

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor industri dan organisasi di Indonesia saat ini semakin dipengaruhi oleh globalisasi. Persaingan bisnis tidak mampu dibatasi sehingga memunculkan pesaing industri yang berasal dari Negara Asing sehingga memunculkan persaingan yang semakin ketat. Kemunculan perusahaan asing akan mengundang investor, tidak hanya investor lokal akan tetapi dari Negara Asing pula yang akan meningkatkan progresifitas pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Untuk menghadapi persaingan industri, perusahaan membutuhkan pemimpin yang baik. Kepemimpinan yang baik akan menciptakan keberhasilan dalam manajemen bisnisnya, keberhasilan tersebut berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku karyawan yang menjadi sebuah etos kerja yang baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik pula.

PT. Hans Jaya Utama merupakan perusahaan jasa yang bergerak pada bidang konstruksi, perusahaan ini dipimpin dan dimiliki oleh Warga Negara Asing asal Korea Selatan, bisnis utama perusahaan ini adalah kontraktor umum dan pemasok (*general contractor and supplier*), pada bidang kontraktor perusahaan ini mampu merancang, membuat, memasang untuk pekerjaan sipil, arsitektur & eksterior, mekanik, listrik, hingga lansekap. Perusahaan ini juga memasok beberapa bahan, alat ataupun barang untuk mendukung penyelesaian proyek. Selain itu, PT. Hans Jaya Utama memiliki misi dan tujuan untuk membantu dan mendukung program pemerintah Indonesia untuk mengurangi tingkat pengangguran, memajukan sumber daya manusia, menambahkan pajak pendapatan negara, dan meningkatkan sektor pembangunan.

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima (Mathis and Jakson, 2011, hlm. 89).

Selanjutnya Mangkunegara (2014 hlm.67) menjelaskan “Kinerja Karyawan

(Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa factor, Mathis dan Jackson (dalam Widodo, 2015, hlm. 187) mengemukakan bahwa:

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor kemampuan (ability) yakni: secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Dan faktor motivasi yakni: membentuk sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja, motivasi bisa didapatkan melalui berbagai hal termasuk dorongan dari pimpinan.

Pemimpin yang efektif dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan oleh kekuasaan yang dimiliki, Kusnan (2015, hlm. 3) mengemukakan pemimpin yang efektif ditunjukkan pula oleh perhatian kepemimpinannya terhadap kesejahteraan, kepuasan karyawan dan peningkatan kualitas kinerja karyawan, terutama sikap mengayomi untuk menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai sasaran organisasi.

Robert L. Mathis dan Jackson (2011, hlm. 378) mengemukakan :

Kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya adalah kuantitas pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja, kualitas dalam ketaatan dalam prosedur dan disiplin, keandalan dalam melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum, kehadiran masuk kerja setiap hari dan sesuai jam kerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

Mengingat *ouput* sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya, maka setiap perusahaan tentu memiliki strategi tersendiri untuk mengembangkan potensi karyawannya. Banyak cara yang sudah PT. Hans Jaya Utama lakukan guna menunjang kemajuan kualitas manusia sebagai sumber dayanya. Namun pada kenyataannya, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT. Hans Jaya Utama masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kajian empirik yang penulis lakukan di PT. Hans Jaya Utama melalui data-data yang didapatkan, terdapat temuan yang didapatkan yaitu kinerja karyawan setiap tahunnya belum maksimal dan masih terdapat indikator yang

belum mencapai target yang ditetapkan. Berikut penulis tampilkan Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Hans Jaya Utama Tahun 2017-2019 :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Hans Jaya Utama**  
**Tahun 2017-2019**

No.	Uraian	Target (%)	Realisasi (%)		
			2017	2018	2019
1	KUANTITAS KERJA a. Motivasi untuk mencapai kinerja b. Perbaikan terus menerus	100	73 83	78 85	85 83
2	KUALITAS KERJA a. Skill dan kemampuan kerja b. Percaya diri c. Kualitas pekerjaan d. Tanggung jawab e. Kebersihan setelah pekerjaan	100	76 70 82 83 83	81 75 81 80 86	90 80 85 85 89
3	WAKTU a. Disiplin b. Respon	100	75 82	80 86	80 85
4	KEHADIRAN	100	86	85	90
5	KERJASAMA a. Loyalitas b. Kerjasama	100	83 86	86 88	86 90

*Sumber : Penilaian Kinerja dan Perilaku Individu Karyawan, HRD PT. Hans Jaya Utama (data telah diolah)*

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, maka aspek-aspek penilaian masih belum maksimal karna belum mampu memenuhi target, namun terdapat beberapa aspek yang menjadi sorotan, pada tahun 2017 masih terdapat aspek penilaian yang jauh dari target yang ditentukan diantaranya aspek motivasi untuk mencapai kinerja 73%, percaya diri 70%, disiplin 75%. Namun pada tahun berikutnya yaitu di tahun 2018 terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada beberapa aspek, termasuk pada aspek motivasi untuk mencapai kinerja dan percaya diri meningkat sebesar 5% akan tetapi masih belum bisa memenuhi target yang ditetapkan. Namun di tahun 2018 juga terdapat penurunan yang relatif rendah pada aspek kualitas pekerjaan sebesar 1% , kehadiran sebesar 1 % dan tanggung jawab sebesar 3%. Selanjutnya

pada tahun 2019, terjadi peningkatan yang signifikan pada beberapa aspek sekitar 2-9%, akan tetapi tetap terjadi penurunan pada perbaikan terus menerus sebesar 2%, dan respon sebesar 1% namun penurunannya relatif rendah. Kemudian pada tahun 2019, terjadi peningkatan yang signifikan sebesar 2-9%, namun seluruh aspek penilaian tetap belum maksimal dan belum mampu mencapai target. Artinya dengan tingkat realisasi penilaian kinerja karyawan yang setiap tahunnya yang fluktuatif dan belum mampu mencapai target merupakan adanya indikasi belum maksimalnya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Selain itu aspek dari penilaian kinerja karyawan yang berguna untuk mengukur kinerja karyawan adalah tingkat kehadiran yang dapat dilihat melalui rekapitulasi kehadiran. Mangkuprawira dan Hubeis (2014, hlm. 122) mengatakan bahwa “Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan”. Absensi merupakan cara perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan. Semakin tinggi absensi maka semakin rendah kinerja karyawan, dan juga sebaliknya. Berikut merupakan Rekapitulasi Absensi Karyawan Tetap/Staff di PT. Hans Jaya Utama Tahun 2017-2019:

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan Tetap/Staff PT. Hans Jaya Utama**  
**Tahun 2017-2019**

Tahun	Jenis Absensi				Jumlah Staff	Jumlah Hari Kerja	Tingkat Absensi (%)
	Izin	Sakit	Cuti	Tanpa Ket.			
2017	72	194	1.205	397	50	288	2,75%
2018	59	226	1.124	448	50	289	3,11%
2019	87	239	1.217	483	50	294	3,35%

*Sumber: Data Kehadiran Karyawan, HRD PT. Hans Jaya Utama (data telah diolah)*

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa presentase ketidakhadiran karyawan mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Pada tahun 2017 sebesar 2,75%, tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 0,36 % menjadi 3,11%, dan pada tahun 2019 kembali mengalami kenaikan sebesar 0,24% sehingga besaran presentase ketidakhadiran menjadi 3,35%. Menurut penjelasan Ibu Ratna Dewi selaku Staff HDR PT. Hans Jaya Utama ketidakhadiran karyawan terbesar biasanya terjadi pada saat menjelang Hari Raya Idul Fitri, hal ini dikarenakan banyak karyawan mengambil cuti dan ketika akhir cuti masih terdapat karyawan yang

absen dengan alasan masih di luar kota dan perjalanan pulang yang terhambat macet arus balik. Namun selama ini jumlah karyawan yang absen tetap belum mampu memenuhi target 100%, beliau menjelaskan PT. Hans Jaya Utama memiliki mess atau tempat tinggal untuk karyawannya dengan jarak yang relatif dekat dengan setiap cabang kantornya sebagai upaya meminimalisir absensi karyawan, oleh karena itu diharapkan karyawan mampu memenuhi target kehadiran 100% dan tidak ada toleransi karena setiap bulannya karyawan mendapatkan hak cuti.

Salah satu faktor belum maksimalnya kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, yang dalam penelitian ini kepemimpinan lintas budaya. Apabila dilihat dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, penulis menduga pada fenomena di PT. Hans Jaya Utama, faktor yang menyebabkan kinerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan adalah efektivitas kepemimpinan lintas budaya. Melihat pentingnya peran karyawan dalam organisasi, maka karyawan perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaan tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Output yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dipengaruhi oleh salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan.

Hal ini didukung oleh pendapat Sedarmayanti (2011, hlm. 26) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Leadership Factor* yakni ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

Melalui hasil observasi awal yang penulis lakukan, PT.Hans Jaya Utama dimiliki dan dipimpin oleh keluarga WNA Korea Selatan yaitu Mr. Koo Han Hoe. Pimpinan perusahaan dan *team leader* yang berasal dari latar belakang negara yang berbeda dengan karyawannya yang berasal dari Indonesia menyebabkan perbedaan budaya dihadapi oleh pimpinan maupun karyawan. Berangkat dari perbedaan latar belakang budaya inilah seorang pemimpin perusahaan perlu memperhatikan kompetensi kepemimpinan lintas budaya yang dimilikinya.

Hal yang membedakan kepemimpinan lintas budaya dengan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada dalam proses kepemimpinan. (Akiga & Lowe, dalam Intan Puspitasari, 2014, hlm. 3).

Walau menghadapi perbedaan latar belakang budaya antara pimpinan perusahaan serta karyawannya, namun pimpinan perusahaan serta *team leader* tetap melakukan banyak interaksi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan karyawan lokal walau dengan berbagai keterbatasan.

Berikut merupakan Daftar Rekapitulasi Pimpinan Berkewarganegaraan Asing (WNA) Korea Selatan di PT. Hans Jaya Utama:

**Tabel 1.3**  
**Daftar Pimpinan Asing (Korea Selatan) di PT. Hans Jaya Utama**  
**per Desember 2019**

No.	Jabatan	Staff
1	President Director	1
2	Vice President	1
3	Operational Director	1
4	Site Manager	2
5	Construction Manager	1
6	Administration & Finance	1
7	Project Coordinator	1
<b>Sub Total</b>		<b>8</b>

*Sumber: Data Struktur dan Jabatan, HRD PT. Hans Jaya Utama*

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas, jumlah pimpinan asing asal Negara Korea Selatan berjumlah 8 orang seluruhnya menduduki posisi *team leader*, mulai dari *President Director* sampai dengan *Project Coordinator*, hal ini berarti perbandingan jumlah pimpinan asing dengan karyawan lokal yaitu 1:6. Berdasarkan penjelasan dari Ibu Ratna Sari Dewi selaku Staff HDR, dan Bapak Ranoto selaku Senior Supervisor PT. Hans Jaya Utama, dijelaskan bahwa pimpinan asal Negara Korea Selatan memiliki disiplin dan etos kerja yang tinggi, juga memiliki ritme kerja yang cepat, tuntas namun dengan hasil terbaik, mereka membuat target yang cukup banyak dalam waktu penyelesaian yang singkat sehingga akan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak suka menunda pekerjaan, selain itu mereka tegas dan tidak segan memberi peringatan dengan jelas. Hal ini berbeda dengan kebiasaan pekerja di Indonesia sehingga karyawan memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang terdapat di PT. Hans Jaya Utama dan pemimpin dengan latar belakang budaya yang berbeda, selain itu karyawan juga kerap kali mengalami kesulitan berinteraksi dengan pemimpin perusahaan sehingga hanya mampu mengandalkan instruksi *Construction Manager* yang merupakan Warga Negara Indonesia. Oleh karenanya

nilai budaya yang di persepsi belum dipahami dan diadaptasi dengan baik sehingga berdampak pada belum maksimalnya kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas maka perlu diteliti penyebab dari penilaian kinerja yang belum memenuhi target, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama.

## **1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah**

Fokus dari penelitian ini yaitu mengenai kinerja karyawan PT. Hans Jaya Utama, dengan asumsi bahwa tingkat kinerja karyawan belum maksimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, dalam kajian ini salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan yakni jenis kepemimpinan lintas budaya.

Berdasarkan hal tersebut, pokok masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “PT. Hans Jaya Utama belum melakukan kepemimpinan lintas budaya dengan baik, hal ini menyebabkan kinerja karyawan masih belum maksimal dan akan mengakibatkan dampak buruk bagi perusahaan”. Hal ini harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, karena kinerja karyawan merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan dikelola dengan baik. Maka penelitian ini bermaksud mengungkap “Pengaruh Kepemimpinan Lintas Budaya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hans Jaya Utama”.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, disimpulkan bahwa masalah pada penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas kepemimpinan lintas budaya di PT. Hans Jaya Utama?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama?
3. Adakah pengaruh kepemimpinan lintas budaya terhadap kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah mengenai kepemimpinan lintas budaya terhadap kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama. Analisis tersebut diperlukan: Untuk mengetahui “Pengaruh Kepemimpinan Lintas Budaya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hans Jaya Utama”.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat efektivitas kepemimpinan lintas budaya di PT. Hans Jaya Utama
2. Mengetahui tingkat kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan lintas budaya terhadap kinerja karyawan di PT. Hans Jaya Utama

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Apabila tujuan dari penelitian ini telah berhasil maka diharapkan penelitian ini dapat berguna secara teoritis maupun secara praktis. Kegunaan dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memperkaya konsep dan teori untuk mendukung perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi pustaka untuk penelitian-penelitian berikutnya.

2. Kegunaan Empirik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan lintas budaya terhadap kinerja karyawan yang selanjutnya bagi PT. Hans Jaya Utama dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya