

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan wadah yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan kerja, di mana sistem yang terstruktur mengakomodasi individu-individu dengan peran dan tanggung jawab yang berbeda-beda (Liana, 2020). Melalui koordinasi yang efektif, organisasi bergerak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, organisasi memiliki batasan yang relatif jelas dan bekerja secara berkelanjutan guna mewujudkan tujuan bersama (Liana, 2020). Dengan peran penting ini, organisasi menjadi salah satu elemen fundamental dalam menjalankan fungsi kerja dan mencapai kesuksesan. Organisasi adalah proses yang menghubungkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh individu atau kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk pelaksanaannya dan kewajiban yang dilaksanakan dalam proses ini dapat menciptakan jalur terbaik bagi penyelenggaraan usaha yang efisien, teratur, positif, dan terkoordinasi (Putri dkk., 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi perubahan besar dalam struktur tenaga kerja, di mana organisasi semakin beragam dalam berbagai aspek pribadi, dengan salah satu yang paling menonjol adalah keragaman budaya. Penggunaan tim terus berkembang di hampir semua aspek kehidupan kerja modern (Cross dkk., 2016). Tantangan yang dihadapi dunia dan organisasi semakin kompleks, sehingga kolaborasi antarindividu dengan tujuan yang

sama menjadi sangat penting (Salas dkk., 2015). Kerja tim yang efektif telah terbukti memiliki dampak positif, seperti mendorong inovasi, meningkatkan keselamatan, mengurangi kesalahan, dan bahkan menyelamatkan nyawa (Hughes dkk., 2016). Dengan demikian, semakin dapat diperkirakan bahwa di masa depan, individu akan bekerja dalam tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Tim multikultural diartikan sebagai kelompok yang berfokus pada tugas dan terdiri dari individu-individu dengan latar belakang kebangsaan dan budaya yang berbeda (Marquardt & Horvath, 2001). Sementara itu, tim multikultural berkinerja tinggi adalah tim yang memenuhi karakteristik tim berkinerja tinggi dan terdiri dari anggota dengan beragam kebangsaan atau budaya (Matveev & Milter, 2004). Tim berkinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik, termasuk keterampilan yang saling melengkapi dan dapat dipertukarkan, rasa tujuan yang mendalam, target kinerja yang lebih ambisius, pendekatan yang lebih menyeluruh dalam memecahkan masalah, serta tanggung jawab bersama yang lebih kuat dibandingkan dengan tim pada umumnya (Katzenbach & Smith, 1999 dalam Matveev & Milter, 2004).

Di Indonesia sendiri memiliki banyak perusahaan atau organisasi lintas budaya. Salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki karyawan lintas budaya dan memiliki tantangan antar budaya serta kinerja tim adalah PT. KCIC. Proyek Kereta Cepat Jakarta Bandung (KCJB) menjadi tonggak kemajuan bagi Indonesia di antara negara-negara Asia Tenggara yang memiliki jaringan kereta api yang kompleks (CNBC, 2023). Dengan demikian,

pembangunan infrastruktur kereta api yang terus berkembang ini membuka era baru dalam konektivitas dan mobilitas masyarakat serta meningkatkan posisi Indonesia dalam persaingan regional di sektor transportasi. KCJB sendiri untuk sekarang ini berganti nama menjadi KCIC (Kereta Cepat Indonesia China).

Pada tanggal 16 Oktober 2015, sekelompok Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mendirikan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (PSBI), sementara konsorsium perusahaan perkeretaapian asal Tiongkok melalui Beijing Yawan HSR Co. Ltd juga membentuk perusahaan patungan bernama PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC). KCIC kemudian ditetapkan sebagai operator resmi Kereta Cepat Whoosh, yang sebelumnya dikenal dengan nama Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCJB). Kehadiran Whoosh diharapkan dapat menjadi solusi atas berbagai permasalahan nasional, terutama dalam mengurai kepadatan lalu lintas antara Jakarta dan Bandung yang selama ini sangat bergantung pada jalan tol Cipularang (Cikampek–Purwakarta–Padalarang) serta Padaleunyi (Padalarang–Cileunyi).

Selain mengurangi beban lalu lintas, proyek ini juga bertujuan memperkuat konektivitas antarwilayah dan mendorong pertumbuhan ekonomi baik di tingkat lokal maupun nasional. Kereta Cepat Whoosh telah ditetapkan sebagai salah satu Proyek Strategis Nasional (PSN) sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016. Menariknya, pembangunan proyek ini tidak menggunakan dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan tidak disokong oleh jaminan dari pemerintah, melainkan didanai melalui pinjaman dari China Development Bank sebesar 75%.

Presiden Joko Widodo meresmikan operasional Kereta Cepat pertama di Indonesia sekaligus di Asia Tenggara ini pada 2 Oktober 2023 di Stasiun Halim, Jakarta. Peresmian tersebut menandai selesainya seluruh tahapan pembangunan proyek, sekaligus memperkenalkan nama baru untuk layanan kereta cepat nasional, yaitu Whoosh—singkatan dari Waktu Hemat, Operasi Optimal, dan Sistem Hebat. Dalam tahap awal, KCIC mengadakan program perjalanan gratis bertajuk *Whoosh Experience Program* untuk mengenalkan layanan dan aturan baru kepada masyarakat. Selanjutnya, layanan komersial Kereta Cepat Whoosh resmi dimulai pada 17 Oktober 2023 dan diresmikan secara simbolis oleh Presiden RI Joko Widodo bersama Presiden Tiongkok Xi Jinping di Beijing, Republik Rakyat Tiongkok (KCIC, 2023).

Pada wawancara awal dengan bagian Human Resource PT. KCIC sebanyak tiga orang, PT. KCIC sebagai perusahaan lintas budaya ini memiliki pegawai TKA asal China dalam menjalankan perusahaan ini. Perbedaan budaya yang ada di dalam perusahaan lintas budaya ini terkadang dapat menyebabkan berbagai permasalahan. Mulai dari kesulitan yang dialami oleh para pekerja dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dari kebangsaan yang berbeda, beradaptasi terhadap penerapan budaya yang berbeda, atau bahkan menurunnya motivasi untuk bekerja di luar negeri (bagi pekerja yang dimutasi).

Selanjutnya, dikarenakan perusahaan ini perusahaan lintas budaya yang mana terdapat dua kebudayaan yaitu budaya China bagi TKA China dan budaya Indonesia bagi pekerja Indonesia. Budaya ini menjadikan perbedaan di

perusahaan dalam segi kinerja timnya. *Teamwork* yang ada di PT. KCIC ini berbeda tergantung asal negara pegawai sehingga para pegawai kesulitan dalam bekerja sama. Selain itu, karyawan China sendiri tidak bisa berbahasa Indonesia dan berbahasa Inggris sehingga mereka hanya berbicara bahasa mandarin untuk berkomunikasi antar sesama karyawan. Begitu juga dengan karyawan Indonesia yang tidak bisa berbahasa mandarin dan mereka berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia. Sebagai cara mereka berkomunikasi, mereka menggunakan seorang Mandarin Interpreter untuk menterjemahkan.

PT. KCIC sendiri dalam menjalankan organisasinya, harus mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut dapat dievaluasi melalui berbagai aspek, seperti metode, paradigma, dan program yang dijalankan hingga tahap akhir pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi (Putri dkk., 2022). Salah satu aspek dalam mencapai suatu tujuan organisasi adalah kinerja tim atau *teamwork performance*. *Teamwork performance* merupakan aktivitas yang dikelola dan dilaksanakan oleh sekelompok individu yang bergabung dalam organisasi (Rusdan, 2020). Manzoor dkk., (2011) menjelaskan bahwa *teamwork performance* merupakan kumpulan dari individu yang bergantung satu sama lain dalam mengerjakan tugas serta tanggung jawab untuk mencapai hasil.

Tim juga memungkinkan kolaborasi antar individu, membantu meningkatkan keterampilan pribadi, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif tanpa menimbulkan konflik antar anggota (Manzoor dkk., 2011).

Lebih lanjut Manzoor dkk., (2011) menekankan dua aspek penting, yaitu tim dengan manajemen mandiri dan keterampilan interpersonal dalam tim. Kedua faktor ini berperan dalam memperkuat komunikasi dan hubungan antar anggota tim, serta mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kerja tim menjadi instrumen penting dalam jenis organisasi kerja yang baru. Menurut Mulika (2010), *teamwork performance* merupakan bentuk organisasi yang sesuai, karena mencerminkan berbagai karakteristik di berbagai jenis organisasi.

Manfaat dari *teamwork performance* menurut Gibson dkk., (2003) adalah berhasil dalam mencapai tujuan tim, memenuhi permintaan dari pelanggan bekerja tepat waktu dan secara efisien, minim kesalahan dalam bekerja dan mencapai rasio pemasukan yang tinggi dari pengeluaran. Selanjutnya, dampak dari *teamwork performance* yang buruk menurut Singh (2007) adalah produktivitas nyata dan potensial dari sebuah tim akan mengalami kerugian akibat dari proses tim yang salah, selain itu pengambilan keputusan sebuah tim akan buruk dan mengakibatkan upaya yang telah dilakukan tim akan sia-sia nantinya.

