

# **SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MENGGUNAKAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI MODERASI PADA PT GARUDA INDONESIA Tbk.  
BRANCH OFFICE MAKASSAR**

**FIRZA AULIA**

**A21116510**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2020**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. GARUDA INDONESIA Tbk. BRANCH OFFICE MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi  
disusun dan diajukan oleh

**Firza Aulia**

**A21116510**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2020**

# SKRIPSI

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI MODERASI PADA PT GARUDA INDONESIA Tbk. *BRANCH OFFICE MAKASSAR*

disusun dan diajukan oleh

**FIRZA AULIA**  
**A21116510**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji  
Makassar, 28 November 2020

Pembimbing I



Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si

NIP 196004031986091001

Pembimbing II




Dr. Wahda, SE.,M.Pd.,M.Si

NIP 197602082003122001



Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Prof. Dra. Hj. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D  
NIP. 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. GARUDA INDONESIA Tbk. BRANCH OFFICE MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

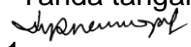


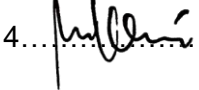
**Firza Aulia**

**A21116510**

Telah dipertahankan di hadapan panitian ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 Desember 2020** dan telah dinyatakan memenuhi syarat kelulusan.

menyetujui,

panitia penguji

N.o	Nama penguji	Jabatan	Tanda tangan
1.	Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si	Ketua	1..... 
2.	Dr. Wahda, SE.,M.Pd.,M.Si	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr.Hj.Siti Haerani,SE.,M.Si	Anggota	3..... 
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim,SE.,M.Si	Anggota	4..... 



Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dra. Hj. Dian AS Parawansa M.Si.,Ph.D**  
NIP. 19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Firza Aulia  
NIM : A21116510  
Jurusan / Program Studi : Manajemen / Strata 1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian skripsi yang berjudul

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 25 November 2020

Yang membuat pernyataan,

  
Firza Aulia

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa akan segala limpahan berkah dan karunia-Nya yang telah dianugerahkan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makassar”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan Program Studi S1 Ekonomi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar. Dengan rampungnya penyusunan Skripsi ini diharapkan dapat memberikan pelajaran bagi penulis serta dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada para pembaca.

Penulis telah banyak menerima bimbingan, saran, motivasi dan doa dari berbagai pihak selama penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda Faisal Halim dan ibu Fadila Aziz yang tak pernah lelah memberikan motivasi, selalu menghadirkan namaku dalam setiap doa beliau dengan tulus setiap saat, dan kasih sayang dalam bentuk moril dan materil. Secara khusus, perkenankan penulis dengan tulus hati dan rasa hormat menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin

3. Ibu Prof.Dra.Dian Anggraecce Sigit Parawansa,M.Si,Ph.D selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Andi Aswan, SE., MBA, selaku Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang selalu mendukung dan memotivasi dalam penulisan skripsi ini serta selalu memberi bimbingan dan arahan yang sangat berharga.
6. Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si, selaku Dosen Pembimbing II dan Dosen Penasehat Akademik yang selalu sabar serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberi bimbingan, motivasi, dan arahan yang tiada henti untuk dapat menyelesaikan studi dan menyusun skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah mendidik, mengajar, serta memberikan ilmunya kepada peneliti.
8. Bapak Asmari, dan Bapak Tamsir selaku Staf Administrasi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu sehingga urusan administrasi penulis berjalan dengan lancar.
9. Pihak yang berwenang pada PT.Garuda Indonesia yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian di PT. Garuda Indonesia Tbk. *Branch Office* Makasar
10. Bapak faisal, ibu yasinta dan ibu Andi latifa bone serta seluruh karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makasar yang telah membantu penulis dalam pengambilan data penelitian.

11. Keluarga besar Amir Aziz terutama umi, abi ka rosi dan abang awad yang senantiasa mendoakan, memotivasi penulis dalam perkuliahan sampai tahap penyusunan skripsi.
12. Sahabat – sahabat dari peneliti khususnya Ainun, Ade, Nofa, Nabila, Nisa, alief, faiz, dan sri yang telah menemani penulis dalam perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
13. Sahabat – Sahabat penulis khususnya Andi Awan, Rahma, Fanya, Reza, eli, dika, fadel, yundi, waris, rama, nupe, fikri, nova, kiki, Sisi, Pute dan Arizka yang telah menyemangati penulis dalam penyusunan skripsi ini.
14. Teman- teman seperjuangan mahasiswa Program Studi S1 Ekonomi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin angkatan 2016 yang senantiasa memberikan doa, motivasi, dan perhatian kepada penulis sampai pada tahap penyusunan skripsi.
15. Semua pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga semua bentuk bantuan yang telah diberikan mendapat ganjaran pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Sebagai manusia biasa, maka penulisan skripsi ini pun tak luput dari kesalahan dan kekurangan, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT semata. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Amin.

Makassar, 25 November 2020

Penulis



## **ABSTRAK**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Gaya  
Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada PT. Garuda Indonesia Tbk.  
Branch Office Makassar**

**The Effect of Organization Culture on Employee Performance and  
Leaderships a Moderation at PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office  
Makassar**

**Firza Aulia**

**Idrus Taba**

**Wahda**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makassar. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 karyawan dengan menggunakan sample jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, observasi, serta wawancara dengan pihak terkait. Teknik analisis ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Gaya kepemimpinan

This research was conducted with the aim to determine the effect of organization culture variabel on employee performance at PT. Garuda Indonesia Branch Office Makassar. The number of samples in this study were 80 employee using the saturated sample technique. Data collecting was carried out using questionnaires, observations and interview with relevant parties. The result of this study technique that the organization culture partially has positive and significant effect on employee performance, and the leadership style variabel is not able to moderate the effect of organization culture on employee performance.

