

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Reizaldy Firmansyah

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jl. MT Haryono 165 Malang
rfreizaldy@gmail.com*

**Dosen Pembimbing:
Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc.**

Abstract: *The purpose of this research is to investigate the influence of organizational culture on employee performance with leadership as the moderator variable. This qualitative explanatory research was conducted at PT. Angkasa Pura I (Persero) Branch of Juanda Airport to investigate the relation and influence among variables being studied. The population of this research is all employees of PT. Angkasa Pura I (Persero) Branch of Juanda, from which 80 of them were selected as the sample using is purposive sampling. The data were obtained from Likert-scale questionnaire and were analyzed using multiple linear regression analysis. The results show that organizational culture gives a significant and positive influence on employee performance. Meanwhile, leadership has a significant and negative influence in moderating the influence of organizational culture on employee performance.*

Keywords: *organizational culture, leadership, employee performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandara Juanda. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Juanda. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 80. Kuisisioner menggunakan skala likert, analisis hasil kuisisioner diolah menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sementara, kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif sebagai variabel moderasi pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini berbagai perusahaan dihadapkan pada fenomena globalisasi dan perdagangan bebas antar negara. Mudahnya akses informasi dan adanya perdagangan bebas menyebabkan perusahaan makin bersaing ketat karena perusahaan dari berbagai daerah dapat masuk ke sebuah pasar. Pengurangan hambatan tarif dan promosi perdangan bebas menyebabkan pertumbuhan ekonomi 304 kali lipat dalam tahun 1947 sampai 2017 (Siqing, 2018).

Salah satu perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah perbaikan sumber daya manusia. Sumber daya manusia di era kontemporer saat ini makin diperhatikan. Fred K. Foulkes pada *Harvard Business Review* menjelaskan bahwa selama bertahun-tahun pemahaman mengenai penyebab lambatnya pengembangan industri adalah modal, namun ia tidak lagi menganggap pemahaman tersebut benar. Penyebab dari terhambatnya pengembangan industri adalah ketidakmampuan industri untuk mempertahankan daya pekerja yang efisien dan antusias (Dessler, 2010).

Salah satu upaya pembenahan pada sumber daya manusia yang dapat

dilakukan oleh perusahaan adalah melalui implementasi budaya organisasi dalam perusahaan. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) menjelaskan bahwa budaya merupakan pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan organisasi diharapkan mampu bekerja dengan baik sesuai tujuan organisasi.

Wardani, Mukzam & Nayowan (2016) menjelaskan bahwa penerapan budaya dalam suatu perusahaan akan membentuk karakter karyawan dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan. Implementasi budaya organisasi pada karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan berujung pada meningkatnya kinerja perusahaan. Penelitian Andreani (2011) dan Sulistyaningsih, Dewi, & Wijayanti (2012) menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Menurut Amir (2015) Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang

berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa salah satu cara menanamkan budaya organisasi pada karyawan adalah melalui pemimpin yang ada pada perusahaan. Sementara menurut Robbins (2002), tindakan manajemen puncak memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi.

Schein (1985) berpendapat bahwa organisasi tidak dapat berprestasi dengan baik jika pemimpin di setiap tingkat tidak mencapai standar keefektifan yang minimum. Hal tersebut didukung dengan penelitian Muizu (2014) yang menjelaskan adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena Globalisasi dan perdagangan bebas memacu perusahaan-perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) untuk melakukan pembenahan dari perusahaan yang sebelumnya memiliki kinerja kurang baik hingga menjadi perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Pembenahan pada BUMN perlu dilakukan karena banyak BUMN yang memiliki kinerja kurang baik sehingga

tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain.

RJ Lino menjelaskan, BUMN berada pada wilayah *embedded economy* yang berarti tidak hanya fokus pada pasar saja namun harus ada aspek lain seperti pemerataan sosial sehingga harus ada aktor-aktor ekstra pasar seperti birokrat dan politisi (Swa, 2013). Intervensi tersebut berpotensi menimbulkan aktivitas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme). Masih menurut RJ Lino, dalam (Swa, 2013), karena posisinya sebagai perusahaan milik negara, birokrasi di BUMN cukup kental.