Untuk mengatasi dampak dari *teamwork performance* yang buruk terdapat beberapa faktor yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan *teamwork performance* menurut Zaky (2023) adalah 1.) Komunikasi yang efektif: tim dengan komunikasi yang efektif dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan terorganisir, sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan, 2.) Tugas yang jelas: mempermudah anggota tim dalam memahami

peran serta tanggung jawab mereka di dalam tim, 3.) Kepercayaan antar anggota tim: dapat membantu membangun hubungan harmonis, motivasi, dan kolaborasi antar anggota tim, 4.) Dukungan organisasi: Membantu meningkatkan kepercayaan dan mengurangi konflik tim, dan 5.) Kepemimpinan yang baik.

Ketika *teamwork performance* dalam organisasi buruk, nantinya organisasi akan sulit dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta didukung oleh beberapa faktor lainnya (Syafriani & Ramadhani, 2023). Salah satu faktor pendukung tersebut adalah keberhasilan penerapan budaya organisasi. Budaya organisasi berperan dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya ini meningkatkan kerjasama tim di antara berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang menyatukan seluruh anggota organisasi (Nawawi, 2015).

Salah satu tantangan utama dalam keberhasilan proyek dan tim global adalah perbedaan budaya yang ada di antara para anggotanya (Henderson, 2018). Bekerja dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda merupakan tantangan tersendiri, terlebih lagi jika lingkungan kerja tim tersebar (Messner, 2015). Enam tantangan utama yang sering dihadapi meliputi: (1) Keberagaman Konteks dan Budaya; (2) Kesadaran Diri dan Keterbukaan Individu (3) Keterbatasan Ketersediaan Fasilitator Terlatih (4) Kesulitan dalam Membangun Kepercayaan (5) Keterbatasan Sumber Daya dan

(6) Kompleksitas Masalah (Deardroff, 2020).

Tantangan yang dihadapi tim multikultural dapat dijelaskan oleh beragamnya latar belakang budaya anggota tim. Penyebab utama dari tantangan tersebut biasanya terkait dengan keragaman budaya serta aspek hubungan, komunikasi, dan perbedaan budaya orientasi (Young, dalam Matveev & Mitler, 2004). Meskipun semua bentuk keragaman menimbulkan tantangan bagi tim, keragaman budaya, yang didefinisikan sebagai "keberadaan dua atau lebih individu dari kelompok budaya berbeda dalam satu kelompok atau organisasi" menjadi salah satu isu paling kompleks yang dihadapi organisasi saat ini (Zidane, 2017).

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh beberapa ahli terkait variabel ini seperti Sucher & Cheung (2015) dengan penelitian hubungan antara *cross-cultural competency* karyawan hotel dan *team performance* tim di perusahaan perhotelan multinasional, memiliki hubungan positif. Selanjutnya, penelitian oleh Kumra, dkk (2020) ditemukan bahwa, hasil penelitian hubungan antara *cultural competencies* dan *teamwork network* dalam jaringan praktik perawatan primer, memiliki hubungan positif. Penelitian selanjutnya, yang dilakukan oleh Lloyd (2010) ditemukan bahwa, *intercultural competencies* memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya hasil yang positif pada tingkat individu, yang secara teori dapat berdampak pada pencapaian hasil positif di tingkat tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Salas dkk., (2024) mendapatkan kesenjangan penelitian yaitu, kurangnya penelitian longitudinal yang

berkelanjutan dan penelitian masa depan perlu mengeksplorasi bagaimana tim berkembang di bawah berbagai kondisi dinamis, seperti restrukturisasi organisasi, perubahan teknologi, atau pergeseran budaya kerja. Penelitian selanjutnya oleh Wang (2023) mendapatkan kesenjangan penelitian bahwa pengaruh keberagaman tim terhadap kinerja tim juga kontroversial, yang menunjukkan bahwa kinerja tim memerlukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian dilakukan pada sektor perusahaan hotel, rumah sakit atau bidang kesehatan, sektor keuangan dan layanan bisnis, dan pendidikan. Namun, belum ada penelitian terdahulu yang melakukan penelitian pada sektor industri transportasi, terutama kereta api cepat. Karena inilah peneliti melakukan penelitian terkait dua variabel tersebut pada sektor industri kereta api cepat. Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, peneliti ingin mengetahui gambaran *Teamwork Performance* pada karyawan Indonesia PT. Kereta Cepat Indonesia China (KCIC).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah seperti apa gambaran *teamwork performance* pada karyawan Indonesia PT. KCIC.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran *teamwork performance* pada karyawan Indonesia PT.KCIC.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengertian secara teoretis, menambah pengetahuan dan wawasan pada ilmu PIO khususnya pengembangan organisasi lintas budaya sehingga dapat dijadikan referensi terkait *teamwork performance*

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai *teamwork performance* khususnya pada karyawan Indonesia PT.KCIC.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran untuk perusahaan, paham dan agar dapat merancang strategi mengelola *teamwork performance* dengan efektif.