Keyword : Organization Culture, Employee Performance, Leadership Style

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II.....</b>	<b>13</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.2 Budaya Organisasi .....	16
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	16
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	17
2.2 3 Karakteristik Budaya Organisasi .....	18
2.2 4 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi.....	20
2.2 5 Tingkatan Budaya Organisasi .....	21
2.2 6 Manfaat Budaya Organisasi.....	22

2.2.7 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	22
2.3 Kinerja Karyawan .....	26
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	26
2.3.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	27
2.3.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	29
2.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Bagi perusahaan .....	31
2.4 Gaya Kepemimpinan.....	31
2.4 1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	31
2.4 2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	33
2.4.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan .....	36
2.5 Penelitian Terdahulu .....	37
2.6 Keterkaitan antara Variabel .....	40
2.6.1 Hubungan Budaya organisasi dan Kinerja Karyawan.....	40
2.6.2 Hubungan Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Gaya kepemimpinan .....	41
2.7 Hipotesis .....	42
<b>BAB III.....</b>	<b>43</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	43
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	43
3.3 Populasi dan Sampel .....	43
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	45
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	47
3.7 Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	54
3.8 Metode Analisis Data .....	54
<b>BAB IV .....</b>	<b>58</b>
4.1 Gambaran umum Perusahaan .....	58

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	58
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makassar.....	62
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	65
4.3 Karakteristik Reaponden .....	66
4.4 Deskripsi Variabel .....	69
4.4.1 Deskripsi Variabel Budaya organisasi.....	70
4.4.2 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	71
4.4.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	72
4.5 Hasil Analisis Data .....	74
4.5.1 Uji Validitas .....	74
4.5.2 Uji Realibilitas .....	76
4.6 Hasil Pengujian Hipotesa .....	76
4.6 Pembahasan.....	79
4.6.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	79
4.6.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel Moderasi. ....	81
<b>BAB V .....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>90</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu..... 24
Tabel 2.2	Jumlah Pegawai Kantor berdasarkan Jenis Kelamin..... 37
Tabel 3.1	Definisi Operasional..... 52
Tabel 3.2	Indikator Kinerja karyawan..... 60
Tabel 4.1	Penilaian Kinerja berdasarkan Jabatan..... 64
Tabel 4.2	Penilaian Kinerja berdasarkan Jabatan..... 65
Tabel 4.3	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin..... 67
Tabel 4.4	Karakteristik Responden berdasarkan Usia..... 67
Table 4.5	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan..... 68
Table 4.6	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja..... 69
Table 4.7	Tanggapan Responden mengenai Budaya organisasi ... 70
Table 4.8	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan..... 71
Table 4.9	Tanggapan Responden mengenai Gaya kepemimpinan.. 72
Table 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi..... 74
Table 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan..... 74
Table 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan..... 75
Table 4.13	Hasil Uji Reabilitas..... 76
Table 4.14	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ..... 76
Table 4.15	Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Budaya Organisasi..... 77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Laporan Kinerja Tahunan .....	2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Biodata .....	89
2. Kuesioner Penelitian .....	90
3. Tabulasi Data Responden .....	96
4. Hasil Perhitungan Olahan Data .....	103

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

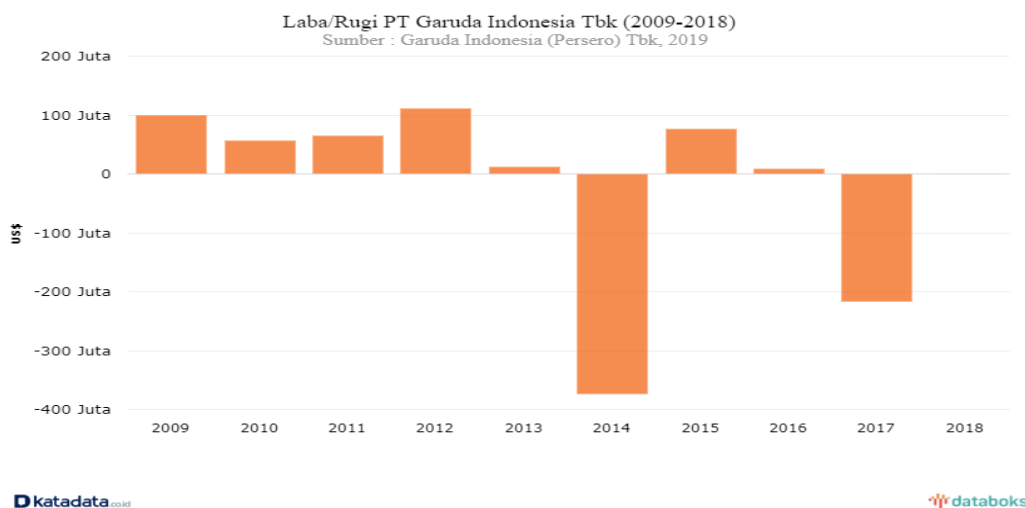
Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk bertahan menjadi lebih kecil. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu faktor terpenting adalah pengelolaan sumber daya manusia, karena merupakan aset utama. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi. Arti penting sumber daya manusia bermula dari satu realita bahwa individu yaitu manusia merupakan elemen yang paling utama yang ada didalam suatu organisasi. Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia.

Menurut Rivai (2009:1), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. MSDM dapat pula dipahami sebagai suatu proses organisasi yang dapat diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas – aktivitas yang



dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk adalah maskapai penerbangan pertama dan terbesar di Indonesia. Garuda Indonesia meraih penghargaan sebagai maskapai penerbangan regional terbaik di dunia yang diberikan oleh Skytrax. Terbang untuk pertama kalinya pada tahun 1949, hingga kini Garuda Indonesia telah membawa lebih dari 25 juta penumpang setiap tahunnya dan terbang ke lebih dari 40 tujuan domestik dan 36 tujuan internasional.



*Gambar 1.1 Laporan tahunan kinerja PT. Garuda Indonesia Tbk.*

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa laporan kinerja perusahaan dari tahun ketahun yang tergambarkan pada laporan laba/rugi PT Garuda Indonesia Tbk. Berdasarkan laporan keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang telah dipublikasikan, maskapai penerbangan milik pemerintah tersebut sepanjang 2018 mencatat laba US\$ 809.846 atau setara Rp 11,34 miliar dengan kurs Rp 14.000/dolar Amerika Serikat. Tetapi, terjadi penurunan seperti terlihat pada grafik di atas ini, Garuda pernah mencatat laba terbesarnya pada 2012, yakni mencapai US\$110,6 juta. Namun, pada

2014 mengalami kerugian terbesarnya senilai US\$ 370 juta dan US\$ 216,58 juta pada 2017. Hal ini disebabkan oleh jumlah pesawat yang diterbangkan ke rute – rute yang kurang peminat. Sehingga biaya operasional lebih besar dibanding dengan pendapatan sehingga rute – rute yang laris diperbanyak dan harganya menggunakan tarif batas atas yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Dalam uraian diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan Garuda Indonesia selalu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Tetapi, dilihat dari gambar di atas terjadi penurunan laba pada beberapa tahun terakhir terjadi penurunan laba yang mencerminkan adanya masalah internal yang membuat kinerja perusahaan menjadi menurun sehingga terjadi penurunan laba, pergantian kebijakan yang terjadi didalam perusahaan mengakibatkan lambatnya pengambila keputusan yang terjadi dilapangan sehingga menghambat kinerja karyawan yang ingin melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan. Kinerja organisasi keseluruhan pada dasarnya tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karyawan harus memperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sangat diperlukan agar hasil yang nantinya dicapai dapat optimal.

Menurut Edison (2016:190) kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja juga dapat diterjemahkan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsum, 2006:25).

Menurut Rivai (2005:14) mendefinisikan kinerja adalah pencapaian yang dihasilkan seseorang atau seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan atau pencapaian keberhasilan dari seorang dalam melakukan target dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam hal menyelesaikan tugasnya yang berupaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan keberhasilan yang disepakati bersama.

Dengan pendekatan yang berorientasi pada melayani, Garuda Indonesia bertujuan menjadi penyedia layanan prims terdepan bagi wisatawan di dalam negeri maupun luar negeri. PT. Garuda Indonesia *Branch office* Makassar.Tbk dalam hal *job desk* atau pembagian kerjanya tidak secara efektif setelah terjadinya pergantian kebijakan unit sales yang memiliki jumlah pegawai yang lebih banyak dari unit lain tidak dapat memanfaatkan karyawannya dengan maksimal dikarenakan beban pekerjaan yang mengurang namun karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga membuat sebagian pekerja menganggur karna *job desk* yang diberikan menjadi kurang jelas yang membuat tidak meratanya pembagian kerja pada karyawan sehingga unit lain yang memiliki beban pekerjaan yang lebih berat kekurangan pekerja, sehingga *output* yang dihasilkan pun menjadi kurang maksimal.

Menurut Wirawan (2007 : 10) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama dan secara turun menurun dari pendiri dan karyawan organisasi tersebut yang disosialisasikan dan diajarkan kepada karyawan baru serta diterapkan dalam

pelatihan organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut, Robbins dan Coulter (2010:63) Budaya organisasi dalam perusahaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Budaya organisasi merupakan aturan dari perusahaan yang telah dijalankan oleh seluruh karyawan yang terlibat didalam lingkup suatu usaha. Penerapan aturan yang dijalankan perusahaan mengalami perubahan seiring berjalan waktu dan perkembangan.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Soedjono (2005), Brahmasari dan Supratyeno (2008), Brahmasari dan Siregar (2009), Abdullah Arisanti (2010) dan Prawatya dan Raharjo (2012). Dengan adanya penelitian sebelumnya disimpulkan, variabel budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada PT. Garuda Indonesia menerapkan budaya organisasi SINCERITY (*Sinergy, Integrity, Customer Focus, Agility, Safety*) dalam penjabarannya *synergy* yang dimaksud yaitu karyawan berkomitmen menyokong pertumbuhan perusahaan dengan keterkaitan antar entitas perusahaan dan dengan mitra potensial yang terwujud dalam perilaku utamanya yaitu *collaborate* dan *empower diversity*.

*Integrity* yang dimaksud yaitu karyawan menjunjung tinggi etika bisnis, akutabilitas, dan tanggung jawab sosial dalam menciptakan budaya terpercaya yang terbentuk dalam perilaku utamanya yaitu *honest* dan *commitment*, namun dalam penerapannya pegawai diharuskan untuk berkomitmen dan konsisten dalam melakukan pekerjaannya yaitu dengan

selalu memonitor langsung kelapangan dan harus selalu tepat waktu dalam melayani *customer* akan tetapi masih terdapat penyimpangan yang dilakukan oleh beberapa pegawai *front liner* Garuda salah satu contohnya staff yang bekerja di *check in counter* yang seharusnya sesuai dengan prosedur sudah harus dibuka dua jam sebelum keberangkatan baru dibuka satu jam sebelum keberangkatan terjadi, sehingga membuat budaya organisasi yang terfokus pada *commitment* pegawai dalam menjaga reputasi perusahaan menjadi terganggu karena pencerminan pegawai yang diberikan kepada *customer* menjadi tidak maksimal. Akibatnya berdampak pada disiplin pegawai yang kurang maksimal, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di perusahaan ini belum dilaksanakan dengan baik oleh pegawai yang berdasarkan oleh surat edaran yang diberikan oleh pihak Garuda kepada karyawan PT. Garuda Indonesia yang tidak melaksanakan prosedur dengan sebaik baiknya.

*Customer focus* yang dimaksud untuk memberikan pengalaman kepada *customer* yang lebih baik untuk menghasilkan kesuksesan yang berjangka panjang. Perilaku utama yang ditunjukkan oleh *customer focus* yaitu *care & polite* dan juga *fast & easy* namun, dalam penerapannya beberapa pegawai yang tidak menjalankan dengan baik budaya organisasi tersebut. Sehingga terjadi ketidaksamaan tingkah laku yang mengakibatkan tujuan perusahaan terhambat dalam pencapaiannya. Salah satu yang mengakibatkan hal tersebut yaitu penggantian kebijakan perusahaan yang membuat pemerataan karyawan di setiap divisi menjadi tidak seimbang seperti contoh unit sales memiliki lebih banyak staff dibandingkan unit yang lain padahal unit divisi lain mempunyai beban kerja yang membutuhkan banyak staff yang mengakibatkan staff di unit sales menjadi banyak yang

mengganggu karena tidak jelas pembagian pekerjaan yang diberikan oleh atasannya yang berdampak pada tidak terlaksanannya dengan maksimal budaya organisasi ini yang membuat sebagian staff kewalahan dalam memfokuskan pelayanannya kepada *customer* yang membuat pelayanannya menjadi kurang maksimal.

*Agility* yang dimaksud adalah untuk membangun perilaku strategis melalui kemampuan beradaptasi dan tindakan kreatif untuk memperkuat daya tahan perusahaan. Perilaku utama yang menunjukkan *agility* yaitu *adaptive&creative* dan *persistent*.

*Safety* yang dimaksud penyediaan produk dan layanan berkualitas dengan mengutamakan keamanan dan keselamatan. Perilaku utama yang menunjukkan perilaku *safety* yaitu *compliance* dan *risk management* dalam hal penerapannya, banyak ditemukan pegawai yang tidak memonitor langsung keadaan yang ada dilapangan dan kurang memerhatikan SOP (*standart operasional prosedur*) yang diberikan perusahaan kepadanya, sehingga, membuat kepatuhan atas standar keamanan yang ada menjadi kurang maksimal.

Permasalahan – permasalahan yang terjadi tidak luput dari peran manajer atau atasan yang bekerja di perusahaan, maka dari itu peran dan gaya kepemimpinan yang digunakan harus dievaluasi sehingga dapat membantu karyawan melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih maksimal lagi. Menurut Nawawi (2003:115) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut, sedangkan gaya kepemimpinan yang

berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan bawahan.

Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dikemukakan oleh MacKenzie dan Podsakoff (2001) dimana gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan berkorelasi positif dengan kinerja. Hal ini dapat dimaksudkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan memberikan kontribusi tinggi dalam memprediksi *outcomes* bawahan dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas.

Selain itu, Thoha (2010:42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007:432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan potensi kemampuan dan kepribadiannya. Dengan kata lain pemimpin memiliki sifat antusias untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Keterkaitan antara berbagai pihak di dalam organisasi membentuk interaksi yang dilakukan secara rutin sehingga membentuk suatu budaya organisasi.

Dari penjelasan diatas, bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan budaya organisasi yang ada diperusahaan melalui interaksi yang terjadi secara rutin dan kebiasaan-kebiasaan pemimpin yang ada diperusahaan yang diajarkan secara turun-temurun kepada karyawannya. Kepemimpinan yang berlaku secara keseluruhan akan menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh melalui gaya kepemimpinan yang dilakukan secara tepat dalam upaya mempengaruhi dan mendorong karyawan agar dapat memaksimalkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini terlihat dengan adanya kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Dalam hasil wawancara yang sudah dilakukan, ternyata gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Makassar masih kurang efektif karena masih banyak karyawan yang kurang menaati aturan – aturan yang ada diperusahaan dan tidak adanya sanksi yang tegas dari pihak yang berwenang dalam mendisiplinkan karyawannya sehingga karyawan tidak menanggapi dengan serius teguran yang diberikan. Serta, dalam penerepannya beberapa pemimpin terkadang kurang professional dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini karena melibatkan *like* dan *dislike* dalam menanggapi masalah diperusahaan.

Dari uraian di atas dan adanya beberapa fakta di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH BUDAYA**



## **ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. GARUDA INDONESIA Tbk. *BRANCH OFFICE MAKASSAR***

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. *Branch office* Makassar ?
2. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Tbk. *Branch office* Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari dilakukan ini antara lain:

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. *Branch office* Makassar.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. *Branch office* Makassar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktisi  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan pengetahuan, bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen dalam pelaksanaan

program kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik karyawan tetap, karyawan kontrak maupun karyawan *part-time*.

