

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi pada era globalisasi ini, dimana persaingan antar bisnis dalam segala bidang sangat ketat sekali, termasuk pada bisnis jasa *Tour & Travel*. Pada bisnis jasa ini sudah terdapat banyak pesaing yang sudah dikenal oleh masyarakat luas, seperti Panorama Tour, Golden Rama, Anta Vaya, Bayu Buana, Dwidaya dan masih banyak yang lainnya. Bisnis biro perjalanan wisata di Indonesia sudah berlangsung sejak lama, dan beberapa perusahaan tersebut saat ini sudah menjadi perusahaan yang sangat besar di Indonesia.



Gambar 1.1 7 Travel Agent besar di Indonesia. Sumber IATA dan Singapore Airlines.

Persaingan ini dapat terlihat dari banyaknya *start up online travel agent* yang ada di Indonesia ini. Pada persaingan industri ini, dapat dilihat dari peran pemerintah dalam meningkatkan pariwisata di negeri ini, sehingga meningkatkan jumlah wisatawan dalam negeri ataupun wisatawan asing.



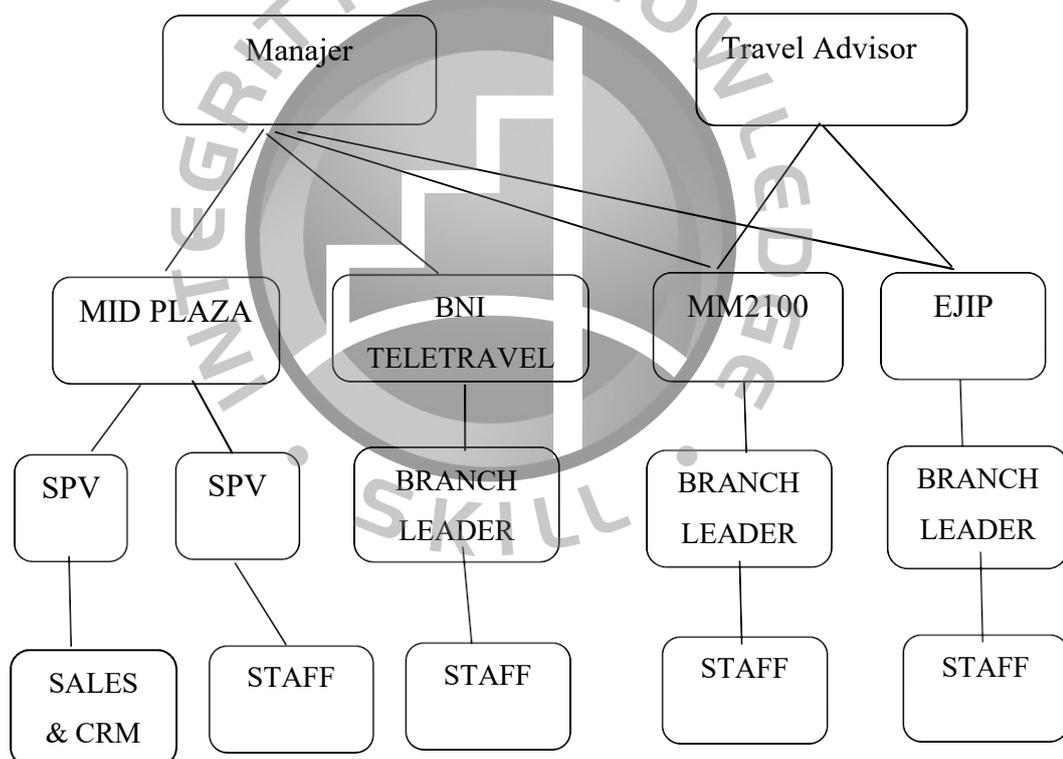
Gambar 1.2. Tujuan melakukan perjalanan wisata, Sumber Badan Pusat Statistik Indonesia

Peneliti ingin melakukan penelitiannya di salah satu perusahaan biro perjalanan wisata yang masih berkembang dan cukup baru dibanding perusahaan biro perjalanan wisata besar yang ada saat ini. Perusahaan tersebut adalah *PT. Harum Indah Sari Tours & Travel (HIS Travel)* yang berada di Jakarta sejak tahun 2009 untuk mengekspansi bisnisnya dalam penjualan outbound dan korporat. Datangnya *HIS travel* sebagai penantang baru di bidang jasa ini, apakah dapat bersaing dengan perusahaan travel besar yang sudah ada dan *start up online travel agent* yang semakin berkembang dan banyak di Indonesia. Banyaknya persaingan di bidang jasa ini dan sudah banyak sistem operasional yang digantikan oleh sistem atau robot, seperti yang dilakukan *online travel agent*, Sumber daya manusia adalah hal yang paling penting dimiliki oleh organisasi, tanpa sumber daya manusia yang handal akan sulit

bagi organisasi untuk melakukan operasionalnya dalam mencapai tujuan. Karena pada dasarnya perusahaan selalu meminta kepada karyawannya untuk menghasilkan kinerja yang baik, agar menunjang kinerja perusahaannya. Menurut Murihot (2005) Pengelolaan sumber daya manusia sendiri sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lainnya seperti modal.

Fenomena dalam penelitian ini adalah perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah perusahaan asing asal Jepang yang berekspansi membuka cabang di Jakarta. Dengan itu perusahaan harus menyesuaikan dengan budaya masyarakat Indonesia, sedangkan karyawan yang bekerja disana juga harus menyesuaikan bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja kantor tersebut. Hal lainnya adalah kepemimpinan yang terjadi di tempat yang akan diteliti ini adalah kepemimpinan pada divisi korporat HIS Travel, yang dimana kepemimpinannya satu manajer membawahi beberapa cabang, yaitu Midplaza, BNI Teletravel, MM2100 dan EJP. Tetapi manajer memiliki bawahan langsung di setiap cabang tersebut yaitu *supervisor* atau *branch leader*. Permasalahan yang terjadi di setiap cabang pun berbeda-beda, seperti yang terjadi pada cabang BNI Teletravel dimana manajer tidak berperan begitu banyak karena cabang tersebut merupakan hasil kerjasama dengan BNI yang dilakukan oleh *Business Development* HIS Travel dengan pihak Bank. Dua cabang lainnya itu berlokasi di daerah industri, Cikarang, menyebabkan manajer tidak dapat mengetahui langsung bagaimana kondisi masalah yang ada disana, apakah karyawan dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan tepat. Hal ini membuat manajer kurang memberikan perhatian atau nasihat kepada

karyawannya. Akan tetapi di cabang MM2100 dan EJIP ini juga memiliki atasan lainnya yaitu Travel Advisor dari warga negara Jepang. Kepemimpinan yang efektif akan tercerminkan pada tinggi rendahnya kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Suharto & Cahyono (2005) dan Suranta (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran.



Gambar 1.3 Struktur organisasi divisi korporat

Perusahaan yang berasal dari Jepang ini masih tetap menggunakan budaya kerja asal negaranya, meskipun tetap beradaptasi dengan lingkungan di Indonesia ini. Dan juga kepemimpinan yang tetap diduduki oleh orang Jepang asli membuat para karyawan yang bekerja pada perusahaan ini mengikuti budaya kerja masyarakat Jepang. Namun dalam susunan struktur organisasi tetap memiliki atasan langsung yang ditempati oleh orang Indonesia. Menurut Joco dalam Sobirin (2007) budaya organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu idealistik (yang tidak tampak) dan *behavioral* atau perilaku yang terlihat. Idealistik merupakan pemikiran atau ideologi seseorang yang sulit berubah, seperti nilai dasar, filosofi dan kepercayaan, meskipun hal tersebut harus beradaptasi dengan lingkungannya. *Behavioral* merupakan suatu bentuk perilaku sehari-hari seperti cara orang berbicara, kegiatan bekerja, slogan dan lain-lain. Pada budaya organisasi HIS di Jakarta, peneliti menemukan bahwa disetiap pagi hari sebelum mulai bekerja karyawan HIS melakukan “*morning briefing*” yang dimana dalam kegiatan tersebut, seluruh karyawan selalu membaca nilai-nilai yang ada di perusahaan. Sehingga karyawan dapat termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh perusahaan. Peters dan Waterman (2002) menyatakan pentingnya kebudayaan organisasional untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasional (Hasibuan, 2007). Hal tersebut didukung oleh penelitian Widodo (2010) dan Arifin et al (2014) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang terdapat di kantor HIS Travel ini memiliki lingkungan yang tidak memiliki batasan atau pembatas antara atasan dan bawahan, dari mulai direktur, general manager, manager, spv hingga bawahan tidak memiliki batasan, begitupun antar divisi di kantor tersebut. Sehingga karyawan dapat melihat satu sama lain tanpa penghalang. Dengan terciptanya lingkungan kerja seperti tersebut, menyebabkan fokus kerja antar divisi atau individu karyawannya cukup terganggu terhadap hal yang bising. Namun hal tersebut baik bagi atasan untuk memonitor atau melihat langsung apa yang sedang dikerjakan oleh bawahannya, hubungan atasan dan bawahan pun menjadi lebih dekat.

Danish, et al, (2013) mengatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan suasana pada organisasi tertentu yang dimana terdapat karyawan dalam melakukan aktifitasnya. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan menciptakan lingkungan kerja fisik dan non fisik dengan baik, seperti meja kantor, jarak tempat duduk antar karyawan, ketersediaan alat tulis kantor yang tercukupi, hubungan antar karyawan yang tidak saling mengganggu, hubungan antar atasan dan bawahan. Sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan dapat meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja yang nyaman dapat memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Karyawan juga mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsinya kepada lingkungan kerja. Ketika lingkungan kerja yang diciptakan oleh budaya perusahaan sudah baik, karyawan dapat berpersepsi bahwa lingkungan kerjanya menjadi nyaman sehingga perusahaan berharap

karyawannya dapat meningkat kinerjanya. Uraian tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya Widodo (2010), Ghoniyah dan Masurip (2011) dan Artana (2012) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini karyawan HIS mendapatkan pengetahuan dan pengalaman tentang lingkungan dan budaya kerja dengan orang Jepang, serta mempunyai atasan dengan kepemimpinan orang Jepang asli. Sehingga peneliti akan meneliti mengenai “Efektifitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja di *PT. Harum Indah Sari Tours and Travel* terhadap Kinerja Karyawan.”

## 1.2 Ruang Lingkup Masalah

Berikut ini adalah batasan yang dibuat penulis dalam penyusunan penelitian.

1. Penelitian yang diteliti penulis berdasarkan pengembangan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini dapat berupa modifikasi metode penelitian dari hasil-hasil penelitian sebelumnya atau modifikasi model.
2. Variabel independen yang ada dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja. Ketiga variabel tersebut dipilih menjadi variabel independen karena dapat memberikan dampak kepada variabel dependen. Sementara itu variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan.
3. Objek penelitian ini di khususkan untuk karyawan HIS Travel pada divisi korporat Jakarta, MM2100, EJIP dan BNI Teletravel. Penelitian ini akan

mengukur tingkat kinerja karyawan melalui sisi kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

### 1.3 Identifikasi Masalah

- a. Kepemimpinan. Adanya dua atasan dari negara yang berbeda yaitu, Jepang dan Indonesia. Terdapatnya dua atasan yang berbeda menyebabkan kendala dalam proses *approval* suatu masalah dalam bekerja.
- b. Budaya organisasi. Budaya kerja yang diterapkan sesuai dengan budaya asli perusahaan tersebut yaitu Jepang. Sehingga karyawan perlu mengadaptasi budaya tersebut dalam budaya Indonesia.
- c. Lingkungan kerja. Dengan dimilikinya budaya kerja asing dan lingkungan kerja yang ada, apakah karyawan merasa nyaman untuk hal tersebut.
- d. Kinerja karyawan. Dengan dimilikinya pemimpin dan budaya kerja asing yang akan berdampak pada tingkat kinerja karyawan.

### 1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan *PT. Harum Indah Sari Tours and Travel*?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan *PT. Harum Indah Sari Tours and Travel*?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan *PT. Harum Indah Sari Tours and Travel*?

### 1.5 Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya perkembangan yang bisa ditemukan dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi penelitian ini agar jelas maksud dan tujuan penelitian ini. Adapun batasan masalah pada penelitian ini yaitu membatasi masalah kinerja karyawan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta lingkungan kerja fisik ataupun non fisik.

### 1.6 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut, maka maksud dan tujuan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### 1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berguna bagi pembaca dan perusahaan.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan berguna sebagai bahan pemikiran untuk perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya

Manusia khususnya pada pembahasan pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## 2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi hubungan variable Kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja serta membuktikan pengaruh kinerja karyawan pada karyawan divisi korporat HIS Travel Jakarta, MM2100, EJIP dan BNI Teletravel agar berkontribusi dalam membantu perusahaan objek peneliti untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan sehingga sesuai dengan visi, misi atau tujuan perusahaan.

### 1.8 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan pada penelitian ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam penyusunan penelitian yang terdiri dari:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari penjelasan latar belakang yang diangkat dari variabel-variabel penelitian, ruang lingkup penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan dan menguraikan teori-teori yang terkait dengan penelitian ini, kerangka pikir, hubungan antara variabel penelitian dan hipotesis dari pembentukan model.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari pemaparan objek, desain dan jenis penelitian, metode pengumpulan data, operasionalisasi variabel, teknik pengelolaan data dan teknik pengujian hipotesis.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum objek penelitian, pembahasan hasil hipotesis dan mengembangkan penelitian yang telah dibuat dan dikaitkan dengan teori.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis penelitian pada bab sebelumnya, keterbatasan penelitian, serta saran yang diberikan bagi peneliti terhadap praktik yang ada.