragam jenisnya, sementara itu Mondy, Sharplin dan Flipo (1998:568), mengajukan sejumlah standar untuk melihat kinerja karyawan, yaitu:

- 1). *Time standards. Time standards state the length of time it should take to make a certain product or perform a certain service.* Standar waktu didasarkan pada jangka waktu dalam membuat suatu produk atau jasa.
- 2). *Productivity standards. The standards are based on the amount or product or service produced during a set time period.* Standar produktivitas didasarkan kepada banyaknya suatu produk atau jasa yang dihasilkan dalam suatu waktu tertentu.
- 3). *Cost standards. These standards are based on the cost associated with producing the goods or service.* Standar biaya didasarkan kepada biaya yang berhubungan dalam memproduksi atau menghasilkan barang ataupun jasa.
- 4). *Quality standards. These are base on the level of perfection desired.* Standar kualitas didasarkan kepada tingkatan kesempurnaan yang diinginkan dari produk ataupun jasa yang ada.
- 5). *Behavioral standards. These are based on the type or behavioral desired of workers in the organization.* Standar tingkah laku didasarkan kepada macam atau tingkah laku yang diinginkan dari para pekerja di dalam organisasi.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan criteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standard operating procedure yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993 :379) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu ( karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Cascio (1992 :267) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”. Menurut Bambang Wahyudi (2002 :101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut Henry Simamora (1995 :320) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”. Menurut Syafarudin Alwi ( 2001 : 187 ) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan : Pertama, Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi. Kedua, Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*. Ketiga, Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan : Pertama, Prestasi riil yang dicapai individu. Kedua, Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja. Ketiga, Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : Pertama, Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Kedua, Perbaikan kinerja. Ketiga, Kebutuhan latihan dan pengembangan. Keempat, Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi,

mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. Kelima, Untuk kepentingan penelitian pegawai. Keenam, Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Disamping itu baik dan buruknya kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

## **B. Model Analisis**

Model analisis penelitian atau model penelitian adalah penggambaran kerangka teoritik penelitian. Pada akhir bab ini digambarkan model penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel penelitian yang didasarkan oleh kerangka teoritis.

### **B.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Kirk L. Rongga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kerja karyawan.

### **B.2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya

organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003:42).

Miller (1984:98), menyebutkan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkapkan. Nilai-nilai tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha mengatasi tantangan.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak di sini adalah bagaimana mereka berperilaku kearah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986:272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahawa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

### **B.3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992:196), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan

bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Jika kepuasan karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Smith (2004:90), bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan meningkatnya efektivitas sistem, efisiensi biaya dan kehandalan kerja karyawan.

Sedangkan dari Herzberg's Two Factor Theory atau Motivator-Hygiene Theory mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja.

#### **B.4. Model Analisis**

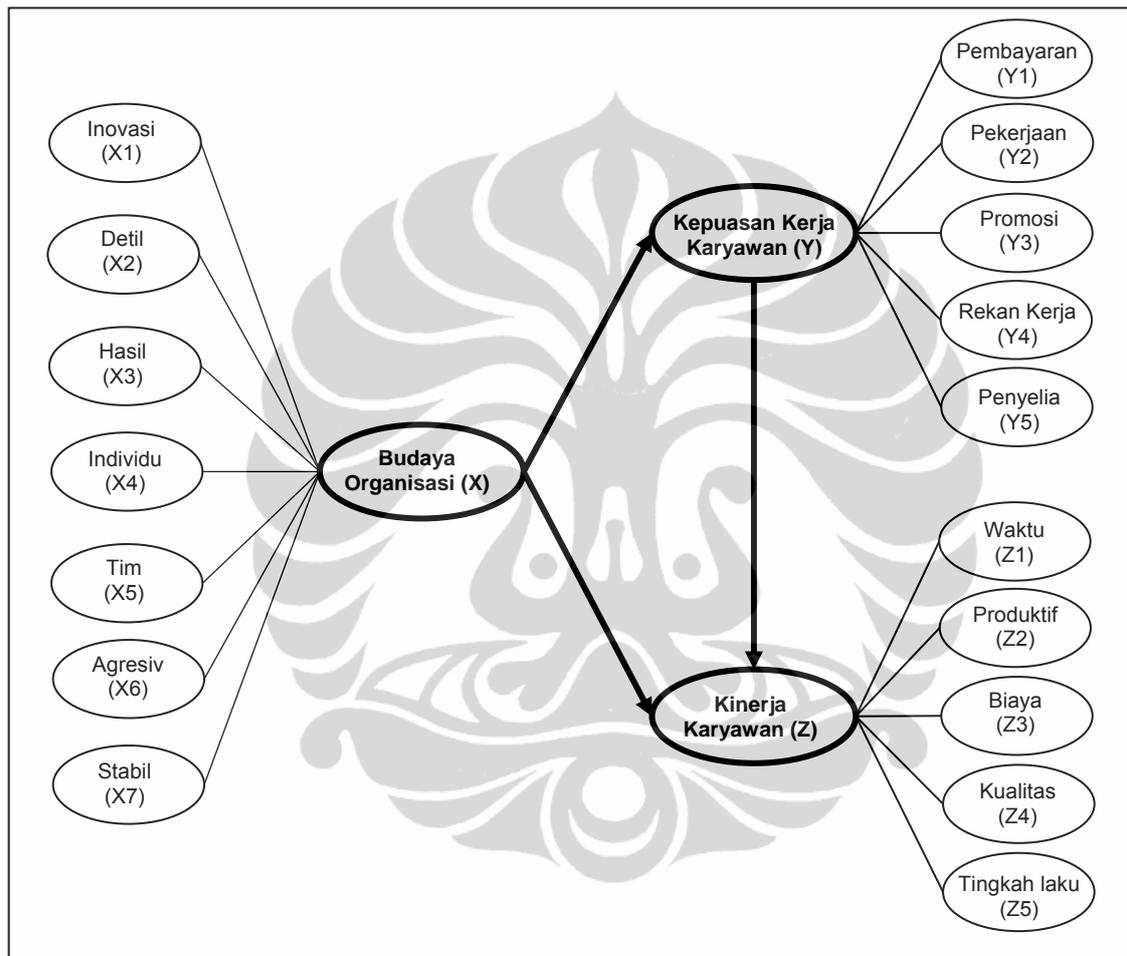
Berdasarkan kerangka teori, dibuat model penelitian yang menghubungkan antara variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja karyawan.

Model yang dibuat menggambarkan hubungan dimensi dan dilengkapi indikator-indikator (*variabel manifest*) yang dijadikan alat untuk mengukur variabel laten. Gambar II.2. di bawah menggambarkan hubungan antar ketiga variabel tersebut.

Terdapat tujuh karakteristik yang membentuk variabel budaya organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2003:305), yaitu : pertama, inovasi dan pengambilan risiko, kedua, perhatian terhadap detail, ketiga, berorientasi kepada hasil, keempat, berorientasi pada manusia, kelima, berorientasi pada tim, keenam, agresivitas dan ketujuh, stabilitas. Kemudian yang membentuk variabel kepuasan kerja karyawan ada lima faktor, seperti yang disampaikan oleh Luthans (2006:243), yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan kepemimpinan. Untuk variabel penilaian kinerja karyawan

terdapat lima faktor, seperti yang diungkapkan oleh Mondy, Sharplin dan Flipo (1998:568), yaitu: standar waktu, standar produktivitas, standar biaya, standar kualitas dan standar tingkah laku.

Gambar 2.3. Model: budaya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.



Sumber : Teori Stephen P. Robbins, Luthans, Mondy, Sharplin dan Flipo (diolah)

Gambar di atas ini menjelaskan kerangka konseptual pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan yang diteliti, yaitu PT. LG Electronics Indonesia. Konsepnya adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan karyawan (Robbins, 2003:305), dan selanjutnya terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan (Paloepi, 1999:87).

### **C. Hipotesis**

H0 : Tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H1 : Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H0 : Tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H1 : Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H0 : Tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H1 : Ada pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H0 : Tidak ada pengaruh Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

H1 : Ada pengaruh Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.

### **D. Operasionalisasi Konsep**

Kerangka teoritik membantu dalam menjelaskan definisi operasionalisasi variabel-variabel penelitian. Sejumlah teori dijadikan rujukan dalam penelitian ini. Berangkat dari teori (Stephen P. Robbins, 2003:306) penelitian ini dilakukan. Tulisan Robbins (2003:328) mengatakan “budaya organisasi sebagai variabel campur tangan, dimana anggota organisasi membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, dukungan orang, tekanan pada tim, agresivitas dan stabilitas. Sebenarnya persepsi keseluruhan tersebut menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang tinggi dan rendah ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota organisasi, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat (tinggi)”. Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu : Pertama, budaya organisasi, kedua, kepuasan kerja karyawan dan ketiga

kinerja karyawan. Dari ketiga variabel (laten) tersebut diturunkan berupa konsep-konsep yang dapat dioperasionalkan ke dalam dimensi-dimensi dan indikator-indikator agar dapat dilakukan pengukuran :

1). Budaya Organisasi,

Penentuan dimensi dan indikator penelitian diadaptasi dari teori (Stephen P. Robbins, 2003:305) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Ada tujuh ciri utama, yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Untuk mengukur variabel Budaya Organisasi dapat dilakukan melalui dimensi-dimensi : Pertama, Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan. Sejauh mana perusahaan memberikan kebijakan pelaksanaan inovasi dalam perusahaan sehingga para anggota organisasi termotivasi untuk dapat melakukan kegiatan tersebut dan mengambil risiko yang ada dalam melakukan pekerjaannya. Kedua, Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Sejauh mana karyawan menjalankan tugas-tugasnya dengan cermat, tepat dan cepat sesuai dengan perintah dan prosedur yang ada. Ketiga Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut. Penyusunan dan pencapaian target dari masing-masing departemen, semangat dan kemauan para anggotanya dalam menjalankan target tersebut. Keempat, Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

Mendorong karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya berdasarkan apa yang diinginkan oleh para pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Kelima, Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain. Keenam, Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya dan bukan bersantai-santai. Bahwa para anggota organisasi tidak hanya melaksanakan pekerjaannya tingkatan standar yang ada, namun sedapat mungkin memberikan nilai tambah ataupun dengan memberikan perbaikan terhadap proses pekerjaan tersebut agar lebih efisien. Ketujuh, Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Manajemen secara keseluruhan memiliki bisnis yang baik sampai dimasa-masa mendatang dengan terus berbisnis dan berkembang di Indonesia maupun di dunia.

2). Kepuasan Kerja Karyawan,

Dimensi kepuasan kerja diadaptasi dari teori Luthans (2006:243). Pertama, Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak merugikan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Pembayaran gaji dan upah besarnya berprinsipkan pada keadilan, dan obyektifitas dari kinerja, tugas dan tanggung jawab para karyawan. Kedua, Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Se jauh

mana perusahaan memberikan pekerjaan kepada para anggota organisasi dengan bekerja sesuai dengan kemampuannya dan para anggota menyukai pekerjaan yang dibebankan. Ketiga, Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Sejauh mana terciptanya lingkungan kerja yang baik diantara para karyawan dan lingkungan kerja yang ada, sehingga tercipta interaksi sosial yang baik diantara para karyawan yang mendorong peningkatan produktivitas dan motivasi dalam bekerja. Keempat, Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin. Sejauh mana manajemen membuat sistem promosi pekerjaan yang obyektif yang didasarkan pada penilaian kinerja para karyawan disertai tanggung jawabnya. Kelima, Kepenyelaaan (*supervise*). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Sejauh mana para atasan memiliki sifat kepemimpinan yang baik yang bisa membangun dan memotivasi pada anggotanya dengan baik.

### 3). Kinerja Kerja karyawan.

Kinerja Kerja karyawan yang diteliti adalah diadaptasi dari teori Mondy, Sharplin dan Flipo (1998:568). 1). *Time standards*. *Time standards state the length of time it should take to make a certain product or perform a certain service*. Standar waktu didasarkan pada jangka waktu dalam membuat suatu produk atau jasa. Seberapa lama para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan dengan cepat dan tepat. 2). *Productivity*

*standards. The standards are based on the amount or product or service produced during a set time period.* Standar produktivitas didasarkan kepada banyaknya suatu produk atau jasa yang dihasilkan dalam suatu waktu tertentu. Para karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi. 3). *Cost standards. These standards are based on the cost associated with producing the goods or service.* Standar biaya didasarkan kepada biaya yang berhubungan dalam memproduksi atau menghasilkan barang ataupun jasa. Se jauh mana para karyawan bekerja dengan menggunakan biaya seperlu dan seefisien mungkin. 4). *Quality standards. These are base on the level of perfection desired.* Standar kualitas didasarkan kepada tingkatan kesempurnaan yang diinginkan dari produk ataupun jasa yang ada. Se jauh mana kualitas kerja yang dikerjakan sangat baik dan sempurna tanpa adanya cacat. 5). *Behavioral standards. These are based on the type or behavioral desired of workers in the organization.* Standar tingkah laku didasarkan kepada macam atau tingkah laku yang diinginkan dari para pekerja di dalam organisasi. Tingkah laku para karyawan yang ada yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan yang ada.

## **E. Metode Penelitian**

### **E.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif sebenarnya tidak hanya berurusan dengan “kuantita”. Dalam ilmu social, kata kuantitatif ditafsirkan secara bebas sebagai “keakuratan” deskripsi suatu variabel dan keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, serta memiliki daerah aplikasi (generalisasi) yang luas. Kebenaran dalam penelitian kuantitatif adalah kebenaran ilmiah yang diperoleh melalui deskripsi akurat tentang suatu variabel dan hubungan antara variabel. Ciri utama penelitian kuantitatif adalah permasalahan penelitian terbatas dan sempit, mengikuti pola berpikir deduktif, mempercayai angka (statistika dan matematika) sebagai instrumen untuk menjelaskan kebenaran dan membangun validitas internal dan eksternal sebaik mungkin (Prasetya Irawan, 2006:104). Salah satu metode penelitian kuantitatif adalah metode survei.

Dilakukan survei terhadap karyawan PT. LG Electronics Indonesia. Alat survei yang digunakan adalah kuesioner, pertimbangan digunakan kuesioner ini adalah sebagai alat pengumpulan data mengingat jumlah karyawan PT. LG Electronics Indonesia yang cukup besar yaitu 2.798 orang yang tersebar di seluruh Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui e-mail maupun dengan cara menyebar lembar kertas kuesioner kepada responden. Kuesioner adalah merupakan alat pengumpulan data yang paling tepat untuk kondisi lingkungan penelitian ini. Dalam kuesioner setiap pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab dan dipilih oleh responden dikuantitatifkan dengan memberikan angka menggunakan skala Likert 1-5.

## **E.2. Jenis Tipe Penelitian**

Penelitian bersifat eksplanatif. Dalam metode ini, peneliti tidak hanya berusaha mendapatkan gambaran umum tentang obyek penelitian, namun juga ingin mengetahui suatu pengaruh obyek satu dengan obyek lainnya (Irawan, 2004:61). Penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk mengetahui hubungan antar variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan PT. LG Electronics Indonesia. Dari hubungan antar variabel dimaksud yang ingin dilihat adalah hubungan yang sangat kuat yaitu : “pengaruh”. Untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Kerja Karyawan dapat dilihat semakin kuat hubungan antar variabel yang ada maka akan menunjukkan pengaruhnya. Sebaliknya semakin kecil korelasi antar variabel tidak menimbulkan adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini ada tiga variabel, Budaya Organisasi sebagai variabel bebas, Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel terikat terhadap Budaya Organisasi dan sekaligus berperan sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Karyawan.

## **E.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dengan metode survei menggunakan kuesioner (Irawan 2004, 68) mengatakan metode survei adalah metode (penelitian) yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk

pengumpulan data. Dimensi-dimensi indikator sebagai instrumen penelitian dituangkan kedalam kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen penelitian yang dibuat oleh para pakar. Instrumen tersebut telah digunakan untuk melakukan penelitian, dengan demikian telah dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas terhadapnya. Kehati-hatian dalam mengadaptasi dilakukan dengan mempertimbangkan secara matang dan disesuaikan dengan kondisi dan lokasi penelitian, PT. LG Electronics Indonesia. Pilihan terbaik dalam mempergunakan alat pengumpulan data dengan kuesioner sudah melalui pertimbangan terbaik dari berbagai aspek, seperti besarnya responden, lokasi dan waktu penelitian.

#### **E.4. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur persepsi individu terhadap masing-masing komponen yang akan diuji seluruhnya menggunakan kuesioner yang telah diadaptasi. Penterjemahan dilakukan dengan hati-hati agar dapat dipahami oleh responden. Dalam hal ini juga dilakukan penyesuaian istilah yang dianggap perlu untuk menekankan arti atau untuk menunjuk nama institusi di mana responden berada.

Seluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah tiga buah, yaitu : Skala Budaya Organisasi, Skala Kepuasan Kerja Karyawan dan Skala Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing skala.

- 1). Skala Budaya Organisasi. Untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan skala yang dibuat oleh (Stephen P. Robbins, 2003:305) Jumlah seluruh butir pertanyaan dalam skala ini ada sebanyak 21 buah yang terbagi dalam tujuh indikator, yaitu : inovasi pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, agresivitas dan stabilitas.
- 2). Skala Kepuasan Kerja Karyawan. Kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan skala yang dibuat oleh (Luthans, 2006:243). Jumlah seluruh butir pertanyaan dalam skala ini ada sebanyak 14 buah yang terbagi dalam lima indikator, yaitu :

pembayaran upah, pekerjaan, rekan kerja, promosi pekerjaan dan kepenyeliaan.

- 3). Skala Kinerja Kerja Karyawan. Kinerja kerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan skala yang dibuat oleh Mondy, Sharplin dan Flippo (1998:568). Jumlah seluruh butir pertanyaan dalam skala ini sebanyak 16 buah yang terbagi dalam lima indikator, yaitu : standar waktu, standar produktivitas, standar biaya, standar kualiasi dan standar tingkah laku.

## E.5. Populasi dan Sampel

### E.5.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh peneliti di dalam penelitiannya (Irawan, 2004:72). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT. LG Electronics Indonesia

Tabel 2.1. Jumlah Populasi Berdasar Golongan

NO	GOLONGAN KERJA	JUMLAH
1	Manager keatas	41
2	Assistant Manager s/d Senior Assistant Manager	106
3	Supervisor s/d Senior Supervisor	753
4	Foreman s/d Senior Foreman	674
5	Worker s/d Senior Worker	1.224
	<b>Jumlah</b>	<b>2.798</b>

Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia, 2008.

Populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan tetap PT. LG Electronics Indonesia yang berjumlah 2.798 orang perbulan Januari 2008 per data dari *Human Resources Management*, yang terbagi atas golongan:

### E.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Irawan, 2005:91). Sedangkan Kerlinger (2004:188)

mengatakan bahwa: “Pengertian sampling adalah mengambil sampel atau mengambil sesuatu bagian populasi sebagai wakil (representasi) atas populasi tersebut.

Penelitian ini mengambil sampel dari populasi secara *stratified random sampling* (sampel acak berstrata), dengan ditentukan tingkat kesalahan 5%, sehingga dari berstarta 2.798 ditentukan ukuran sampel berdasarkan rumus (David Rubin, 1997 : 271) sebagai berikut :

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Keterangan :

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- Z = Z tabel pada  $\alpha$  0,05 = 1,96
- p = peluang sukses (0,5)
- q = peluang gagal (0,5)

$$\text{Untuk } \alpha 0,05 = \frac{2.798 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{2.798 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 338 \text{ karyawan/responden}$$

Hasil perhitungan rumus diatas didapatkan sebanyak 338 yang akan dijadikan responden dari 2.798 orang populasi yang ada.

Tabel 2.2. Jumlah Sampel Berdasar Golongan

NO	GOLONGAN KERJA	POPULASI	SAMPEL
1	Manager keatas	41	5
2	Assistant Manager s/d Senior Assistant Manager	106	13
3	Supervisor s/d Senior Supervisor	753	91
4	Foreman s/d Senior Foreman	674	81
5	Worker s/d Senior Worker	1.224	148
	<b>Jumlah</b>	<b>2.798</b>	<b>338</b>

Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia, 2008.

Pada table di atas dalam penentuan sampel ditentukan dengan “*stratified random sampling*”, yaitu sampel yang diambil secara acak dan bertingkat tergantung dari porsi masing-masing tingkatan, dalam hal ini tingkatan penggolongan tingkat kerja.

#### **E.6. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Telah dijelaskan di depan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen yang dibuat oleh para pakar juga yang digunakan oleh para peneliti terdahulu, sehingga dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas setiap indikator dapat dilihat dari nilai t dan nilai p yang diperoleh. Jika nilai t yang dihasilkan sama atau lebih besar dari 1,96 atau  $p = 0,05$  secara bersama-sama, maka indikator tersebut bermakna dan dapat ditetapkan sebagai variabel terukur yang baik. Sebaliknya apabila nilai t yang diperoleh lebih kecil dari 1,96 atau  $p = 0,05$  berarti berarti indikator tersebut tidak bermakna dan dianggap sebagai variabel terukur yang kurang baik. Selain itu melalui analisis faktor juga diperoleh pemahaman mengenai variabel yang berperan dalam sampel penelitian. Realibilitas merupakan ukuran konsistensi internal dari indikator konstruk, yang menunjukkan tingkatan dimana indikator mengindikasikan yang secara umum laten (*the common latent*). Pengukuran reabilitas yang tinggi menyediakan dasar bagi peneliti tingkat konfidensi bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya.

#### **E.7. Teknik Analisis Data**

Data jawaban responden yang telah terkumpul selanjutnya diperiksa kelengkapannya. Hanya jawaban yang lengkap dan tidak cacat yang akan disertakan dalam pengolahan data selanjutnya. Kemudian data dihitung kembali dan jawaban reponden dimasukkan ke dalam program SPSS. Pengolahan dengan SPSS akan menghasilkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengetahui jawaban keseluruhan responden terhadap item-item yang ditanyakan dalam kuesioner. Hasil dari

perolehan data berguna untuk menampilkan data latar belakang responden dan kecenderungan umum jawaban responden, pemberian tafsiran atas angka-angka statistik yang ditemukan.

Selain itu guna menjawab pertanyaan penelitian, menggunakan program LISREL dengan Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk menghitung pengaruh yang muncul dari hubungan antar variabel diolah berdasarkan hasil dari pengumpulan data yang telah dilakukan dan data yang lengkap diperoleh dari responden. Metode ini sering disebut juga LISREL (*Linear Structural Relationship*), diperkenalkan oleh Karl Jöreskog tahun 1973. SEM menyediakan teknik estimasi yang sesuai dan paling efisien untuk serangkaian estimasi persamaan regresi berganda terpisah-pisah secara simultan. Untuk penetapan model serta penentuan variabel independent dan variabel dependent yang disusun berdasarkan teori. Setiap skala variabel baik nominal, ordinal, interval, maupun ratio dapat digunakan dalam SEM namun tidak direkomendasikan untuk menggunakan berbagai macam skala tersebut secara bersama-sama (Schumaker & Lomax, 1996:18-19).

SEM merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisa variabel latent, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung, dan sudah terbentuk di dalamnya adalah : 1). Uji validitas dan reabilitas data, 2). Mengetahui hubungan variabel latent dengan variabel latent lainnya (biasanya analisa regresi). 3). Mengetahui kekuatan hubungan atau pengaruh dari indikator ke variabel maupun antar variabel latent. (biasanya uji korelasi). 4). Menganalisa hubungan dua arah atau timbal balik yang biasanya sering muncul dalam ilmu sosial dan perilaku. 5). *Confirmatory Factor Analysis* adalah pendekatan analisa factor yang dibahas pada SEM. 6). Mengetahui besarnya kesalahan pengukuran.

Penggunaan SEM secara statistik memberikan keuntungan yaitu efisiensi, dengan metoda ini dapat dihitung secara simultan berbagai macam pola hubungan yang sudah dibuat sebelumnya. Paket *Software* yang dapat melakukan penghitungan ini adalah LISREL, melalui LISREL dapat dibuat diagram jalur yang merupakan basis analisis jalur. LISREL menganalisis struktur kovarians, yang memiliki dua bagian.

Bagian pertama, model pengukuran (*measurement model*). Mengingat secara hipotesis konstruk tidak dapat diukur secara langsung, model pengukuran dipakai untuk menghubungkan variabel teramati atau dapat diukur dengan konstruk.

Bagian kedua LISREL ialah model persamaan *structural*. Model ini memperlihatkan hubungan sebab-akibat di antara variabel tersembunyi. Model ini menjelaskan pengaruh sebab-akibat dan varians yang tidak dapat dijelaskan. Untuk pemahaman yang lebih baik, model persamaan structural sering dinyatakan dalam diagram. Diagram ini berupa analisis jejak (*Path analysis*). Diagram jalur merupakan prosedur untuk melakukan estimasi dari kekuatan setiap hubungan atau jalur. Analisis jalur dapat menghitung kekuatan hubungan hanya dengan menggunakan matrik korelasi atau kovarian sebagai masukan. Mencari hubungan antara dua variabel atau lebih dilakukan dengan menghitung korelasi antar variabel yang akan dicari hubungannya.

Korelasi merupakan angka yang menunjukkan kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien relasi dimana korelasi positif terbesar adalah satu dan korelasi negatif terbesar adalah minus satu. Model yang akan dianalisis dengan SEM harus memiliki dasar teori yang mendukungnya; dalam penelitian ini, model yang akan dianalisis adalah hubungan kausal antara variabel exogenous: variabel endogenous. Hasil pengujian selanjutnya dilakukan analisis yang akan disajikan pada BAB IV.

#### **E.8. Keterbatasan Penelitian**

Fokus dalam melakukan suatu penelitian harus senantiasa diupayakan. Pembatasan permasalahan dalam penelitian harus dilakukan karena tidak mungkin melakukan penelitian sekaligus terhadap semua fenomena atau permasalahan yang ada dimasyarakat. Permasalahan atau fenomena sosial sangat luas dan kompleks. Dalam hal melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan dapat dilakuka diberbagi macam organisasi. Permasalahan dari suatu organisasi bukan hanya berasal dari budaya organisasi saaj, namun mengingat keterbatasan kemampuan peneliti, keterbatasan

tenaga, keterbatasan waktu, keterbatasan biaya dan keterbatasan sumber daya lainnya dan untuk menyederhanakan dalam melihat suatu permasalahan, sehingga fokus penelitian ini dibatasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Karyawan studi kasus di PT. LG Electronics Indonesia.



## BAB III OBYEK PENELITIAN

### A. LG Corporation

*LG Corporation* adalah merupakan suatu group usaha perusahaan LG yang didirikan di Korea. Pada tahun 1947 didirikanlah perusahaan yang bergerak dalam industri kimia pertamakalinya di Korea Selatan yang bernama "*Lucky Chemical*". Kemudian pada tahun 1958 diadakan diversifikasi industri dengan mendirikan perusahaan elektronika untuk kali pertama juga di Korea dengan nama perusahaan "*Goldstar Electronics*". Kedua bidang industri yang dijalankan merupakan pioneer bagi industri kimia dan elektronika di Korea Selatan pada saat itu.

*LG Corporation* merupakan perusahaan pioneer di Korea untuk bidang industri bisnis kimia dan elektronika. Pada tahun 1960 an, LG kembali melakukan pengembangan usaha dengan memasuki bisnis usaha energi, dengan membangun perusahaan penyulingan minyak bumi pertama kali di Korea. Diversifikasi bisnis ini dilakukan guna menguasai suplai bahan baku bagi industri kimia maupun industri elektronika LG yang sebelumnya telah dikembangkan dan dijalankan.

Sebelum tahun 1970 an, pangsa pasar LG hanya untuk pasar domestik Korea saja dan dikarenakan produktivitas produk yang cukup tinggi dan daya serap produk LG di pasar Korea kurang cepat saat itu, maka kemudian pada tahun 1970 an, untuk kali pertamanya LG perusahaan asal Korea melakukan ekspor perdana produk elektroniknya ke pasar Amerika Serikat dengan mereka dagang "*Goldstar*". Pada saat itu pasar di Amerika telah memiliki produk-produk elektronika yang berkualitas tinggi yang berasal dari Eropa dan Amerika namun produk Korea "*Goldstar*" dapat meraih kepercayaan pelanggan di Amerika.

Semakin majunya perekonomian Korea khususnya dan dunia umumnya, maka pada tahun 1980 an, LG mulai membangun dan mengembangkan kompetensi perusahaannya pada bidang industri *petrochemical*, *precision engineering*, *semiconductors*, *information technology*, dan *pharmaceuticals*.