Kegunaan Bagi Akademik

- a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang lebih luas mengenai kompensasi dan kinerja perusahaan dan dijadikan bahan referensi atau bahan pembanding bagi para peneliti lainnya.
- b) Sebagai salah satu bahan masukan bagi peneliti lain pada waktu yang akan datang, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
- c) Dapat menambah wawasan atau pengetahuan serta pola pikir peneliti dalam mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah pada keadaan atau praktik yang sesungguhnya terjadi.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk dapat memahami dengan mudah maka penulisan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematika yang meliputi:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab pertama pendahuluan membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang landasan teori mengenai hal – hal yang ada dalam penelitian, penelitian empirik, kerangka pikir, dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional penelitian, uji validitas dan realibilitas serta metoda analisis data.

### BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Bab keempat berisikan sejarah singkat berdirinya PT. Garuda Indonesia Tbk. Branch Office Makassar ,struktur organisasi, dan visi misi. Serta analisis data yang telah diperoleh dalam penelitian. Analisis data yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian.

### BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup skripsi. Dalam bab ini disajikan kesimpulan serta saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Henry Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10), mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau karyawan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan pekerja yang mulus.

Menurut Kasmir (2016:25), mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Nawawi (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Menurut Haslinda (2009) manajemen SDM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011:2), manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi. Sedangkan menurut Dessler (2010:4), manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek - aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi yang membantu sebuah organisasi untuk beroperasi dan mencapai tujuannya. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan kurang memadai dan berpotensi tentunya akan menghambat perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

### **2.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Wahyudi (2010:12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1). Fungsi Manajerial, meliputi :

- a. Perencanaan (*Planning*) adalah pelaksanaan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*) adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- d. Pengendalian (*Controlling*) adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

## 2). Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- a. Fungsi Pengadaan adalah proses seleksi kemudian penempatan selanjutnya orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- b. Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pengembangan, pelatihan serta pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dimasa mendatang.
- c. Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai balas jasa (*output*) yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang adil dan layak kepada karyawan.
- d. Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dalam SDM, karena menyatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- e. Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan mental karyawan agar tercipta hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat fungsi – fungsi manajemen sangat mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu fungsi tersebut tidak dijalankan dengan baik akan mempengaruhi satu sama lain yang akan membuat terganggunya proses SDM yang ada didalam perusahaan, sehingga perusahaan akan terhambat dalam mencapai tujuan dan sasaran - sasaran perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut George dan Joner (2012:5) budaya organisasi merupakan ilmu yang memiliki banyak faktor yang berdampak pada bagaimana individu dan kelompok bertindak, berfikir, merasa, dan menanggapi pekerjaan dan perusahaan, dan juga bagaimana organisasi menanggapi lingkungan mereka. Memahami dengan baik tentang budaya organisasi dapat membantu mengerti bagaimana budaya organisasi dapat menolong individu untuk meningkatkan efek positif dan menurunkan efek negative ketika bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Griffin dan Moorhead (2013:4) budaya organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku manusia didalam sistem organisasi, perilaku antara manusia ke organisasi dan kepada organisasi itu sendiri.

Menurut Schein dalam Muchlas (2005:531) budaya organisasi diartikan sebagai asumsi-asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh sebuah

kelompok tertentu yang berfungsi untuk memecahkan masalah-masalah bersumber dari permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Dari definisi di atas, maka budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang menghasilkan norma perilaku yang turun temurun dan sudah menjadi kebiasaan.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Romli (2011: 48), Ada enam faktor penting yang tercermin dalam budaya organisasi yaitu,

1. *Observed behavioral regularities* yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati yang terlihat dari komunikasi ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya
2. *Norms* yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* merupakan pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.



### 2.2 3 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Robbins (2002: 247-248), antara lain:

#### 1. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai suatu proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah mencapai suatu tujuan perusahaan. Kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat membantu perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya organisasi sebagai organisasional. Perubahan budaya organisasi yang lambat diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

#### 2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas – tugas, organisasi harus bisa membantu individu atau karyawan mengembangkan cara – cara melalui eksperimen baru melalui Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab kebebasan, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan. Inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan perusahaan.

#### 3. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko yang ada di dalam pekerjaannya.

#### 4. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

#### 5. Integrasi

Integrasi adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar SDM ditanamkan.

#### 6. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

#### 7. Pengawasan

Meliputi peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota.

#### 8. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

#### 9. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang balas jasa yang biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawan.

#### 10. Toleransi terhadap konflik

Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Akan tetapi, jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

## 11. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi adalah komunikasi yang terbatas pada susunan formal dari setiap organisasi.

Robbins (2002: 265) mendeskripsikan bagaimana nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja anggota organisasi tersebut. Apabila nilai dan karakteristik dari budaya organisasi tersebut dapat ter sosialisasi dengan baik maka tentunya akan terbentuk budaya yang lebih kuat dan membantu dalam suatu organisasi menjalankan tujuannya dan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan tersebut.

### **2.2 4 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Menurut pandangan Stephen P. Robbins (2001: 528) fungsi dan peran dari budaya organisasi yaitu, mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi, budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual, meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja dan yang terakhir budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Menurut Veitzal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:373), menyatakan bahwa budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu, budaya mempunyai suatu peran yang menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi,

budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial dan budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

### **2.2 5 Tingkatan Budaya Organisasi**

Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud yaitu tingkatan fenomena budaya yang nampak untuk yang mengamatinya dan hal ini terwujud dari mulai tingkatan yang paling nyata sehingga terlihat dan dapat dirasakan sampai ke tingkatan yang tertanam sebagai sebuah asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya. Lebih jelasnya, Schein dalam Sweeney & McFarlin (2002: 336) memberikan gambaran tingkatan budaya organisasi yang terdiri dari tiga level, yaitu:

- a. Artefak (*Artifacts*), berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual dan sebagainya.
- b. Nilai-nilai (*Values*), berkaitan dengan apa yang seharusnya dan apa yang tidak seharusnya serta nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.
- c. Asumsi-asumsi (*Assumptions*), berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia.

