

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, iklim kompetisi yang tinggi timbul di segala bidang termasuk dalam dunia penerbangan. Hal tersebut memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi ini memicu tiap-tiap perusahaan penerbangan untuk mempertahankan kelangsungan hidup sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, maka perusahaan dapat terus menjalankan aktivitas bisnisnya dan mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan akan dapat berkompetisi tentunya dengan keunggulan dan kualitas yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat mengendalikan dan mempertahankan serta mengembangkan sistem organisasi perusahaan dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam sebuah perusahaan tentunya dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawannya sehingga diharapkan para karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaannya.

PT. Garuda Indonesia merupakan salah satu maskapai penerbangan yang ada di Indonesia juga harus mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Terlebih lagi dalam era persaingan saat ini mendorong perusahaan memberikan pelayanan yang maksimal kepada para penumpang. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memberdayakan, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia yang ada yaitu dengan menjalankan fungsi budaya organisasi dalam pekerjaan sehari-hari sebagai pedoman perilaku di lingkungan perusahaan.

Menurut data yang diperoleh dari *Annual Report* PT. Garuda Indonesia tahun 2016, jumlah seluruh karyawan PT. Garuda Indonesia tahun 2016 berjumlah 7.988 orang. Sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Data Jumlah Karyawan

Status	2016	2015
Pegawai Tetap	6.149	5.960
Calon Pegawai	2	2
Pegawai Kontrak	1.589	2.109
Siswa	248	177
Jumlah	7.988	8.248

Sumber: *Annual Report 2016 PT. Garuda Indonesia*

Berdasarkan Tabel 1.1 terjadi penurunan jumlah karyawan dari tahun 2015 sebanyak 8.248 orang menjadi 7.988 orang di tahun 2016. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat perputaran karyawan yang disebabkan oleh: (1) pensiun, dikarenakan sesuai dengan aturan yang berlaku di PT. Garuda Indonesia awak kabin di usia 36 tahun (masa produktif) harus mengakhiri masa kerjanya; (2) penawaran pekerjaan di tempat lain lebih menjanjikan; (3) salah satu kebutuhan yang menjadi haknya misalnya kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri belum terpenuhi.

Sementara untuk jumlah awak kabin, didapatkan berdasarkan surat yang dikeluarkan oleh Bapak Harry Herlambang SM. *General Support & Training Facility (Learning & Development)* PT. Garuda Indonesia, bahwa jumlah awak kabin PT. Garuda Indonesia tahun 2016 berjumlah 1.106 orang yang terdiri dari pegawai tetap dan pegawai kontrak.

Penurunan jumlah karyawan khususnya awak kabin berpengaruh terhadap peningkatan perputaran jumlah awak kabin. Hal ini terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2. Tingkat Perputaran Karyawan (awak kabin) PT. Garuda Indonesia.

Tahun	Pegawai Darat	Pilot	Awak Kabin
2015	213	80	351
2016	181	85	402

Sumber : Annual Report 2016 PT. Garuda Indonesia

Pada Tabel 1.2 selama tahun 2016, tingkat perputaran pegawai Perseroan sejumlah 668 orang (8,23%) terdiri dari 181 pegawai darat, 85 pilot, dan 402 awak kabin yang mana secara keseluruhan meningkat 0,23% dari tahun 2015. Secara umum, tingkat perputaran pegawai tertinggi didominasi oleh awak kabin yang mencatatkan perputaran pegawai hingga 11,33%, kembali naik 9,99% dari tahun sebelumnya.

Semangat kerja yang tinggi menjadi penting dalam suatu perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan dapat membuat karyawan senang (betah) bekerja di perusahaan sehingga dapat mengurangi perpindahan tenaga kerja. Dilihat dari tabel diatas terjadi peningkatan jumlah perputaran karyawan dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja awak kabin harus ditingkatkan sejalan dengan budaya organisasi PT. Garuda Indonesia yang telah terbentuk.

Budaya organisasi diyakini sebagai salah satu faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Budaya sebagai pengikat dalam bertindak dan sebagai pengatur orang-orang di dalam organisasi agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan yang diinginkan organisasi.

Penetapan nilai-nilai budaya ini dilakukan karena manajemen meyakini bahwa transformasi bisnis yang dijalankan perusahaan harus diikuti dengan transformasi budaya, mengingat pada akhirnya hanya insan Garuda Indonesia yang mampu membawa perusahaan ini maju dan berkembang sesuai Visi dan Misi

perusahaan. Garuda Indonesia meyakini bahwa perusahaan yang berhasil dan berkinerja tinggi serta terjaga keberlanjutannya adalah perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat. Namun seiring dengan perubahan strategi perusahaan, maka dilakukan evaluasi atau peninjauan kembali nilai-nilai mana saja yang sesuai dengan strategi perusahaan, maka pada tanggal 28 November 2016 dilakukan penetapan nilai-nilai perusahaan yang semula *Fly Hi* menjadi *Sincerity*. Perbedaannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.3. Perkembangan Nilai-nilai Perusahaan dan 10 Perilaku Utamanya

Fly Hi	Sikap	Sincerity	Sikap
Efficient & effective	Cepat, tepat, akurat, hemat	Sinergy	Komitmen dalam menyokong pertumbuhan perusahaan
Loyalty	Disiplin, bekerja keras, cerdas dan tuntas	Integrity	Menjunjung etika bisnis dan budaya yang tercipta
Customer Centricity	Ramah, hangat, bersahabat, tanggap & produktif, kreatif & inovatif	Customer Focused	Mendorong terciptanya pengalaman customer yang lebih baik
Honesty & Openness	Jujur, tulus & terbuka, menjaga kerahasiaan perusahaan	Agility	Membangun perilaku strategis melalui kemampuan beradaptasi
Integrity	Konsisten dan patuh terhadap aturan perusahaan	Safety	Menyediakan layanan produk dengan mengutamakan keselamatan

Sumber: Data internal perusahaan

Budaya organisasi merupakan apa yang awak kabin rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau

mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga dimana budaya organisasi disini mencakup apa yang telah diperbuat, apa yang menjadi kepercayaan, dan apa yang menjadi identitas organisasi tersebut. Kesamaan antara perusahaan dengan apa yang karyawan rasakan akan meningkatkan semangat kerja yang baik dan efektif sehingga rasa ikut memiliki dari karyawan akan timbul dengan sendirinya. Kinerja karyawan sangat berpengaruh bagi perusahaan karena sangat menentukan efektif tidaknya kinerja suatu perusahaan.

Namun dalam kenyataannya, budaya organisasi sebagai pedoman awak kabin dalam berperilaku ini belum dapat dipahami dan diimplementasikan dengan konsisten. Hal ini dikarenakan: (1) belum bisa beradaptasi secara baik dengan budaya Garuda dikarenakan masih terbiasa dengan budaya di perusahaan sebelumnya; (2) para awak kabin memiliki keanekaragaman budaya masing-masing; (3) kepemimpinan dari *flight service manager* PT. Garuda Indonesia dan kebijakan yang diberikan.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan tinggi rendahnya semangat kerja karyawan tak lepas dari bagaimana pengaruh pimpinannya. Dalam penelitian ini kepemimpinan pada ruang lingkup penerbangan terletak pada seorang *flight service manager*. Kepemimpinan diibaratkan sebagai sebuah alat atau sarana untuk mempengaruhi seorang atau sekelompok orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela seperti apa yang telah direncanakan diawal pemikiran seorang pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin akan dituntut secara terus menerus untuk memunculkan ide-ide kreatifnya agar usaha yang dijalankannya bisa meningkatkan *performancenya* dalam segala bidang dan bisa bertahan atau bisa beradaptasi dalam perubahan lingkungan. Pada hakikatnya kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Dalam kenyataannya kekuasaan seorang pemimpin ini sangat dimanfaatkan oleh pemimpin itu sendiri untuk mempengaruhi moral, loyalitas kerja, dan prestasi karyawannya dalam suatu organisasi. Tetapi baik maupun tidaknya karyawan dalam melaksanakan kewajibannya atau tugas-tugas sebagai

karyawan ialah apa yang mereka kerjakan tergantung dari bagaimana sikap, tingkah laku dan atau tindakan dari pemimpin itu sendiri. Bagaimana cara seorang pemimpin mampu memberikan pengaruh maupun motivasi secara terus menerus untuk mempengaruhi mental para karyawannya agar mampu melakukan berbagai tindakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, keberhasilan juga ditentukan oleh *flight service manager* dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pimpinan ini bertindak untuk merencanakan, mengorganisasi atau mengarahkan, dan mengawasi pekerjaan serta tingkah laku awak kabin sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis, penerapan budaya organisasi dapat dijalankan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja awak kabin. Pemimpin yang baik seharusnya mampu menampung aspirasi ataupun mampu menerima kritik dari bawahannya, dengan ini maka seorang pemimpin akan disukai ataupun dicintai oleh karyawannya. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan pengaruh maupun motivasi secara terus menerus untuk mempengaruhi mental para karyawannya agar mampu melakukan berbagai tindakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan yang diharapkan perusahaan. Motivasi yang ditularkan seorang pemimpin kepada karyawannya secara terus menerus selain mempengaruhi perkembangan mental para karyawannya, pemberian motivasi secara terus menerus juga mampu memengaruhi sikap, keseriusan, kinerja, dan semangat karyawan dalam bekerja yang pada nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Namun dalam kenyataannya tidak semua pemimpin berperilaku seperti ini, baik dalam memotivasi para karyawannya, menciptakan suasana yang kondusif maupun bersedia menerima aspirasi dari para karyawannya, mereka cenderung bersikap egois dan tidak mau bersikap kooperatif, mereka hanya mau menerima hasil tanpa melakukan aktivitas yang dapat memotivasi karyawannya agar usaha yang mereka jalankan bisa berjalan berkelanjutan. Hal ini mengakibatkan adanya kesenjangan antara awak kabin dan pimpinannya, terutama bagi awak kabin yang jarang atau bahkan belum pernah menjadi rekan kerjanya, dikarenakan pergantian rekan kerja dalam setiap penerbangannya. Para *flight service manager* lebih dapat menerapkan tugas dan fungsinya sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dengan awak kabin yang lebih sering menjadi rekan kerjanya dibandingkan dengan awak kabin

yang jarang menjadi rekan kerjanya. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara awak kabin dan pimpinannya sehingga dapat mengakibatkan penerapan budaya perusahaan terhambat, bahkan menurunnya motivasi kerja awak kabin.

Hal yang menjadi latar belakang permasalahan dalam penelitian ini adalah penerapan budaya organisasi yang belum maksimal disebabkan oleh faktor kepemimpinan seorang *flight service manager* untuk meningkatkan motivasi kerja awak kabin. Oleh karena itu peneliti ingin membuat penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan *flight service manager* Terhadap Motivasi Kerja Awak Kabin PT. Garuda Indonesia.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah diperlukan untuk mendeteksi, melacak, dan menjelaskan aspek permasalahan yang muncul dan berkaitan dengan judul penelitian atau dengan masalah atau variabel yang diteliti.

Dari uraian mengenai latar belakang di atas, maka dapat dijabarkan identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja awak kabin PT. Garuda belum maksimal, hal ini ditandai dengan masih meningkatnya perputaran karyawan dari tahun ke tahun.
- 2) Motivasi kerja awak kabin belum maksimal, hal ini dapat dimungkinkan karena kurangnya kesadaran diri dalam pemahaman budaya organisasi, atau karena kepemimpinan seorang *flight service manager* belum maksimal, atau ada sebab-sebab lain yang lebih menentukan.
- 3) Perlu diteliti sejauh mana kepemimpinan seorang *flight service manager* dapat meningkatkan motivasi kerja para anggotanya.
- 4) Perlu diteliti sejauh mana tingkat pemahaman budaya organisasi para awak kabin dalam menghadapi perkembangan nilai-nilai perusahaan.
- 5) Perlu diteliti sejauh mana kepemimpinan seorang *flight service manager* dalam pesawat yang harus fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi dilapangan tanpa melanggar aturan perusahaan.
- 6) Suasana kerja yang kurang baik dapat mengakibatkan tidak harmonisnya hubungan pimpinan dan bawahan dalam ruang lingkup suatu penerbangan. Hal ini mengakibatkan terhalangnya tujuan perusahaan yang efektif.

- 7) Seorang *Flight Service Manager* mengandalkan kedekatan hubungan awak kabin yang sering menjadi rekan satu penerbangannya daripada awak kabin yang jarang menjadi rekan kerjanya, sehingga terjadi kesenjangan dalam berkomunikasi dan menghambat tujuan perusahaan.
- 8) Kepemimpinan seorang *Flight Service Manager* menjadi nilai utama dalam menjalankan misi penerbangan. Sehingga diperlukan penilaian terhadap kepemimpinan seorang *Flight Service Manager*.

1.3. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya permasalahan yang mempengaruhi bidang penelitian ini, maka penelitian ini dibatasi pada variabel budaya organisasi, kepemimpinan *flight service manager*, dan motivasi kerja awak kabin. Untuk itu dalam penelitian ini permasalahan dibatasi pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan *flight service manager* terhadap motivasi kerja awak kabin PT. Garuda Indonesia.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh aspek budaya organisasi terhadap motivasi kerja awak kabin di PT. Garuda Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh aspek kepemimpinan terhadap motivasi kerja awak kabin di PT. Garuda Indonesia?

1.5. Tujuan Penelitian

Tentunya dalam setiap penelitian memiliki tujuan-tujuan tersendiri agar dapat dipahami oleh pembaca. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja awak kabin sehingga memiliki kinerja yang maksimal, berani memberi ide, berani mengambil resiko, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja awak kabin sehingga para karyawan dapat dikelola dan mampu bersinergi demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja awak kabin sehingga antara pimpinan dan karyawannya dapat bersinergi menciptakan kinerja yang baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran tentang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan dalam hubungannya dengan upaya peningkatan motivasi kerja karyawannya untuk kinerja yang baik.
2. Sebagai bahan masukan bagi PT. Garuda Indonesia mengenai perspektif peranan budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja karyawan agar dapat menciptakan kinerja yang baik dan dapat menetapkan strategi perusahaan sejalan dengan visi misi PT. Garuda Indonesia.
3. Bagi penulis, kajian ini akan memperkaya wawasan dalam melakukan analisa pada pelaksanaan kerja dan pendalaman materi perkuliahan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.