

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Mengingat persaingan yang semakin kompetitif di era globalisasi, perusahaan harus mampu bertahan untuk meningkatkan daya saing agar tetap hidup dan berekspansi. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya suatu organisasi atau perusahaan, sebagai penggerak dan penentu yang diharapkan dapat dijadikan sebagai mesin bagi sumber daya manusia lainnya. Karyawan merupakan faktor terpenting dalam menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan.

Pada saat ini, pengembangan kemampuan terhadap sumber daya manusia masih rendah, seperti yang ditunjukkan oleh Indeks Pembangunan Manusia Indonesia berada pada organisasi. Hal yang dimaksud ini dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi perlu menjadi perhatian karena merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pada hakikatnya budaya perusahaan adalah proses pembentukan perilaku, pola pikir, keputusan, dan gaya bahasa yang menjadi identitas suatu organisasi.

Budaya organisasi yang telah dikembangkan oleh suatu organisasi harus mampu membatasi dan mempengaruhi individu maupun kelompok dengan target penyesuaian individu maupun kelompok dengan tujuan perusahaan. Kemudian budaya organisasi yang akan dibangun dan direalisasikan harus mampu mendorong anggota di dalam organisasi untuk memiliki visi, misi, perasaan, keyakinan dan kepercayaan. Setelah itu, budaya organisasi juga memerlukan adaptasi dengan kebutuhan pemangku kepentingan eksternal dan perubahan lingkungan, ekonomi, politik, masalah sosial, teknologi informasi, dan lain sebagainya. Siehl dan Martin 1984 (dalam Kasdi, 2011:50) Budaya organisasi dapat dibayangkan sebagai perekat yang menyatukan suatu organisasi melalui kerja sama dalam arti suatu pola makna untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang

digunakan dalam suatu organisasi harus dilaksanakan secara bersama-sama dengan baik. Budaya yang baik harus dibangun di atas aktivitas internal yang berkembang kemudian menjadi organisasi dan bisnis eksternal.

Menurut gagasan Stock et al., (2007) Budaya organisasi klan didasarkan pada nilai dan keyakinannya pada aspek internal perusahaan dan fleksibilitas organisasi. Artinya budaya klan mengacu pada komunikasi karyawan dan manajer seolah-olah mereka adalah satu keluarga besar, dan bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang ramah bagi semua karyawan. Perihal lain dalam budaya organisasi klan diantaranya mendukung kemudahan kerja karyawan, melaksanakan tugas kerja secara sukarela, mendukung karyawan dalam memecahkan masalah, dan kesadaran saat karyawan tidak hadir terkait sakit, dukungan dan penggantian pekerjaan, serta penghargaan terhadap perusahaan yang bersangkutan. Aturan berkontribusi pada pengembangan perusahaan dengan proposal konstruktif dan toleran terhadap kondisi kerja yang tidak menyenangkan.

Menurut Short (2013), budaya klan sangat membantu organisasi untuk mengembangkan kerja tim yang erat. Budaya klan merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang dapat mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Seperti yang ditunjukkan Cameron dan Quinn (2006), budaya organisasi klan adalah di mana karyawan merasa bahwa anggota organisasi seperti keluarga. Perusahaan yang sukses telah membuktikan bahwa semua karyawan yang menganggap suatu organisasi sebagai satu keluarga besar dan bekerja di lingkungan organisasi sebagai aktivitas keluarganya sendiri, seperti keinginan dan kemauan yang akan dilakukan semua atas kesadarannya sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian Rini Winarsih et al (2015) bahwa hasil penelitian untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang diharapkan dalam lima tahun mendatang di RSUD Dr. Soetomo didominasi budaya organisasi klan dan berpengaruh positif terhadap kinerja perawat pada RSUD Dr. Soetomo.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan kelebihan yang dimiliki dari pengimplementasian budaya klan membawa

pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain memiliki kelebihan, budaya klan juga memiliki beberapa kekurangan yang perlu diketahui yaitu 1) batasan kerja dan otoritas yang tidak begitu jelas karena setiap orang punya peran dan andil yang sama dalam setiap proyek kerja, 2) memicu ketidakdisiplinan, karena perusahaan cenderung membebaskan karyawannya dalam bekerja yang justru memanfaatkan kebebasan tersebut untuk menguntungkan dirinya sendiri, dan 3) terlalu fokus pada internal yang dapat membuat perusahaan kehilangan pandangan dari dunia luar, yang justru seharusnya menjadi prioritas dalam bisnis (Tjahjono, 2018).

