

PENGARUH BUDAYA TERHADAP KEPEMIMPINAN DAN KINERJA (Studi pada Karyawan PT Bo Kyung, Beji - Pasuruan)

Vera Maulina
Mochammad Al Musadieg
Gunawan Eko Nurtjahjono
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: verasihombing@outlook.com

ABSTRACT

This research aim to explain the impact of the understanding of cultural differences toward the leadership style at PT Bo Kyung, the understanding of cultural differences toward the employees performance at PT Bo Kyung, and the impact of leadership style toward employees performance at PT Bo Kyung. This research used explanatory research method with quantitative approach. In this research, understanding cultural differences roles as independent variable, leadership styles as intervening variable, and employees performance as dependent variable. The primary data takes from questionnaires answer result and the secondary data based from the company's documents. This research used descriptive analysis and path analysis. The results of this research shows that the understanding cultural differences has a significant impact on the leadership style, the understnading culture differences also has a significant impact toward employees performances, anf the leadership style has a significant impact toward employees performance.

Keyword: Culture, Leadership Style, Employees Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pemahaman perbedaan budaya terhadap gaya kepemimpinan pada PT Bo Kyung, pengaruh pemahaman perbedaan budaya terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Bo Kyung. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemahaman perbedaan budaya sebagai variabel bebas, gaya kepemimpinan sebagai variabel antara, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Data primer dalam penelitian ini didapatkan dari hasil jawaban angket dan data sekunder diambil dari dokumen perusahaan. Analisa data yang digunakan adalah analisa statistik deskriptif dan analisa jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman perbedaan budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan, pemahaman perbedaan budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak dapat hidup seorang diri tanpa ada bantuan dari orang lain, karena itu manusia selalu berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Hasil dari interaksi antara manusia dengan sesamanya itulah yang menghasilkan rupa-rupa budaya. Manusia berkembang dengan seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga menyebabkan interaksi antar golongan semakin berkembang pula. Begitu halnya dengan negara, negara juga menjadi semakin berkembang mengikuti arus dari waktu ke waktu, sehingga negara harus memiliki sesuatu hal yang dapat menjadi ciri khas ataupun identitasnya. Negara juga harus terbuka terhadap adanya pengaruh dari negara yang lain yang bisa disebut sebagai perbedaan budaya. Pengaruh-pengaruh tersebut diantaranya adalah pertukaran perdagangan, pola pemikiran, serta aspek – aspek kebudayaan lain yang biasa disebut dengan globalisasi.

Globalisasi ditandai oleh adanya interdependensi antarnegara dan semakin bebasnya arus informasi dan komunikasi yang menembus batas-batas teritorial negara, serta membawa pengaruh dalam berbagai bidang, termasuk bisnis. Globalisasi juga mempengaruhi organisasi di seluruh dunia. Globalisasi memberikan peluang, kesempatan serta tantangan baru bagi organisasi. Sistem manajemen dan budaya organisasi harus dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terus berubah.

Organisasi membutuhkan orang-orang yang berkompentensi profesional serta kemampuan dan kecakapan lintas budaya yang pada akhirnya menyebabkan kebutuhan akan penugasan internasional. Sebagai konsekuensi dari kondisi tersebut maka kompetensi kepemimpinan dengan latar belakang budaya yang berbeda sangat diperlukan dalam perusahaan yang beroperasi secara internasional. Kondisi tersebut akan sangat mempengaruhi interaksi antara manajer yang ditugaskan ke luar negeri (*expatriates manager*) dengan para karyawan lokal mereka, yang kenyataannya sangat memerlukan berbagai tingkat adaptasi yang harus mereka lakukan baik oleh manajer maupun oleh karyawan mereka. Bagi para manajer hal tersebut sangat erat berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan akibat dari perbedaan budaya yang mereka miliki.

Penelitian tentang pemahaman perbedaan budaya dalam gaya kepemimpinan penting karena pemahaman akan perbedaan budaya dapat meningkatkan kinerja pada organisasi global dan

penting untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan yang efektif dalam budaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan pola yang ditunjukkan dalam proses mempengaruhi orang lain (Matondang, 2008:5). Pola yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada bawahannya akan membentuk suatu hubungan yang dapat menyebabkan timbulnya perasaan senang atau tidak senang pada karyawan. Gaya kepemimpinan harus mampu menciptakan integrasi yang serasi dengan bawahannya, yaitu dengan membina kerja sama, mengarahkan, dan mendorong gairah kerja karyawan sehingga menimbulkan niat dan kinerja yang maksimal. Permasalahan yang dihadapi oleh kepemimpinan lintas budaya sering terjadi didalam perusahaan yang memiliki pekerja multikultur. Kesalahpahaman dapat terjadi melalui hal – hal kecil yang menjadi kebiasaan di budaya / negara asal pemimpin maupun karyawan. Maka dari itu, karyawan sebenarnya juga dituntut untuk dapat memahami budaya yang berbeda dengan budaya asli karyawan. Karyawan membutuhkan pemahaman tentang perbedaan budaya dalam mendukung komunikasi guna meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah tim.

PT Bo Kyung merupakan perusahaan multinasional yang berpusat di Korea Selatan dan telah puluhan tahun beroperasi di Indonesia. PT Bo Kyung menciptakan lingkungan kerja di mana setiap orang yang bekerja di dalamnya dapat memanfaatkan potensinya, mendorong maju inovasi perusahaan, dan mencapai kinerja yang sangat baik. Sebagai perusahaan terkemuka yang berasal dari Korea, maka tidak dapat dipungkiri lagi jika PT Bo Kyung memiliki *top managers* yang masih sangat kental dengan budaya Korea. Keberadaan *top managers* tersebut membuat PT Bo Kyung perlu menyetarakan pola kerja pada setiap perusahaannya yang tersebar di beberapa negara, termasuk di Indonesia. Maka dari itu, perlu adanya penyesuaian budaya dari negara pusat PT Bo Kyung terhadap perusahaannya di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan tersebut, sebuah studi perlu dilakukan untuk menentukan apakah faktor pemahaman perbedaan budaya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya terhadap Kepemimpinan dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Bo Kyung – Beji, Pasuruan)”**.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori Perbedaan Budaya

Pada konsep pemahaman perbedaan budaya, orang dituntut untuk mengerti dan menyadari perbedaan budaya yang mencakup adat istiadat, kebiasaan, norma hukum, bahasa, dan cara berkomunikasi. Tuntutan itu digunakan untuk menghindari salah paham yang dapat menimbulkan konflik (Priambada, 2011). Perbedaan budaya menciptakan nilai untuk menentukan alternatif yang dapat sama – sama diterima oleh masing-masing budaya di setiap kelompok. Pemahaman akan perbedaan budaya merupakan bentuk interaksi antara satu budaya dengan budaya yang lain yang memberikan dampak atau pengaruh terhadap budaya lainnya. Pemahaman perbedaan budaya sangat diperlukan bagi para pemimpin internasional yang sedang bertugas di tempat yang bukan negara asalnya guna mempermudah pembauran dengan bawahan maupun rekan kerja yang lain. Fokus penelitian ini adalah budaya yang dibawa oleh pemimpin dari negara asalnya yaitu Korea Selatan.

2.2. Tinjauan Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola sikap dan perilaku yang ditunjukkan dalam proses mempengaruhi orang (Matondang, 2008:5). Djanaid (2004: 202) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma yang digunakan oleh seseorang saat sedang mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai aturan, nilai, ataupun norma yang dijadikan pedoman untuk berperilaku dalam proses mempengaruhi tindakan orang lain. Berikut terdapat tiga gaya kepemimpinan menurut Studi IOWA:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter
Seorang pemimpin otoriter bertindak sangat direktif dan selalu memberikan pengarahan
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis
Pimpinan melibatkan kelompok dalam mengambil keputusan dan berusaha untuk bersikap lebih obyektif dalam memuji atau mengkritik.
- c. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*
Seorang pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahan ataupun kelompok.

2.3. Tinjauan Teori Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan (Hasibuan 2002:160). Kinerja karyawan sama hanya dengan prestasi kerja, yaitu merupakan hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007:9).

2.4. HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Diduga Pemahaman Perbedaan Budaya (X) berpengaruh signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan (Y1).
H₂: Diduga Pemahaman Perbedaan Budaya (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).
H₃: Diduga Gaya Kepemimpinan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT Bo Kyung yang terletak di Jl Raya Cangkringmalang KM 43 Beji - Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Dalam penentuan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin. Hasil perhitungan jumlah sampel yang didapat sebanyak 50 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif, analisa jalur, dan penhujian hipotesis (uji t).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Statistik Deskriptif

a. Pemahaman Perbedaan Budaya

Berdasarkan hasil pengolahan data dari jawaban responden, hasil *grand mean* dari Pemahaman Perbedaan Budaya adalah 3,83 yang berarti mayoritas responden pada PT Bo Kyung setuju bahwa Pemimpin PT Bo Kyung memiliki pemahaman perbedaan budaya yang baik.

b. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengolahan data dari jawaban responden, hasil *grand mean* dari Gaya Kepemimpinan adalah 3,82 yang berarti mayoritas responden setuju bahwa pemimpin PT Bo Kyung memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan yang responden harapkan.

c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data dari jawaban responden, hasil *grand mean* dari Kinerja Karyawan adalah 4,01 yang berarti bahwa karyawan PT Bo Kyung memiliki kinerja yang baik.

4.2. Analisa Jalur

Tabel 1 Analisa Jalur

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Standardized Coefficients	T	Sig
X	Y ₁		0,678	6,392	0,000
X	Y ₂		0,287	2,328	0,024
Y ₁			0,561	4,559	0,000
R ² ₁ : 0,460					
R ² ₂ : 0,615					

Sumber: Data Primer diolah, 2016

a. Pengaruh Langsung Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Gaya Kepemimpinan

Tabel 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,678 menunjukkan bahwa pengaruh Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Gaya Kepemimpinan, dengan t_{hitung} sebesar 6,392 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), karena $t_{hitung} (6,392) > t$ Tabel (2,011).

b. Pengaruh Langsung Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,287 menunjukkan bahwa pengaruh atribut terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 2,328 dan probabilitas sebesar 0,024 ($p < 0,05$), karena $t_{hitung} (2,328) > t$ Tabel (2,012).

c. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,561 menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, dengan t_{hitung} sebesar 4,559 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$).

d. Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Sig	Ket
X	Y ₁		0,678	0	0,678	0,000	Sig
X	Y ₂		0,287	0,381	0,667	0,024	Sig
Y ₁			0,561	0	0,561	0,000	Sig

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan berperan sebagai sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Pemahaman Perbedaan Budaya dengan Kinerja

Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,381. *Total Effect* Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan sebesar 0,667. Hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya Gaya Kepemimpinan akan menjadi jembatan yang baik bagi hubungan antara Pemahaman Perbedaan Budaya dengan Kinerja Karyawan.

3. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis

Hipotesis	t_{hitung}	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
X → Y ₁	6,392	0,000	H ₁ didukung
X → Y ₂	2,368	0,024	H ₂ didukung
Y ₁ → Y ₂	4,559	0,000	H ₃ didukung

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- Variabel Pemahaman Perbedaan Budaya (X) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,392 > 2,012$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Maka variabel Pemahaman Perbedaan Budaya (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (Y₁).
- Variabel Pemahaman Perbedaan Budaya (X) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,368 > 2,012$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,024 < 0,05$. Maka variabel Pemahaman Perbedaan Budaya (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y₂).
- Variabel Gaya Kepemimpinan (Y₁) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,559 > 2,012$ dan nilai sig. $< 0,05$ yaitu $0,000 < 0,05$. Maka variabel Gaya Kepemimpinan (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y₂).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- Hasil uji analisa jalur Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Gaya Kepemimpinan memiliki nilai koefisien beta 0,678. Nilai probabilitas yang dimiliki sebesar $(0,000) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Gaya Kepemimpinan. Jadi, pemahaman akan perbedaan budaya oleh sang pemimpin yang berasal dari budaya asing dapat menentukan bagaimana pemimpin memimpin anggotanya pada situasi yang sedang terjadi.
- Hasil uji analisa jalur variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,561.

Nilai probabilitas yang dimiliki sebesar (0,000) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Jadi, Gaya Kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena sang pemimpin mengetahui bagaimana pemimpin harus bertindak.

- c. Hasil uji analisa jalur Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,287. Nilai probabilitas yang dimiliki sebesar (0,024) < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pemahaman Perbedaan Budaya terhadap Kinerja Karyawan. Jadi, karyawan mampu bekerja dengan baik setelah mengerti maksud dari pemimpinnya yang berasal dari negara lain, sehingga karyawan perlu pemahaman dan sensitivitas budaya dari negara asal pemimpinnya.

5.2. Saran

a. Bagi Perusahaan

- 1) Sebaiknya pihak ekspatriat terlebih dahulu mempelajari budaya kerja di Indonesia sehingga lebih mudah bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan yang harus digunakan.
- 2) Sebaiknya perusahaan juga memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang budaya kerja orang Korea, sehingga karyawan memiliki pandangan yang terarah dan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.
- 3) Sebaiknya perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.
- 4) Sebaiknya karyawan dapat memberikan masukan kepada para pemimpinnya supaya terjadi interaksi dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam kegiatan perusahaan.
- 5) Sebaiknya karyawan lebih aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, sehingga pemimpin dapat memberikan apresiasi yang pantas bagi karyawan tersebut.
- 6) Sebaiknya karyawan lebih peka terhadap tujuan dan target perusahaan, sehingga karyawan tidak hanya berpuas diri dengan apa yang telah dikerjakan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan

penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

- 2) Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode lain, karena pemahaman akan Perbedaan budaya tidak dapat diteliti hanya berdasarkan metode penelitian kuantitatif.

c. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dalam *sampling technique*. *Sampling technique* yang seharusnya digunakan adalah *purposive sampling* sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *random sampling*. Metode *purposive sampling* seharusnya digunakan karena terdapat kriteria tertentu dalam memberikan angket kepada responden. Responden yang memenuhi kriteria dan dibutuhkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang pernah berhubungan langsung dengan para ekspatriat (pemimpin perusahaan). Kriteria tersebut perlu ditetapkan karena item Pemahaman Perbedaan Budaya dan item Gaya Kepemimpinan dalam angket penelitian ini seluruhnya mengacu kepada Pemimpin PT Bo Kyung.

DAFTAR PUSTAKA

- Djanaid, Djanali. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif : Teori dan Praktek*. Malang: Multi Management.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Matondang, M. H. 2008. *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tampubolon, P. Manahan., Sikumbak, Kisman F. 2004. *Perilaku Keorganisasian. Edisi 1*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations. Eighth edition*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.