Belakangan ini mulai banyak BUMN yang mulai melakukan transformasi. Salah satu BUMN yang telah melakukan transformasi adalah PT. Angkasa Pura I (Persero) yang merupakan perusahaan pengelola bandara di Indonesia. Sebagai salah satu pengelola bandar udara terbesar di Indonesia, PT. Angkasa Pura I (Persero) mengelola 13 bandar udara yang tersebar di Indonesia.

Guna meningkatkan kinerja, PT. Angkasa Pura I (Persero) melakukan transformasi pada tahun 2010. Transformasi tersebut terdiri dari 10 program strategis yang salah satunya

adalah perubahan nilai-nilai budaya perusahaan menjadi empat nilai budaya baru yang lebih menggugah, yaitu SATU (Sinergi, Adaptif, Terpercaya, Unggul) (Angkasa Pura I (Persero), n.d)

Salah satu bandara yang memiliki kinerja cukup baik di PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah Bandara Juanda. Bandara tersebut memperoleh beberapa penghargaan seperti *Excellence Service Experience Award* (ESEA) 2014, Bandara Paling Tepat Waktu di Dunia Tahun 2016 Kategori Bandara Besar (10-20) Juta per tahun, dan lain-lain (Angkasa Pura I (Persero), n.d)

Beberapa program yang dilakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan program-program yang berkaitan dengan penanaman budaya organisasi pada perusahaan. Hasil dari perubahan tersebut dapat dilihat di Bandara Juanda yang telah memperoleh berbagai penghargaan. Capaian tersebut menarik peneliti untuk melakukan skripsi dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi*” dengan objek PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Juanda.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas,

rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Rumusan masalah yang telah dirumuskan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Menurut Ardana, Mujiati, & Srianti (2013) budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, cara mereka bertindak. Sementara menurut Luthans (2006) budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk

merasakan, berpikir, dan bertindak secara benar dari hari ke hari. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2007) menjelaskan bahwa budaya merupakan pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi.

Berdasar hasil penelitian O Reilly, Chatman & Caldwell (1991) menurut Robbins (2002) terdapat tujuh karakter utama dari budaya organisasi yaitu: **(1) Inovasi dan pengambilan resiko:** Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. **(2) perhatian terhadap detail:** Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. **(3) Orientasi terhadap hasil:** Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. **(4) Orientasi terhadap individu yang ada dalam organisasi:** Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi. **(5) Orientasi terhadap tim:** Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan dalam perseorangan **(6)**

Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai. **(7) Stabilitas:** Tingkat penekanan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Budaya dan formalisasi memiliki tujuan yang sama sehingga budaya yang kuat dalam organisasi menyebabkan formalisasi dalam perusahaan dapat dikurangi (Robbins, 2002). Budaya yang kuat akan menciptakan kesadaran pada karyawan untuk tetap pada koridor-koridor yang benar tanpa adanya aturan tertulis. Sebaliknya, ketika budaya dalam sebuah perusahaan lemah, perlu adanya formalisasi seperti aturan tertulis yang dibuat agar karyawan tetap bekerja dengan baik sesuai dengan koridor yang benar.

Budaya memiliki beberapa fungsi bagi organisasi. Fungsi-fungsi tersebut menurut Robbins (2002) adalah: (1) Budaya memiliki batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan yang lain, (2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, (3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas,

melebihi batasan ketertarikan individu. (4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. (5) Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. (6) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Stoner (1982) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok.

Teori sifat

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dan yang bukan para pemimpin. Teori ini menjelaskan bagaimana sifat yang dimiliki oleh pemimpin akan membantu

mengetahui bagaimana kepemimpinan.

Teori Perilaku

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori mengenai perilaku kepemimpinan (behavioral theories of leadership) adalah teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dan bukan para pemimpin. Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas dari kepemimpinan.

Teori Kontigensi

Salah satu teori dalam Teori Kontigensi adalah Model Kontigensi Fiedler. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa Model Kontigensi Fiedler adalah teori yang menyatakan kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang

ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

Pemimpin dengan gaya transaksional memberikan rangsangan kepada anggotanya untuk bergerak dengan cara memberi imbalan. Dengan model tersebut pemimpin dapat dengan cepat dan mudah menggerakkan anggotanya. Cara tersebut cukup efektif untuk permasalahan jangka pendek.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2015) para pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Sementara menurut Supendy *et al.*, (2012) Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional memerhatikan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya. Pemimpin akan berusaha menggerakkan

dengan cara menyadarkan anggotanya untuk mencapai sebuah tujuan. Cara seperti ini menyebabkan anggota dari pemimpin dengan gaya transformasional akan tergerak dengan sendirinya. Dengan model tersebut, anggota yang telah memahami/sadar terhadap tujuan sebuah organisasi akan tidak mudah goyah dalam upayanya mencapai tujuan.

Menurut Luthans (2005) yang berdasar hasil penelitian oleh Tichy dan Devanna, ada tujuh karakter pemimpin transformasional yang efektif. Tujuh karakter tersebut adalah: (1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, (2) mereka berani, (3) mereka motor penggerak nilai, (5) mereka pembelajar sepanjang masa, (6) mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas. Ambiguitas, dan ketidakpastian, (7) mereka visioner.

Kinerja Karyawan

Menurut Amir (2015) kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Sementara menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dalam konteks karyawan, Amir (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008) ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sementara menurut Chandraningtyas, Musadieg & Utami (2012) Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yaitu: (1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja, dan (4) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Menurut Wirawan (2009) kriteria tersebut adalah: (1) Kuantitatif, (2)

Kualitatif, (3) ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk, (4) efektifitas penggunaan organisasi, (5) Cara melakukan pekerjaan, (6) efek atas suatu upaya, (7) metode melaksanakan tugas, (8) standar sejarah, (9) standar nol atau absolut.

Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H1: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan

2. Kepemimpinan memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H2: Kepemimpinan memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan tergolong sebagai penelitian eksplanatori. Lokasi penelitian ini adalah PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Juanda. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Metode penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin dengan jumlah sampel sebanyak 80. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive*

sampling. Alat analisis yang digunakan Moderated Regression Analysis.

HASIL

Deskripsi Responden

Berdasar hasil penyebaran kuisioner, gambaran umum mengenai profil responden terbagi menjadi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja.

Tabel 1.

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	45	56,25%
Perempuan	35	43,75%
Total	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Jumlah kuisioner sebanyak 80 yang didominasi oleh pengisi kuisioner laki-laki sebanyak 56,25% atau sebanyak 45 kuisioner. Sisanya, sebesar 43,75% kuisioner diisi oleh perempuan.

Tabel 2.

Usia

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
≤ 30	45	56,25%
31-40	29	36,25%
≥ 40	6	7,5%
Total	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Usia responden paling banyak pada rentan usia ≤ 30 tahun, yaitu sebesar 56,25% atau sebanyak 45 responden. Rentan usia paling sedikit adalah ≥ 41

tahun, yaitu sebanyak 7,5% atau sejumlah 6 responden.

Tabel 3.

Pendidikan

Usia	Jumlah	Presentase
SMA/SMK/ sederajat	15	18%
D3	12	15%
S1/S2/S3	53	66%
Total	80	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Responden paling banyak berpendidikan S1/S2/S3 yaitu sebesar 66% atau 53 responden. Persentase paling kecil adalah pendidikan D3 yang memiliki persentase sebesar 15% atau setara dengan 12 responden.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dilakukan analisis regresi menggunakan *software* SPSS.

Tabel 4.

Hasil Analisis Regresi Linear

Variabel	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	T hitung	Sig.
	B	Beta		
(Constant)	7,993			0,41
X1	0,874	0,803	11,912	0,000
R Square = 0,645		Adjusted R ² = 0,641		

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasar hasil regresi pada tabel diatas, maka persamaan model regresi linear sederhana yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y=0,803X$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi β bertanda positif, sehingga dapat dijelaskan bahwa jika budaya organisasi (X) meningkat, maka akan ada peningkatan pada variabel kinerja karyawan (Y). Nilai signifikansi budaya organisasi (X) lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan pengaruh yang positif.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai variabel Moderasi

Tabel 5.

Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized	Standardized	T hitung	Sig.
	Coefficient B	Coefficient Beta		
(Constant)	-20,482		-1,315	0,192
X1	1,158	1,065	3,624	0,001
X2	0,673	1,009	2,669	0,009
X1X2	-0,009	-1,153	-1,895	0,062
R Square	= 0,696		Adjusted R ² = 0,684	
F Hitung	= 58,096		F tabel = 2,37	
Sig. F	= 0,000		t tabel = 1,66	

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Sugiono (2004) menjelaskan,

variabel moderasi memiliki fungsi matematis $Y=f(X,Z,X*Z)$. Hasil perhitungan tabel diatas, dapat diinterpretasikan dalam persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y= 1,065X + 1,009Y - 1,153XZ$$

Nilai koefisien regresi β pada variabel interaksi bernilai negatif, sehingga dapat dijelaskan bahwa jika kepemimpinan (Z) meningkat, maka hubungan antara budaya organisasi (X) dan kinerja karyawan (Y) akan melemah. Sebaliknya, ketika kepemimpinan (Z) menurun, maka hubungan budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) akan meningkat. Nilai signifikansi XZ adalah sebesar 0,062, masih dibawah 0,05 persen sehingga memiliki hubungan yang signifikan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 6.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	0,803	0,645	0,641	3,60049
2	0,834	0,696	0,684	3,37473

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasar hasil dari tabel 4. dapat dijelaskan bahwa pada model regresi 1 (X terhadap Y) diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,641 atau 64,1%. Dapat disimpulkan bahwa 64,1% Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Variabel Budaya Organisasi, sementara sisanya sebesar 35,9% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak ada pada model.

Pada model regresi 2 (X terhadap Y dengan dimoderasi Z) diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,684 atau sebesar 68,4%. Dapat disimpulkan bahwa 64,1% Variabel Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh Variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, sementara sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Terdapat perbedaan nilai kontribusi pada model 1 dan model 2. *Adjusted R Square* pada model 1 sebesar 64,1% menjadi 68,4% ketika berada di model 2. Ada kenaikan nilai *Adjusted R Square* sebesar 4,3% sehingga dapat dijelaskan bahwa adanya peningkatan kontribusi ketika hubungan X dengan Y dimoderasi oleh Z.

PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Pembahasan

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program-program budaya organisasi diimplementasikan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak diimplementasikan dengan baik, maka akan terjadi penurunan kinerja karyawan.

Kepemimpinan dengan model transformasional memperlemah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memburuk. Sebaliknya, jika kepemimpinan model transformasional memburuk, maka hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan semakin baik.

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan mendukung hasil penelitian lain yang memiliki hasil yang sama seperti penelitian Sulistyaningsih, Dewi & Wijayanti (2012), Andreani (2011) dan Budiono (2016). Meskipun memiliki hasil yang sama, indikator-indikator yang digunakan oleh masing-masing peneliti berbeda dengan penelitian ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa banyak

perspektif yang dapat dilihat untuk mengamati pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Beberapa hasil penelitian dan pendapat ahli, kepemimpinan memiliki pengaruh positif bagi peningkatan budaya organisasi dan kinerja karyawan namun tidak berbentuk moderasi.

Penelitian Pambudi, Mukzam & Nurtjahjono (2016) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Schein (1985) yang berpendapat bahwa organisasi tidak dapat berprestasi dengan baik jika pemimpin di setiap tingkat tidak mencapai standar keefektifan yang minimum. Hasil penelitian Pambudi, Mukzam & Nurtjahjono (2016) diatas tidak sejalan dengan penelitian Andreani (2011) yang berkesimpulan karakteristik kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga mampu berpengaruh positif terhadap budaya organisasi namun kepemimpinan tidak bertindak sebagai variabel moderasi. Penelitian Herminingsih (2011) berpendapat bahwa adanya hubungan positif signifikan

antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Penelitian Herminingsih tersebut sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa salah satu cara menanamkan budaya organisasi pada karyawan adalah melalui pemimpin yang ada pada perusahaan.

Penyebab dari kepemimpinan transformasional memperlemah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kurang cocoknya kepemimpinan model transformasional dengan karakteristik perusahaan dan karyawan. PT. Angkasa Pura I (Persero) yang merupakan perusahaan operator bandara yang telah memiliki berbagai SOP untuk mengatur jalannya perusahaan. Sistem tersebut mengurangi peran pemimpin untuk mengarahkan karyawannya. Menurut salah satu karyawan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini, banyak karyawan yang harus diberi ketegasan dari atasan agar menjalankan tugas. Karakteristik tersebut kurang sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional.

Kesimpulan

Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa

peningkatan budaya organisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika budaya organisasi menurun, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif sebagai variabel moderasi pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Kepemimpinan yang dimaksud dalam model penelitian adalah kepemimpinan transformasional. Artinya, kepemimpinan transformasional kurang cocok untuk memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada studi kasus penelitian ini.

Perlu ada penelitian moderasi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi guna mengetahui model kepemimpinan yang cocok untuk meningkatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, MF. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Andreani, A. 2011. *Analisis Karakteristik Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Sub Divre Malang*. Malang: Universitas Brawijaya
- Ardana, K, Mujiati, NW, Srianti, AA. 2013. *Perilaku keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Brahmasari, IA & Suprayetno, A. 2008. 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada: PT. Pen Hai International Wiratama Indonesia)', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, pp. 124-135.
- Budiono. 2016. 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya, *Journal of Research in Economics and Management* Vol. 16, No. 1, pp. 29-43
- Chandraningtyas, I, Musadieg, MA & Utami, HN. 2012. 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi Studi pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT Sasa Inti Probolinggo', *Jurnal Profit* Vol. 6, No. 2, pp. 32-43.
- Dessler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Herminingsih, A. 2011. 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan "Optimal"*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-37
- PT. Angkasa Pura I (Persero) n.d. *Visi, Misi, Nilai*. Diakses Mei 2018. <<https://www.ap1.co.id/id/about/visi-misi>>.

- PT. Angkasa Pura I (Persero) n.d. *Sejarah*. Diakses Mei 2018. <<https://www.ap1.co.id/id/about/awards>>
- SWA. 2013. *Kepemimpinan Dahlan Iskan DIkagumi Awak BUMN*. Diakses 23 Januari 2018 <<https://swa.co.id/swa/headline/kepemimpinan-dahlan-iskan-dika-gumi-bumn>>.
- Ivancevich, JM, Konopaske, R, Matteson, MT, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Judge, A. T & Robbins, SP. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. NewYork: McGraw-Hill
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Majalah Angkasa Pura Edisi Juli-Agustus 2014. 2014. PT. Angkasa Pura I (Persero). Jakarta
- Muizu, LOZ. 2014. 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan', *Pekbis Jurnal*, Vol. 6, No. 1, pp 1-13
- Robbins. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Sugiono. 2004. *Konsep, Identifikasi, Alat Analisis dan Masalah Penggunaan Variabel Moderator*, *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol. 1, No. 2, pp. 61-70
- Supendy, R, Setiawan, M, Troena, EA, Surrachman. 2012. 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara', *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10, No. 2, pp. 395-405.
- Schein, EH. 1985. *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Siqing, C. 2018. *Opinion: BRICS Must Lead Way in New Era of Globalization*. Caixing. Diakses 30 Juli 2018. <<https://www.caixinglobal.com/2018-07-27/opinion-brics-must-lead-way-in-new-era-of-globalization-101309091.html>>.
- Stoner, JAF. 1982. *Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sulistyaningsih, Dewi, AS, Wijayanti, YT. 2012. 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta'. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, Vol. 6, No. 2, pp. 89-101.
- Wardani, Mukzam, Mayowan. 2016. 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)'. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 31, No. 1, pp. 58-65
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja dan Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat