

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN BAKAT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. GARUDA INDONESIA MANAGEMENT OFFICE DI SURABAYA

* Nonita Rahmatiyah Arfianty¹, Sentot Imam Wahjono², Rina Maretasari³

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah, Surabaya

² Universitas Muhammadiyah, Surabaya

*)nonitarahmatiyah@gmail.com

Informasi Artikel	ABSTRACT
<p>Draft awal: Januari 2021 Revisi : Februari 2021 Diterima : Maret 2021 Available online: Maret 2021</p> <hr/> <p>Keywords: <i>Situational leadership style; work motivation; talent management and employee performance.</i></p> <hr/> <p>Tipe Artikel : Research paper</p> <hr/>  <p>Diterbitkan oleh Universitas Muhammadiyah Surabaya</p>	<p><i>The purpose of this study was to determine and analyze. To determine the significant influence of Situational Leadership Style, Organizational Culture and Talent Management positively and significantly on the performance of employees of PT. Garuda Indonesia Management Office in Surabaya. Testing of the accuracy of respondent reactions was carried out by distributing questionnaires at PT. Garuda Indonesia Management Office in Surabaya and is an employee with a total of 60 respondents. The test method uses Multiple Linear Regression Analysis with SPSS for Windows Version 24. The conclusions obtained are: (1) Situational Leadership Style has no effect on Employee Performance, (2) Organizational Culture has a positive and insignificant effect on Employee Performance; (3) Talent Management has a positive and significant effect on Employee Performance; (4) Situational Leadership Style, Organizational Culture and Talent Management simultaneously influence employee performance. From the results of the coefficient of determination, the coefficient of determination obtained is 40.40% which indicates that the Employee Performance of PT. The Garuda Indonesia Management Office in Surabaya can be explained by 40.40% by independent variables, namely Situational Leadership Style (X1), Organizational Culture (X2) and Talent Management (X3)</i></p> <p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Untuk mengetahui pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya. Pengujian terhadap ketepatan reaksi responden dilakukan dengan membagikan kuesioner di PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya dan merupakan karyawan dengan jumlah 60 responden. Metode pengujian menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan Program SPSS for Windows Versi 24. Kesimpulan yang diperoleh bahwasannya: (1) Gaya Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan;(2)Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (3) Manajemen Bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (4) Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil koefisien determinasi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 40.40% yang menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya dapat dijelaskan sebesar 40.40% oleh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃).</p>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dan komponen vital bagi organisasi suatu perusahaan agar aktivitas di organisasi bisa berjalan secara efektif dan efisien sehingga organisasi mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan roda aktivitas perusahaan sehingga dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan pelanggan/konsumen yang semakin tinggi. Manusia sebagai sumber daya yang paling potensial dengan kemampuan dan keterampilannya dapat menggerakkan jalannya roda perusahaan. Salah satu dari aktivitas perusahaan dapat dipengaruhi oleh sistem pola hubungan yang terjadi di dalamnya, baik hubungan dengan sesama karyawan maupun dengan atasan.

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi menyangkut masalah kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, maka dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong semangat kerja bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan kinerja untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting untuk mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang selaras.

Mengenal lebih dekat tentang PT. Garuda Indonesia merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) utamanya dibidang transportasi umum. Lebih jauh mengenal tentang bisnis anak perusahaan dan Unit Bisnis Strategis (UBS). Unit Bisnis Strategis atau *Strategic Business Unit* (SBU) adalah unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimisasi sumber daya dan

memaksimalkan nilai perusahaan. SBU menyediakan produk dan pelayanan kepada pelanggan internal maupun pihak ketiga. SBU yang berada di bawah Garuda Indonesia tersebut adalah Unit Bisnis Garuda Sentra Medika (GSM) dan Unit Bisnis Garuda Cargo. Dan anak perusahaan adalah satu kesatuan legal independen, yang dibangun oleh perusahaan untuk mendukung seluruh kegiatannya. Manajemen anak perusahaan diatur secara independen namun tetap di bawah pengawasan induk perusahaan. Anak perusahaan Garuda Indonesia adalah PT Aerowisata, PT Sabre Travel Network Indonesia, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia (GMFAA), PT Aero Systems Indonesia (ASYST), PT Citilink Indonesia, PT Gapura Angkasa, dan Garuda Indonesia Holiday France (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., 2021).

Adanya pandemic Covid-19 ini membuat pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan mengenai protocol kesehatan untuk menanggulangi wabah dengan dikeluarkannya aturan Kepmenhub No. 88 Tahun 2020 yang menginstruksikan peningkatan harga tiket pesawat menjadi 2 kali lipat dari biasanya agar kapasitas dalam penerbangan dapat berkurang hingga 50%, dimana hal tersebut dilakukan untuk menjaga jarak antar penumpang (*physical distancing*) dalam rangka mengurangi tingkat penularan Covid-19 di dalam pesawat.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami perlambatan pada triwulan I-2020 tumbuh 2,97% y-o-y dan berkontraksi pada triwulan II-2020 sebesar 5,32% y-o-y (BPS, 2020). Aktivitas pariwisata dan sektor industri merupakan 2 (dua) aktivitas ekonomi yang paling merasakan dampak, termasuk bisnis penerbangan atau sektor/jasa angkutan udara.

