



THE INFLUENCE OF HIGH PERFORMANCE CULTURE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION STUDY AT PT. SEMEN TIGA RODA

PENGARUH BUDAYA KINERJA TINGGI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI PADA PT. SEMEN TIGA RODA

Son Haji

Program Studi Manajemen; Universitas Panca Sakti Bekasi

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kinerja tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda. Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebar di PT Semen Tiga Roda, sedangkan data sekunder bersumber dari buku teks dan jurnal-jurnal yang memuat hasil-hasil riset serta teori yang masih relevan mengenai budaya kinerja tinggi dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan metode stepwise regression dan arithmetic mean. Berdasarkan analisis arithmetic mean, budaya kinerja tinggi dalam PT Semen Tiga Roda tergolong dalam kategori tinggi. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT Semen Tiga Roda termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan analisis regresi berganda, budaya kinerja tinggi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya Kinerja Tinggi, Kepuasan Kerja.

Abstract. *This research aims to determine the influence of a high performance culture on the job satisfaction of PT Semen Tiga Roda employees. The data used is primary and secondary data. Primary data was obtained through questionnaires distributed at PT Semen Tiga Roda, while secondary data came from textbooks and journals which contain research results and theories that are still relevant regarding high performance culture and job satisfaction. The analytical tool used in this research is multiple linear regression analysis using the stepwise regression and arithmetic mean methods.*

Based on arithmetic mean analysis, the high performance culture in PT Semen Tiga Roda is classified as high. The job satisfaction felt by PT Semen Tiga Roda employees is included in the high category. Based on multiple regression analysis, high performance culture has a significant effect on job satisfaction.

Keywords: *High Performance Culture, Job Satisfaction.*

Pendahuluan

PT Semen Tiga Roda pertama diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2022 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Tiga Roda) serta merupakan BUMN pertama yang go public dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73 persen dan masyarakat 27 persen. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton per tahun.

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



dengan kapasitas sampai tahun 2012 sebesar 28,5 juta ton per tahun. (www.sementigroda.com).

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

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

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

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

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

Budaya atau kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Menurut Pettigrew (1979) budaya adalah suatu sistem makna yang secara kolektif dan terbuka (publicly) disepakati dan berlaku pada suatu kelompok pada waktu tertentu. Sistem ini terdiri atas istilah-istilah, bentuk-bentuk, kategori-kategori, dan citra-citra yang memberikan penafsiran terhadap situasi yang dihadapi seseorang.

Budaya kinerja tinggi memiliki pandangan bahwa budaya tersebut dapat merancang sistematika di masa yang akan datang. Menurut Dr John Sullivan dalam



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

Tekanan yang dirasakan oleh karyawan tidak menjadi masalah apabila budaya organisasi dalam perusahaan dirasa baik, nyaman, dan mampu membuat karyawan bekerja secara optimal. Tidak hanya itu, budaya organisasi yang baik mampu membuat pekerjaan karyawan berkualitas dan menimbulkan keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi yang baik memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan karir. Dalam hal ini, manager yang berhubungan langsung dengan karyawan memiliki peranan penting untuk membentuk budaya organisasi suatu perusahaan. Manager diharuskan mampu berinteraksi dengan baik, mendukung kinerja serta memberikan kritikan kepada karyawan.

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

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

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan produksi semen terbesar di Asia Tenggara yaitu PT Semen Tiga Roda yang berada di Jl. Veteran Gresik. Penulis memilih PT Semen Tiga Roda sebagai obyek penelitian karena PT Semen Tiga Roda merupakan salah satu perusahaan terdepan untuk produk semen di Tiga Roda. Sebagai perusahaan yang maju, PT Semen Tiga Roda mampu bersaing di dalam perkembangan ekonomi yang pesat. Tujuan PT Semen Tiga Roda untuk menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Tiga Roda dan Asia Tenggara mencerminkan bahwa PT Semen Tiga Roda memiliki budaya kinerja tinggi (a high performance culture). Maka dari itu, untuk dapat menghasilkan produk yang terbaik dan mencapai kesuksesan perusahaan tentunya membutuhkan karyawan-karyawan atau sumber daya manusia yang mencukupi dalam kualitas maupun kuantitas.

Budaya kinerja tinggi merupakan budaya yang memiliki karakteristik secara umum dan secara konsisten selalu tampil di tingkat yang tertinggi. Budaya ini selalu mendorong inovasi, kinerja tinggi, perubahan nilai-aditif, keunggulan dalam pelayanan serta hubungan dengan pelanggan (Nelson, 2022).

Budaya kinerja tinggi merupakan suatu sistem terpadu untuk proses manajemen yang berfokus pada kinerja yang luar biasa (Sullivan, 2004). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Murphy C. A., (2008) budaya kinerja tinggi meliputi beberapa dimensi yaitu:

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

Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Fatmasari (2014), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat menuju tempat kerja dan malas dalam melakukan segala hal.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian deskriptif yaitu penelitian yang meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan, ataupun prosedur. Contoh dari penilaian ini antara lain adalah survey pasar. Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara ataupun observasi (Kuncoro, 2009).

Penelitian ini dilakukan pada PT Semen Tiga Roda yang terletak di kota Bogor, Jawa Barat Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2022 – Desember 2022. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Semen Tiga Roda yang masih aktif bekerja setidaknya sampai dengan bulan November 2022. Data yang dipakai adalah data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Semen Tiga Roda pada bulan November 2022.

Hasil dan Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kinerja tinggi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Tiga Roda. Berdasarkan hipotesis dalam penelitian, hasil temuan penelitian menunjukkan budaya kinerja tinggi dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif. Hal ini berarti semakin tinggi nilai budaya kinerja tinggi maka tingkat kepuasan kerja pada masing-masing karyawan akan meningkat. Fenomena ini juga didukung oleh dua dimensi yang layak masuk dalam model yaitu dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran serta dimensi budaya organisasi.

Budaya kinerja tinggi menjadi salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dalam budaya ini anggota dituntut untuk melakukan perannya secara maksimal sehingga anggota dilatih untuk berpikir maju ke depan dan selalu melakukan inovasi agar perusahaan menjadi lebih baik. Tanggung jawab dan komitmen yang tinggi menjadi elemen yang penting dalam budaya ini.

Penelitian Murphy C. A., (2008) menunjukkan pengaruh antar dimensi dalam budaya kinerja tinggi lemah tetapi secara keseluruhan memiliki nilai signifikan yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan ada kesamaan temuan dengan

penelitian Murphy C. A., (2008) yang berarti semakin tinggi budaya organisasi dan rendahnya tingkat tekanan dalam memenuhi tujuan dan sasaran dalam pekerjaannya, maka karyawan PT Semen Tiga Roda akan semakin puas terhadap pekerjaannya. Karyawan PT Semen Tiga Roda merasa dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menghadapi tekanan yang mendalam.

Hasil temuan penelitian menunjukkan dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran serta dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin rendah tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran maka tingkat kepuasan kerja pada masing-masing karyawan akan semakin tinggi. Rendahnya tingkat tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran menyebabkan karyawan bekerja secara maksimal dan memenuhi target tanpa merasakan suatu tekanan apapun dari pihak perusahaan sehingga apabila target tercapai maka karyawan akan mendapat rasa kepuasan yang lebih di setiap pekerjaannya.

Dimensi lainnya yang memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Berdasarkan analisis diatas menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dalam suatu perusahaan maka tingkat kepuasan kerja pada masing-masing karyawan akan semakin tinggi. Perusahaan yang memiliki tingkat budaya organisasi yang tinggi menyebabkan masing-masing karyawan harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya yaitu budaya dalam perusahaan. Dengan tingkat budaya organisasi yang tinggi, karyawan dapat merasa puas dengan setiap pekerjaannya.

Budaya organisasi dalam PT Semen Tiga Roda menunjukkan rendahnya tingkat tekanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Budaya ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahab (2012) mengemukakan bahwa seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar rasa ketidakpuasan tersebut. Dengan adanya penelitian ini membuktikan bahwa karyawan akan merasa puas jika dapat bekerja dalam kondisi yang nyaman baik dalam psikologis maupun tempat bekerja agar karyawan dapat fokus dalam bekerja.

Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil analisis arithmetic mean menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda adalah 4,28. Dimensi tersebut masuk dalam kategori sangat tinggi sehingga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda sangat tinggi.
- b. Hasil analisis arithmetic mean menunjukkan tingkat persepsi karyawan terhadap budaya kinerja tinggi PT Semen Tiga Roda tinggi. Hal ini ditunjukkan dari nilai rata-rata (mean) pada dimensi tekanan adalah 4,10; dimensi hubungan adalah 4,29; dimensi budaya adalah 4,19; dimensi kualitas adalah 4,01; serta dimensi kesempatan adalah 3,42. Keempat dimensi tersebut masuk ke dalam kategori tinggi, sedangkan untuk dimensi hubungan masuk ke dalam dimensi sangat tinggi.
- c. Hasil analisis regresi berganda kepuasan kerja secara signifikansi dipengaruhi oleh variabel budaya kinerja tinggi secara bersama-sama. Secara individual terdapat dua dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda yaitu dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran serta



dimensi budaya organisasi. Hal ini dilihat dari tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan data untuk dimensi tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran 0,008 lebih kecil dari 0,05 (signifikan); dimensi budaya organisasi 0,005 (signifikan) lebih kecil dari pada 0,05.

- d. Hipotesis yang terdukung adalah hipotesis pertama yaitu tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda, hipotesis ketiga yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda, serta hipotesis keenam yaitu budaya kinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda. Hipotesis yang tidak terdukung adalah hipotesis kedua yaitu hubungan baik antara manajer dengan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda, hipotesis keempat yaitu kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda, serta hipotesis kelima yaitu kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tiga Roda.

Referensi

- As'ad, Mohamad., (1995), *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologis*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta.
- As'ad, M., (2003), *Psikologi Industri, Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Chang & Lee., (2007), "A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 14 No 2.
- Djokosusanto. M., (2003), *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Computindo, Jakarta.
- Hamidah. S, Troena.E.A, dan Suman A., (2001), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil", *Tema*, Vol.II.
- Handoko, T. Hani., (1992), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Kuncoro, M., (2009), *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Koesmono H. T., (2005), "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7.
- Luthans, F., (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Munandar, A. S., (2001), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta, Liberty.
- Murphy C. A., (2008), "Working In A High-Performance Culture: Effects On Employee Perspective and Health", *ProQuest Dissertations and Theses:2008; ABI/INFORM Complete*.
- Porter, L, W & Steers., (1991), *Motivation and Work Behaviour*, 5th Edition, McGraw Hill International.
- Purwanto., (2006), *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.



- Robbins, P. S., (2001), *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*, 7th Edition, A Simon dan Schuster Company.
- Sekaran, Uma., (2000), *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, America: Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono., (2010), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiarto., (2001), *Teknik Sampling*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sullivan, J., (2004), "Rethinking Strategic HR: HR's Role in Building a Performance Culture", Human Resource Planning Society 2004.
- Westover, J.H., and Taylor J., (2009), "International Difference in Job Satisfaction, The Effect of Public Service Motivation, Rewards, and Work Relations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59.
- Yi Ou., (2011), "CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance: Examining The CEO-Middle Manager Interface", ProQuest Dissertations and Theses: 2011.