

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumberdaya manusia merupakan pelaksana kegiatan manajerial maupun operasional, sehingga memiliki peran sangat penting dalam perusahaan. Sumber daya lain dalam perusahaan seperti uang, mesin dan lainnya tidak akan dapat berfungsi optimal tanpa didukung SDM. Perhatian terhadap SDM sangat diperlukan agar perusahaan dapat berjalan efisien dan mampu mencapai tujuannya.

Efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat dicapai melalui pemeliharaan (*maintenance*) SDM. Terpeliharanya SDM dapat dilakukan dalam bentuk pengembangan SDM, misalnya, pengembangan keahlian, ketrampilan dan pengetahuan. Dengan pengembangan tersebut diharapkan SDM akan memiliki daya saing tinggi.

Terdapat berbagai skema pengembangan SDM untuk mencapai daya saing pekerja. Bates dan Phelan (2002) menyatakan bahwa rancangan elemen dalam sistem pengembangan SDM berperan penting dalam membangun daya saing. Selain itu pengembangan SDM mencakup beberapa elemen penting lain yaitu penetapan tujuan SDM dalam perusahaan, peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan kemampuan SDM yang memiliki kemampuan baik dalam bidangnya (Swanson dan Holton III, 2008).

Pengelolaan SDM memiliki peran yang sangat strategis bagi perusahaan. Pengelolaan SDM memerlukan serangkaian kebijakan strategis sekaligus kegiatan Manajemen SDM (MSDM) yang antara lain meliputi filosofi, kebijakan, program, praktik dan proses SDM. Filosofi SDM merupakan serangkaian penjelasan yang berisi sejumlah pernyataan tentang perusahaan dan budaya organisasi perusahaan. Kebijakan SDM merupakan penjelasan tentang pembagian nilai positif bagi SDM yang dijabarkan dalam bentuk program-program SDM. Sementara praktik SDM berkaitan dengan kepemimpinan, manajerial dan aturan operasional. Sedangkan proses SDM berhubungan dengan perumusan dan implementasi kebijakan dan kegiatan lainnya.

Dalam praktik SDM terdapat beberapa aspek seperti kepemimpinan, manajerial dan aturan operasional. Kepemimpinan berfungsi mengendalikan sistem perusahaan. Kepemimpinan dalam skala perusahaan sangat berperan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan dan melaksanakan berbagai fungsi. Menurut Ruky (2002:147), fungsi kepemimpinan diantaranya mengatasi masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang mencakup fungsi-fungsi memberi saran dan informasi. Selain itu kepemimpinan memiliki fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok yang meliputi dukungan bagi kelompok dapat beroperasi secara optimal, misalnya dengan menyetujui atau memberi pujian kepada anggota kelompok, menengahi konflik internal kelompok, atau bahkan sekedar memperhatikan kegiatan anggota kelompok.

Kepemimpinan memiliki peran dan fungsi sentral dalam mengatasi berbagai masalah sensitif dalam perusahaan. Salah satu masalah sensitif dalam perusahaan adalah berkaitan dengan adanya diversitas atau keberagaman karyawan adalah diskriminasi oleh satu pihak terhadap pihak lainnya.

Diskriminasi terhadap karyawan merupakan tindakan membedakan individu (karyawan) berdasarkan karakteristik populasi lokal, nasional maupun global yang meliputi berbagai bentuk keberagaman *gender*, etnis dan daerah asal. Timbulnya diskriminasi dan diversitas berdampak pada adanya kebutuhan kebijakan tertentu yang harus dipenuhi. Salah satu bentuk kebijakan berkaitan dengan diskriminasi dan diversitas karyawan adalah *affirmative action policy* yakni usaha-usaha untuk mengelola keberagaman karyawan baik atas dasar perbedaan gender, ras, suku, maupun agama. Realitas menunjukkan bahwa pengembangan kebijakan dalam pengelolaan terhadap keberagaman dalam bentuk *affirmative action* sesungguhnya disebabkan oleh adanya praktik diskriminatif terhadap karyawan (Boone dan Kurtz, 2007).

