

BUDAYA PERUSAHAAN DAN KINERJA KARYAWAN TRANSPORTASI UDARA

COMPANY'S CULTURE AND PERFORMANCE OF AIR TRANSPORT EMPLOYEES

Lira Agusinta
Sekolah Tinggi
Manajemen
Transportasi Trisakti
agusinta@yahoo.com

Cecep Pahrudin
Sekolah Tinggi
Manajemen
Transportasi Trisakti
c.pahrudin@yahoo.co.id

Wildan
STIE La Tansa Mashiro
wild50@alumni.ui.ac.id

ABSTRACT

This study examines the influence of corporate culture on the performance of airline employees in Jakarta. These four dimensions of Hofstede culture as a means of measuring performance use airline employees in Jakarta as respondents. This research is integrates the influence of Hofstede cultural dimension on performance. The results showed that Hofstede cultural dimension has a direct positive effect on performance.

Keywords: *hofstede; corporate culture; job performance; airlines*

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan maskapai penerbangan di Jakarta. Penerapan empat dimensi budaya Hofstede sebagai sarana mengukur kinerja menggunakan responden karyawan maskapai penerbangan di Jakarta. Penelitian ini mengintegrasikan pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Kata Kunci: *hofstede; budaya perusahaan; kinerja; maskapai penerbangan*

PENDAHULUAN

Dampak budaya perusahaan terhadap desain dan manajemen organisasi merupakan tema konstan bisnis kontemporer. Budaya merupakan kumpulan spesifik nilai dan norma yang dimiliki oleh orang-orang dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi dan mengontrol cara mereka berinteraksi satu sama lain dan para pemangku kepentingan di luar organisasi (Hill dan Jones, 2010). Konsep antropologi budaya dan menunjukkan keterkaitan konsep ini seperti simbolisme, mitos dan ritual yang dapat digunakan dalam analisis organisasi (Pettigrew, 1979 dalam Jones *et al.*, 2007), membantu mengungkapkan struktur organisasi (Dandridge *et al.*, 1980 dalam Schein, 2010) dan faktor nasional serta sistem pengetahuan bersama (Smircich, 1983 dalam Tellis *et al.*, 2009). Konsep ini diberi label sebagai budaya perusahaan yang diadopsi dalam penelitian ini.

Budaya perusahaan merupakan mekanisme peraturan dan konsep tidak berwujud, individu bersatu ke dalam struktur sosial dan dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mendukung perubahan strategis serta memengaruhi karyawan dan operasi organisasi (Hofstetter dan Harpaz, 2015; Bach dan Whitehill, 2008). Dengan kata lain, hal ini merupakan cara yang dilakukan organisasi untuk mencerminkan keyakinan anggota organisasi seperti apa perilaku dan prosedur yang tepat. Fenomena ini menimbulkan konsep budaya perusahaan sehingga memunculkan gagasan pemahaman membangun dan meningkatkan budaya perusahaan yang positif (Llopis *et al.*, 2007) dan juga layanan bagi konsumen yang bertahan lama, pengalaman yang tidak berwujud serta dilakukan dengan tindakan terhadap konsumen sebagai peran perusahaan (Fitzsimmons, 2010).

Budaya perusahaan memiliki visi jelas yang dikomunikasikan dari manajemen puncak untuk semua anggota

organisasi. Semua anggota sangat dihargai dan nilai-nilai dapat berubah dengan cepat jika diperlukan sehingga hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja sebagai kombinasi unik yang diperlukan untuk mencapai dan memengaruhi tingkat kinerja yang tinggi di berbagai kinerja kompetitif dalam lingkungan ekonomi global saat ini (Asree *et al.*, 2010; Sorensen, 2002; Kotrba *et al.*, 2011; Shieh *et al.*, 2009).

Tantangan yang dihadapi oleh tim manajemen puncak adalah berusaha menciptakan budaya perusahaan untuk mempersatukannya dengan kinerja dan rasa integritas yang kuat. Dalam menciptakan kinerja dan integritas tinggi, budaya perusahaan membutuhkan manajemen puncak berusaha untuk menciptakan cara umum dalam berpikir yang mendorong bertindak secara umum juga, sehingga manajer dan karyawan ketika menuju hal ini dengan norma pribadi dan budaya yang sering berbeda akan bersedia dan mampu menghormati hukum, melakukan hal yang benar terhadap seperangkat kompleks *stakeholder* yang kadang-kadang menampilkan kebutuhan yang berbeda (Lopez dan Medina, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya tentang pengaruh dimensi budaya perusahaan Hofstede terhadap kinerja.

Dimensi budaya perusahaan Hofstede telah digunakan secara luas untuk memahami praktek bisnis dan hubungan masyarakat. Dimensi nilai budaya Hofstede termasuk individualisme/kolektivisme, jarak kekuasaan, maskulinitas/feminitas, dan penghindaran ketidakpastian (Hofstede *et al.*, 2010). Dimensi individualisme/kolektivisme menyiratkan tingkat menghargai individu atas entitas kolektif. Jarak kekuasaan menjelaskan tingkat hirarki dalam masyarakat. Maskulinitas/feminitas mengacu pada peran gender dalam masyarakat. Penghindaran ketidakpastian adalah tingkat budaya toleransi dengan ketidakpastian (Hofstede *et al.*, 2010).

Hofstede menambahkan orientasi jangka panjang dan jangka pendek sebagai dimensi kelima nilai-nilai budaya (Minvkov dan Hofstede, 2011).

Budaya perusahaan dapat disebut sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas dan kepribadian, membantu dalam membentuk perilaku karyawan dan kekuatan pemersatu tersembunyi yang menyediakan makna dan arah (Schein, 2010; Hofstede *et al.*, 2010). Budaya perusahaan harus dijaga selain serupa mencari konsep seperti identitas perusahaan, iklim organisasi atau budaya nasional. Budaya perusahaan adalah kesadaran implisit, tak terlihat, intrinsik, dan informal dari organisasi yang memandu perilaku individu dan yang membentuk dirinya sendiri dari perilaku (Hatch dan Schultz, 2004).

Borman dan Motowidlo (1997) dalam Rich *et al.* (2010) menyatakan bahwa kinerja tugas inti berkaitan dengan efektivitas pekerjaan yang mapan dalam melakukan kegiatan yang berkontribusi terhadap inti teknis organisasi. Kinerja karyawan dapat dibilang sama pentingnya atau lebih penting daripada karyawan tinggal atau pergi dari perusahaan (Meyer *et al.*, 1989). Kreativitas adalah sejauh mana karyawan menghasilkan ide-ide baru, inovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Anderson *et al.*, 2004; De Jonge *et al.*, 2004; Griffin *et al.*, 2007).

Organisasi memberikan pelatihan atas dasar asumsi bahwa biaya jangka pendek dari desain dan pelaksanaan pelatihan dapat diperoleh kembali melalui peningkatan produktivitas karyawan dalam jangka panjang (Burke dan Hutchins, 2007). Keselamatan kerja adalah sejauh mana karyawan mematuhi peraturan keselamatan dan menunjukkan perilaku yang aman di tempat kerja (Parker *et al.* 2001). Kinerja ini sangat penting di industri yang memerlukan kontak karyawan dengan bahan berbahaya, operasi mesin-mesin berat dan mengemudi di jalan raya

(Clarke dan Robertson, 2005). Kurangnya perhatian pada perilaku keselamatan berkontribusi kecelakaan bagi karyawan; cedera ini mengakibatkan produktivitas pekerja lebih rendah dan waktu yang hilang dari pekerjaan. Pada tingkat organisasi, rendahnya keselamatan kerja berkontribusi terhadap litigasi dan memakan biaya yang tidak sedikit.

Budaya memengaruhi kinerja didasarkan pada gagasan bahwa budaya memengaruhi pencapaian tujuan (Hofstetter dan Harpaz, 2011), budaya perusahaan yang positif dan partisipatif dengan persepsi praktik dan kondisi organisasi, dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi serta keunggulan kompetitif lebih terkemuka (Asree *et al.*, 2010; Tellis *et al.*, 2009). Sedangkan budaya perusahaan yang memiliki hubungan dengan kinerja keuangan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Kotrba *et al.*, 2011; Minkov dan Hofstede, 2011). Budaya ini menekankan semua konstituen manajerial kunci (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan), (konsensual, kewirausahaan, birokrasi, dan kompetitif) dan kepemimpinan dari manajer di semua tingkatan, memainkan peran penting dalam mempromosikan kinerja keuangan.

Organisasi memiliki arah strategis yang berbeda dalam hal kinerja kompetitif, oleh karena itu manajer perlu memahami kesesuaian antara budaya tertentu (konten) dan beberapa jenis kinerja. Apakah organisasi berusaha mencapai kepemimpinan melalui inovasi (produk atau proses), kualitas (produk atau proses), atau mungkin keduanya. Manajemen memperoleh manfaat dengan memahami unsur-unsur penekanan budaya yang paling cenderung sangat terkait dengan kinerja tinggi di daerah yang mereka pilih. Peran budaya organisasi menentukan kualitas kinerja (Stock *et al.*, 2007).

Berdasarkan ketiga hipotesis di atas maka dapat diilustrasikan kerangka

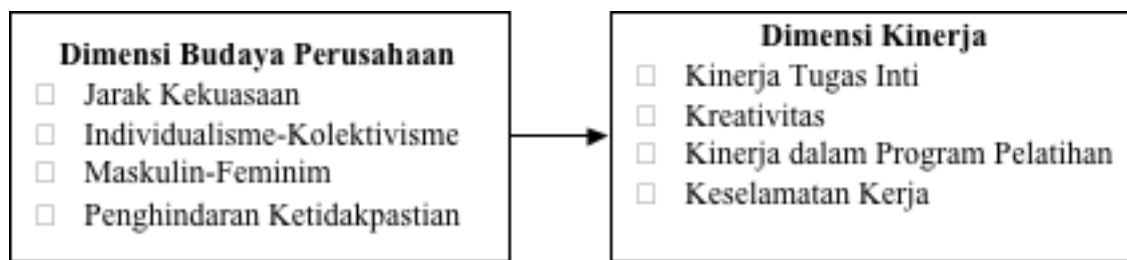
pemikiran teoretis sebagai berikut.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) melalui penyebaran angket dengan metode penelitian korelasional (Noor, 2014). Sekitar 105 karyawan maskapai penerbangan di Jakarta dengan pendidikan minimal D3 dan masa kerja minimal 5 tahun. Sebaran karyawan maskapai penerbangan dilakukan pada tiga maskapai penerbangan di Jakarta yaitu maskapai penerbangan Sriwijaya Air (51,43 persen), Batik Air (35,24 persen) dan Citilink (13,33 persen). Usia di bawah 30 tahun (26,67 persen), di antara 31-45 tahun (64,76 persen), dan di atas 45 tahun (8,57 persen). Laki-laki (63 persen) dan perempuan (37 persen). Pendidikan D3 (22 persen), S1 (65 persen) dan S2 (13 persen).

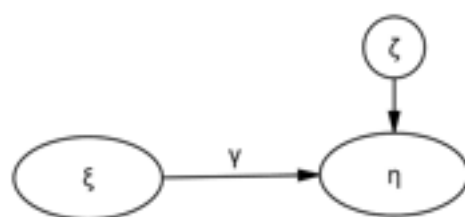
Dimensi budaya perusahaan Hofstede yaitu jarak kekuasaan, individualisme-

kolektivisme, maskulin-feminim, dan penghindaran ketidakpastian diukur menggunakan dimensi budaya perusahaan Hofstede (2010). Skala penilaian dimensi budaya perusahaan Hofstede memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) tidak berpendapat; (4) setuju; dan (5) sangat setuju.

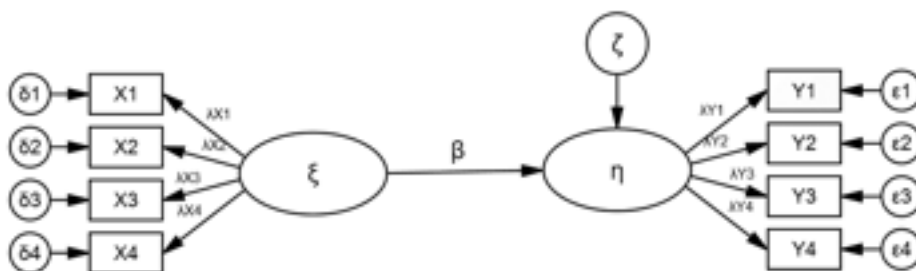
Kinerja yaitu kinerja tugas inti, kreativitas, program pelatihan dan keselamatan kerja. Kinerja tugas inti diukur menggunakan orientasi kerja, dominasi, keteguhan, penyesuaian diri, kerja sama, dan internal lokus kendali (Borman dan Motowidlo, 1997). Kreativitas diukur menggunakan penggabungan penilaian diri (*self-ratings*) dan penilaian oleh orang lain (Janssen, 2001; Anderson *et al.*, 2004). Kinerja dalam program pelatihan diukur



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoretis



Gambar 2. Analisis Jalur Hubungan antar Variabel



Gambar 3. Model Analisis Jalur dengan Pengukuran

dengan peringkat yang diberikan oleh supervisor atau kinerja pada tes setelah pelatihan (*post-training*). Keselamatan kerja diukur dengan frekuensi kecelakaan kerja melalui catatan arsip kesehatan industri, tindakan laporan diri dari frekuensi kecelakaan kerja, dan tingkat laporan diri sesuai dengan prosedur dan praktik keselamatan (Parker *et al.*, 2001). Semua indikator kinerja memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) tidak berpendapat; (4) setuju; dan (5) sangat setuju.

Instrumen diuji terlebih dahulu sebelum digunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

analisis kuantitatif dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dan *software* yang digunakan untuk mengolah data ini adalah Lisrel 9.1 dan program SPSS 24 sebagai alat ukur statistik deskriptif. SEM dapat dideskripsikan sebagai suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*) (Ghazali, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif, Cronbach sebagai, dan korelasi antara semua variabel yang relevan ditunjukkan pada Tabel 1 dan 2I. Koefisien reliabilitas internal mencapai tingkat yang dapat diterima untuk semua variabel termasuk dalam analisis ini.

Tabel 1. Means, Standard Deviation, dan α Cronbach Koefisien Variabel

	M	SD	α
Jarak Kekuasaan	3.938	0.699	0,855
Individualisme-Kolektivisme	2.513	1.417	0,851
Maskulin-Feminim	2.056	0.877	0,857
Penghindaran ketidakpastian	2.992	1.793	0,845
Kinerja Tugas Inti	4.103	1.750	0,864
Kreativitas	5.184	2.923	0,873
Kinerja dalam Program Pelatihan	3.621	1.746	0,852
Keselamatan Kerja	5.324	3.893	0,870

N= 105

Tabel 2 menunjukkan korelasi antara dimensi budaya perusahaan Hofstede dan kinerja.

Tabel 2. Koefisien Korelasi Variabel

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Jarak Kekuasaan	(1)	-					
Individualisme-Kolektivisme	(2)	0.765**	-				
Maskulin-Feminim	(3)	0.595**	0.619**	-			
Penghindaran ketidakpastian	(4)	0.541**	0.524**	0.568**	-		
Kinerja Tugas Inti	(5)	0.415**	0.459**	0.504**	0.461**	-	
Kreativitas	(6)	0.268**	0.337**	0.292**	0.469**	0.378**	-
Kinerja pada Program Pelatihan	(7)	0.466**	0.525**	0.491**	0.618**	0.501**	0.434**
Keselamatan Kerja	(8)	0.372**	0.338**	0.290**	0.601**	0.304**	0.411**

N = 105; **p < 0.01.

Tabel 3. Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	$X^2 = 102.97$	<i>Good-fit</i>
P	$p > 0.05$	($p = 0.00$)	
NCP	Nilai yang kecil	83.965	<i>Good-fit</i>
Interval	Interval yang sempit	(55.840 ; 119.610)	
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.205	<i>Marginal-fit</i>
p (close fit)	≥ 0.50	$p = 0.000$ $M^* = 1.304$	
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$S^* = 0.686$ $I^* = 8.017$	<i>Good-fit</i>
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.874	Sedang
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	0.843	Sedang
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.894	Sedang
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.895	Sedang
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.814	Sedang
SRMR	$Standardized RMR \leq 0.05$	0.0820	<i>Marginal-fit</i>
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.816	Sedang
AGFI	$AGFI \geq 0.90$	0.652	<i>Marginal-fit</i>

*M = Model; S = Saturated; I = Independence

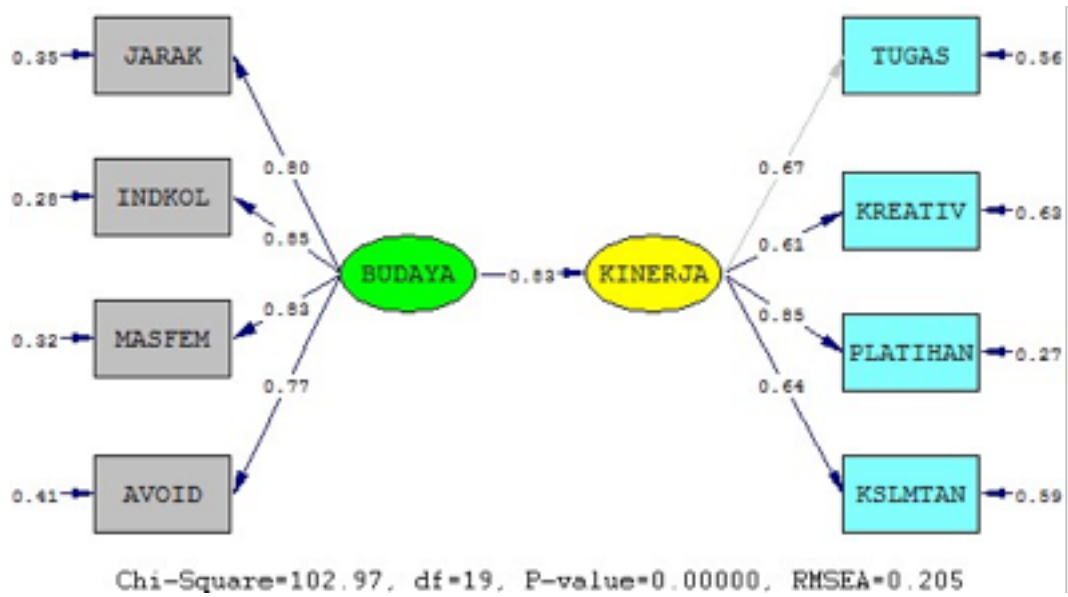
Dari tabel 3 menunjukkan bahwa semua dimensi budaya perusahaan Hofstede berkorelasi signifikan dan positif terhadap kinerja. Pengujian model pengukuran dengan pendekatan Lisrel 9.1, menunjukkan tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten dimensi budaya perusahaan Hofstede sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* di atas 0.50, sehingga dapat diterima, nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: pada jarak kekuasaan (0.87), individualisme-kolektivisme (0.89), maskulin-feminim (0.82), dan penghindaran ketidakpastian (0.67). Sedangkan indikator dari masing-masing variabel laten indikator kinerja sudah memenuhi syarat yaitu *loading factor* di atas 0.50, sehingga dapat diterima,

nilai *loading factor* masing-masing sebagai berikut: kinerja tugas inti (0.64), kreativitas (0.62), kinerja pada program pelatihan (0.86), dan keselamatan kerja (0.65).

Dari 4 indikator dimensi budaya perusahaan Hofstede indikator jarak kekuasaan ($R^2 = 0.749$) dan indikator individualisme-kolektivisme ($R^2 = 0.787$) adalah paling reliabel. Sedangkan indikator kinerja dalam program pelatihan adalah ($R^2 = 0.738$) paling reliabel.

Kecocokan model struktur dapat dilihat dari hasil analisis SEM dalam bentuk diagram jalur *Full Model* dan Respesifikasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

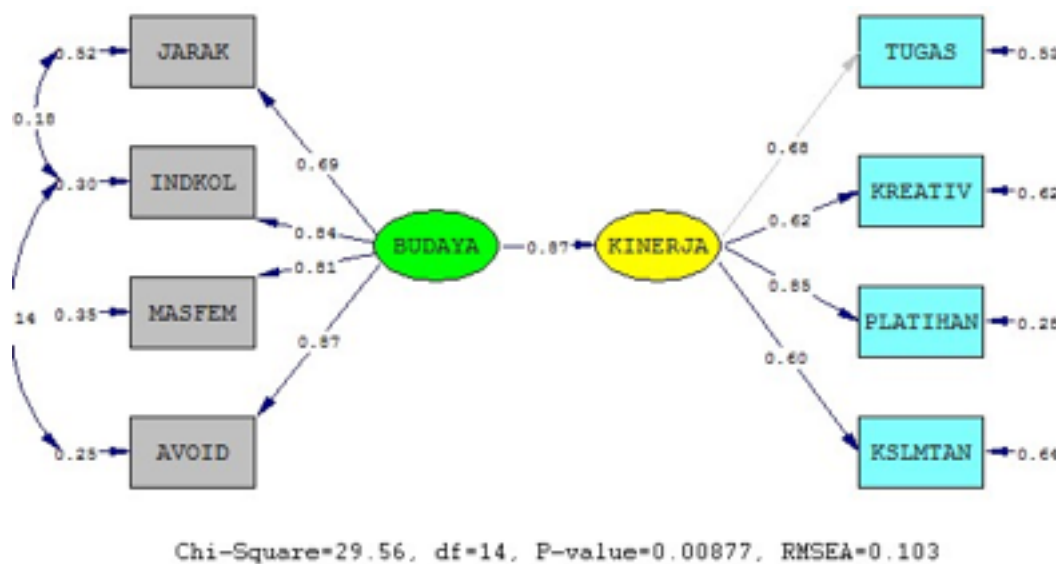
Dari hasil uji kecocokan keseluruhan model tersebut di atas, ukuran GOF menunjukkan kecocokan yang kurang baik.



Gambar 4. Full Model

Tabel 4. Ringkasan Uji Kecocokan Model dari Kedua Model

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	$\chi^2 = 29.56$	<i>Good-fit</i>
P	$p > 0.05$	($p = 0.00$)	
NCP	Nilai yang kecil	15.561	<i>Good-fit</i>
Interval	Interval yang sempit	(3.656 ; 35.200)	
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.103	<i>Good-fit</i>
p (close fit)	≥ 0.50	$p = 0.0503$ $M^* = 0.701$	
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$S^* = 0.686$ $I^* = 8.017$	<i>Good-fit</i>
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.964	
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	0.961	<i>Good-fit</i>
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.980	<i>Good-fit</i>
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.981	<i>Good-fit</i>
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.928	<i>Good-fit</i>
SRMR	Standardized RMR ≤ 0.05	0.0500	<i>Good-fit</i>
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.933	<i>Good-fit</i>
AGFI	$AGFI \geq 0.90$	0.828	Sedang



Gambar 5. Model Respesifikasi

Kecocokan keseluruhan model ini masih bisa ditingkatkan dengan memanfaatkan informasi yang ada di *modification indice*. Dengan demikian model harus diuji kembali.

Dari hasil uji kecocokan keseluruhan model tersebut di atas 1 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan sedang dan 11 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik. Selanjutnya lakukan Uji Reliabilitas yaitu penilaian terhadap unidimensionalitas dan reliabilitas. Pertama, Uji reliabilitas konstruk ialah reliabilitas model yang menunjukkan adanya indikator-indikator yang mempunyai derajat kesesuaian yang baik dalam satu model satu dimensi.

Reliabilitas berikutnya ialah *Varian*

Extracted dengan besar di atas atau sama dengan 0,5. Dengan ketentuan nilai yang semakin tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator sudah mewakili secara benar konstruk laten yang dikembangkan. *Varian Extracted* di hitung dengan rumus:

Reliabilitas berikutnya ialah *Varian Extracted* dengan besar di atas atau sama dengan 0,5. Dengan ketentuan nilai yang semakin tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator sudah mewakili secara benar konstruk laten yang dikembangkan. *Varian Extracted* di hitung dengan rumus:

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa dimensi budaya perusahaan Hofstede berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi dimensi budaya perusahaan Hofstede terhadap kinerja

Tabel 5. Hasil Konstruk Reliabilitas Dimensi Budaya Perusahaan Hofstede

Indikator	Standard Loading	Error
X1	0.489	0.258
X2	1.174	0.589
X3	0.706	0.268
X4	1.544	0.795
Jumlah	3.913	1.910
$(\sum \text{standardized loadings})^2$	15.311	

sebesar 75,69% (perhitungan dari harga koefisien jalur $\beta_y (0,87) = 0,87 \times 0,87 \times 100\% = 75,69\%$). Ini menunjukkan bahwa 75,69% dalam kinerja dapat dijelaskan oleh dimensi budaya perusahaan Hofstede. Penelitian ini menguji empat dimensi nilai budaya perusahaan Hofstede yaitu individualisme/kolektivisme, jarak kekuasaan, maskulinitas/feminitas, dan penghindaran ketidakpastian (Hofstede *et al.*, 2010) terhadap indikator kinerja yaitu kinerja tugas inti, kreativitas, kinerja pada program pelatihan dan keselamatan kerja. Dengan kata lain, kinerja karyawan maskapai penerbangan dapat ditingkatkan melalui dimensi budaya perusahaan Hofstede.

Organisasi jasa menjadikan lingkungan sebagai pertemuan layanan. Interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa terjadi pada konteks budaya organisasi serta lingkungan fisiknya. Banyak konsumen mencari layanan tidak hanya pada satu perusahaan dan seringkali pilihan konsumen didasarkan pada reputasi perusahaan. Reputasi ini didasarkan

pada budaya atau identitas organisasi. Maskapai penerbangan menetapkan bahwa iklim atau budaya yang mengatur norma perilaku atau kumpulan nilai akan memandu keputusan karyawan dalam perusahaan. Misalnya, perwujudan nilai nama perusahaan dengan berbagai moto/slogan akan dapat memberikan pengaruh keputusan bagi konsumen. Pilihan bahasa juga digunakan sebagai pendekatan lain untuk mengkomunikasikan nilai-nilai.

Contoh di atas menggambarkan bagaimana nilai-nilai organisasi, ketika secara konsisten dikomunikasikan oleh manajemen dan karyawan akan memberikan otonomi yang cukup bagi karyawan tersebut, karena penilaian karyawan didasarkan pada seperangkat nilai-nilai bersama di perusahaan. Manfaat bagi organisasi dari seperangkat nilai-nilai bersama, memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan tanpa perlu pengawasan manajemen memiliki wewenang untuk bertindak atas nama organisasi (Fitzsimmons, 2010) dan menciptakan kreativitas dalam bekerja.

Tabel 6. Hasil *Varian Extracted* Dimensi Budaya Perusahaan Hofstede

Indikator	Standard Loading	Error	Standard Loading ²
X1	0.489	0.258	0.239
X2	1.174	0.589	1.378
X3	0.706	0.268	0.498
X4	1.544	0.795	2.383
Jumlah	3.547	1.910	4.499

Tabel 7. Hasil Konstruk Reliabilitas Kinerja

Indikator	Standard Loading	Error
X1	1.216	1.696
X2	1.800	5.308
X3	1.485	0.842
X4	2.315	9.426
Jumlah	6.861	17.272
$(\sum \text{standardized loadings})^2$	47.073	

Tabel 8. Hasil *Varian Extracted* Kinerja

Indikator	Standard Loading	Error	Standard Loading ²
Y1	1.216	1.696	1,590
Y2	1.800	5.308	3,240
Y3	1.485	0.842	2,205
Y4	2.315	9.426	5,359
Jumlah	6.861	17.272	12,395

Fokus pelanggan yang kuat ditunjukkan karyawan dengan pemahaman yang baik tentang nilai-nilai kualitas. Karyawan bisa diandalkan berperilaku dengan sopan kepada pelanggan setiap saat. Karyawan dengan pelatihan yang kurang tidak akan dapat memberikan layanan yang tepat. Salah satu dampak dari kurang pelatihan seperti dalam pelatihan karyawan dapat tercermin pada tingkat rendahnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Perusahaan perlu menciptakan iklim organisasi dengan budaya perusahaan yang kuat untuk terus belajar dan inovasi. Misalnya, manajer harus berbagi visi mereka dengan bawahan mereka dan melatih karyawan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Meyer et al. (1989) menyatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan lebih kuat bagi karyawan yang berkomitmen secara afektif dan moral terhadap organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan penggambaran budaya individualistis Hofstede (2010) bahwa karyawan memiliki ketergantungan emosional dan keterlibatan moral terhadap organisasi. Budaya individualisme-kolektivisme memiliki dampak pada kinerja melalui pengaruhnya terhadap desain organisasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan manajemen, simbol, nilai kerja, dan proses (Hofstede, 2010).

Isu utama pada dimensi maskulin-feminim di jasa maskapai penerbangan sangat berpengaruh pada kesopanan dan perhatian yaitu feminim. Hal ini disebabkan

oleh dimensi maskulin yang lebih mengarah pada ketegasan dan kompetitif serta penalaran dan pemecahan masalah yang membutuhkan konsentrasi. Apa saja gangguan dapat menyebabkan kerugian konsentrasi, sehingga kebutuhan untuk memulai lagi, akan mengurangi kecepatan, akurasi dan kinerja. Akan tetapi waktu respons yang lambat dalam pelayanan juga menyebabkan pelanggan menjadi terganggu dan bosan. Hal ini diperburuk pada konsumen yang secara alami tidak sabar atau ingin menyelesaikan dengan cepat.

Sedangkan isu utama dalam dimensi penghindaran ketidakpastian adalah bagaimana pelanggan bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Pencocokan karakteristik budaya pelanggan terletak pada penghindaran ikon ofensif dan harus mengakomodasi cara bisnis dilakukan dan cara orang berkomunikasi. Pada dasarnya, pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa budaya adalah tentang bagaimana individu berperilaku dan menanggapi, keyakinan dan nilai-nilai mereka, dan oleh karena itu juga diperlukan untuk mencerminkan budaya subjektif antarmuka.

Hal ini menunjukkan bahwa praktek-praktek budaya organisasi seperti mendengarkan staf, memberikan reward dan pengakuan atas kinerja karyawan, dan menjaga kesejahteraan mereka akan menyebabkan efek positif pada kemampuan maskapai penerbangan untuk menjadi responsif terhadap pelanggan

mereka. Hipotesis ini didasarkan pada gagasan intuitif yang kuat bahwa organisasi mendapatkan keuntungan dari memiliki karyawan bermotivasi tinggi yang didedikasikan untuk tujuan bersama.

Sehubungan dengan pengukuran keselamatan kerja, bahwa kerja yang aman dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan pengembangan pengawas untuk mendukung dan mengadopsi daripada gaya koersif berorientasi pembinaan serta keselamatan dapat ditingkatkan dengan menghasilkan dan menunjukkan komitmen terhadap karyawan (Parker et al., 2001). Komunikasi yang terbuka tentang aspek pekerjaan umum dapat meningkatkan keselamatan, sedangkan komunikasi keselamatan yang berfokus pada hal tertentu dapat meningkatkan langsung kerja yang lebih aman. Tiga indikator pengukuran sering digunakan. Pertama, mengukur frekuensi kecelakaan kerja melalui arsip catatan kesehatan industri. Kedua, laporan diri dari frekuensi kecelakaan kerja. Ketiga, mengukur tingkat laporkan diri sesuai dengan prosedur dan praktik keselamatan (Parker et al., 2001).

Manfaat kinerja dari budaya perusahaan yang kuat diduga berasal dari tiga konsekuensi dari memiliki kebersamaan, norma-norma dan nilai-nilai yang dipegang teguh. Dengan kata lain, peningkatan koordinasi dan kontrol dalam perusahaan, meningkatkan keselarasan tujuan antara perusahaan dan anggotanya, serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan ini, konsensus tujuan organisasi dan nilai-nilai karakteristik perusahaan dengan budaya yang kuat, meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengeksplorasi kompetensi. Secara konsisten tingkat kinerja yang tinggi dapat membuat lebih mudah bagi anggota organisasi untuk mencapai konsensus tentang nilai-nilai inti dan norma-norma perusahaan (Sorensen, 2002).

SIMPULAN

Kinerja perusahaan jasa maskapai penerbangan tidak hanya tergantung pada isu-isu struktural tetapi juga pada isu-isu sederhana (*soft issues*) atau infrastruktur seperti budaya perusahaan. Penelitian ini memulai proses identifikasi dimensi budaya perusahaan Hofstede dengan menguji efek dari empat dimensi budaya Hofstede terhadap kinerja karyawan maskapai penerbangan. Hal ini dilakukan dengan mengukur akurasi, kecepatan dan tingkat kinerja karyawan maskapai penerbangan dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan. Disimpulkan bahwa dimensi budaya perusahaan Hofstede berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan maskapai penerbangan.

Namun, temuan ini harus diuji lebih lanjut karena beberapa keterbatasan dalam penelitian ini seperti penggunaan tindakan persepsi dan tingkat respons yang rendah. Kelemahan lain dari penelitian ini adalah penggunaan ukuran tunggal dengan persepsi subjektif murni, yaitu dimensi budaya perusahaan Hofstede untuk menilai kinerja karyawan maskapai penerbangan. Meskipun keterbatasan ini, penelitian ini menawarkan pengetahuan baru bagi para peneliti dan praktisi mengenai efek dimensi budaya perusahaan Hofstede terhadap praktek operasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan di perusahaan jasa.

Implikasi praktis bagi manajer dan konsultan dalam pengembangan manajemen maskapai penerbangan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang unggul bagi karyawan, bahwa temuan ini dapat meresepkan implikasi potensial bagi manajer untuk meninjau program pengembangan manajemen mereka konsisten dengan kebutuhan pelatihan karyawan dalam organisasi. Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting dalam memahami sifat dan jenis budaya perusahaan dan kinerja organisasi di konteks negara berkembang, dapat berbeda di konteks negara barat yang lebih mapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 147-173.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010) Influence of leadership competency & organizational culture on responsiveness & performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 500-516.
- Bach, V., & Whitehill, M. (2008) The profit factor: How corporate culture affects a joint venture. *Strategic Change*, 17: 115-132.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10: 99-109.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007) Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3): 263-296.
- Clarke, S., & Robertson, I. T. (2005) A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 355-376.
- De Jonge, A., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35: 457-491.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M. F., Ortinau, D. J. & Bush, R. P. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Essex, England: Prentice Hall.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004) *Organizational Identity: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hofstede, G., G. J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015) Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4): 1-22.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44: 1039-1050.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007) Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1): 137-155.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., and Denison, D. R. (2011) Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2): 241-262.
- Llopis, J., Gonzalez, M. R., & Gasco, J. L. (2007) Corporate governance and organisational culture: The role of ethics officers. *International*

- Journal of Disclosure and Governance*, 4(2): 96-105.
- Meyer J. P, Paunonen S. V, Gellatly I. R, Goffin R. D, Jackson D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152– 6.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 10-20.
- Noor, J. (2014). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001) Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 211-228.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010) Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shieh, C. J., Wang, I. M., & Wang, F. J. (2009) The relationships among cross-cultural management, learning organization, and organizational performance in multinational. *Social Behavior And Personality*, 37(1): 15-30.
- Sorensen, J. B. (2002) The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 70-91.
- Stock, G. N., McFadden, K. L. & Gowen, C. R. (2007) Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Production Economics*, 106(2): 368-92.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy,
- R. K. (2009) Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73: 3-23.

Halaman ini sengaja dikosongkan.