Sesuai dengan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa tingkatan budaya organisasi berpengaruh satu sama lain yang terlihat dan dapat dirasakan yang mendorong terjadinya budaya organisasi di dalam suatu organisasi.

### **2.2 6 Manfaat Budaya Organisasi**

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Savitri (2014:18) yaitu, budaya organisasi membantu organisasi untuk membantu sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan, meningkatkan *team work* (kekompakan tim) di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi, membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* (hal-hal yang dihargai) dan perilaku yang diinginkan, meningkatkan motivasi karyawan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuannya, memperbaiki perilaku, motivasi dan kebiasaan sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, menurunkan tingkat *turnover* (karyawan yang meninggalkan perusahaan) karyawan, budaya organisasi dapat membantu pembuatan program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

### **2.2.7 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai definisi yaitu suatu batas yang memisahkan keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi situasi atau kemungkinan dilakukan dengan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan akan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan yang ada disuatu perusahaan sebagai tolak ukur atau indikator.

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016: 131), yaitu:

1. Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
  - a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
  - b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
  - c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.
2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
  - a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
  - b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
3. Kepribadian Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
  - a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
  - b. Anggota kelompok saling membantu.
  - c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
4. Performa Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
  - b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
  - c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
5. Orientasi tim Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.
- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
  - b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Adapun indikator budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan Garuda Indonesia yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

<b>Nilai Budaya</b>	<b>Makna</b>	<b>Perilaku Utama</b>
<i>SYNERGY</i>	Berkomitment menyokong pertumbuhan perusahaan dengan keterkaitan antar entitas perusahaan dan mitra potensial	1. <i>Collaborate</i> 2. <i>Empower Diversity</i>
<i>INTEGRITY</i>	Menjunjung tinggi etika bisnis, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial dalam menciptakan budaya terpercaya.	3. <i>Honesty</i> 4. <i>Commitment</i>
<i>CUSTOMER FOCUS</i>	Mendorong untuk terciptanya pengalaman customer yang lebih baik untuk menghasilkan keberhasilan usaha berjangka panjang.	5. <i>Care &amp; Polite</i> 6. <i>Fast &amp; Easy</i>
<i>AGILITY</i>	Membangun perilaku strategi melalui kemampuan beradaptasi dan tindakan kreatif untuk memperkuat daya tahan perusahaan.	7. <i>Adaptive &amp; Creative</i> 8. <i>Persistent</i>
<i>SAFETY</i>	Menyediakan produk dan layanan	9. <i>Compliance</i>

	berkualitas dengan mengutamakan keamanan dan keselamatan.	10. <i>Risk Management</i>
--	---	----------------------------

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

Penjabaran dari Tata Nilai SINCERITY menjadi sepuluh Perilaku Utama bertujuan agar setiap Insan Garuda Indonesia memiliki kesamaan persepsi dalam memahami nilai-nilai tersebut. Tata nilai yang berfungsi sebagai pedoman dalam pola berpikir dan bertindak yang dijabarkan dalam Etika Bisnis dan Etika Kerja Perusahaan yang harus dipatuhi oleh setiap Insan Garuda Indonesia dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari, yaitu sebagai berikut:

### **1. *Synergi***

#### *a. Collaborate*

Setiap insan harus mampu berkolaborasi untuk menghasilkan nilai tambah.

#### *b. Empower Diversity*

Setiap insan harus mampu bekerjasama menyatukan kekuatan keberagaman yang berlandaskan saling menghormati dan saling percaya.

### **2. *INtegrity***

#### *a. Honesty*

Setiap insan harus mampu berpikir, berkata dan bertindak dengan dasar kejujuran, etika dan profesionalisme kerja.

#### *b. Commitment*

Setiap insan harus mampu bertanggung jawab menjaga reputasi baik perusahaan di mata semua pemangku kepentingan.



### **3. Customer Focus**

#### *a. Care and Polite*

Setiap insan harus peduli untuk melayani lebih dari harapan customer dengan interaksi personal yang saling menghormati

#### *b. Fast and Easy*

Setiap insan harus memberikan layanan yang menghadirkan kenyamanan

### **4. Aglliity**

#### *a. Adaptive and Creative*

Setiap insan harus mampu melihat dan menangkap peluang untuk menghasilkan ide-ide yang memberikan kontribusi positif terhadap profit dan pertumbuhan usaha.

#### *b. Persistent*

Setiap insan harus ulet dan tidak mudah menyerah dalam mengembangkan usaha.

### **5. Safety**

#### *a. Compliance*

Setiap insan harus memastikan setiap produk, proses dan layanan memiliki kepatuhan atas standar keamanan dan keselamatan.

#### *b. Risk Management*

Setiap insan harus melakukan analisa dan mitigasi risiko dalam setiap pengambilan keputusan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Edison (2016:190) kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau

kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rivai (2004:309) mencoba mempertegas tentang pengertian kinerja yaitu merupakan hasil kerja yang konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Prawirosentono (2002:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006 : 113-114) kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. selain kariawan dapat menjadi keunggulan bersaing mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam Organisasi dalam keadaan rugi.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu periode tertentu dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepadanya.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Edison dkk. (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari:

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas

Merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan sistem distribusi yang baik akan membantu perusahaan mendapat kepercayaan penuh dari pelanggan.

d. Taat aturan

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dapat dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan oleh perusahaan.

Adapun beberapa standart kinerja yang ditetapkan oleh PT. Garuda Indonesia Tbk. Yaitu:

a. Transparansi

Menjamin pengungkapan informasi material dan relevan mengenai kinerja, kondisi keuangan dan informasi lainnya secara jelas, memadai dan tepat waktu serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Prinsip keterbukaan ini tidak mengurangi kewajiban untuk melindungi informasi rahasia mengenai Garuda Indonesia dan Pelanggan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban seseorang atau organ perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan wewenang yang dimilikinya dan pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

c. Pertanggungjawaban

Menjamin kesesuaian antara pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang –undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat, pemenuhan kewajiban terhadap pemerintah

sesuai peraturan yang berlaku, bekerjasama secara aktif untuk manfaat bersama dan berusaha untuk dapat memberikan kontribusi yang nyata kepada masyarakat.

d. Kemandirian

Menjamin pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku dan prinsip – prinsip korporasi yang sehat.

e. Kewajaran

Menjamin keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak – hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **2.3.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Moorhead dan Chung, Megginson, dalam Sugiono (2009:12), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan. Kualitas pekerjaan seorang karyawan dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Banyaknya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Merupakan kemampuan karyawan untuk menciptakan kerjasama antar atasan dan bawahan yang bersinergi sehingga, Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antara karyawan, akan tetapi kerjasama secara horizontal yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya sehingga dapat terlaksana dengan baik.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif tersendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Merupakan kemampuan dimana langkah yang diambil tepat untuk mengatasi kesulitan dan inisiatif juga merupakan kemampuan untuk melangkah atau melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan.

### **2.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Bagi perusahaan**

Menurut Belarmino (2013,62-63) Penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

#### **1) Evaluasi antar individu dalam organisasi**

Bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

#### **2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi**

Bertujuan dan bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan dari perusahaan.

#### **3) Pemeliharaan sistem**

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling memiliki keterkaitan satu sama lain antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

#### **4) Dokumentasi**

Bertujuan untuk memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa depan. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan perusahaan.

## **2.4 Gaya Kepemimpinan**

### **2.4 1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Sebelum mempelajari gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli terlebih dahulu, Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin

dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Selanjutnya, menurut Hitt *et al* (2010:292) memberikan arahan umum dan mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Sutikno (2014:16) Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan atas kemauannya dan berpartisipasi dalam mencapai suatu tujuan. Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya akan dijelaskan tentang definisi dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam mencapai dan meningkatkan keberhasilan dari kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan, menurut Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi

tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. dan juga menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frenky Basna (2016:320) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan atau dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku dari anggota atau karyawan organisasi tersebut.

#### **2.4 2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, Menurut Veithzal Rivai (2011:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

##### **1. Gaya kepemimpinan otoriter**

Kepemimpinan otoriter dapat dikatan juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan manjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepeimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangkan strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.



## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

## 3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan sehingga, karyawan dapat berperan aktif di dalam perusahaan.

Sedangkan, menurut Muhammad karim (2010:16-22) ditemukan berbagai model gaya kepemimpinan, antara lain :

- 1) Kepemimpinan Tradisional yaitu aktivitas kepemimpinan yang diniatkan untuk ekstensi diri sendiri dengan menguasai yang lain, misalnya sekedar untuk memperoleh makanan dan minuman untuk bertahan hidup.
- 2) Kepemimpinan Karismatik yaitu pemimpin yang ide / gagasan / pemikiran, konsep, teori, suasana batin, dan perilakunya meyakinkan orang lain. Dalam banyak kasus, yang kemudian disimpulkan dalam banyak teori tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik seringkali muncul pada saat terjadi kekacauan kehidupan, baik pada skala individu maupun sosial seperti, kecemasan, stress, dan lain – lain. Saat itulah muncul seseorang yang memberikan persepektif baru, visi menarik dan disetujui oleh

orang banyak motivasi yang menggerakkan untuk keluar dari belenggu krisis sehingga, membuat mereka saling ingin berdekatan dengannya, karena mereka merasa mendapatkan sesuatu yang baru dan berharga dari dirinya kata – katanya pun menjadi keharusan bagi mereka.

- 3) Kepemimpinan Transaksional yaitu kepemimpinan yang diniatkan untuk mengembangkan interes lebih jauh dengan melakukan transaksi-transaksi dengan yang lain untuk memenuhi keinginan. Kepemimpinan transaksional fungsinya adalah untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan, etos kerjanya adalah untuk mendedikasikan usahanya untuk memperoleh imbalan atau posisi yang lebih serta kekuasaan dan sistem. Targetnya adalah membangun jaringan kekuasaan dengan sasaran pikiran dan tindakan yang kasat mata.
- 4) Kepemimpinan Transformasional yaitu sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam artian, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.
- 5) Kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan yang fokus pada potensi yang diterima dalam setiap anggota organisasi sebagai manusia, semua itu dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan kehidupan bersama yang lebih luas dan tidak terbatas pada sekat-sekat organisasi yang prosedural. Dibenak mayoritas orang timur spiritual sering dikaitkan dengan keberadaan

Tuhan dengan seluruh kekuasaannya, misalnya nilai tentang keikhlasan, kejujuran, berfikiran positif dan sebagainya semua sikap batin itu selalu didasarkan dan diniatkan serta dilakukan hanya karena Tuhan dan bukan karena manusia, materi, kedudukan dan hal duniawi lainnya. Para ahli mengistilahkan sifat dan perilaku ini dengan “teosentris” dimana Tuhan menjadi awal dan akhir dalam melakukan aktivitas kerja.

### **2.4.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator yang digunakan menurut Gary Yukl (2010:67), yaitu sebagai berikut:

#### *1. Visioner*

Pola Kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas.

#### *2. Pembimbing*

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan

#### *3. Afiliatif (menggabungkan)*

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
  - b. Menciptakan keharmonisan
4. Demokratis
- Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing - masing.
- a. Menghargai potensi bawahan
  - b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan
5. Komunikatif
- Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.
- a. Hubungan vertikal
  - b. Hubungan horizontal Demokratis

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sesuai dengan topik penelitian penulis, antara lain adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2**

No.	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suharyatno (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja	Berdasarkan uji analisis yg dilakukan ditemukan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.	Teguh Rhiman Handoko (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja	Berdasarkan penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hasil penelitian memberikan saran Dengan Budaya Organisasi yang baik, akan meningkatkan kinerja karyawan
3.	MAULVINIZ A R (2011)	analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kodus	kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2020

1. Suharyanto (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian di peroleh bahwa

(1) Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui uji model summary (R<sup>2</sup>) sebesar memberi sumbangan 42,8 % dan dari uji Fhitung ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat.

(2) Secara parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari thitung sebesar 3,664 dan tabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  yang diajukan ditolak  $H_a$  diterima dan memberi sumbangan sebesar 34,4 %. Dan

(3) Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dari thitung sebesar 4,338 dan tabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  yang diajukan ditolak  $H_a$  diterima dan memberi sumbangan sebesar 40,7 %.

2. Handoko (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pondok Serata. Berdasarkan hasil penelitian dengan metode kuesioner dan telah di uji menggunakan analisis regresi linier berganda yang menghasilkan kepemimpinan (0.2010. budaya organisasi (+0.203), Budaya organisasi (+0.517) dan Disiplin Kerja (0.517). berdasarkan perhitungan tersebut, disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata. Hasil penelitian memberikan saran Dengan Budaya Organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan.
3. Maulvinizar (2011) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kudus. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan metode sensus, dengan jumlah sampel 57 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder

dilakukan dengan metode literatur dan internet. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) dalam menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja karyawan) sangat terbatas.

## **2.6 Keterkaitan antara Variabel**

### **2.6.1 Hubungan Budaya organisasi dan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi Schein dalam Siagian (2006:12).

Biasanya budaya organisasi diturunkan secara turun temurun dari pemimpin ke bawahan organisasinya melalui kebiasaan – kebiasaan yang dijalankan di perusahaan tersebut. Budaya organisasi berpengaruh terhadap karyawan karena budaya organisasi yang baik akan dapat membantu karyawannya membentuk kebiasaan yang baik. Sehingga, anggota organisasi dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang didukung oleh teori yang dikemukakan Kotter dan Heskett (1992:15-49), yang mendukung hubungan budaya organisasi dengan kinerja yaitu:

1. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul.
2. Budaya yang secara strategis cocok.
3. Budaya yang adaptif.

Setelah melihat penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan saling berhubungan. Hal ini dapat dilihat karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi diantara dua variabel.

### **2.6.2 Hubungan Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Gaya kepemimpinan**

Hubungan budaya organisasi dan kinerja telah dijelaskan dalam penejelasan sebelumnya dimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi merupakan budaya yang diwariskan kepada karyawan sehingga membentuk kebiasaan kebiasaan yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan organisasi itu.

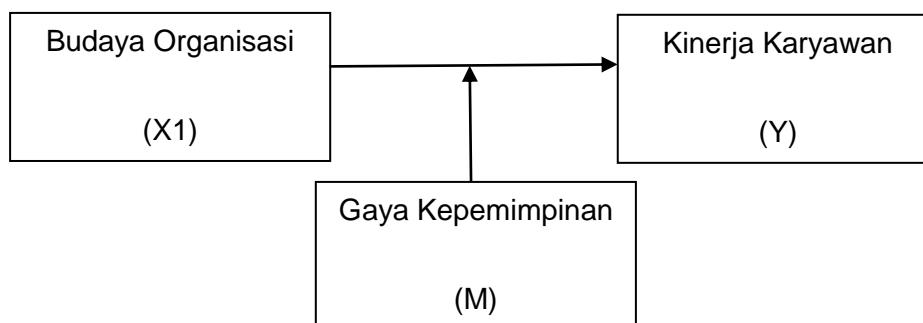
Budaya organisasi yang baik tentunya akan membentuk budaya karyawan yang baik pula, sehingga budaya organisasi sangat berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Sedangkan, apabila budaya di organisasi tersebut kurang baik tentunya akan berpengaruh negatif pada kinerja dari perusahaan tersebut. Disinilah pemimpin perusahaan berperan untuk mempengaruhi karyawannya untuk menjalankan budaya organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perusahaan dapat dimoderasi kepada karyawan agar karyawan dapat terpengaruh dan ikut dalam menjalankan budaya yang ada diperusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan Suharyanto (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana



Surabaya dan Maulvinizar (2011) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kudus dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis yang telah dikemukakan, maka dapat disurur kerangka pikir seperti berikut ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**



Sumber : Data diolah, 2019

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, maka sebagai jawaban atas permasalahan yang terjadi di atas bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk. Cabang Makassar
2. Peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia Tbk. Cabang Makassar