Dinamika pengembangan SDM ditandai dengan munculnya isu keberagaman pekerja (*workers diversity*). Dalam dunia ketenagakerjaan, diversitas dapat didefinisikan sebagai perbedaan antar karyawan atau pekerja dalam suatu perusahaan. Isu keberagaman pekerja dapat dilihat dari adanya perbedaan individu yang berperan sebagai pekerja yang berasal dari berbagai suku, ras, umur dan jenis kelamin. Adanya *individual difference* tersebut

berdampak pada kebutuhan *policy* (kebijakan) perusahaan dalam rangka mencapai peningkatan kualitas kerja karyawan.

Keberagaman dalam perusahaan ditandai dengan adanya perbedaan karyawan sebagai akibat dari *gender*, *racial* dan *age* yang masing-masing disebabkan oleh beberapa faktor. *Gender diversity* terjadi karena adanya perbedaan aspek biologis yang selanjutnya terkait dengan fungsi, tugas dan peranannya dalam masyarakat. Sementara *racial diversity* terjadi karena adanya tindakan berbeda (sentimen) terhadap pihak lain berdasarkan suku bangsa, warna kulit, keturunan atau asal bangsa dan suku yang bertujuan untuk menghilangkan atau bahkan merusak pengakuan terhadap pihak lain tersebut. Sedangkan *age diversity* terjadi akibat adanya perbedaan pekerja berdasarkan usia, misalnya, pekerja muda dan kaum pekerja tua (Sasongko, 2009).

Tindakan diskriminatif berdasarkan sifat atau *nature* pekerja tersebut memicu adanya kebutuhan kebijakan dalam pengembangan SDM yang harus dipenuhi perusahaan. Salah satu kebijakan yang umumnya dirumuskan perusahaan adalah mengeliminasi adanya diskriminasi melalui kebijakan *affirmative action policy*.

*Affirmative action* merupakan salah satu upaya dalam rangka mengelola keberagaman, baik keberagaman gender, ras, suku, maupun agama (Boone dan Kurtz, 2007). Dapat pula dirumuskan bahwa *affirmative action policy* merupakan upaya atau alat yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai

tingkat persamaan atau penyetaraan terhadap semua individu dengan segala macam sifat, karakteristik dan prestasi yang mampu dicapainya.

Di tingkat internasional *affirmative action* pertama kali tercetus di Amerika Serikat (AS) pada tahun 1964 dengan diberlakukannya Undang-undang Hak Sipil (*Civil Rights Act*). Dalam Pasal VII undang-undang tersebut dinyatakan secara spesifik tentang larangan adanya diskriminasi dalam pekerjaan (Stephanopoulos, 1995). Secara rinci undang-undang *affirmative action* tersebut meliputi *equal payment age discrimination in employment opportunity, equal employment opportunity, pregnancy discrimination act* dan *Civil Rights Act*.

Sekalipun demikian harus disadari bahwa *affirmative action* memiliki dua sisi berbeda yakni positif dan negatif. Di AS misalnya, sisi positif dapat dilihat dari dampak total tindakan afirmatif terhadap laju pertumbuhan lapangan kerja untuk pria kulit hitam di kalangan kontraktor federal semakin meningkat yaitu dari 0.62% menjadi 1.91% per tahun, sementara untuk pekerja wanita kulit hitam meningkat menjadi 2,13%. Dipihak lain tindakan afirmatif kurang mendapat konsensus publik dan belum memperoleh dukungan dalam penegakan hukum, serta sering dikritik hanya sebagai selebar kertas latihan. Namun demikian realitas menunjukkan bahwa *affirmative action* tetap mendorong perusahaan untuk berperan dalam meningkatkan lapangan pekerjaan bagi warga korban perlakuan diskriminatif karena perbedaan ras, etnik dan agama (Stephanopoulos, 1995).

*Affirmative action* dipengaruhi beberapa faktor, Alice Merab (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara model kepemimpinan dengan program *affirmative action*. Model kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan melakukan berbagai tindakan berdasar legitimasi, permodelan, penetapan tujuan (*goal-setting*), penghargaan dan hukuman (*rewarding and punishing*), restrukturisasi organisasi, membangun tim dan mengkomunikasikan visi (Locke *et al.*,1999:2). Model kepemimpinan seseorang akan menentukan sikap dalam pengambilan keputusan terkait adanya diversitas dalam lingkup perusahaan.

Penentuan kebijakan terkait problem diversitas di perusahaan membutuhkan model kepemimpinan yang mampu mengakomodasi secara seimbang sehingga dapat diterima secara logika tanpa mengabaikan kepentingan psikologis karyawan. Signifikansi model kepemimpinan dalam perusahaan ini telah ditunjukkan dari perkembangan model kepemimpinan yang dikembangkan dari waktu ke waktu. Dalam kepemimpinan perusahaan saat ini membutuhkan adanya transformasi gaya kepemimpinan yang lebih mampu mengakomodasi kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya bukan hal yang mudah untuk dapat dipraktikkan. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin harus memiliki pemahaman terhadap situasi lingkungan eksternal dan internal. Dengan demikian, model kepemimpinan yang dipraktikkan dapat mengakomodasi kebutuhan karyawan, pemimpin dan perusahaan.

Seorang pemimpin harus mampu menjalin hubungan baik dengan karyawan, agar tercipta relasi positif dan berkualitas. Sebagaimana teori LMX (*leader-member exchange*) disebutkan bahwa elemen kepemimpinan mencakup tiga hal yang saling berhubungan yaitu *leader*, *member/follower* dan *exchange/relationship* (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Ketiga elemen ini membentuk kepemimpinan sebagai suatu hubungan dan proses, karena pemimpin hanya ada jika ada *follower* dan *follower* hanya akan ada jika ada pemimpin. Oleh karena itu, LMX dijadikan teori kepemimpinan mendasar kepemimpinan, sebab Locke *et al.*, (1999:2) secara implisit menjelaskan bahwa “*effective leaders must know how to inspire and relate to their followers*”. Jika kedua pihak saling berhubungan dengan baik secara timbal balik maka kepemimpinan yang ada akan menjadi efektif, sehingga akan memberi dampak positif terhadap karyawan dan perusahaan.

Selanjutnya budaya organisasi pada dasarnya merupakan pernyataan filosofis yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut akhirnya dapat menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas tinggi (Naina dan Dahlan, 2008:298).

Budaya organisasi mempengaruhi keberlakuan kebijakan *affirmative action* dalam perusahaan, karena budaya organisasi bersifat mengikat dan harus ditaati oleh para karyawan. Dengan demikian implementasi kebijakan *affirmative action* sebagai salah satu bentuk budaya akan mampu mengikat dan mewajibkan para karyawan untuk mengikuti aturan mainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dibuat suatu hipotesis bahwa model kepemimpinan dan budaya organisasi diprediksi mampu mempengaruhi *affirmative action policy* dalam suatu perusahaan. Namun demikian harus pula dipahami bahwa *affirmative action policy* tidak hanya dipengaruhi oleh beberapa faktor tetapi juga dapat mempengaruhi berbagai aspek yakni diversitas dan kualitas kerja karyawan. Diversitas karyawan merupakan tindakan nyata untuk dapat membedakan karyawan secara spesifik dan nyata. Diversitas ini tumbuh dengan cepat bersamaan dengan pekerja yang datang dalam dunia kerja secara bersamaan. Keberagaman ini disebabkan oleh adanya perbedaan usia, ras dan etnik, agama atau kepercayaan, jenis kelamin dan penyebaran geografi (Hankin, 2005).

Selain keberagaman atau diversitas, *affirmative action policy* berdampak pula pada kualitas kerja karyawan. Kualitas kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan adanya keterlibatan karyawan dalam manajemen yang mengarahkan segala upaya dalam proses perencanaan, pengendalian dan perbaikan sehingga semua tuntutan dan kebutuhan dapat dipenuhi. Kualitas karyawan tercermin pula dari serangkaian indikator kualitas secara umum

yang meliputi *performance, features, reliability, conformance, durability, service ability, aesthetics* dan *perceived quality or image* (Cao, 2010).

Berdasarkan argumentasi yang telah diuraikan maka dapat dikembangkan pula suatu pernyataan bahwa model kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi *affirmative action policy* yang selanjutnya *affirmative action policy* tersebut dapat mempengaruhi diversitas atau keberagaman karyawan dan kualitas kerja karyawan. Argumentasi ini dapat dijelaskan bahwa implementasi *affirmative action policy* dalam suatu lingkup perusahaan dapat memacu timbulnya diversitas oleh karyawan itu sendiri. Hal ini berdampak pada kualitas kerja karyawan. Karyawan yang merasa diremehkan atau merasa adanya kekurangan *value added* dalam dirinya akan merasa minder atau tersubordinasi. Hal ini tentu akan dapat menyebabkan pencapaian kualitas kerja tidak dapat optimal.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Pelindo III). Penentuan lokasi ini berawal dari pertimbangan yang merujuk pada adanya beberapa fakta pada PT. Pelindo III yang mempekerjakan beragam sumberdaya manusia, baik keragaman suku, agama, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan kecakapan. Keragaman atau diversitas karyawan ini dapat menimbulkan rasa keberbedaan dalam diri karyawan jika tidak ada kebijakan *affirmative action* yang diterapkan oleh perusahaan.

Keragaman karyawan pada PT. Pelindo III itu sendiri merupakan sebuah keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan hasil sigi awal pada bagian Pengembangan Sumberdaya Manusia, diketahui bahwa dengan adanya

perbedaan agama misalnya, maka perusahaan dapat menerapkan pola kerja 24 jam dengan tanpa mengabaikan hak karyawan untuk menikmati liburan hari besar keagamaan karyawan. Pola kerja *shifting* bagi karyawan diterapkan melalui penjadwalan kerja karyawan yang beragama Islam untuk tetap bekerja pada saat karyawan yang beragama Kristen harus mengambil liburan Natal dan Tahun Baru. Hal serupa juga dilakukan oleh perusahaan pada hari besar keagamaan lainnya. Dengan demikian, karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa dibebani oleh perasaan kecewa akibat harus meninggalkan perayaan hari besar keagamaannya.

Di sisi lain, PT. Pelindo III juga menerapkan kebijakan penempatan karyawan berdasarkan prestasi dan kemampuan karyawan dengan mengabaikan keberbedaan suku, agama dan jenis kelamin. Artinya, meskipun PT. Pelindo III memperhatikan adanya diversitas dan menentukan kebijakan yang didasarkan pada adanya diversitas, namun kebijakan tersebut ditentukan secara tepat waktu dan tepat sasaran.

Pada PT. Pelindo III telah terbangun kepemimpinan yang tidak terikat dengan bawahan, dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan memiliki perbedaan dalam mengarahkan hubungan. Artinya, Jika karyawan tersebut memiliki keahlian dan ketrampilan yang memadai maka karyawan tersebut memberikan kontribusi yang baik untuk tercapainya tujuan bersama.

Realitas yang terjadi di PT. Pelindo III itulah yang menjadi alasan dilakukannya penelitian ini. Adanya diversitas karyawan dan implementasi *affirmative action policy* pada PT. Pelindo III selanjutnya akan diteliti dalam

konteks hubungannya dengan model kepemimpinan, budaya organisasi dan kualitas kerja karyawan.

Berbagai studi yang telah dilakukan membuktikan adanya keterkaitan antar-variabel dalam penelitian. Penelitian Merab (2011) misalnya, telah membuktikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara model kepemimpinan dengan program *affirmative action*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Visagie (2011) telah pula membuktikan bahwa model kepemimpinan berpengaruh terhadap diversitas karyawan.