Hal negatif dari budaya klan dapat diminimalisir dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua aspek yang saling bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat pada sebuah organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan dan antara karyawan dengan karyawan lainnya. Keadaan di atas apabila dipertahankan secara terus-menerus tentunya akan menjadi budaya yang baik serta mampu meningkatkan kinerja karyawan yang menguntungkan perusahaan. Maka dari itu pengimplementasian sebuah budaya klan juga memerlukan faktor dari gaya kepemimpinan pada sebuah organisasi.

Pemimpin yang berasal dari satu budaya yang sama dengan pegawainya akan lebih mudah beradaptasi dengan budaya organisasi klan, namun berbeda untuk pemimpin yang berasal dari budaya yang berbeda dengan pegawainya. Seperti PT Baiksan Indonesia yang merupakan pemasok rekomendasi untuk kulit sintetis khususnya untuk bahan baku sepatu di seluruh dunia, perusahaan ekspansi BAIKSAN *CO,LTD* asal Korea Selatan. Perusahaan tersebut menempatkan ekspatriat dari negara asalnya yaitu Korea Selatan di *Top Management*-nya, seperti pada posisi *CEO*, *Director* dan *Manager*. Keadaan tersebut membuat, sistem manajemen pada PT. Baiksan Indonesia sangat kental dengan budaya ciri khas Korea Selatan yang jelas berbeda dengan budaya kerja pegawainya yang merupakan orang Indonesia.

PT Baiksan Indonesia memiliki ciri-ciri yang tidak jauh berbeda dengan perusahaan yang dipimpin oleh ekspatriat dari Korea Selatan, dimana menurut Hwan, (2015) dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan di Indonesia ekspatriat Korea Selatan masih memakai cara kepemimpinan otoriter yang dulu sering digunakan pada perusahaan ekspor Korea Selatan yang padat karya.

Korea Selatan termasuk pada kelompok Konfusianisme Asia dimana nilai jarak kekuasaan dan tingkat kolektivisme kelompok tinggi. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para ekspatriat manajer Korea Selatan umumnya mencirikan kepada gaya kepemimpinan otoriter dan paternalistik. Gaya kepemimpinan Korea Selatan otoriter pada tatanan hirarki dan paternalistik, musyawarah mufakat ialah prinsip dalam menjaga hubungan organisasi yang harmonis dan gaya manajemen Korea Selatan tidak dapat memisahkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Yang, 2006). Dalam menjalankan kepemimpinan di dalam perusahaan, manajer Korea Selatan banyak sekali menerapkan otoritas tradisional. Prinsip tradisional merupakan sikap eksklusif dan sentralisasi kekuasaan yang juga menimbulkan dampak yang besar terhadap struktur kekuasaan dalam berbagai perusahaan bisnis Korea Selatan. Wujud dari eksklusif dan sentralisasi di PT. Baiksan Indonesia ditunjukkan dengan susahny pegawai memperoleh kesempatan untuk pengembangan karir. Hampir tidak ada pegawai lokal yang berada di posisi manager.

Komunikasi yang dilakukan antara karyawan dengan pimpinan ekspatriat manajer Korea Selatan pada umumnya jauh lebih sering menggunakan komunikasi ke bawah daripada komunikasi yang diarahkan ke atas. Banyak keputusan dan perintah dari atas dibandingkan usulan dari bawah ke atas. Kecenderungan lain adalah untuk komunikasi horizontal antar bagian pada tingkat yang sama yang lebih umum daripada komunikasi diagonal di kalangan para manajer pada tingkat-tingkat atas dan bawah (Lee, 2012). Hal yang serupa yang juga disampaikan oleh beberapa karyawan PT Baiksan Indonesia, bukan masalah perbedaan bahasa yang menghalangi

komunikasi melainkan pimpinan ekspatriat manajer Korea Selatan jarang mau mendengarkan aspirasi dari bawahnya ketika terjadi masalah.

Ada kalanya dalam memimpin, pemimpin mengubah perilaku untuk menyesuaikan diri dengan keadaan perusahaan, tetapi berbeda dengan manajer Korea Selatan yang cenderung mengubah sesuatu kebiasaan agar sesuai dengan karakteristik dirinya sebagai pemimpin perusahaan. Contoh karakteristik yang ditunjukkan para ekspatriat yang ada pada PT Baixan Indonesia yaitu disiplin waktu (*on time*), kehati-hatian dalam bekerja, *work hard*, pola ritme kerja yang cepat dan tuntas dengan hasil terbaik. Hal tersebut dikarenakan ada persepsi tentang budaya klan yang memiliki kelemahan dalam hal disiplin. Perubahan tetap mempertahankan budaya klan, karena budaya tersebut dianggap relevan dengan tujuan perusahaan yaitu dengan membentuk kelompok tim marketing yang terdiri dari berbagai brand sepatu yaitu Adidas, Nike, New Balance, dan *Other Brand* dimana setiap anggota tim saling bekerja sama dan membangun keselarasan agar terciptanya suasana organisasi yang nyaman dan ramah untuk tetap menjaga kinerja karyawan dipertahankan terbaiknya.

Kinerja secara luas diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai target tujuan pekerjaannya. Karyawan dapat dikatakan bekerja dengan baik jika kinerjanya dapat dipertahankan sebaik mungkin dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya sesuai standar yang ditentukan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu penentu tercapainya tujuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, kinerja setiap karyawan harus diperhatikan oleh manajer perusahaan, karena penurunan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. (Yuningsih, 2002).

Tim manajemen bertindak sebagai agen yang berupaya mengoptimalkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Untuk itu, manajemen ditantang untuk terus meningkatkan

sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Masalah kinerja adalah masalah konstan bagi manajemen jadi manajemen seharusnya mengetahui apa yang menyebabkan kinerja karyawan berpengaruh. Perlu dipersiapkan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan yaitu manajemen sumber daya manusia harus mampu memodifikasi sumber daya perusahaan untuk menciptakan sinergi yang kuat di dalam perusahaan tersebut.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat berperan penting bagi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan Mangkuprawira (2007:155), dimana kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu individu dan faktor ekstrinsik, antara lain kepemimpinan dan budaya organisasi. Dengan latar belakang permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengkaji judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Klan dan Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Baiksan Indonesia ”**.

## **1.2 Batasan Masalah**

Dikarenakan waktu yang dimiliki oleh peneliti hanya sedikit maka agar permasalahan tidak melebar begitu jauh, penulis membatasi masalah yang akan diteliti dikhususkan pada :

1. Penelitian dibatasi pada variabel Budaya Organisasi Klan (X1), Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Agar pembahasan terfokus dan mudah dipahami.
2. Penelitian dibatasi pada karyawan PT Baiksan Indonesia karena pada perusahaan tersebut merupakan perusahaan ekspansi negara asing asal Korea Selatan sehingga posisi *Top Management* diperusahaan tersebut dipimpin oleh ekspatriat asal Korea Selatan. Hal ini yang sangat mendukung penulis untuk mengambil salah satu variabel judul padapenelitian tersebut.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka pembahasan terhadap pokok-pokok permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi klan terhadap kinerja karyawan pada PT Baiksian Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat terhadap kinerja karyawan pada PT. Baiksian Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh signifikan budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Baiksian Indonesia?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, maka pembahasan terhadap pokok-pokok permasalahannya sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi klan terhadap kinerja karyawan PT Baiksian Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat terhadap kinerja karyawan PT Baiksian Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Baiksian Indonesia.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

1. Bagi PT. Baiksian Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, serta dapat di aplikasikan dalam meningkatkan budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat sehingga memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi ITB Ahmad Dahlan

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya mengenai budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi peneliti selanjutnya yang memiliki permasalahan yang serupa.

4. Bagi Penulis

Untuk mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan di ITB Ahmad Dahlan dengan membuat laporan penelitian secara ilmiah dan sistematis, serta untuk memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi klan dan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

