

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN DI UNIT CORPORATE  
SECURITY PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) Tbk**

**Jon Effendi**

**Magister Manajemen Universitas Borobudur**

[jon\\_effendi@yahoo.co.id](mailto:jon_effendi@yahoo.co.id)

*Abstract*

The purpose of this study was to determine and analyze the direct and direct influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance through Leadership. As well as for the direct influence of Leadership on Employee Performance. Data analysis using SEM method. The results showed that Organizational Culture has direct and indirect effects with a positive direction on Employee Performance through Leadership. The Work Environment has a direct effect on the positive direction of Leadership. The Work Environment has a direct effect on the negative direction of Employee Performance. The Work Environment has an indirect effect on the positive direction of Employee Performance through Leadership. And Leadership has a direct effect on the positive direction of Employee Performance.

Keywords: Organizational Culture, Work Environment, Leadership, Employee Performance

*Abstrak*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan langsung Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan. Serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Analisis data menggunakan metode SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung dan tak langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kepemimpinan. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dengan arah negatif terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh tak langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan. Dan Kepemimpinan berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

## LATAR BELAKANG

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Dengan konfigurasi tersebut, Indonesia membutuhkan perekat agar memastikan logistik dari Sabang hingga Marauke terpenuhi. Sejarahnya, kapal ialah moda transportasi yang merekatkan nusantara, merajut nadi kehidupan nasional. Seiring dengan berkembangnya globalisasi, terjadi pelebaran perdagangan bebas, kemudian terbentuknya masyarakat ekonomi Association of Southeast Asian Nation (ASEAN), frekuensi arus perpindahan manusia dan barang meningkat tajam. Situasi ini turut memengaruhi dinamika di Indonesia, termasuk timbulnya tuntutan kemudahan pergerakan orang dan barang yang efektif dari segi waktu dan biaya. Dengan karakter geografi Indonesia yang sepertiganya ialah air dan tuntutan globalisasi tersebut, Garuda Indonesia memiliki peran signifikan dalam menghubungkan bangsa dan dunia.

Pasca kemerdekaan Indonesia, pemerintah secara perlahan menasionalisasikan aset-aset Belanda, termasuk Garuda Indonesia di tahun 1949. Di era perdagangan bebas, banyak negara yang melepaskan kepemilikan perusahaan maskapainya kepada publik sebut saja; British Airways, Lufthansa, Air Canada, Qantas, Japan Airlines, dan sebagainya. Namun Indonesia tetap mempertahankan Garuda Indonesia sebagai *national flag carrier*. Yang artinya, selain daripada pelaku bisnis, Garuda Indonesia merupakan bagian dari kepentingan nasional sekaligus simbol negara Indonesia. Status ini menimbulkan kombinasi antara resiko dan peluang yang unik bagi Garuda Indonesia dibandingkan dengan maskapai penerbangan Indonesia lainnya. Di satu sisi, Garuda Indonesia menjadi pelaku bisnis. Di sisi lain, Garuda Indonesia adalah lambang peradaban negara, kemajuan teknologi anak bangsa dan kekuatan. Disebut lambang peradaban negara oleh karena untuk eksis, diterima, dan berkembang di industri penerbangan, negara dan maskapai harus mampu membuktikan bahwa mereka patuh mengikuti aturan main masyarakat dunia Chicago Convention. Disebut lambang kemajuan teknologi anak bangsa, oleh industri penerbangan padat akan teknologi. Dan hanya mereka yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologilah yang akan bertahan. Garuda Indonesia dengan anak perusahaannya telah membuktikan mampu mengoperasikan dan memelihara teknologi berstandar internasional. Disebut lambang kekuatan ekonomi nasional oleh karena, tidak mungkin suatu negara miskin, yang bahkan untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakatnya saja sulit, mengoperasikan maskapai penerbangan yang mampu menjangkau hingga destinasi-destinasi internasional.