Pada tahun 1990 an, *LG Corporation* melaksanakan perampingan bisnis usahanya, dengan berkonsentrasi hanya pada 3 (tiga) bisnis utamanya, yaitu di bidang elektronika, kimia, dan telekomunikasi-jasa.

Sebagai perusahaan global yang sudah mendunia dan untuk menjalankan bisnis yang baik dan jujur maka pada tahun 2000 an, *LG Corporation* memulai revolusi perusahaan dengan mengadakan program “*good corporate governance and transparency*” dengan meluncurkan suatu kebijakan “*Code of Conduct*” di Korea dan ditularkan ke seluruh perusahaan LG di dunia. “*Code of Conduct*” ini merupakan suatu kebijakan tentang aturan berperilaku bisnis yang baik dengan mengedepankan aspek-aspek aturan “*fairness*”, “*transparency*”, “*good competition*” dari setiap anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holder*) dari *LG Corporation*.

Saat ini *LG Corporation* dipimpin oleh salah seorang anak dari pendiri LG, yaitu Mr. Koo Boon Moo. Beliau adalah cucu anak dari pendiri LG.

Bisnis *LG Corporation* berkembang sangat pesat dan besar. Total investasi yang telah dilakukan adalah sebesar 10,9 miliar US\$, dengan penerimaan penghasilan pada tahun 2006 lalu dicapai sebesar 96 miliar US\$ dan pada Juli 2007, *LG Corporation* masuk sebagai perusahaan besar ranking 73 menurut majalah “*Global Fortune 500*”.

Saat ini *LG Corporation* membagi bisnis utamanya menjadi tiga bidang, yaitu:

- 1). Bidang Industri Kimia dan Pemasarannya dengan sembilan buah perusahaan holdingnya,
- 2). Bidang Elektronika dan Pemasarannya dengan tujuh buah perusahaan holdingnya dan
- 3). Bidang Telekomunikasi dan Jasa Lainnya,

Terdapat limabelas perusahaan holding. *LG Corporation* memiliki 31 perusahaan *holding companies* di seluruh dunia, dengan total karyawan sebanyak 160.000 orang, di 250 perusahaan. Salah satu perusahaan holding companies di bidang eletronika tersebut adalah *LG Electronics Inc.*, yang kantor pusatnya juga berada di Korea.

## B. LG Electronics Inc.

*LG Electronics Inc.* didirikan di Korea pada tahun 1958, dengan nama pada saat pendirian *Goldstar Electronics*, di Korea *LG Electronics* merupakan perusahaan pioneer pada bidang elektronika, dengan memproduksi dan menjual produk elektronika paling pertama pada tahun 1960 an, seperti Radio, Televisi, Kulkas, Mesin Cuci dan Penyejuk Ruangan (AC), dan pada tahun 1977, diproduksi untuk pertama kalinya di Korea Televisi Warna.

Pada tahun 1995, *Goldstar Electronics*, diubah namanya menjadi *LG Electronics*, seiring dengan perusahaan semakin berkembang global. Diperkenalkan juga logo baru LG bulatan merah seperti wajah yang sedang tersenyum menatap masa depan yang cerah. Pada tahun 1996, *LG Electronics*, untuk pertamakalinya di Korea melaunching telepon genggam CDMA. Kemudian pada tahun 1997, membangun dan mengembangkan sistem IC bagi pengembangan Televisi digital.

Pada tahun 2000, *LG Electronics* mengembangkan produk kulkas yang bisa digunakan sebagai internet, dan pada tahun 2002 *LG Electronics* juga memperkenalkan suatu sistem "*Home Network*", dimana seluruh perlengkapan elektronika di rumah bisa digunakan secara otomatis dan terintegrasi satu dengan yang lainnya.

Pada tahun 2003 diperkenalkan suatu alat baca dan rekam video, yang menggunakan "*Hard Disk*".

Pada tahun 2005 *LG Electronics* memulai memproduksi dan memasarkan komputer "*notebook*".

*LG Electronics Inc.*, membagi bisnis utamanya menjadi empat bidang usaha, yaitu,

- 1). Bidang *Mobile Communications*, yang memproduksi telepon selular CDMA, GSM, 3G dan alat komunikasi lainnya,
- 2). Bidang *Digital Appliance*, yang memproduksi peralatan elektronika untuk kebutuhan rumah tangga, seperti kulkas, *vacuum cleaner*, *micro wave*, AC dan lain-lain,
- 3). Bidang *Digital Display*, yang memproduksi produk *display* seperti LCD TV, LCD monitor komputer, LCD proyektor dan terakhir
- 4). Bidang *Digital Media*, yang memproduksi produk-produk *audio*, *video*, komputer dan media lainnya.

Saat ini *LG Electronics Inc.*, sebagai perusahaan *holding* elektronika, memiliki karyawan sebanyak 82.000 orang, dengan anak perusahaan sejumlah 111 buah perusahaan, yang menyebar di Eropa sebanyak 25 buah perusahaan, di Afrika Timur Tengah sebanyak 19 buah perusahaan, di India sebanyak 2 buah perusahaan, di pecahan Uni Soviet (CIS) sebanyak 15 buah perusahaan, di sebanyak China 19 perusahaan, di Jepang sebanyak 2 buah perusahaan, di Asia Tenggara sebanyak 12 buah perusahaan, di Amerika Utara sebanyak 5 buah perusahaan, di Brazil sebanyak 3 buah perusahaan dan di Amerika Tengah dan Selatan sebanyak 19 buah perusahaan. *LG Electronics Inc.*, saat ini dipimpin oleh seorang CEO profesional bernama Mr. Young Nam, yang berasal bukan dari keluarga pendiri LG.

#### **B.1. Visi Perusahaan**

*LG Electronics Inc.*, telah melaunching visi perusahaan, yaitu sebagai “*Global Top 3 by 2010*”, yang artinya sebagai perusahaan global 3 besar pada tahun 2010 nantinya. Top 3 yang dimaksud adalah tiga besar dalam 1). *Market Share*, atau pangsa pasar, 2). *Profitability*, atau laba, 3). *Revenue* atau penghasilan, 4). *Growth*, atau pertumbuhan dan 5). *Share Holder Return*, atau return pemegang saham.

Gambar 3.1. Visi *LG Electronics Inc.*



Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

Pada gambar 3.1. di atas dapat dilihat bahwa “*market share*”, “*profitability*”, “*revenue*”, “*growth*” dan “*shareholder returns*” harus dapat dicapai dengan pencapaian paling tidak termasuk 3 besar di antara perusahaan-perusahaan global eletronika dan telekomunikasi di dunia.

## B.2. Value Perusahaan

Untuk meraih visi perusahaan tersebut *LG Electronics Inc.* memberikan suatu arahan dalam hal penciptaan “*value*” atau nilai-nilai bagi perusahaan, yaitu seperti terlihat pada gambar 3.2. di bawah ini :

Gambar 3.2 Value Creation LG Electronics Inc.



Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

- 1). Penciptaan Nilai bagi Pemegang Saham. Tujuannya adalah agar harga saham meningkat, dengan cara membuat strategi di bidang yang tepat, memperkuat nilai-nilai kompetitif, dan membuat strategi industri untuk 3-5 tahun mendatang. Fokus pada hasil yang benar bukan hanya pada biaya maupun rugi-laba, namun juga pada nilai

*ROIC (Return On Invested Capital)*, dengan cara mengoptimalkan penggunaan asset yang ada dan fokus pada hal yang besar bagi perusahaan.

- 2). Penciptaan Nilai bagi Para Pelanggan. Tujuannya adalah agar para pelanggan terus memburu dan memakai produk LG walaupun dengan harga yang lebih, dengan cara membuat produk berdasarkan keinginan pelanggan, memperkuat fungsi pemasaran untuk menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan dan lokalisasi fungsi pemasaran.
- 3). Penciptaan Nilai bagi Para Karyawan. Tujuannya adalah karyawan yang memiliki kapabilitas yang tinggi dan pemimpin bisnis yang cakap, dengan cara memberikan kesempatan bekerja pada perusahaan global, berkesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, pemberian penghargaan berdasarkan prestasi dan kinerja kerjanya.

## **C. PT. LG Electronics Indonesia**

PT. LG Electronics Indonesia ini dijadikan sebagai obyek penelitian pada penulisan tesis ini, merupakan salah satu anak perusahaan dari LG Electronics Inc., Korea, yang ada di Indonesia.

### **C.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT. LG Electronics Indonesia (LGEIN) didirikan di Indonesia semenjak tahun 1990, sebagai perusahaan patungan antara LG Electronics Inc., Korea dengan PT. Astra International Tbk., sebuah perusahaan Indonesia. Perusahaan tersebut dinamakan PT. Astra Goldstar Electronics Indonesia dengan komposisi kepemilikan saham masing-masing sebesar 50%.

Pada tahun 1991 dibangun pabrik televisi dan mulai dipasarkan di pasar Indonesia. Pada tahun 1995 pembangunan pabrik, telah selesai dilaksanakan dengan memproduksi kulkas, dan televisi warna yang sebagian besar dijual di dalam negeri. Kecuali produk-produk tersebut tadi, produk-produk elektronika lainnya seperti monitor komputer, DVD,

compo HiFi diimpor dari luar Indonesia untuk kemudian dijual di pasar domestik.

Pada tahun 1997, PT. Astra Goldstar Electronics Indonesia, berubah nama menjadi PT. LG Astra Electronics Indonesia. Dimulai pada tahun 1997, Indonesia dilanda krisis ekonomi yang cukup berat. PT. Astra International Tbk., juga terkena dampaknya. Dikarenakan krisis itulah maka pada tahun 1998, PT. Astra International Tbk., menjual kepemilikan sahamnya di PT. LG Astra Electronics Indonesia. Seluruh sahamnya itu dijual kepada LG Electronics Inc., dan mengubah nama perusahaan menjadi PT. LG Electronics Indonesia.

Pada tahun 2006, PT. LG Electronics Indonesia bergabung dengan salah satu anak perusahaan LG Electronics Inc., lainnya yang ada di Indonesia, yaitu PT. LG Electronics Display Devices Indonesia.

PT. LG Electronics Display Devices Indonesia, merupakan perusahaan yang didirikan pada tahun 1995 di daerah Cibitung Bekasi. Perusahaan ini memproduksi produk elektronika monitor komputer dan audio video player.

PT. LG Electronics Indonesia dan PT. LG Electronics Display Devices Indonesia, akhirnya dimerger dengan tujuan agar perusahaan lebih efisien dan tercapainya sinergi perusahaan. Hasil merger dari perusahaan ini adalah PT. LG Electronics Indonesia. Hasil merger tadi menghasilkan hanya satu perusahaan LG Electronics di Indonesia yang memiliki dua lokasi pabrik di daerah Bekasi dan Tangerang yang memproduksi produk kulkas, produk audio video dan produk display. Produk tersebut dijual di dalam negeri dan untuk diekspor, untuk produk-produk lainnya yang tidak diproduksi di Indonesia seperti telepon genggam, mesin cuci, AC, PT. LG Electronics Indonesia mengimpornya dari perusahaan *LG Electronics* lainnya dari China maupun Korea.

## **C.2. Visi dan Budaya Perusahaan**

Tahun 2004, LG Electronics Inc., mencanangkan suatu visi perusahaan yaitu "*Global Top 3 by 2010*", menjadi perusahaan elektronika dan telekomunikasi tiga besar di dunia pada tahun 2010 mendatang.

Visi tersebut juga harus didukung oleh seluruh anak perusahaan LG Electronics Inc., di dunia, termasuk di Indonesia, PT. LG Electronics Indonesia mengeluarkan visinya sebagai *"No. 1 Electronics Company in Indonesia"*, perusahaan elektronika no. 1 di Indonesia, dengan fokus utamanya pada :

- 1). No. 1, merek dan pangsa pasar, dengan menjadikan seluruh produk-produk LG menjadi no. 1 di Indonesia dengan menguasai pangsa pasar yang dominan.
- 2). No. 1, dalam kinerja penjualan, dimana ditargetkan penjualan pada tahun 2010 sebesar 5 miliar US\$
- 3). No. 1, sumber daya manusianya, dimana karyawan LG harus memiliki jiwa inovatif, memiliki kompetensi yang unggul di bidang kerjanya masing-masing, memiliki semangat mencari sesuatu yang baru dan baik, serta memiliki jiwa dan budaya organisasi LG.

Gambar 3.3 Visi dan Budaya LG Electronics



Sumber : : PT. LG Electronics Indonesia

Untuk mendukung visi tersebut, LG Electronics Inc. mengeluarkan suatu kebijakan budaya perusahaan yang harus dibentuk, dikembangkan dan dijalankan di seluruh perusahaan LG Electronics dunia, yaitu "LGE WAY".

LGE WAY ini merupakan budaya perusahaan yang dibentuk oleh LG Electronics Inc., sebagai perusahaan induk dan harus disebarluaskan dan kemudian dijalankan oleh seluruh perusahaan LG di dunia, termasuk PT. LG Electronics Indonesia (LGEIN). LGE WAY ini terdiri dari tiga komponen inti, yaitu dari sisi :

- 1). *Management*, yaitu merupakan pola, gaya, tindakan manajemen yang diarahkan guna mencapai visi perusahaan. Terdiri dari:
  - a). *Growth strategy*, strategi pertumbuhan harus dibangun secara terus menerus untuk meraih No. 1 LG. Strategi pertumbuhan LG ini menitikberatkan pada kegiatan kegiatan inovasi yang cepat (*Fast Innovation*) dan pertumbuhan perusahaan yang cepat juga (*Fast Growth*).
    - 1). *Fast Innovation* di *LG Electronics* memiliki arti dan konsep untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan sebanyak 30% lebih dibandingkan dengan perusahaan pesaing dengan cara melakukan kegiatan inovasi dan meraih target yang tinggi. Untuk itu target yang inovasi yang cepat ini adalah dengan meningkatkan nilai dan volume penjualan, sebesar 30% lebih dibandingkan dengan para kompetitor.
    - 2). *Fast Growth*, memiliki tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan, bukan hanya semata-mata pada profit saja namun juga pertumbuhan ukuran pasar untuk produk-produk premium, dimana produk premium ini memiliki nilai penjualan yang lebih baik dan tinggi. Cara yang ditempuh adalah dengan menjadi "Market Driving Company", atau perusahaan penguasa pangsa pasar dengan setiap tahun mengembangkan dan mengeluarkan produk-produk baru. Cara lainnya adalah dengan menghilangkan segala macam penghalang dari pertumbuhan tersebut.
  - b). *Management style*, manajemen LG yang mempraktekkan pola yang dibutuhkan yang disaring secara kontinyu dan dilaksanakan.

Tipe manajemen yang dibutuhkan dan diterapkan di LG Electronics adalah manajemen yang berorientasi langsung ke lapangan atau "*field-oriented management style*". Manajemen lapangan ini difokuskan untuk bidang-bidang seperti : hubungan industrial dengan serikat pekerja (*value creating labor-management*), manajemen 6 sigma (*6 sigma management*), manajemen inovasi yang lebih awal (*early innovation management*) dan manajemen ilmu pengetahuan (*knowledge management*).

- 1). *Value Creating Labor Management* di *LG Electronics*, dilaksanakan dengan menjaga hubungan industrial yang baik antara pekerja dan manajemen, pekerja dan manajemen merupakan satu kesatuan entitas yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja yang baik dengan cara saling percaya dan menghormati.
- 2). *6 Sigma Management, 6 sigma management* merupakan suatu sistem yang bertujuan agar hasil kerja berkualitas yang sangat baik dan hampir sempurna dengan target defect (rusak) dari pekerjaan adalah sebesar 3,4 buah dari satu juta buah produksi yang ada. Tujuan yang akan ditetapkan di *LG Electronics* adalah menjadikan *6 sigma* menjadi suatu bahasa perusahaan, kemudian selalu melakukan inspeksi pada lokasi yang bermasalah dan kemudian membuat keputusan yang cepat akan masalah tersebut dan komunikasi *6 sigma* pada anggota organisasi berdasarkan fakta-fakta yang ada.
- 3). *Early Innovation Management*, yang akan dilakukan *LG Electronics* adalah dengan memimpin kegiatan inovasi dengan cara menghasilkan keunggulan kompetitif yang kuat, membuat target tiga tahunan, mempersiapkan target kinerja tahun depan setahun sebelum tahun depan dengan melakukan proyek inovasi.
- 4). *Knowledge Management*, manajemen iptek pada *LG Electronics*, bahwa ilmu pengetahuan dan pengalaman hasil inovasi yang diperoleh dari satu bagian harus segera dishare

disebarkan secara cepat dan akurat ke seluruh anggota atau karyawan LG Electronics di dunia dengan cara membuat sistem komunikasi dan keilmuan berbasis internet.

2). *People*, yaitu merupakan gaya, kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh para anggota organisasi. Terdiri dari:

a). *Leadership*, gaya kepemimpinan yang harus dimiliki para manajer LG. Gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh LG Electronics adalah "*trust leadership*" atau kepemimpinan yang terpercaya atau kepemimpinan yang kuat berdasarkan kepercayaan dari para anggotanya. Fokus dari *leadership* pada LG Electronics adalah "*lead by example*" atau memimpin dengan memberikan contoh, "*coaching*" atau pelatihan dan "*empowerment*" atau pemberdayaan.

1). *Lead by Example*, gaya kepemimpinan yang akan difokuskan LG Electronics adalah pemimpin yang memberikan contoh memimpinya dengan memberikan contoh atau perbuatannya. Para pemimpin haruslah memiliki loyalitas yang tinggi dan rasa memiliki pada perusahaan, dan selalu proaktif dalam melakukan kegiatan inovasi.

2). *Coaching*, seorang pemimpin haruslah memberikan pelatihan kepada anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan mereka agar lebih baik hasil kerjanya. Oleh karena itu para pimpinan haruslah banyak belajar agar dapat memberikan pelatihan kepada para anggotanya. Para pimpinan haruslah selalu menerapkan komunikasi yang terbuka dan memberikan perintah dan report yang jelas kepada para anggotanya.

3). *Empowerment*, para pimpinan haruslah mempercayai para anggotanya dalam bekerja dengan cara mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggungjawabnya kepada para bawahannya kemudian memonitor pekerjaan bawahannya dan secara berkala memberikan umpan balik kepada mereka. Ini dilakukan sebagai cara untuk memberdayakan para anggota organisasi.

b). *Personnel*, sumber daya yang kuat yang dibutuhkan oleh LG. Orang-orang atau karyawan yang diinginkan oleh LG Electronics adalah orang yang memiliki semangat yang kuat untuk menang orang yang menghasilkan kinerja yang sangat baik atas pencapaian tujuan perusahaan. Tipe-tipe orang yang diinginkan oleh LG Electronics adalah karyawan yang memiliki determinasi yang tinggi (*determination*), karyawan yang dapat melakukan eksekusi atau pelaksanaan pekerjaan yang baik (*strong execution*) dan karyawan yang memiliki keahlian dan kompetensi yang sangat baik di bidang kerjanya (*expert competency*).

1). *Determination*, karyawan yang memiliki determinasi yang kuat, dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2). *Strong Execution*, para karyawan melakukan pekerjaan dengan melakukan eksekusi atau pelaksanaannya secara multitask, dimana berbagai macam pekerjaan dijadikan satu pekerjaan saja, kemudian karyawan lebih mendahulukan bekerja dibandingkan dengan bicara dan eksekusi pekerjaan yang cepat.

3). *Expert Competency*, para karyawan LG Electronics harus memiliki keahlian dan kompetensi yang baik dalam tingkatan persaingan bisnis yang global, mengetahui pekerjaan yang diberikan dan bagaimana menyelesaikannya dan bekerja dengan lebih cerdas.

3). *Culture*, yaitu merupakan tingkah laku, motivasi, semangat seperti apa yang harus dimiliki oleh anggota organisasi dalam mereka bekerja dan pencapaian visi organisasi. Budaya yang kuat, budaya pemenang, yang mengantar LG menjadi nomor satu. Mental yang dikembangkan adalah lebih baik mati daripada kalah dalam persaingan bisnis. LG Electronics akan memfokuskan pada kerjasama tim (*"We not I"*), menerima tantangan (*"Say No to Challenge"*) dan tempat kerja yang baik (*"Fun Workplace"*).

a). *We not I*, Kita bukan saya itulah budaya yang ingin dijalankan di LG Electronics, dimana selalu melakukan kerjasama tim dalam

bekerja dan bukan bekerja sendiri-sendiri untuk mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan secara bersama dan sesuai dengan tujuan perusahaan

- b). *Say No to Challenge*, budaya yang tidak kenal kata “tidak” untuk segala tantangan kerja yang dihadapi, dengan cara mau bekerja berdasarkan aturan-aturan perusahaan, selalu memberikan alternatif-alternatif penyelesaian suatu masalah pekerjaan dibandingkan dengan hanya mengatakan “tidak” kepada tantangan dan terakhir membuat target pekerjaan yang tinggi yang dapat diraih.
- c). *Fun Workplace*, dengan membuat lingkungan kerja yang ‘fun’, diharapkan anggota organisasi akan lebih betah di lingkungan kerja dan bekerja dengan lebih baik lagi, namun juga diperhatikan untuk menyeimbangkan antara waktu bekerja dengan waktu untuk kehidupan pribadi dari para anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas para karyawan tetap terjaga dengan baik.

Hal demikian di atas merupakan kebijakan perubahan budaya dari LG Electronics yang dinamakan LGE WAY sebagai ideology dan panduan bekerja dan bertingkah laku bagi seluruh karyawan LG Electronics di seluruh dunia dengan tujuan agar visi “Global Top 3 by 2010” dapat tercapai. Agar program LGE WAY tersebut berjalan baik dan dapat diterapkan di Indonesia, maka PT. LG Electronics Indonesia, sebagai salah satu anak perusahaan LG Electronics, membuat suatu kebijakan dengan mengangkat beberapa karyawannya dari masing-masing department sebagai “*Change Agent*” atau agen perubahan.

### **C.3. Agen Perubahan**

PT. LG Electronics Indonesia mengangkat beberapa karyawannya sebagai “*Change Agent*” agen perubahan dari masing-masing departemen. Pada tahun 2007 lalu tercatat ada 32 orang diangkat sebagai agen perubahan. Para agen perubahan ini diangkat merupakan karyawan dari level manajer ke atas dengan masa kerja di PT. LG Electronics Indonesia adalah minimal telah tiga tahun kerja. Seorang

agen perubahan harus memiliki catatan kinerja yang baik, loyalitas yang tinggi, berjiwa pemimpin dan memiliki pikiran yang terbuka dan inovasi.

Fungsi tugas dan tanggung jawab dari para agen perubahan di PT. LG Electronics Indonesia adalah mengemban misi untuk menyebarkan dan menularkan pengetahuan, keahlian dan tingkah laku LGE WAY. Sebagai seorang *Change Agent* bertindak sebagai :

- 1). *Propagator*, seorang yang memberikan propaganda dan menyebarkan tentang arti, pengertian dan tujuan dari LGE WAY kepada para anggota organisasi.
- 2). *Innovator*, seorang yang memiliki pemikiran dan jiwa inovasi dan selalu aktif dalam kegiatan inovasi di perusahaan dengan menularkan semangat dan pengetahuan inovasinya kepada anggota organisasi lainnya.
- 3). *Facilitator*, seorang yang memimpin perubahan budaya di departemennya dengan melakukan kegiatan-kegiatan “*melt in LGE WAY*”.

Seorang “*Change Agent*” di PT. LG Electronics Indonesia harus memiliki kompetensi yang unggul baik dari tingkah laku (*attitude*), keterampilan (*skilled*) dan pengetahuan (*knowledge*). Tingkah laku yang dimaksudkan : pertama adalah semangat untuk meraih visi dari LGE WAY, kedua mempunyai kemauan untuk melakukan pekerjaan yang memberikan hasil maksimal, ketiga memiliki kemauan untuk selangkah lebih maju dan memimpin perubahan.

Pengetahuan (*knowledge*) yang harus dimiliki oleh seorang agen perubahan adalah sebagai berikut, pertama mengerti dan paham akan pengertian LGE WAY, kedua mengetahui dan mengerti rencana dan strategi perusahaan untuk tiga tahun mendatang, ketiga adalah mengetahui dan mengerti rencana jangka pendek perusahaan, keempat adalah mengerti pentingnya budaya perusahaan untuk diterapkan dan terakhir adalah mengerti tentang “*Change Management*”. Untuk itu manajemen PT. LG Electronics Indonesia memberikan suatu pendidikan dan juga pelatihan tentang pengertian LGE WAY kepada para “*Change Agent*” yang dipilih.

Tabel 3.1. Kompetensi Agen Perubahan di PT. LG Electronics Indonesia

<b>CATHAGORY</b>	<b>COMPETENCY</b>	<b>DEFINITION</b>
<b>ATTITUDE</b>	<i>Passion</i>	<i>Passion for achieving vision/"LGE WAY"</i>
	<i>Execution</i>	<i>Ability to execute and create results</i>
	<i>Lead by Example</i>	<i>Ability to step forward and lead change</i>
<b>SKILLED</b>	<i>Change Management Methodology</i>	<i>Gain execution skills through study of Best Practice</i>
	<i>Communication</i>	<i>Have effective communication skills</i>
	<i>Facilitating</i>	<i>Have ability to encourage, participate, revitalize</i>
	<i>Leadership</i>	<i>Strong small-group leadership skills</i>
<b>KNOWLEDGE</b>	<i>LGE WAY</i>	<i>Understands LGE WAY Common Language</i>
	<i>LGE Strategy</i>	<i>Understands Year+3 Strategy/ Direction</i>
	<i>Direction</i>	<i>Understand short-term subsidiary plan</i>
	<i>Organization Culture Idea</i>	<i>Understand corporate culture and its importance</i>
	<i>Change Management Theory</i>	<i>Understand Change Management</i>

Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

Seorang agen perubahan juga dituntut untuk memiliki keterampilan, yaitu pertama dalam kemampuan untuk melaksanakan (*execution*) dengan mempelajari contoh-contoh yang ada, kedua memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, ketiga memiliki kemampuan untuk mengajak agar para anggota organisasi berpartisipasi dalam kegiatan LGE WAY dan keempat memiliki kemampuan memimpin dalam sebuah grup yang kecil saja.

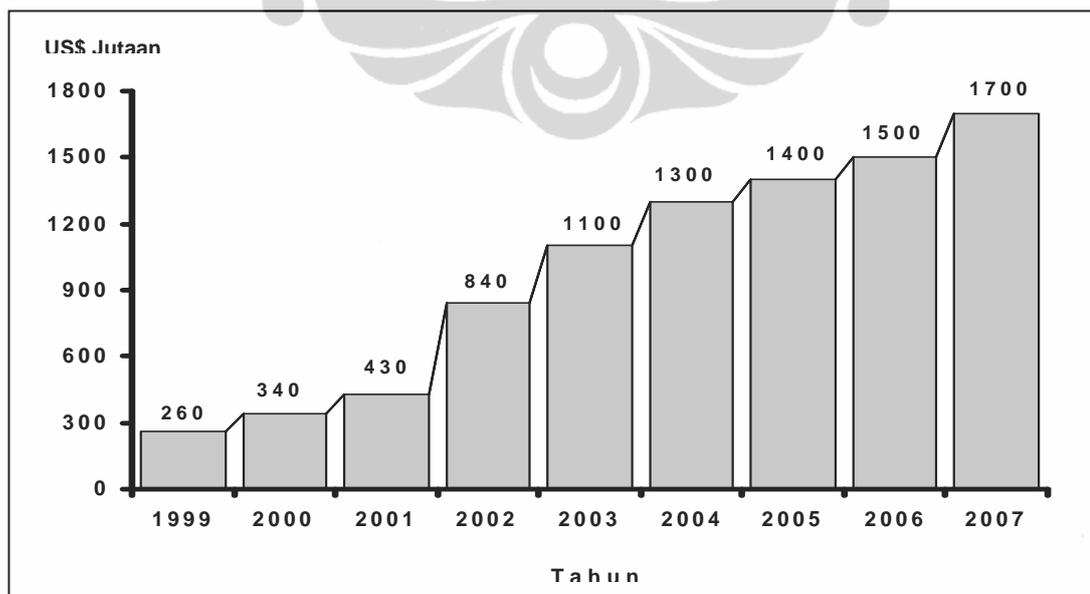
Untuk memotivasi dan menciptakan semangat kompetensi dari masing-masing agen perubahan dalam menjalankan misi perubahan,

manajemen memberikan insentif dan reward kepada mereka yang berhasil melaksanakan program LGE WAY dengan baik.