Sementara itu hubungan antara variabel model kepemimpinan dan kualitas kerja karyawan juga telah diteliti oleh Suharti dan Suliyanto (2012). Namun demikian dalam penelitian tersebut hanya dilakukan sebatas pengukuran kinerja karyawan. Adapun dalam penelitian ini akan dilakukan pengembangan konsep yang lebih luas yaitu dalam bentuk kualitas kerja karyawan yang ditunjukkan dengan berbagai indikator misalnya kinerja karyawan, *reliable*, loyalitas (*durability*).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Guildroz (2009) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keberagaman atau diversitas karyawan dalam suatu lapangan kerja. Titik hubungannya dengan penelitian yang akan dilakukan kali ini terletak pada keberagaman atau diversitas diukur dari persepsi karyawan tanpa memerlukan data historis yang terekam selama beberapa tahun dalam perusahaan.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan telah pula diteliti oleh beberapa peneliti diantaranya Butarbutar dan Sendjaya (2010); Suharti dan Suliyanto (2012); Shah (2007); Robert dan Wasti (2002); Mehta dan Krishnan (2004); Erdogan, *et al.*, (2006); Lund (2003); MacIntosh dan Doherty (2010); Mahal (2009); Fleury (2009); Khan *et al.*, (2011); Lincoln dan Doerr (2012); dan Tolmats (2004). Arah dalam penelitian ini akan ditujukan pada pengembangan isu yang berkaitan dengan kualitas kerja karyawan.

Selain itu perlu dicatat bahwa terdapat inkonsistensi temuan yang terjadi dalam beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan Mahal (2009) dan Lund (2003) misalnya, telah membuktikan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengalaman yang dapat diperoleh dari berbagai penelitian terdahulu tersebut, maka dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian untuk membuktikan berbagai hasil penelitian sebelumnya dalam lingkup ruang kerja yang berbeda, yaitu di Pelindo III.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa ada keterkaitan positif antara *affirmative action policy* dan diversitas karyawan (Antonovics dan Backes, 2013; Federico dan Sidanius, 2002; Garces, 2012; Hinrichs, 2010; Howell, 2009; Jonathan, 1984; Aberson dan Haag, 2003; Zamami dan Green, 2009). Namun demikian, masih ditemukan adanya inkonsistensi dalam penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Zamami dan Green (2009) tidak menyatakan adanya keterkaitan antara *affirmative action*

*policy* dan diversitas karyawan. Adanya inkonsistensi atau gap penelitian sebelumnya ini selanjutnya diteliti dan diuji pada penelitian ini dengan obyek penelitian yang berbeda melalui penelitian ini.

Lebih lanjut, *affirmative action policy* berpengaruh signifikan negatif terhadap kualitas kerja karyawan yang dibuktikan melalui penelitian oleh Button *et al* (2006). Namun demikian belum banyak kajian yang menyusul studi tersebut, sehingga penelitian tentang isu tersebut dapat dikatakan sangat terbatas. Dengan masih minimnya berbagai literatur sebelumnya tentang hubungan model kepemimpinan terhadap *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan serta terbatasnya literatur yang membahas tentang pengaruh diversitas terhadap kualitas kerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini sangat penting artinya dalam mengulas dan mengkaji tentang kejelasan hubungan antar variabel tersebut.

Sebagai awal penelitian yang menindaklanjuti pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan LMX terhadap *affirmative action policy* dan diversitas, maka penelitian ini hanya akan mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap *affirmative action policy* dan tidak mengaitkan keduanya dengan diversitas. Dengan demikian, penelitian ini akan lebih fokus dan memperdalam kajian pengaruh pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap *affirmative action policy* dan pengaruh *affirmative action policy* terhadap diversitas.

Selain itu, penelitian ini juga tidak meneliti keterhubungan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan, karena telah banyak

penelitian serupa itu. Beberapa contoh misalnya penelitian yang dilakukan oleh Butarbutar dan Sendjaya (2010); Gunawan (2009); Mehta dan Krishnan (2004); Erdogan, *et al.*, (2006); Van Emmerik, *et al.*, (2009); Alas, *et al.*, (2011); Kong (n.d); Mohanty *at al* (2012); dan Schimmoeller (2010), membuktikan bahwa budaya organisasi dan model kepemimpinan saling memiliki keterkaitan.

Berdasarkan berbagai uraian yang telah disajikan, maka dalam penelitian ini dilakukan kajian tentang budaya organisasi dan *leader member exchange* serta dampaknya terhadap *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan di Pelindo III.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah tentang realitas yang terjadi di Pelindo III, maka berikut ini rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini.

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *affirmative action policy*?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan?
3. Apakah model kepemimpinan LMX berpengaruh terhadap *affirmative action policy*?
4. Apakah model kepemimpinan LMX berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan?

5. Apakah *affirmative action policy* berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan pada?
6. Apakah *affirmative action policy* berpengaruh terhadap diversitas?
7. Apakah diversitas berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah disajikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

#### 1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan model kepemimpinan LMX terhadap *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia III.

#### 1.3.2 Tujuan Khusus

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *affirmative action policy*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh model kepemimpinan LMX terhadap *affirmative action policy*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh model kepemimpinan LMX terhadap kualitas kerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *affirmative action policy* terhadap kualitas kerja karyawan.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *affirmative action policy* terhadap diversitas.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh diversitas terhadap kualitas kerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memberikan dua kategori manfaat, yaitu manfaat teoretik dan manfaat praktis.

##### **1.4.1 Manfaat Teoretik**

Penelitian ini memberi manfaat sebagai bahan rujukan bagi pengembangan penelitian selanjutnya yang bertujuan untuk mengangkat permasalahan terkait dengan *affirmative action policy*. Dengan demikian penelitian ini mampu memperluas khasanah teoretik serta mengangkat nilai-nilai yang dianut secara empiris dalam pengembangan teori budaya organisasi dan model kepemimpinan LMX terhadap *affirmative action policy*, diversitas karyawan dan kualitas kerja karyawan di masa yang akan datang.

Secara teoretik, penelitian ini dapat mengembangkan serta menguji teori dan model pengembangan model sistem dasar pengembangan sumberdaya manusia (Swanson dan Holton III, 2008), model Budaya organisasi oleh Denison (2003) dan model kepemimpinan LMX oleh Graen dan Uhl-Bien (1995). Selain itu, penelitian ini dapat berfungsi dalam

mempertegas keterkaitan dan gap antarvariabel yang dibentuk pada model-model tersebut.

Penelitian ini selanjutnya memiliki kontribusi dalam mengembangkan teori-teori yang sudah ada dengan cara mengkombinasikan variabel yang sebelumnya telah diteliti secara terpisah, serta melakukan implementasi penelitian dengan variabel tersebut pada suatu tempat atau wilayah.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Manfaat bagi Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III

Penelitian ini menjadi bahan instropeksi bagi karyawan mengenai tingkat kualitas kerja karyawan selama ini, sehingga karyawan berusaha untuk mengoptimalkan kualitas kerja yang sesuai dengan harapan dan standar kriteria yang ditetapkan oleh PT. Pelindo III.

##### 2. Manfaat bagi PT. Pelabuhan Indonesia III

Penelitian ini berfungsi sebagai *input* atau masukan bagi PT. Pelindo III dalam mengidentifikasi kondisi budaya organisasi, model kepemimpinan LMX, *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan yang diimplementasikan di perusahaan saat ini. Dengan demikian, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi atas kebijakan kepemimpinan dan manajemen yang selama ini diterapkan oleh perusahaan berikut upaya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

### 3. Manfaat bagi Pemangku Kepentingan

Penelitian ini memberikan masukan bagi pemangku kepentingan untuk mengetahui gambaran budaya organisasi, model kepemimpinan LMX, *affirmative action policy*, diversitas dan kualitas kerja karyawan. Dengan demikian, pemangku kepentingan dapat membaca dan memberi masukan kepada perusahaan mengenai hal apa yang harus dilakukan di masa yang akan datang demi mengoptimalkan kualitas kerja karyawan.

