

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV.
YUSTIKA LANGGENG SARI BAKERY PAMULANG**

SUNARYO*

**Dosen Manajemen Universitas Pamulang*

***Pemilik CV. Yustika langgeng Sari Bakery*

ABSTRAK

Perusahaan yang handal biasanya memiliki keuntungan, mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan bisnis dalam berorganisasi. Organisasi harus dapat merespon perubahan lingkungan agar dapat mencegah ancaman yang terjadi dari lingkungan eksternalnya, sehingga budaya organisasi tersebut dapat memadai dari segi kuantitas dan kualitas yang ada.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan 3 variabel yang menggunakan pola pengujian dengan di mulai dari uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas, setelah itu uji normalitas. Penelitian selanjutnya adalah dengan menguji hipotesis dan regresi yang di pakai untuk menguji variable dan quisioner dalam penelitian ini.

Dari hasil pengujian hipotesa dan analisa ebagai berikut : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery, Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery, Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan perubahan lingkungan eksternal yang semakin cepat, organisasi dituntut untuk tetap adaptif. Organisasi yang adaptif terhadap lingkungan eksternal, juga dituntut untuk mengelola lingkungan

internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif agar seluruh SDM yang ada mau berkontribusi secara optimal terhadap perusahaan.

Perusahaan yang handal biasanya

memiliki keuntungan, mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan bisnis dalam berorganisasi. Organisasi harus dapat merespon perubahan lingkungan agar dapat mencegah ancaman yang terjadi dari lingkungan eksternalnya, sehingga budaya organisasi tersebut dapat memadai dari segi kuantitas dan kualitas yang ada.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan juga dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi sehingga dapat menjawab dan mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Maka setiap organisasi perlu mengembangkan strategi agar para karyawan selalu bersemangat dalam bekerja, termotivasi, dan adanya kepuasan kerja, sehingga senantiasa menghasilkan kinerja dan prestasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Begitu pula organisasi harus fleksibel terhadap perubahan disekitarnya, karena fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk

lebih adaptif dan inovatif. Organisasi yang adaptif terhadap lingkungan eksternal, juga dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif agar seluruh SDM yang ada mau berkontribusi secara optimal. Karena kegagalan dalam merespon lingkungan akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan, bahkan kehancuran organisasi (Druckman, Jerome E, 2007:1).

Dalam mencapai tujuannya, organisasi harus mampu mengatur seluruh sumber daya yang terdapat di dalamnya. Salah satu sumber daya organisasi yang membutuhkan perhatian dan pengaturan khusus adalah sumber daya manusia. Sebuah organisasi harus mengatur dan memfasilitasi karyawannya dengan baik untuk menunjang kinerja dan produktivitas organisasi.

Suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan semangat kepada bawahannya untuk selalu produktif, karena keberadaan pemimpin dalam

suatu organisasi dirasakan sangat mutlak untuk menjadi nahkoda bagi para bawahannya. Untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi, salah satu faktor yang sangat penting dan menentukan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Dikatakan demikian karena gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan sarana pendorong atau penggerak bagi semua sumber daya manusia serta sumber daya lainnya dan sarana yang tersedia di dalam organisasi perusahaan.

Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab guna mencapai produktivitas perusahaan. Semangat kerja karyawan akan muncul diantaranya dari gaya kepemimpinan ideal yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara maksimal, sehingga pemimpin mampu menggerakkan orang lain,

dalam hal ini adalah karyawan yang menjadi bawahannya.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2006:113). Menurut Husnan, (2007:224) gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan roti Langgeng Sari adalah sebuah perusahaan milik perseorangan, yang berbentuk CV/persekutuan komanditer, berdiri pada 12 April 1996 didirikan oleh Yusuf Sunaryo (Naroty) di Jakarta. Tujuan utama dari perusahaan selain untuk mendapatkan keuntungan juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Jakarta khususnya di bidang makanan ringan roti Manis donat.

Permasalahan yang terjadi dilapangan yang dihadapi sebelumnya adalah :

1. Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, perarturan pemerintah, dan pengaruh perubahan teknologi.
2. Masalah-masalah internal yang berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain tingkat agresifitas karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery cenderung masih rendah karena masih ada unit kerja kurang dalam mendorong karyawan untuk selalu unggul dari unit kerja yang lain, kurang berupaya untuk menciptakan kondisi kerja dengan daya saing (kompetisi) yang tinggi dikalangan karyawan, perilaku yang kurang kreatif dan inovatif, karena untuk memulai suatu pekerjaan diperlukan instruksi atasan. Padahal persaingan yang