Suatu organisasi dapat diartikan sebagai wadah dan proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi terdiri dari individu-individu dan atau kelompok, sehingga hasil yang dicapai organisasi akan tergantung pada hasil karya individu dan kelompok. Dengan kata lain, efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas individu dan kelompok. Sinergi antara individu atau kelompok tersebut akan mampu mencapai tingkat hasil karya yang tinggi, sebagaimana tuntutan yang dihadapkan kepada para manajer dalam mengelola organisasi. Gibson, et al., (1997: 27) mengatakan bahwa efektivitas organisasi merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasar usaha bersama. Selanjutnya, tingkat pencapaian sasaran tersebut menunjukkan tingkat efektivitas. Individu dan kelompok dalam organisasi harus memperoleh perhatian dan dievaluasi dalam rangka upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang akan mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pada saat yang sama akan memuaskan karyawan. Melalui kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, pemimpin akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau

karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, karyawan akan membentuk persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada di dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang disampaikan pemimpin melalui kepemimpinannya. Semua itu dilakukan dalam rangka mempengaruhi kinerja karyawan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang semuanya dapat digolongkan dalam dua (2) kelompok yaitu faktor internal dan faktor eksternal karyawan. Faktor yang berasal dari dalam diri karyawan adalah semua nilai yang dianut, persepsi, motivasi, dan tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, beberapa faktor yang berasal dari luar karyawan adalah kepemimpinan, teman kerja, ruang kerja, keamanan dan keselamatan kerja, politik, ekonomi, sosial, dan budaya organisasi. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Fiedler dan Garcia (1987:36) yaitu bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan bisa berasal dari dalam diri karyawan sendiri (faktor individu) atau faktor dari luar karyawan.

Sebagai karyawan suatu organisasi, maka kepemimpinan sangat mempengaruhi keberadaan sekaligus kinerjanya oleh karena dalam kepemimpinan tersebut terkandung makna kemampuan mempengaruhi karyawan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka peran seorang pemimpin adalah sangat besar dalam mendorong karyawan agar dengan kesadaran yang tinggi mau bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Grimes (1978) dalam (Olssen, Codd, & O'Neill, 2004) juga mengatakan bahwa peran pemimpin adalah sangat besar dalam mendorong karyawan untuk memperbesar energi sehingga para karyawan mau berperilaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan bahwa memimpin adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar dan mutu di atas rata-rata; dan orang yang dipengaruhi tersebut melakukannya dengan sukarela.

Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan melalui perilaku anggota atau karyawan di dalam organisasi, seperti dari cara berpikir, merasakan, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi (Robbins & Coulter, 1999:77).

Hal ini menunjukkan bahwa pada setiap perilaku karyawan akan mengindikasikan keberadaan budaya organisasi. Hal yang sama, juga dikatakan oleh Hofstede (1986: 4-5), bahwa budaya organisasi merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah semua bentuk usaha, pikiran dan kegiatan dalam menghadapi, menguasai dan mengendalikan diri dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang bersangkutan.

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai, hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisika tempat pegawai bekerja.

Kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menyebabkan para karyawan mudah stres, tidak semangat untuk bekerja, datang terlambat, demikian juga sebaliknya apabila lingkungan kerja itu sehat maka para karyawan tentunya akan semangat dalam bekerja, tidak mudah sakit, mudah untuk konsentrasi sehingga pekerjaan menjadi cepat selesai sesuai dengan target. Lingkungan kerja sendiri mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi fisik (pewarnaan ruangan, pencahayaan, kebersihan, tata ruang, dll) dan dimensi non fisik (kesejahteraan karyawan, suasana kerja, hubungan antar karyawan, dll). Organisasi harus mampu menyediakan kedua dimensi tersebut dalam keadaan baik sehingga mampu membuat para karyawan untuk tetap bekerja dengan produktif dan saling bekerja sama antar karyawan maupun dengan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama di mana tujuan organisasi dapat digerakkan dan dicapai. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, karena kepemimpinan hanya dapat terjadi apabila ada yang memimpin, yang dipimpin, dan interaksi di antara mereka.

Pemimpin harus selalu memahami nilai-nilai mereka sendiri, demikian juga nilai dan budaya yang terdapat di dalam organisasi, karena nilai-nilai ini menentukan apakah *sense of direction* yang baru akan ditanggapi dengan antusias, diterima dengan sepenuh hati atau bahkan ditolak karena tidak cocok. Nilai dan budaya sangat berakar, mantap dan sering menghambat arah baru yang diterapkan. Berbagai upaya dapat dilakukan oleh pemimpin, karena pemimpinlah yang mempunyai peluang besar untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk mampu menciptakan kinerja organisasi yang maksimal.

Bagi karyawan organisasi, wadah atau proses organisasi tidak hanya sebagai tempat atau ajang mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi juga sebagai tempat untuk menemukan identitas atau jati diri, wadah dan proses dalam mengaktualisasikan diri, wadah untuk membuktikan kemampuan atau keahlian diri, yang pada akhirnya akan menimbulkan kebanggaan diri. Kebanggaan menjadi karyawan pada suatu organisasi atau lembaga merupakan indikator bahwa karyawan tersebut memiliki identitas organisasi yang bersangkutan, yang pada akhirnya hal ini menunjukkan tertanamnya nilai-nilai organisasi di dalam dirinya. Penerimaan dan tertanamnya nilai organisasi hanya mungkin terjadi apabila terdapat seperangkat nilai yang terbentuk sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendiri organisasi memiliki pengaruh yang kuat bagi terbentuknya budaya awal organisasi. Mereka memiliki nilai-nilai atas apa yang akan dicapai organisasi. Sementara itu, pimpinan organisasi juga membawa nilai-nilai tertentu yang dipergunakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, ketika kepemimpinan menjadi fokus studi, maka di dalamnya akan bersinggungan dengan apa yang dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin tersebut pada saat mempengaruhi orang seperti yang dipersepsikan orang lain. Hersey & Blanchard (1988:100-103) mengatakan bahwa gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri di dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama karyawannya tentang perilaku atau kepemimpinannya. Jika gaya kepemimpinan dikaitkan dengan budaya organisasi, maka keduanya merupakan persepsi orang lain, khususnya karyawan.

## **RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepemimpinan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepemimpinan?
5. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan?
7. Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?

## **TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepemimpinan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

### **Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Husin, dkk (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Trang (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi. Di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi utara, budaya organisasi sangat dijunjung tinggi. Budaya organisasi sudah tertanam, bahkan mendarah daging pada para karyawan, walaupun telah munculnya sebuah budaya yang bisa dikatakan budaya yang masih baru yaitu budaya transparansi atau peningkatan citra. Berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Munparidi (2015) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan PDAM Tirta Musi. Berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris

tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kepemimpinan**

Budaya dan kepemimpinan merupakan konsep-konsep dasar untuk memperbaiki kinerja. Kedua konsep tersebut terkait erat dan harus dipahami secara bersama agar relevan (Blair, 2003). Pemahaman terhadap asumsi-asumsi dasar dapat membantu mengurangi frustrasi dan kegiatan yang dapat mengakibatkan adanya pemborosan. Karena hampir dapat dikatakan tidak mungkin untuk merubah asumsi, maka yang menjadi fokus utama adalah mengubah perilaku. Budaya diciptakan oleh sebagian besar pemimpin. Kepemimpinan merupakan komponen budaya yang paling kuat.

### **Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kepemimpinan**

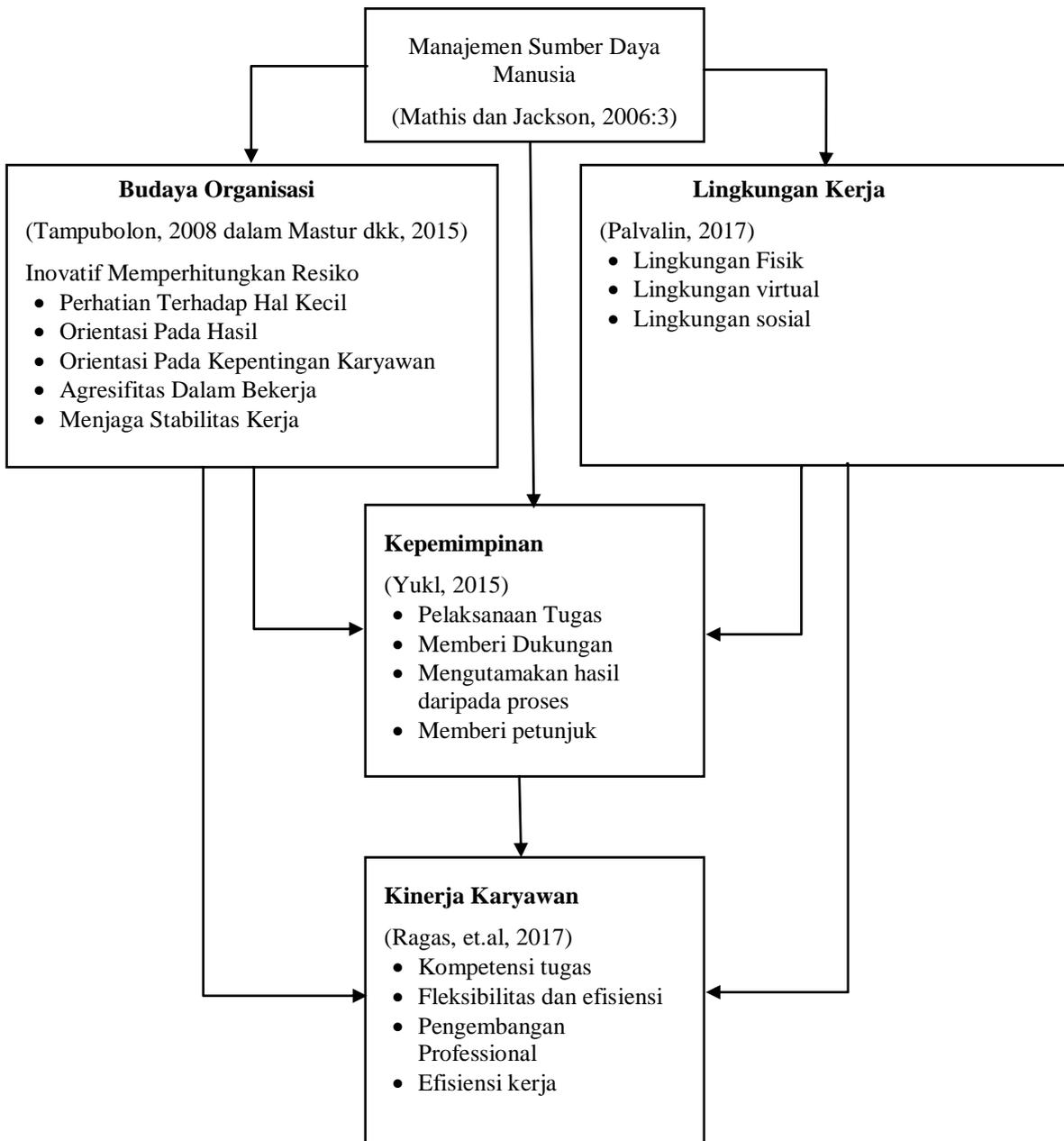
Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Instansi harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Nursasongko, 2012:3). Setiap karyawan selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik.

Selain lingkungan fisik, karyawan juga menghendaki lingkungan non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. (Surodilogo, 2010:22).

### **Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan**

Arumsari dan Budiarta (2016) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Bali. Menurut Putu (2013) bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

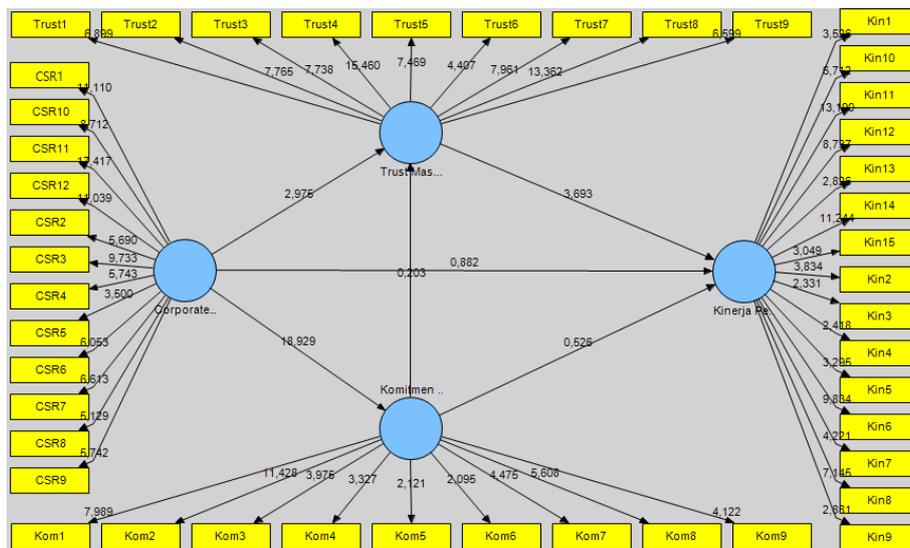
## METODE PENELITIAN

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM). SEM atau *structural equation modeling* merupakan salah satu teknik *multivariate* yang menggabungkan beberapa aspek, seperti analisis faktor dan regresi berganda yang memungkinkan peneliti untuk menguji secara serentak (*simultaneously*) suatu rangkaian hubungan ketergantungan (*dependence relationships*) dari variabel yang diukur dan variabel laten, serta antara beberapa variabel laten (Hair *et al.*, 2014). Peneliti menggunakan SEM pada penelitian ini dikarenakan model yang diuji dalam penelitian ini memiliki banyak hubungan antar variabel laten secara serentak. Cooper dan Schindler (2014) menyebutkan bahwa SEM dapat menjelaskan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi yang tidak mampu dijelaskan oleh regresi. Hair *et al.* (2014) menyebutkan terdapat tiga macam strategi yang dapat digunakan dalam SEM. Strategi pertama merupakan *confirmatory modeling strategy* yang berguna dalam mengkonfirmasi atau membuktikan model yang sudah ada apakah sesuai dengan kenyataan. Strategi kedua merupakan *competing models strategy* yang membandingkan suatu model dengan model alternatif. Strategi ketiga merupakan *model development strategy* yang berguna untuk mengembangkan model tertentu.

Penelitian ini menggunakan *confirmatory modeling strategy*. Penggunaan strategi *confirmatory modeling strategy* selaras dengan inti penelitian ini, yaitu bertujuan untuk mengkonfirmasi atau membuktikan teori atau hubungan antar variabel dalam model yang menjadi fokus penelitian. Penggunaan SEM dengan menerapkan *confirmatory modeling strategy* berfokus dalam menganalisis dan mengukur kesesuaian model atau *model fit* dari model yang digunakan dalam penelitian ini dengan kenyataan yang diwakili oleh data yang telah dikumpulkan (Hair *et al.*, 2014).

Sampel dari penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Alasan penggunaan teknik *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *purposive sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu karyawan tetap di Unit *Corporate Security* dan sudah bekerja selama lebih dari 1 tahun dengan jumlah sampling 100 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Outer Model

### Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dapat mengurangi biaya transaksi dan memperbaiki kinerja ekonomi. Kepemimpinan merupakan mekanisme transmisi yang penting dimana budaya diperhatikan di dalamnya. Pemimpin yang baik dapat memperbaiki kinerja ekonomi, tetapi sebaliknya pemimpin yang jelek tidak mungkin melakukannya. Pemimpin yang baik meningkatkan atau mendorong perbedaan kombinasi nilai-nilai, meliputi baik altruisme (sifat yang mementingkan kepentingan orang lain) maupun pertimbangan yang mendalam dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang jelek meningkatkan atau mendorong suatu kombinasi selfishness (sifat yang mementingkan kepentingan diri sendiri) dan spontanitas.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika lingkungan kerja yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi itu baik. Lingkungan kerja yang baik bagi pegawai dapat meningkatkan hubungan harmonis antara atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai di tempat bekerja akan membawa dampak positif bagi pegawai sehingga kinerja pegawai menjadi meningkat. Untuk itu apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja dilakukan dengan baik maka mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan variabel kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 97,24%. Sedangkan sisanya sebesar 2,76% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Pemahaman secara umum mengenai keyakinan-keyakinan yang melekat dalam organisasi memberikan platform penyelidikan norma-norma perilaku yang dapat membantu memahami budaya organisasi. Nilai-nilai dan tujuan inti selamanya ada di dalam organisasi, walaupun dalam pelaksanaannya nilai-nilai tersebut berubah secara terus menerus. Tidak

seperti nilai-nilai inti, pelaksanaan nilai-nilai merupakan hal yang prinsip dalam memandu proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Apabila para manajer dalam suatu organisasi dapat menentukan prinsip-prinsip pengambilan keputusan, dan apabila dapat memadukan prinsip-prinsip pengambilan keputusan tersebut dengan nilai-nilai inti, maka para manajer dapat memfokuskan pada organisasi, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mengembangkan tenaga kerja yang mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan**

Budaya dan kepemimpinan merupakan konsep-konsep dasar untuk memperbaiki kinerja. Kedua konsep tersebut terkait erat dan harus dipahami secara bersama agar relevan. Pemahaman terhadap asumsi-asumsi dasar dapat membantu mengurangi frustrasi dan kegiatan yang dapat mengakibatkan adanya pemborosan. Karena hampir dapat dikatakan tidak mungkin untuk merubah asumsi, maka yang menjadi fokus utama adalah mengubah perilaku. Budaya diciptakan oleh sebagian besar pemimpin. Kepemimpinan merupakan komponen budaya yang paling kuat. Cornelius (2003) mengatakan bahwa pemimpin dapat meningkatkan usahanya untuk menciptakan suatu budaya, tidak hanya melakukan perubahan budaya, tetapi menerima budaya dan berupaya mengadakan perubahan budaya. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung sebesar 0,7755 dengan arah positif terhadap Kepemimpinan. Geletkanycz (1997) dalam kajiannya mengenai konsekuensi-konsekuensi budaya yang menonjol, menemukan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara budaya dan kepemimpinan, dan sebaliknya bahwa kepemimpinan dapat menanamkan budaya melalui sosialisasi budaya sehingga membentuk orientasi pemimpin. Sendjaya, et al., (2002) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung sebesar 0,5140 dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan. Selain pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi juga berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan sebesar 0,4925.

Hasil penelitian yang menunjukan bahwa terdapat pengaruh dari budaya organisasi pada kinerja diantaranya Wambugu (2014) dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi pada kinerja karyawan. Kemudian penelitian selanjutnya adalah Syahrudin dkk. (2016). Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompetensi, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di pemerintah kota Makassar. Penelitian lain seperti penelitian yang dilakukan oleh Hardiyono, et. al (2017) dan Pawirosumarto, et. al (2017) juga menjadi dasar hipotesis ini karena menunjukkan adanya pengaruh dari budaya organisasi pada kinerja.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepemimpinan**

Lingkungan kerja adalah keadaan atau suasana di sekitar para karyawan sewaktu mereka melakukan tugasnya dimana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi para karyawan tersebut pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan tujuan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama di mana tujuan organisasi dapat digerakkan dan dicapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh langsung sebesar 0,2359 dengan arah positif terhadap Kepemimpinan. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, karena kepemimpinan hanya dapat terjadi apabila ada yang memimpin, yang dipimpin, dan interaksi di antara mereka.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh langsung sebesar -0,0861 dengan arah negatif terhadap Kinerja Karyawan. Selain pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan sebesar 0,1306.

Hasil penelitian yang menunjukan bahwa terdapat pengaruh dari budaya organisasi pada kinerja diantaranya Quach, et. al (2016) dimana penelitian ini membandingkan dampak antara karyawan yang bekerja di sektor negara (PNS) dan mereka yang bekerja di sektor lain (Swasta).

Kemudian penelitian selanjutnya dilakukan oleh Jayaweera (2015) dimana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja pada kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh secara positif pada kinerja, hasil dari penelitian ini juga menunjukan motivasi dapat menjadi variabel moderasi dari pengaruh lingkungan kerja pada kinerja. Penelitian lain seperti penelitian yang dilakukan oleh Hardiyono (2017), atau penelitian yang dilkukan oleh Pawirosumarto (2017) adalah penelitian yang mendukung adanya pengaruh dari lingkungan kerja pada kinerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi proses pelaksanaan pekerjaan yang baik dan merujuk kepada kinerja karyawan yang baik pula. Dengan adanya suatu sistem kepemimpinan yang baik sangat penting dan berpengaruh dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam organisasi terutama masalah kinerja. Karena sikap seorang pemimpin merupakan suatu bentuk pencegahan untuk mengantisipasi kinerja karyawan yang buruk, sehingga kinerja suatu perusahaan dapat lebih baik lagi tentunya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung sebesar 0,5539 dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada *Unit Corporate Security Garuda Indonesia (Persero) Tbk*. Artinya, kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada *Unit Corporate Security Garuda Indonesia (Persero) Tbk*. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karena itu, pada hakikatnya karyawan tidak cukup hanya sekedar diarahkan saja, melainkan harus diimbangi dengan pengawasan dari pimpinan agar apa yang mereka kerjakan berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Antara (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

1. Budaya Organisasi berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kepemimpinan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh tak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kepemimpinan.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dengan arah negatif terhadap Kinerja Karyawan.
6. Lingkungan Kerja berpengaruh tak langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan.
7. Kepemimpinan berpengaruh langsung dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran sebagaimana berikut:

1. Kepada pimpinan beserta jajaran karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk, diharapkan dapat mempertahankan keakraban seperti saling mempercayai antar sesama, adanya interaksi yang baik antar individu maupun lingkungan, sikap rela berkorban, dan mampu menciptakan gagasan-gagasan baru sehingga kedepannya dapat terjalin hubungan yang lebih baik antar sesama karyawan maupun dengan atasan, baik didalam maupun diluar lingkungan kerja.
2. Kepada pengelola PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk diharapkan dapat meningkatkan integritas seperti rasa percaya terhadap pimpinan dan sesama karyawan, dan yakin terhadap kemampuan pemimpin dan sesama karyawan, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.
3. Penelitian ini hanya mengukur variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja. Untuk itu, diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat menambahkan dan meneliti variabel lain seperti yang telah disebutkan oleh Siagian (2014) bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, W. U., Salim, F., & Sofyan, M. (2019). The Influence of Service Quality and Price on the Interest of Commuterline KRL Passengers. *Ilomata International Journal of Management*, 1(1), 13-18. Retrieved from <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm/article/view/29/29>
- Amelia, S., Salamah, H., & Sofyan, M. (2019). Effect of Marketing Strategy and Service Quality Against the Decisions of Parents. *Ilomata International Journal of Management*, 1(1), 31-37. Retrieved from <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm/article/view/31/31>
- Arumsari, A. L., & Budiarta, I. K. (2016). Pengaruh Profesionalisme Auditor, Independensi Auditor, Etika Profesi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(8), 2297-2304. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/download/9502/16121>

- Blair, E. (2003). Culture & Leadership: Seven Key Points for Improved Safety Performance. *Professional Safety*, 48(6), 18-22.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Cornelius, E. (2003). Leading a culture ready for change, *Executive Excellence (EEX)*. 20(7), 15.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Willey.
- Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of 'culture's consequences': The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3088179>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. European: European business review .
- Hardiyono, Hamid, N., & Yusuf, R. (2017). The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (PLN) Of South Makassar Area. *2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2017)*. 40, pp. 86-96. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Retrieved from <https://download.atlantis-press.com/article/25885681.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources; Fifth Edition: Singapura, Prentice-Hill* (5th ed.). Singapura: Prentice-Hill.
- Hofstede, G. (1986). Cultural Differences in Teaching and Learning. *International Journal of intercultural relations*, 10(3), 301-320. doi:10.1016/0147-1767(86)90015-5
- Husin, N., Nimran, U., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 1-11. Retrieved from <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/394/432>
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271-278. doi:10.5539/ijbm.v10n3p271
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). (D. Angelia, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Munparidi. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Orasi Bisnis: Jurnal Ilmiah Administrasi Niaga*, 7(1), 47-54. Retrieved from <https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/admniaga/article/view/153/91>
- Nursasongko, G. S. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2).
- Olssen, M., Codd, J. A., & O'Neill, A.-M. (2004). *Education Policy: Globalization, Citizenship and Democracy*. New York: Sage.

- Palvalin, M. (2017). How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity—validation and improvement of the SmartWoW tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2). doi:<https://doi.org/10.1108/MBE-05-2016-0025>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. doi:10.1108/IJLMA-10-2016-0085
- Potu, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208-1218. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/2894/2445>
- Quach, T. N., Thaichon, P., & Jebarajakirthy, C. (2016). Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer services*, 29, 104-113.
- Ragas, S. F., Tantay, F. M., Chua, L. J., & Sunio, C. M. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872. doi:10.1108/IJPPM-04-2016-0076
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Fundamentos de Planificación." Administración*. México: Prentice Hall .
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sofyan, M. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jiwa Kewirausahaan. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 4(3), 194-204. doi:10.32503/jmk.v4i3.586
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surodilogo, L. B. (2010). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sumber Sehat Semarang*. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Syahrum, & Salim. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Cipta Pustaka.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/%20article/view/1995>
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6(32), 80-93. Retrieved from <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/16864/17200>
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.