#### C.4. Kinerja Penjualan dan Pangsa Pasar

PT. LG Electronics Indonesia memproduksi dan menjual barang-barang elektroniknya di Indonesia maupun ke luar negeri (ekspor), dimana pada tahun 2007 lalu dicapai penjualan sebesar 1,7 miliar US\$. Kinerja penjualan dari tahun 1999 yang hanya dicapai sebesar 260 juta US\$, dan tahun 2007 diraih sebesar 1,7 miliar US\$ yang berarti telah terjadi peningkatan sebesar 554% dibandingkan dengan tahun 1999, ini memperlihatkan perkembangan dan pertumbuhan yang pesat dari PT. LG Electronics Indonesia dimana selama 8 tahun (1999~2007) dengan rata-rata pertumbuhan penjualannya setiap tahunnya adalah sebesar 70%. Pada gambar 3.4. dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja penjualan dari PT. LG Electronics Indonesia meningkat dengan sangat signifikan. Ini membuktikan bahwa produk LG semakin banyak diminati oleh para pelanggan di seluruh dunia, dikerenakan promosi yang baik, produk yang dihasilkan bermutu dan berteknologi tinggi.

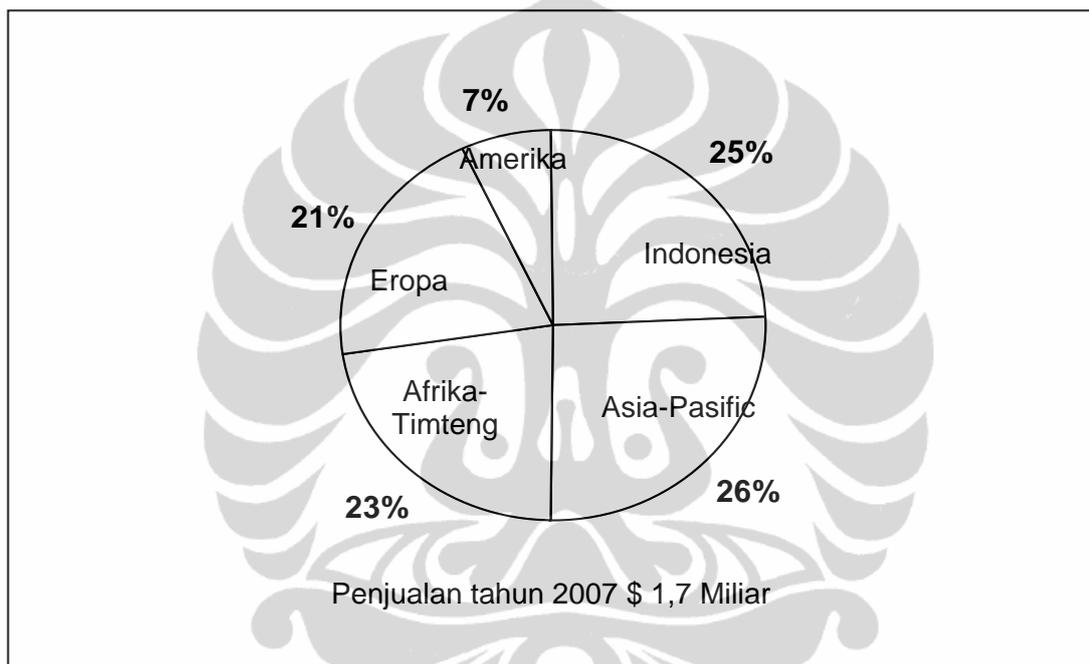
Gambar 3.4. Kinerja Penjualan PT. LG Electronics Indonesia



Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

PT. LG Electronics Indonesia memasarkan produknya tidak hanya untuk pasar dalam negeri saja, namun lebih dari 75% penjualan dari pasar ekspor dan hanya 25% penjualan di Indonesia. Rinciannya adalah pasar Timur Tengah dan Afrika adalah 23%, pasar Eropa adalah 21%, pasar Asia-Pasifik adalah 26% dan pasar Amerika adalah 7%.

Gambar 3.5. Pangsa Pasar PT. LG Electronics Indonesia di Dunia



Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

Kinerja penjualan yang terus meningkat ini dikarenakan pelanggan terutama dari luar negeri percaya akan kualitas dari produk-produk LG, terutama pelanggan dari luar negeri. Pada gambar 3.5. terlihat bahwa pangsa pasar utama dari PT. LG Electronics Indonesia adalah berasal dari kawasan Asia Pasific 26%, kemudian 25% untuk domestik. Bila dilihat pangsa pasar utamanya adalah berasal dari negara-negara di kawasan Asia dan Timur Tengah sebesar 74%. Negara-negara utama pengimpor produk PT. LG Electronics Indonesia adalah seperti negara-negara ASEAN, India, Uni Emirat Arab, dan Iran. Produk-produk unggulan yang diekspor ke negara tersebut yang berasal dari PT. LG

Electronics Indonesia adalah seperti produk-produk Audio-Video, LCD Televisi, LCD Monitor komputer serta kulkas.

Karena kinerja penjualan yang sangat baik tersebut, dimana 75%nya adalah diekspor, maka pada tahun 2006 dan 2007, PT. LG Electronics Indonesia meraih penghargaan “Primaniyarta” dari pemerintah Republik Indonesia sebagai perusahaan elektronika yang berkinerja ekspor terbaik.

Tabel 3.2. Pangsa Pasar PT. LG Electronics Indonesia di Indonesia

PRODUK	PANGSA PASAR (2007)		
	NO. 1	NO. 2	NO. 3
MONITOR KOMPUTER	 <b>LG</b> 42%	 <b>SAMSUNG</b> 29%	 <b>acer</b> 7%
AUDIO	 <b>LG</b> 24%	 <b>POLYTRON</b> 22%	 <b>SAMSUNG</b> 13%
KULKAS	 <b>LG</b> 25%	 <b>SHARP</b> 23%	 <b>TOSHIBA</b> 14%
MESIN CUCI	 <b>LG</b> 22%	 <b>SHARP</b> 15%	 <b>SAMSUNG</b> 13%
TV LCD	 <b>SAMSUNG</b> 35%	 <b>LG</b> 18%	 <b>SHARP</b> 16%
AC	 <b>Panasonic</b> 28%	 <b>LG</b> 23%	 <b>SHARP</b> 14%

Sumber : Gfk Consultant

Khusus untuk pangsa pasar di Indonesia PT. LG Electronics Indonesia dapat dilihat pada tabel 3.2. Bahwa produk-produk LG Electronics memimpin pangsa pasar No. 1 di Indonesia pada tahun 2007 lalu, untuk produk-produk monitor komputer (42%), Audio (24%), Kulkas

(25%), dan Mesin Cuci (22%). Padahal sebelumnya produk-produk elektronika yang mendominasi di pasar Indonesia dahulunya adalah berasal dari Jepang dengan alasan berkualitas dan harga terjangkau. Namun produk LG saat ini telah mendapat tempat di hati para pelanggan di tanah air Indonesia dikarenakan selain berkualitas, harga terjangkau ditambah juga dengan model-model produk elektroniknya semakin baik.

Sedangkan untuk produk Televisi LCD dan AC, LG meraih pangsa pasar No. 2 di Indonesia dengan persentase 18% dan 23%. Untuk produk lainnya seperti telepon genggam, produk LG masih belum mencapai posisi tiga besar di Indonesia.

### **C.5. Produk**

PT. LG Electronics Indonesia memproduksi produk-produk elektronika unggulan yang dibagi menjadi 3 (tiga) divisi produksi, yaitu : Divisi Audio Video yang memproduksi produk Audio Video seperti tape compo HiFi, radio, VCD player, DVD player, Home Theatre dan lain.

Kemudian divisi Display yang memproduksi produk-produk seperti : Monitor komputer, Monitor Komputer LCD, Monitor Komputer PDP, Televisi berwarna, Televisi LCD, Televisi PDP. Divisi Refrigerator yang memproduksi produk-produk kulkas baik yang satu pintu maupun yang lebih dari satu pintu.

Seluruh produk yang diproduksi dikerjakan untuk memenuhi permintaan dari luar negeri (ekspor) maupun permintaan dalam negeri (domestik). Khusus untuk produk-produk yang tidak diproduksi dan dijual di Indonesia. PT. LG Electronics Indonesia masih mengimportnya dari perusahaan LG Electronics lainnya di luar negeri. Produk-produk yang masih diimpor untuk dipasarkan di Indonesia seperti mesin cuci, telepon genggam, komputer, air conditioned, vacuum cleaner.

Produk-produk tersebut diimpor dari negara-negara Korea, China, Thailand bahkan dari Malaysia dan Vietnam.

Gambar 3.6. Produk PT. LG Electronics Indonesia yang Dipasarkan



Sumber : PT. LG Electronics Indonesia

### C.6. Jaringan Kerja

PT. LG Electronics Indonesia, saat ini memiliki 2 lokasi pabrik pembuatan produk elektronika:

- 1). Pabrik 1, di Kawasan Industri MM2100 Blok G Cibitung Bekasi, yang memproduksi produk-produk televisi tabung kaca, televisi LCD, monitor komputer tabung kaca, monitor LCD, radio compo hifi, DVD, VCR.
- 2). Pabrik 2, di Desa Cirarab, Legok Tangerang memproduksi kulkas.

Saat ini kantor cabang PT. LG Electronics Indonesia memiliki 21 kantor cabang pemasaran di seluruh Indonesia dengan kantor pusat pemasarannya berada di Jakarta. Untuk mendukung servis perbaikan,

PT. LG Electronics Indonesia, memiliki 39 kantor pelayanan service center di seluruh Indonesia.

### C.7. Karyawan

Karyawan PT. LG Electronics Indonesia perbulan Januari 2008 berjumlah 2.798 orang karyawan tetap dan 1.039 orang karyawan dari jasa outsourcing. Komposisi karyawan yang ada adalah sebagai berikut.

Pada tabel di atas dilihat, bahwa komposisi karyawan dengan golongan Worker s/d Senior Worker memiliki porsi yang besar sejumlah 1.224 orang karyawan (43,7%), kemudian golongan Supervisor s/d Senior Supervisor sebanyak 753 orang karyawan (26,9%), golongan Foreman s/d Senior Foreman sebanyak 674 orang karyawan (24,1%), golongan Asisten Manajer s/d Senior Asisten Manajer sebanyak 106 orang karyawan (3,8%) dan golongan Manajer s/d General Manajer sebanyak 41 orang karyawan (1,5%).

Tabel 3.3. Jumlah Karyawan per Golongan dan Divisi

No	GOLONGAN	DIVISI					Jumlah
		AV	DSP	REF	PJL	ADM	
1	Manager ke atas	8	5	3	12	13	41
2	Assistant Manager s/d Senior Assistant Manager	30	24	11	23	18	106
3	Supervisor s/d Senior Supervisor	184	207	104	174	84	753
4	Foreman s/d Senior Foreman	180	128	82	219	65	674
5	Worker s/d Senior Worker	324	185	373	255	87	1.224
<b>Jumlah</b>		<b>726</b>	<b>549</b>	<b>573</b>	<b>683</b>	<b>267</b>	<b>2.798</b>

Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia

Sedangkan jumlah karyawan perdivisi, maka jumlah karyawan divisi pabrik AV memiliki jumlah karyawan terbesar sebanyak 726 orang karyawan (25,9%), divisi Penjualan sebanyak 683 orang karyawan

(24,4%), kemudian divisi pabrik Kulkas sebanyak 573 orang karyawan (20,5%), divisi pabrik Display sebanyak 549 orang karyawan (19,6%) dan terakhir divisi Administasi sebanyak 267 orang karyawan (9,5%).

Tabel 3.4. Jumlah Karyawan per Tingkat Pendidikan dan Divisi

No	PENDIDIKAN	DIVISI					Jumlah
		AV	DSP	REF	PJL	ADM	
1	Sarjana (S-1~S2)	205	232	126	277	108	948
2	Diploma 3 (D-3)	12	34	65	82	29	222
3	SLTA atau sederajat	509	283	382	324	130	1.628
<b>Jumlah</b>		<b>726</b>	<b>549</b>	<b>573</b>	<b>683</b>	<b>267</b>	<b>2.798</b>

Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia

Jumlah karyawan PT. LG Electronics Indonesia dilihat dari tingkat pendidikannya adalah seperti pada tabel 3.4. di atas, karyawan berpendidikan SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas) atau sederajat berjumlah 1,628 orang karyawan (58,2%), kemudian karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 948 orang karyawan (33,9%) dan karyawan berpendidikan Diploma sebanyak 222 orang karyawan (7,9%).

Tabel 3.5. Jumlah Karyawan per Jenis Kelamin dan Divisi

No	GOLONGAN	DIVISI					Jumlah
		AV	DSP	REF	PJL	ADM	
1	Pria	485	459	503	526	183	2.156
2	Wanita	241	90	70	157	84	642
<b>Jumlah</b>		<b>726</b>	<b>549</b>	<b>573</b>	<b>683</b>	<b>267</b>	<b>2.798</b>

Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia

Dilihat dari jenis kelamin karyawan PT. LG Electronics Indonesia, maka dapat dilihat pada tabel III.3. di atas. Karyawan berjenis kelamin pria berjumlah 2.156 orang karyawan (77,1%), sedangkan jumlah karyawan wanita sebesar 642 orang karyawan (22,9%).

### **C.8. Struktur Organisasi**

PT. LG Electronics Indonesia, memiliki seorang Presiden Direktur, seorang Wakil President Direktur, 5 orang direktur yang memimpin 5 divisi, yaitu Divisi Pabrik Audio Video, Divisi Pabrik Display, Divisi Pabrik Refrigerator, Divisi Penjualan dan Divisi Administrasi.

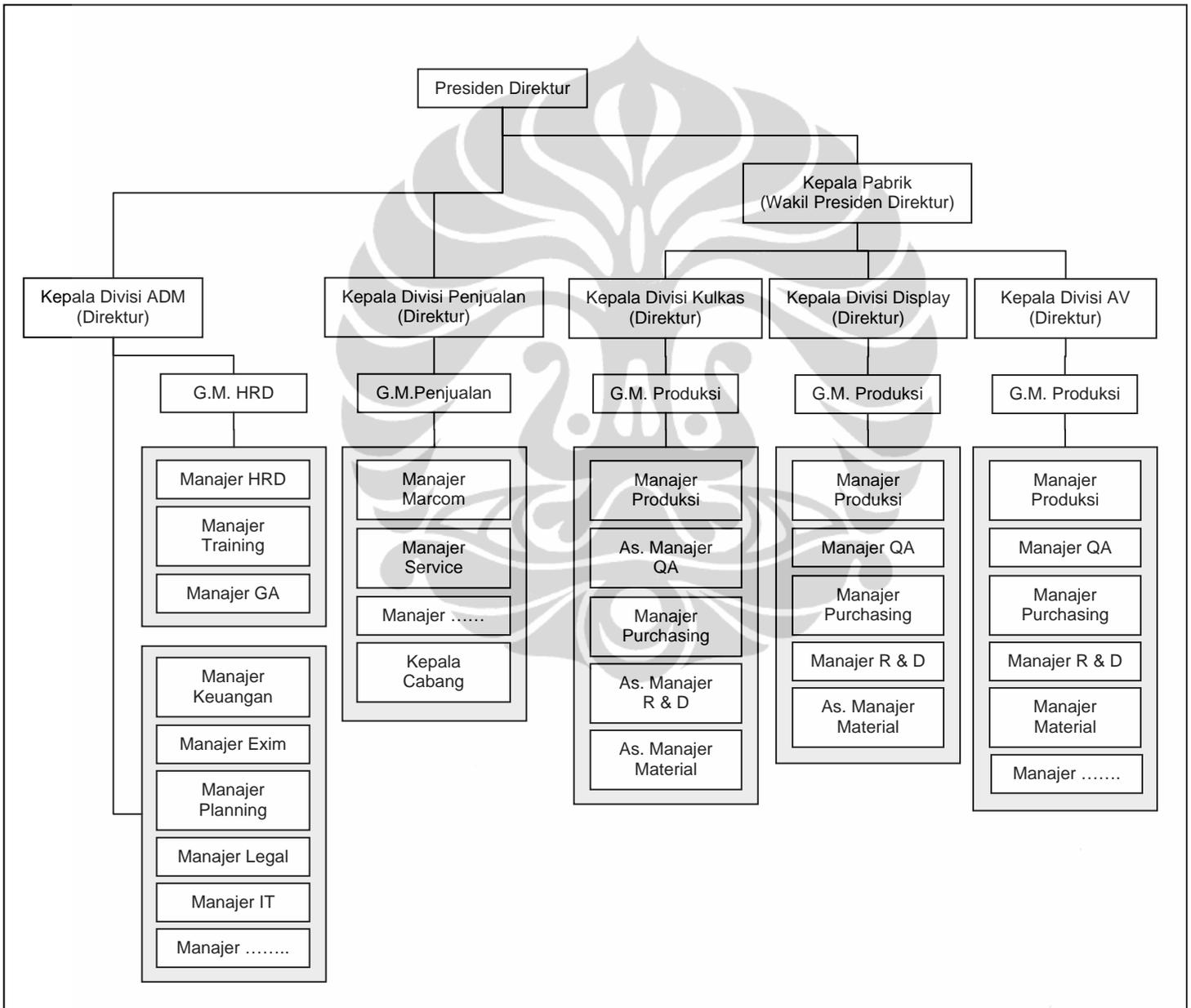
Selain itu di masing-masing divisi ada beberapa department yang dipimpin seorang kepala department setingkat dengan General Manager dan beberapa group yang dipimpin seorang kepala group setingkat dengan Manager.

Berikut ini gambaran umum dari masing-masing divisi:

- 1). Divisi Pabrik Audio Video, divisi ini bertanggung jawab untuk memproduksi produk-produk jadi elektronika Audio Video, seperti DVD player, VCR player, Home Theatre player, VCD player, Radio Compo Hifi. Dibawah divisi ini terdapat group-group seperti group produksi, group material purchasing, group quality assurance, group research & development, dan lain-lain.
- 2). Divisi Pabrik Display, divisi ini bertanggung jawab untuk memproduksi produk-produk jadi elektronika seperti, Monitor Komputer, Monitor Komputer LCD, Televisi, Televisi LCD, Televisi PDP. Dibawah divisi ini terdapat group-group seperti group produksi, group material purchasing, group quality assurance, group research & development, dan lain-lain.
- 3). Divisi Pabrik Refrigerator, divisi ini bertanggung jawab untuk memproduksi produk-produk jadi kulkas. Dibawah divisi ini terdapat group-group seperti group produksi, group material purchasing, group quality assurance, group research & development, dan lain-lain.
- 4). Divisi Penjualan, divisi ini bertanggung jawab dalam bidang penjualan, pemasaran maupun promosi di dalam negeri untuk produk-produk LG dari hasil produksi sendiri ataupun mengimpornya dari luar Indonesia. Dibawah divisi ini terdapat group-group seperti group marketing, group promotion, group public relation, dan lain-lain.
- 5). Divisi Administrasi, divisi ini bertanggung jawab untuk tugas-tugas administrasi persusahaan secara keseluruhan dan mensupport tugas-

tugas atau fungsi-fungsi dari divisi pabrik dan divisi penjualan, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dibawah divisi ini terdapat group-group seperti group accounting & finance, group HRD, group Export-Import, group Utility, dan lain-lain.

Gambar 3.7. Struktur Organisasi PT. LG Electronics Indonesia



Sumber : HRM PT. LG Electronics Indonesia