ketat dalam bidang jasa sangat mempengaruhi inovasi dan kreatifitas karyawan. Hal yang menjadi indikasi bahwa masalah budaya organisasi berdampak pada perilaku kerja dan kinerja karyawan di CV Yustika Langgeng Sari Bakery. Dimana perkembangan jumlah karyawan dari tahun ke tahun terjadi pengurangan. Hal ini disebabkan budaya kompetitif yang berorientasi pada hasil,tanpa mempertimbangkan kesiapan dan persiapan kemampuan karyawan, kemudian kepuasan kerja setiap individu atau karyawan yang tidak terpenuhi karena pekerjaan itu sendiri, pembayaran, serta interaksi sosial terhadap rekan bekerja sehingga dampak akibatnya, karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Budaya yang tepat bagi sebuah organisasi adalah *“there is no one best corporate culture. An optimal culture is one that*

best supports the mission and strategy of the company of which it is a part. This is means that, like structure and staffing, corporate culture should support the strategy". Budaya organisasi dapat menjadi pendukung yang sangat berarti bagi tercapainya tujuan perusahaan apabila budaya tersebut sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan, (Wheelen & Hunger, 2002:226). Budaya yang berlaku dalam organisasi disebut dengan budaya organisasional yang mempunyai nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bisnis yang dimiliki dan diyakini dengan kuat oleh para anggota organisasi serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga nilai-nilai tersebut akan mampu meningkatkan pembentukan ide-ide baru dan membantu penerapannya pada berbagai pendekatan baru, (Luthans, 2002:120).

Penilaian kinerja menjadi alat penting untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan dan

mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan, menurut Bernadin & Rusel, 2008. Sedangkan pencapaian kinerja merupakan hasil pengukuran baik secara kuantitas maupun kualitas atas kemampuan alamiah, keahlian dan kemajuan individu antara kelompok kerja dalam organisasi, menurut Wood et al, 2001:114.

Budaya Organisasi yang telah bertransformasi ke CV Yustika Langgeng Sari Bakery setiap periodenya memiliki efek yang berpengaruh baik terhadap semua aspek aspek yang mencakup terhadap kinerja karyawannya yang ada, begitu juga dengan Gaya Kepemimpinan yang dilandasi dengan Budaya Organisasi yang telah dibentuk dengan baik dalam Transformasi terbaru setiap periodenya yang memberikan efek besar dan bagus juga terhadap Kinerja karyawan pada CV Yustika Langgeng Sari Bakery, walau terkadang Kerjasama dan

Kreativitas para karyawan juga belum mencapai hasil yang maksimal dalam meningkatkan kinerjanya

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada CV. Yustika Langgeng Sari Bakery”.

KAJIAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya

Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari organization culture yang didefinisikan dalam berbagai pengertian. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli, Susanto (2007:3), memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan

usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Davis (1984) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Sedangkan Schein (2003:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah “asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menangani masalah-masalah yang timbul akibat

adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut”.

Mondy & Noe (2006) menyatakan budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Luthans (2002:122) mengatakan budaya

organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003:68), memberi batasan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota,

mempromosikan komitmen, kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Pendapat Robbins (2003:223), bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2001:248), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko
Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan.
- 2) Perhatikan ke rincian

Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3) Orientasi hasil

Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi : kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4) Orientasi

orang/individu

Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam

organisasi itu melalui pemberdayaan

organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5) Orientasi pada tim

Bagaimana unit-unit didalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik.

6) Agresivitas.

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai- santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja

7) Stabilitas

Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

c. Kekuatan Budaya Organisasi

Luthans (1989) dalam (Pabundu Tika, 2006:109) mengatakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan budaya organisasi adalah:

- 1) Kebersamaan yaitu sejauhmana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan.
- 2) Intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin

meningkat apabila mereka diberi imbalan

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2005). James *et. al.* (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja..

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2007), yaitu:

- a. Tipe pemimpin yang otokratik
Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 - 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - 3) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
 - 4) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
 - 5) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)
- b. Tipe pemimpin yang militeristik
- Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat:
- 1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
 - 2) Dalam meggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
 - 3) Senang kepada formalitas yang berlebih lebihan
 - 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya
- c. Tipe pemimpin yang Paternalistik
- 1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa

- 2) Bersikap terlalu melindungi
 - 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
 - 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
 - 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
 - 6) Sering bersikap mau tahu
- d. Tipe pemimpin yang Kharismatik
- Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
- e. Tipe pemimpin yang Demokratik
- Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:
- 1) Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan.
 - 2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
 - 3) Selalu berusaha lebih sukses
 - 4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya

kepemimpinan antara lain:

f. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1) Visi dan artikulasi.

Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.

2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik

bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

3) Peka terhadap lingkungan.