Tabel 1. Pertumbuhan Kinerja Sektor Penerbangan (Growth Y-O-Y)

Kinerja Sektor Penerbangan (Growth Y-O-Y)		
Q1-2018	Q1-2019	Q1-2020
9,1%	-9,4%	-13,3%

Sumber: BPS Tahun 2020 dalam (Adnan, 2020)

Pertumbuhan sektor penerbangan pada triwulan I-2020 (y-o-y) mengalami penurunan secara drastic yakni hingga sebesar 13,3%. Untuk wisatawan asing pada triwulan I-2020 berkurang sebesar 31% dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya, begitu juga dengan wisatawan domestic (Adnan, 2020). Secara langsung, sektor penerbangan telah menyediakan lapangan pekerjaan, penerimaan pajak, dan investasi bagi perekonomian. Secara tidak

langsung, industri penerbangan menyediakan jasa bagi mobilitas input dan tenaga kerja, pemasaran produk bagi industri lain terutama industri manufaktur dan industri jasa (khususnya pariwisata, perbankan, dan asuransi) serta memfasilitasi berbagai sector lainnya seperti pendidikan dan kebudayaan. Penurunan pada sektor penerbangan diproyeksikan dapat menurunkan Produk Domestik Bruto (PDB) dunia sebesar 0,02% hingga 1,98%, dan mengakibatkan kehilangan pekerjaan sebesar 4,2 hingga 5 juta pekerja Iacus et al. didalam (Adnan, 2020)

Pemangkasan para pekerja kurang lebih 5 juta orang, membuat PT. Garuda Indoensia utamanya harus menyesuaikan Gaya Kepemimpinan yang berlaku sekarang dengan Gaya Kepemimpinan Situasional yang memerlukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dengan kematangan karyawan. Selain itu perubahan kondisi karena pandemi itu memerlukan perubahan manajemen menjadi manajemen berbasis bakat.

Industri penerbangan Indonesia mengalami dampak negatif akibat Covid-19, yang mana menurunnya arus penumpang secara drastik sejak Maret 2020 hingga 2020. Kondisi ini dikonfirmasi oleh BPS melalui laporan pertumbuhan ekonomi kuartal kedua tahun 2020 yang dirilis pada bulan Agustus 2020. Yang mana industri penerbangan mengalami penurunan drastis sebesar 80.23 % YOY, lebih besar dari penurunan dikuartal pertama (-13.21) YOY. Hal ini membuat performa finansial maskapai di Indonesia semakin memburuk, termasuk pada penerbangan Garuda Indonesia yang mengalami penurunan tingkat pendapatan sebesar (-8.18%) YOY pada semester 1-2020 dengan tingkat kerugian Rp. 10.2 triliun (Adnan, 2020).

PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya merupakan salah satu anak perusahaan PT. Garuda Indonesia yang bergerak di bidang jasa kantor manajemen dan layanan tiket dengan staf yang bertanggung jawab dan penanganan cepat. Konsumen dan pelanggan dapat membeli tiket, *refund*, dan menanyakan informasi tentang penerbangan *brand* Garuda. PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya akan selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, peningkatan efisiensi agar kualitas jasa bisa terjamin kualitasnya. Perusahaan telah melakukan berbagai macam strategi untuk meningkatkan kualitas para karyawannya, mereka mengetahui bahwa persaingan saat ini sangatlah kompetitif. Saat ini faktor yang paling menunjang bertumbuh kembangnya perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Karena dengan

struktur organisasi yang kuat serta kualitas individu yang kompetitif akan mewujudkan semua target yang akan diraih oleh perusahaan.

PT Garuda Indonesia di Surabaya telah merumuskan tata nilai budaya perusahaan yang disebut dengan FLY-HI sejak 30 Oktober 2017, yang akronimnya merupakan nilai-nilai *efficient and effective, loyalty, customer centricity, honesty and openness*, dan *integrity*. Adanya budaya perusahaan, diharapkan karyawan mempunyai rasa memiliki dan berkomitmen kepada perusahaan sehingga mereka ikhlas dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas terhadap gaji yang diterima, promosi yang diberikan perusahaan, rekan kerja serta lingkungan bekerja akan semakin giat dan rajin dalam melakukan pekerjaannya (Mardiastuti, 2013).

Berkaitan dengan meningkatkan kualitas SDM yang ada di organisasi perusahaan, maka Manajemen Bakat juga dapat dijadikan acuan untuk perusahaan guna meningkatkan kualitas individu. Selain itu manajemen talenta juga menjadi faktor penentu untuk perusahaan melakukan pendekatan strategis dan komprehensif guna mengidentifikasi serta mengevaluasi, mengembangkan, dan mengalokasikan SDM yang dimiliki untuk membantu perusahaan menyukseskan semua rencana yang telah disusun. Hasil yang akan didapatkan oleh perusahaan ketika menggunakan strategi manajemen talenta adalah mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja dari karyawan tersebut karena sudah terbukti secara riil.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, talent management, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu, diantaranya (Herdiana, 2016) dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya". Diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya.

Yusnita dan Muryati (2018) dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat DPRD Kabupaten Konawe". Diperoleh hasil bahwa gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan Budaya Organisasi.

Hendriyaldi (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rahmawati (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. Diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank daerah Lamongan.

Rachmadinata dan Ayuningtias (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. Hasil penelitian berdasarkan uji t menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Talent Management, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya”

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan Situasional

Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard di dalam Wahjono et. al (2020, p. 242) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa factor berikut.

1. Perilaku tugas, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan dan dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya.
2. Perilaku hubungan, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi di antara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional dan kemudahan perilaku.
3. Kematangan bawahan, adalah kemampuan atau kemampuan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seorang yang matang

dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut matang untuk pekerjaan lainnya.

Budaya Organisasi

Menurut Harvey dan Brown (2009, p. 135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2012, p. 113).

Manajemen Bakat

Menurut Ancok dan Soleh (2019, p. 81) manajemen bakat adalah kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) yang lebih dari sekedar keterampilan (*skill*), namun juga merupakan hasil dari pengalaman dan pelibatan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu serta berulang-ulang sehingga menghasilkan kemampuan/keahlian dalam bidang tertentu. Dapat dikatakan pula kompetensi dibentuk oleh interaksi antara faktor pengalaman dan faktor bawaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui studi lapangan dengan menyebarkan kuesioner yang akan diisi oleh responden pada karyawan PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya. Dalam kuesioner yang digunakan peneliti, setiap pertanyaan terdiri dari 5 (lima) kategori jawaban. Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Variabel Bebas (*Independent Variable*) dengan simbol X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Organisasi, dan X3 Manajemen Bakat. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) dengan

simbol Y, Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya akan menyebarkan kuesioner dengan aturan dilarang terjadi kontak dengan calon responden. Peneliti akan mengajukan dua cara penyebaran kuesioner, yang pertama akan mengajukan penyebaran kuesioner melalui google form dengan membagikan link kepada karyawan jika diberikan ijin oleh pihak manajemen. Cara yang kedua yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang sudah di cetak sebelumnya di sebarakan melalui perantara pihak manajemen kepada karyawan dengan teknik sampling *purposive random sampling*. Objek dari penelitian/populasi yang sekaligus akan digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya sejumlah 60 orang pada tanggal 23 November 2020 dengan rincian 40 karyawan tetap dan 20 karyawan tidak tetap. Dalam penelitian ini sampel yang akan diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada yaitu 60 karyawan, maka peneliti memakai sampel jenuh atau diambil keseluruhan populasi untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Teknik analisa data merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang menggunakan analisa regresi linier berganda menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 24. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan Karyawan pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya sebanyak 60 orang. Keseluruhan responden tersebut dapat diketahui karakteristiknya berdasarkan jenis kelamin, divisi, pengeluaran/bulan, usia, lama bekerja dan pendidikan. Gambaran karakteristik responden pada Tabel 2. sebagai berikut:

Jenis Kelamin Responden

Perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2..Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

		Frekuensi	Persentase
Valid	Laki-laki	33	55.0
	Perempuan	27	45.0
	Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 orang (55%). Sedangkan 27 orang lainnya (45%) adalah responden dengan jenis kelamin perempuan. Yang artinya kemampuan kerja yang lebih dibutuhkan oleh PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya lebih banyak laki-laki yang mana mengingat jenis pekerjaan membutuhkan kualifikasi laki-laki untuk bagian divisi Cargo dan General Affairs.

Divisi

Perbandingan jumlah responden berdasarkan divisi dapat disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

	Divisi	Frekuensi	Persentase
Valid	Accounting	5	8.3
	Cargo	9	15.0
	General Affairs dan Human Capital	9	15.0
	Lainnya	15	25.0
	Marketing	10	16.7
	Sales/Marketing	7	11.7
	Station dan Service (bandara)	5	8.3
	Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden dengan divisi lainnya yaitu sebanyak 15 orang (25%), responden dengan total terbanyak kedua sebanyak 10 orang marketing (16.7%). Sedangkan untuk divisi paling sedikit pada *accounting* dan *station dan service* (bandara) dengan jumlah 5 orang (8.3). Artinya responden terbanyak di divisi lainnya, yaitu perbantuan yang ada di *General Affair* dan *Station dan Service* bandara.

Rara-Rata Pengeluaran/ Perbulan

Jumlah dan persentase responden pada masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Pengeluaran/Perbulan

	Pengeluaran/bulan	Frekuensi	Persentase
Valid	<1.000.000	4	6.7
	1.000.000 s/d < 2.500.000	31	51.7

> 2.500.000 s/d < 4.200.479	19	31.7
4.200.479 s/d 6.500.000	6	10.0
Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 4. diatas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berdasarkan pengeluaran perbulan tertinggi oleh responden yang penghasilan 1.000.000 s/d < 2.500.000/bulan sejumlah 31 (51.7%). Pada kategori penghasilan tertinggi kedua > 2.500.000 s/d < 4.200.479/bulan sejumlah 19 (31.7%), sedangkan untuk responden dengan pengeluaran rata-rata terendah <1.000.000 sejumlah 4 (6.7%).

Usia Responden

Jumlah dan persentase responden pada masing-masing kategori adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia		Frekuensi	Persentase
Valid	≤25 Tahun	24	40.0
	26 – 35 Tahun	33	55.0
	36 – 45 Tahun	3	5.0
	Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 4. diatas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berdasarkan usia responden paling banyak berada di kategori usia 26 – 35 Tahun yaitu sebanyak 33 orang (55%). Pada kategori usia ≤25 Tahun terdapat responden sebanyak 24 orang (40%). Sedangkan 3 orang lainnya dengan usia 36 – 45 Tahun (5%). Yang artinya usia dominan dari karyawan 26 – 35 Tahun yang termasuk dalam usi produktif, yang mana sesuai dengan misi perusahaan untuk selalu memberikan kualitas pelayanan terbaik untuk para konsumennya.

Lama Bekerja

Jumlah dan persentase masing-masing kategori lama bekerja responden dapat dijelaskan pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja		Frekuensi	Persentase
Valid	< 1Tahun	12	20.0
	> 1 Tahun dan < 3 Tahun	31	51.7
	> 3 Tahun dan < 5 Tahun	14	23.3
	> 5 Tahun dan < 10 Tahun	3	5.0
	Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Keseluruhan responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki lama bekerja selama > 1 Tahun dan < 3 Tahun yaitu sebanyak 31 responden (51.7%). Pada kategori lama bekerja > 3 Tahun dan < 5 Tahun dan < 1Tahun sejumlah 14 (23.3%) dan 12 (20%). Sedangkan untuk lama bekerja dengan frekuensi paling sedikit > 5 Tahun dan < 10 Tahun sebanyak 3 (5%). Yang artinya mayoritas lama bekerja pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya bertahan lama. Banyak karyawan yang merasa nyaman bekerja disini, meskipun ada sedikit kekurangan namun lebih banyak hal yang membuat karyawan betah dan para karyawan tetap bekerja secara maksimal sehingga didapatkan kinerja karyawan yang terus meningkat.

Pendidikan Responden

Jumlah dan persentase masing-masing kategori jenjang pendidikan responden dapat dijelaskan pada Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan		Frekuensi	Persentase
Valid	SMA/SMK	13	21.7
	D1/D2/D3	6	10.0
	D4/S1	36	60.0
	S2	4	6.7
	Lainnya	1	1.7
	Total	60	100.0

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Keseluruhan responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki pendidikan akhir D4/S1 yaitu sebanyak 36 responden (60%). Pada kategori pendidikan responden yang memiliki pendidikan akhir SMA/SMK sebanyak 13 responden (21.7%), kategori pendidikan responden yang memiliki pendidikan akhir D1/D2/D3 sebanyak 6 (10%) dan S2 4 responden (6.7%), kategori pendidikan responden yang memiliki pendidikan akhir lainnya 1 (1.7%). Artinya kebanyakan dari tingkat pendidikan karyawan diatas rata-rata, yaitu jenjang D4/S1 sehingga timbul budaya organisasi yang baik dan seiring pengetahuan dari para karyawan dapat menciptakan suasana kinerja yang nyaman dan baik.

Uji Instrumen

Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisisioner. Dalam hal ini digunakan indikator pernyataan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur. Suatu instrumen dapat dinyatakan valid

atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis apabila *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 (Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods), 2015, p. 124).

Tabel 8. Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

Item-Total Statistics			
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Valid
X1_1	.652	.791	Valid
X1_2	.606	.799	Valid
X1_3	.376	.827	Valid
X1_4	.466	.818	Valid
X1_5	.729	.782	Valid
X1_6	.496	.813	Valid
X1_7	.569	.803	Valid
X1_8	.520	.810	Valid

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing indikator pernyataan yang memiliki *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 (Sugiyono, 2015, p. 124).

Tabel 9. Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item-Total Statistics			
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Valid
X2_1	.435	.733	Valid
X2_2	.426	.733	Valid
X2_3	.522	.715	Valid
X2_4	.563	.706	Valid
X2_5	.435	.732	Valid
X2_6	.444	.732	Valid
X2_7	.417	.735	Valid
X2_8	.386	.740	Valid

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 9, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator Variabel Budaya Organisasi (X2) pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing indikator pernyataan yang memiliki *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 (Sugiyono, 2015, p. 124).

Tabel 10. Validitas Variabel Manajemen Bakat

Item-Total Statistics			
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Valid
X3_1	.562	.672	Valid
X3_2	.326	.746	Valid
X3_3	.488	.694	Valid
X3_4	.543	.677	Valid
X3_5	.477	.697	Valid
X3_6	.461	.703	Valid

X3_1	.562	.672	Valid
X3_2	.326	.746	Valid
X3_3	.488	.694	Valid
X3_4	.543	.677	Valid
X3_5	.477	.697	Valid
X3_6	.461	.703	Valid

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 10, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator Variabel Manajemen Bakat (X3) pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing indikator pernyataan yang memiliki *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 (Sugiyono, 2015, p. 124).

Tabel 11. Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics			
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Valid
Y1_1	.695	.799	Valid
Y1_2	.593	.812	Valid
Y1_3	.568	.815	Valid
Y1_4	.497	.824	Valid
Y1_5	.553	.817	Valid
Y1_6	.542	.818	Valid
Y1_7	.568	.814	Valid
Y1_8	.524	.820	Valid

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 11, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator Kinerja Karyawan (Y) pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing indikator pernyataan yang memiliki *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 (Sugiyono, 2015, p. 124).

Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil uji reliabilitas dapat disajikan pada Tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.828	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.758	Reliabel
Manajemen Bakat (X3)	0.741	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.839	Reliabel

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan hasil uji reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner pada masing-masing variabel

yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan hasil Cronbach α adalah angka antara 0 dan 1. Skor kehandalan (reliabilitas) yang dapat diterima adalah 0,7 dan lebih tinggi (Malhotra, 2010, p. 319).

Deskriptif Variabel Penelitian

Data yang telah terkumpul dari kuesioner yang telah disebarakan ditabulasi dengan tujuan sebagai alat analisis data. Hasil tabulasi tersebut diolah menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item variabel penelitian yang diperoleh. Hasil tabulasi tersebut diolah menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian, seperti yang tampak pada tabel 13 berikut:

Tabel 13. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

	Descriptive Statistics				
	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
X_1	60	3.13	5.00	4.1020	.45457
X_2	60	3.00	5.00	4.0748	.41930
X_3	60	3.00	5.00	4.2117	.41848
Y_1	60	3.00	5.00	4.1035	.50831
Valid N (listwise)	60				

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) memiliki nilai minimum responden sebesar 3.13 dan nilai maximum responden sebesar 5. Rata-rata total jawaban sebesar 4.10 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional yang terdapat pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya rata-rata tinggi. Selain itu, ditunjukkan penyimpangan data yang kecil karena nilai standar deviasi sebesar 0.45 lebih kecil dari nilai rata-rata.

Variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai minimum responden sebesar 3.00 dan nilai maximum responden sebesar 5. Rata-rata total jawaban sebesar 4.07 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang terdapat pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya tinggi. Selain itu, ditunjukkan penyimpangan data yang kecil karena nilai standar deviasi sebesar 0.41 lebih kecil dari nilai rata-rata.

Variabel Manajemen Bakat (X3) memiliki nilai minimum responden sebesar 3.00 dan nilai maximum responden sebesar 5. Rata-rata total jawaban sebesar 4.21 sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Bakat yang terdapat pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya rata-rata tinggi atau sangat baik. Selain itu, ditunjukkan penyimpangan data yang kecil karena

nilai standar deviasi sebesar 0.42 lebih kecil dari nilai rata-rata.

Variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai minimum responden sebesar 3.00 dan nilai maximum responden sebesar 5. Rata-rata total jawaban sebesar 4.10 sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan yang terdapat pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya rata-rata tinggi. Selain itu, ditunjukkan penyimpangan data yang kecil karena nilai standar deviasi sebesar 0.51 lebih kecil dari nilai rata-rata.

Uji Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Karyawan di PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Analisis dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi yang harus terpenuhi pada analisis regresi linier berganda adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji untuk mengetahui normalitas dan bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Sehingga apabila data tersebut memiliki distribusi normal maka uji-t dapat dilakukan, sementara apabila asumsi normalitas tidak dapat dipenuhi maka inferensi tidak dapat dilakukan dengan statistik t.

Berdasarkan Tabel 14 diketahui nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov Sig. dari Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dimana nilai signifikan tersebut (0.200) lebih dari 0.05 yang artinya uji normalitas pada kedua variable ini terdistribusi secara normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1 P-P Plot dalam uji normalitas.

Tabel 14 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

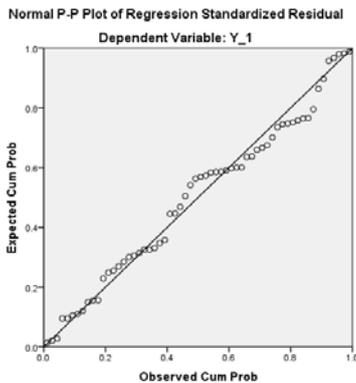
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.39251696
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.095
		.095

	Negative	-.082
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Hasil uji normalitas dengan Normal P-P Plot ditunjukkan pada Gambar 1. Hasil uji normalitas dengan Normal P-P Plot menunjukkan bahwa angka probabilitas disekitar garis linier atau lurus. Artinya bahwa seluruh variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan digunakan dalam penelitian memiliki random data yang berdistribusi normal, sehingga pengujian statistik selanjutnya dapat dilakukan.

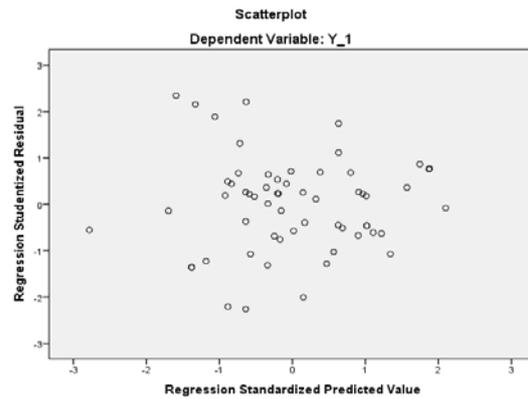


Gambar 1. P-P Plot Uji Normalitas
Sumber : Hasil Output SPSS 24

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini memakai diagram *scatterplot*.

Berdasarkan Tabel 15 dapat disimpulkan bahwa tidak ada pola yang jelas dalam pengujian terhadap variabel Kinerja Karyawan, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 2. Diagram Scatterplot
Sumber : Hasil Output SPSS 24

Uji Autokorelasi

Autokorelasi pada model regresi artinya ada korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu saling berkorelasi. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji Durbin Watson (Uji DW). Suatu model dikatakan bebas autokorelasi jika dihitung (Durbin Watson) terletak antara -2 dan 2.

Tabel 15. Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Mode	R	Adjusted	Std. Error of	Durbin-	
l	R	Square	R Square	the Estimate	Watson
1	.635	.404	.372	.40289	1.929
	a				

- a. Predictors: (Constant), X_3, X_1, X_2
 - b. Dependent Variable: Y_1
- Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 15 diperoleh hasil uji Durbin Watson, diperoleh nilai dihitung sebesar 1.929. Nilai DW menurut tabel dengan n = 60 dan k = 4 didapat angka dl (*lower*) = 1.47965 dan du (*upper*) = 1.68891. Berdasarkan teori yang disebutkan sebelumnya dimana jika nilai dihitung (Durbin Watson) terletak antara nilai DW hitung > dl (1.929 > 1.47965). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna diantara variabel-variabel bebas dalam regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (*Varians Inflation Factor*). Kriteria yang dipakai adalah apabila nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi

multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 16

Tabel 16. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.645	.701	.920	.362		
	X_1	-.188	.164	-1.144	.257	.495	2.021
	X_2	.295	.179	1.646	.105	.488	2.049
	X_3	.719	.127	5.659	.000	.974	1.027

a. Dependent Variable: Y_1

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 16 dapat diketahui hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF < 10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinieritas yang artinya tidak ada korelasi yang signifikan diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Regresi Linier Berganda

Yakni suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) terhadap variabel Kinerja Karyawan. Analisis regresi linier berganda menggunakan rumus persamaan seperti yang dikutip dalam (Ghozali, 2013, p. 139), yakni:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n + e$$

Berdasarkan Tabel 4.20, dapat dituliskan model regresi linier berganda mengenai pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya sebagai berikut:

$$Y = 0.645 + 0,243X_2 + 0,592X_3 + e$$

Interpretasi hasil uji parsial adalah sebagai berikut:

1. Konstanta (α) sebesar 0.645 memberi arti apabila variabel bebas Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) adalah bernilai Konstan, maka besarnya variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) adalah bernilai sebesar 0.645 satuan.

2. Dipersamaan regresi pada variabel Budaya Organisasi (X₂) memiliki koefisien sebesar 0,243 yang menunjukkan arah positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Apabila Budaya Organisasi (X₂) bertambah satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan bertambah sebesar 0,243 satuan.
3. Dipersamaan regresi pada variabel Manajemen Bakat (X₃) memiliki koefisien sebesar 0,592 yang menunjukkan arah positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Apabila Manajemen Bakat (X₃) bertambah satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan bertambah sebesar 0,592 satuan.

Koefisien Determinasi

Uji R² digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam penelitian ini koefisien determinasi menggunakan nilai *adjusted R²*.

Tabel 17 . Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.635 ^a	.404	.372	.40289

a. Predictors: (Constant), X_3, X_1, X_2

b. Dependent Variable: Y_1

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Dari hasil koefisien determinasi, diperoleh nilai R² sebesar 0,40 atau 40.40%. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya dapat dijelaskan sebesar 40.40% oleh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃). Sedangkan 59.60% variabel Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel independen penelitian ini.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya, apakah masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya (Y). Kriteria Kinerja Karyawan yaitu dengan melihat nilai signifikansi masing-masing variabel yang akan dibandingkan nilai derajat kesalahan sebesar 5%.

Tabel 18. Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.645	.701			.920	.362
X_1	-.188	.164	-.168		-1.144	.257
X_2	.295	.179	.243		1.646	.105
X_3	.719	.127	.592		5.659	.000

a. Dependent Variable: Y_1
 Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 18 diperoleh t_{hitung} Variabel (X1=-1.144), t_{hitung} Variabel (X2=1.646), dan t_{hitung} Variabel (X3=5.659), $dF_1 = 3$, dan $dF_2 = (60-(4)-1) = 55$, sehingga diperoleh $t_{tabel} 2.004$ diperoleh melalui perhitungan $dk=n-1$.

- Berdasarkan tabel dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -1.144 dengan nilai Sig sebesar 0,257. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil daripada nilai $t_{tabel} 2.004$ dan nilai Sig lebih besar daripada 0,05. Dan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja adalah -0.168 artinya terjadi pengaruh negatif. Sementara uji signifikansi adalah 0,257 lebih besar dari 0,05 maka hasilnya adalah H1 ditolak dan H0 diterima. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.
- Berdasarkan tabel dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.646 dengan nilai Sig sebesar 0,105. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai $t_{tabel} 2.004$ dan nilai Sig lebih besar daripada 0,05. Dan besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja adalah 0.243 artinya terjadi pengaruh positif. Sementara uji signifikansi adalah 0,105 lebih besar dari 0,05 maka hasilnya adalah tidak signifikan, sehingga H2 ditolak dan H0 diterima. Artinya variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.
- Berdasarkan tabel dapat diperoleh besarnya pengaruh Manajemen Bakat terhadap kinerja adalah 0.592 artinya terjadi pengaruh positif. Sementara uji signifikansi adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya adalah signifikan, sehingga H3 diterima dan H0 ditolak. Artinya variabel Manajemen Bakat

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Hasil uji simultan dapat disajikan pada Tabel 19 sebagai berikut:

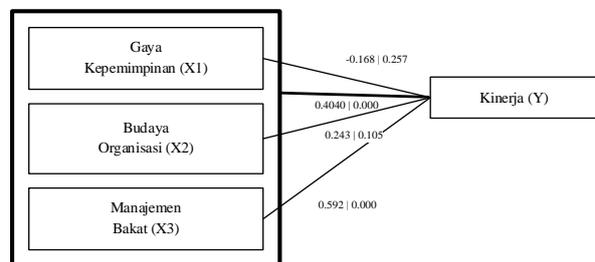
Tabel 19. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.154	3	2.051	12.638	.000 ^b
	Residual	9.090	56	.162		
	Total	15.245	59			

a. Dependent Variable: Y_1
 b. Predictors: (Constant), X_3, X_1, X_2

Sumber : Hasil Output SPSS 24

Berdasarkan Tabel 19 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 12.638 dengan nilai Sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari $F_{tabel} 2.76$ dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H4 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂) dan Manajemen Bakat (X₃) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Dengan kata lain disimpulkan bahwa secara simultan variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



Gambar 3 Hasil Temuan Penelitian

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti

Dari hasil analisis menggunakan Regresi Linier Berganda didapatkan data hasil temuan yang ditunjukkan pada Gambar 3 yang menunjukkan pengaruh dan hasil signifikansi tiap hipotesis.

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil temuan dapat dilihat pada Tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 20 Hasil Temuan Pengaruh Antar Variabel

No.	Hipotesis	Besarnya Pengaruh	Sig.	Temuan
1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia <i>Management Office</i> di Surabaya.	-0.168	0.257	H1 Ditolak
2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia <i>Management Office</i> di Surabaya.	0.243	0.105	H2 Ditolak
3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Manajemen Bakat terhadap Kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia <i>Management Office</i> di Surabaya.	0.592	0.000	H3 Diterima
4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat secara simultan terhadap Kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia <i>Management Office</i> di Surabaya.	0.4040	0.000	H3 Diterima

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti

Berdasarkan tabel 20 maka dapat disimpulkan, Hipotesis Pertama (H1) ditolak karena, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -1.144 dengan nilai Sig sebesar 0,257. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil daripada nilai t_{tabel} 2.004 dan nilai Sig lebih besar daripada 0,05. Hipotesis kedua (H2) ditolak karena, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.646 dengan nilai Sig sebesar 0,105. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 2.004 dan nilai Sig lebih besar daripada 0,05. Hipotesis ketiga (H3) diterima karena, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.659 dengan nilai Sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} 2.004 dan nilai Sig lebih kecil daripada 0,05. Hipotesis keempat (H4) diterima karena, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 12.638 dengan nilai Sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} 2.76 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05.

Pembahasan

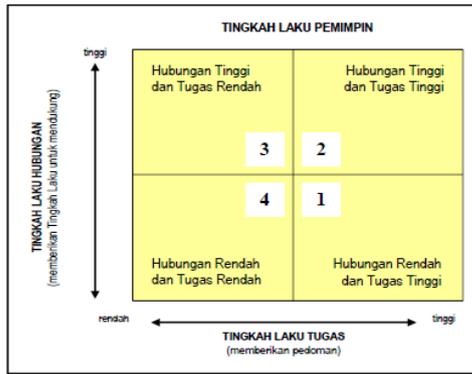
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Hasil analisis dengan regresi linier berganda menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,257 ($p > 0,05$) yang berarti bahwa Gaya

Kepemimpinan Situasional (X_1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya (Y).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori (Rivai, 2014, p. 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dilakukan oleh (Herdiana, 2016) dan (Yusnita dan Muryati, 2018) yang menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hal ini dikarenakan Gaya Kepemimpinan Situasional yang ada pada PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya memang belum sejalan dengan dengan kemauan karyawan.



Gambar 4 Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard
 Sumber: (Wahjono, 2010, p. 173)

Kematangan bawahan merupakan kombinasi dari kemauan dan kemampuan bawahan dibawah ini:

- a. M1 = Tingkat kematangan rendah
 Dalam tahap ini bawahan tidak memiliki kemauan dan belum mempunyai kemampuan dalam melakukan pekerjaannya. Tetapi bawahan telah termotivasi dan percaya diri untuk belajar mengenai pekerjaannya.
- b. M2 = Tingkat kematangan rendah ke sedang
 Bawahan telah memiliki kemauan dalam melaksanakan pekerjaannya walau rendah. Rendahnya kemauan didasari karena tugasnya ternyata tidak semudah yang dibayangkan. Semangat dan kemauan yang dimiliki bawahan menurun ketika belajar mengenai pekerjaannya.
- c. M3 = Tingkat kematangan rendah ke tinggi
 Bawahan telah memiliki kemampuan namun tidak mau/ tau ragu-ragu menggunakan kemampuannya. Dalam hal ini bawahan merasa kurang percaya diri.
- d. M4 = Tingkat kematangan tinggi
 Bawahan berada dalam tingkat kepercayaan diri yang tinggi, merasa telah memiliki kemampuan dan mau melaksanakan dan menyelesaikan tugas karena merasa yakin dapat melakukannya dengan baik. Bawahan akan merasa senang menerima tugas.

Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh atasan dan dinilai oleh bawahan dapat diketahui dari tabel dibawah ini:

Tabel 21. Penilaian Responden Menilai Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Responden	Persentase
G1 = <i>Telling</i>	17	28.33%
G2 = <i>Selling</i>	22	36.67%
G3 = <i>Participating</i>	12	20.00%
G4 = <i>Delegating</i>	9	15.00%
Total	60	100%

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Responden yang memilih kepemimpinan *Selling* (G2= Menjajakan) sebanyak 22 responden atau 37%, *Telling* (G1= Instruksi) sebanyak 17 responden atau 28%. *Participating* (G3= Partisipasi) sebanyak 12 responden atau 20%, dan gaya kepemimpinan *Delegating* (G4= Delegasi) sebanyak 9 responden atau 15%. Yang artinya kesimpulan penilaian gaya kepemimpinan menurut responden, pemimpin seringkali memberikan arahan, petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta pengawasan yang intensif pada saat pelaksanaan tugas serta memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan kecil dalam pelaksanaan tugas.

Tabel 22 Pemimpin Menilai Kematangan Bawahan

Kematangan	Responden	Persentase
M1 = Rendah	5	8.33%
M2 = Rendah ke Sedang	7	11.67%
M3 = Sedang ke Tinggi	33	55.00%
M4 = Tinggi	15	25.00%
Total	60	100%

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pemimpin menilai kematangan bawahan oleh tingkat kematangan Sedang ke Tinggi sebanyak 33 (55%), tingkat kematangan Tinggi sebanyak 15 (25%), tingkat kematangan Rendah ke Sedang sebanyak 7 (11.67%) dan tingkat kematangan Rendah sebanyak 5 (8.33%). Sehingga pemimpin menganggap bahwa mayoritas responden berada pada tingkat kematangan Sedang ke Tinggi, yang artinya bawahan telah memiliki kemampuan namun tidak mau/ tau ragu-ragu menggunakan kemampuannya. Dalam hal ini bawahan merasa kurang percaya diri.

Keefektifan kepemimpinan manakala gaya kepemimpinan (G) yang dipraktekkan oleh atasan dan dinilai oleh bawahan sesuai dengan tingkat kematangan bawahan (M) yang dinilai oleh atasan. Kriteria penentuan keefektifan kepemimpinan

merujuk pada tabel Hersey-Blanchard. Kepemimpinan yang paling efektif terjadi ketika bertemu M1-G1, M2-G2, M3-G3, M4-G4, sedang kepemimpinan efektif terjadi ketika bertemu M1-G2, M2-G1, M2-G3, M3-G2, M3-G4, dan M4-G3. Sementara itu, kepemimpinan menjadi cukup efektif ketika bertemu M1-G3, dan M4-G2. Dan

kepemimpinan menjadi tidak efektif manakala bertemu M1-G4, M2-G4, M3-G1, dan M4-G1. Derajat keefektifan kepemimpinan diberi nilai skala likert 1-5 untuk di input pada SPSS:

Tabel 23 Matriks Keefektifan Kepemimpinan

		Gaya Kepemimpinan				
		G1	G2	G3	G4	Total
Kematangan Bawahan	M1	3	1	1	0	5
		5.00%	1.67%	1.67%	0.00%	8.33%
	M2	6	1	0	0	7
		10.00%	1.67%	0.00%	0.00%	11.67%
	M3	6	14	5	8	33
		10.00%	23.33%	8.33%	13.33%	55.00%
	M4	2	6	6	1	15
		3.33%	10.00%	10.00%	1.67%	25.00%
	Total	17	22	12	9	60
	28.33%	36.67%	20.00%	15.00%	100%	

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Keterangan

- Paling Efektif M1-G1, M2-G2, M3-G3, M4-G4
- Efektif M1-G2, M2-G1, M2-G3, M3-G2, M3-G4, M4-G3
- Cukup Efektif M1-G3, M4-G2
- Tidak Efektif M1-G4, M2-G4, M3-G1, M4-G1

Selengkapnya terlihat dalam tabel 23. Setelah di nilai, didapat hasil bahwa kepemimpinan di PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya yang Efektif sejumlah 35 (58.33%), Paling Efektif

sejumlah 10 (16.67%), Tidak Efektif sejumlah 8 (13.33%), dan Cukup Efektif sejumlah 7 (11.67%). Selengkapnya seperti dalam tabel 24 di bawah ini:

Tabel 24 .Nilai Keefektifan Kepemimpinan

Nilai Keefektifan kepemimpinan	Paling Efektif	Efektif	Cukup Efektif	Tidak Efektif	Total
Jumlah	10	35	7	8	60
Persentase	16.67%	58.33%	11.67%	13.33%	100%

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Hasil analisis dengan regresi linier berganda menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,105 (p>0,05) yang berarti bahwa Budaya Organisasi (X₂) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya (Y).

Hasil dalam penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Harvey dan Brown, 2009, p. 135) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Selain itu hasil penelitian ini juga menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh (Herdiana, 2016),

(Yusnita dan Muryati, 2018) dan (Hendriyaldi, 2019). Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara langsung.

Pengaruh Manajemen Bakat terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Manajemen Bakat (X_3) terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya. Hasil analisis dengan regresi linier berganda menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang berarti bahwa Manajemen Bakat (X_3) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya (Y).

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ancok dan Soleh (2019, p. 81) manajemen bakat adalah kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) yang lebih dari sekedar keterampilan (*skill*), namun juga merupakan hasil dari pengalaman dan pelibatan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu serta berulang-ulang sehingga Kepemimpinan Situasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen Bakat (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 40,40% yang menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya dapat dijelaskan sebesar 40,40% oleh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen Bakat (X_3).

Hubungan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh (Herdiana, 2016), (Yusnita dan Muryati, 2018), (Hendriyaldi, 2019), (Rahmawati, 2019), (Rachmadinata dan Ayuningtias, 2017) dan (Octavia dan Susilo, 2018). Diperoleh hasil kesimpulan secara simultan/bersama-sama Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen Bakat (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan yang diperoleh berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.

menghasilkan kemampuan/keahlian dalam bidang tertentu. Dapat dikatakan pula kompetensi dibentuk oleh interaksi antara faktor pengalaman dan faktor bawaan.

Hasil penelitian yang menyebutkan hubungan antara Manajemen Bakat terhadap Kinerja Karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh dilakukan (Rahmawati, 2019), (Rachmadinata dan Ayuningtias, 2017) dan (Octavia dan Susilo, 2018). Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel Manajemen Bakat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara langsung.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen Bakat (X_3) terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Manajemen Bakat (X_3) terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya secara simultan. Hipotesis tersebut diuji melalui uji F yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya

1. Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.
3. Manajemen Bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.
4. Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya.

Saran

Penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Mengubah gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini oleh pimpinan menjadi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga terjalin hubungan yang erat antara karyawan dengan pimpinan sehingga lingkungan kerja dan budaya organisasi menjadi menyenangkan dan kinerja karyawan pun dapat meningkat.
2. Memberikan motivasi secara langsung atau tidak langsung kepada karyawan, seperti memberikan pelatihan keterampilan disertai hiburan seperti *outbond* dan lainnya sehingga karyawan dapat menambah pengetahuan serta

dapat menjalin keakraban dengan karyawan lainnya sehingga termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi karena ingin mengaplikasikan pengetahuan baru yang didapat serta terdapat lingkungan kerja yang menyenangkan dengan begitu kinerja karyawan di perusahaan akan meningkat.

3. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan tipe gaya kepemimpinan lainnya seperti gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan kharismatis dan lainnya.
4. Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini hanya memfokuskan pada kajian mengenai Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia *Management Office* di Surabaya, diharapkan peneliti dapat menambahkan variabel-variabel baru sehingga dapat memberikan nilai indeks yang lebih tinggi serta dapat menghasilkan gambaran yang lebih luas mengenai masalah yang sedang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, R. S. (2020, Maret 20). *Industri Penerbangan Indonesia*. Retrieved April 07, 2021, from Pandemi Covid-19 Dampak Sektor Penerbangan: <https://balitbanghub.dephub.go.id/>
- Ancok, D., dan Soleh, M. (2019). *Strategic Talent Development. Tips dan Trik dalam Mencetak Talenta Unggul*. Bogor: IPB Press.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7.* . Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harvey, D. F., dan Brown, D. (2009). *Terjemahan Cahyono Bahan Bacaan Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Jakarta: Badan Penerbit Universitas Indonesia.
- Hendriyaldi. (2019, Februari). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin. *Jurnal Benefita, Volume 4 (1)*, 26-38.
- Herdiana, H. (2016, Mei). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen, Volume 2 Nomor 1*, 26-32.
- Malhotra, N. (2010). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan* (Edisi Keempat, Jilid 2 ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Mangkunegara, A. A. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiastuti, A. (2013). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Garuda Indonesia Tbk di Surabaya. *SKRIPSI*.
- Octavia, H. V., dan Susilo, H. (2018, Juli 2). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 60*.
- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2021, 04 07). *Unit Bisnis Strategis dan Anak Perusahaan* Retrieved 04 07, 2021, from <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/corporate-partners/business-subsidiaries/index>: <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/corporate-partners/business-subsidiaries/index>
- Rachmadinata, N. S., dan Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia, 17*, 197-204.
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 7 Nomor 2*, 419-429.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6 ed.). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjono, S. I. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahjono, S. I., Marina, A., Rahim, A. R., Rasulong, I., dan Yani, T. I. (2020). *Perilaku Organisasi Di Era Revolusi Industri 4.0*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusnita, dan Muryati. (2018, November). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat DPRD Kabupaten Konawe. *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 4, No 3*, 60-72.