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

5) Perilaku tidak konvensional.
Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

g. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin

transaksional:

- 1) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) Laissez Fair: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

h. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

i. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan

mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

j. Model Kepemimpinan Kontingensi

(*Contingency Model*)

Studi

kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan

variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: Supportive leadership (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), directive leadership

(mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), participative leadership (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan achievement-oriented leadership (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan).

2. Kinerja

a. Penilaian dan

Pengukuran Kinerja

Weather dan Davis (2006:338) menyatakan penilaian kinerja adalah proses dari evaluasi kinerja karyawan. Konsep ini sejalan dengan pendapat Carroll et al (2005:348) penilaian kinerja merupakan proses evaluasi dan pengelolaan yang berkelanjutan mengenai perilaku dan *outcome* di

tempat kerja. Pendapat Dessler (2000:55) bahwa penilaian kinerja didefinisikan sebagai evaluasi kinerja karyawan atau seseorang atau grup pada masa kini atau masa lampau yang dikaitkan dengan kinerja standar.

Bernadin dan Russel (2003:266) berpendapat bahwa perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan yang tepat waktu dan akurat, mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat tersebut Werther dan Davis (2008:338) menyatakan bahwa "*penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi melakukan evaluasi performansi pekerjaan*".

Kinerja pada

dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (menurut Mathis dan Jackson, 2002:78) :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran ditempat kerja,

Penilaian kinerja terdiri atas tiga tahap yaitu:

1. Pekerjaan berarti memberikan keyakinan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan pekerjaan dan penerapan standar kerja
2. Penilaian performansi berarti membandingkan prestasi aktual karyawan dengan standar yang telah disepakati
3. Dan selanjutnya dilakukan tahap umpan balik

Perusahaan mutlak melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap karyawan, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan perusahaan. Dengan demikian kinerja adalah gambaran dari aspek-aspek penting yaitu hasil kerja, kompetensi, perilaku, dan potensi karyawan. Dimana untuk mengetahui faktor-faktor tersebut dapat digunakan melalui suatu penilaian kinerja yang menjadi alat bagi organisasi untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, melalui pengambilan keputusan atas dasar evaluasi kinerja karyawan atau kelompok pada masa sekarang atau masa lalu yang dibandingkan dengan kinerja standar.

Penilaian terhadap kinerja secara efektif ada dua syarat utama yang

harus diperhatikan yaitu:

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif

2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu.

b. Pendekatan Penilaian Kinerja

Titik acuan penilaian kinerja menurut Gomez (2001:138), ada tiga tipe yang saling berbeda yaitu :

1. Evaluasi hasil berbasis kinerja

2. Evaluasi perilaku berbasis kinerja

3. Evaluasi penilaian kinerja

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Ivanovich (2001:246) adalah untuk pengembangan, motivasi, perencanaan sumber daya manusia dan jabatan, komunikasi, pengaduan secara

legal, dan riset manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dan menurut Mondy et al (2000:354) adalah untuk memperbaiki kinerja individu, tim, dan dalam organisasi serta untuk membantu dalam pembuatan keputusan administratif seperti peningkatan gaji, sedangkan menurut Harvey dan Bowin (2006:140) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk keperluan kompensasi, perbaikan kinerja, informasi dalam promosi, mutasi, penarikan, dan seleksi serta alat pengembangan.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006:36).

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan 3 variabel yang menggunakan pola

pengujian dengan di mulai dari uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas, setelah itu uji normalitas. Penelitian selanjutnya adalah dengan menguji hipotesis dan regresi yang di pakai untuk menguji variable dan quisioner dalam penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2004:72),” Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di CV Yustika Langgeng Sari Bakery yang berjumlah 120 orang dengan jadi sampel dalam penelitian ini adalah 55 orang.

PEMBAHASAN

A. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

1. Analisis Regresi.

Analisa Regresi adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Analisis Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y).

Pada tahapan ini menganalisa seberapa besar pengaruh nilai variabel bebas (X1) terhadap nilai variabel terikat (Y) meliputi : Koefisien determinasi (nilai *r square*).

Pada model ini menjelaskan kemampuan dari variabel bebas (X1) menjelaskan variasi variabel terikat (Y) seperti pada penjelasan berikut. Angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,09. Hal ini berarti 9 % variasi dari Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, sedangkan sisanya 100 % - 9 % = 91 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Uji t

Pada tahapan ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara

variabel Budaya Organisasi terhadap variabel terikat (Kinerja). Adapun hipotesa pada uji t adalah :

Ho : $b_i = 0$ variabel Budaya Organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

Ha : $b_i \neq 0$ variabel Budaya Organisasi, berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t_{hitung} dan signifikansinya dengan penjelasan sebagai berikut:

Bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasi = 9.457. Untuk $df = n-1$ ($55-2 = 53$) dengan signifikansi (α) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh $t_{tabel} = 2,01$. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,287 > 2,01$), maka H_a diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

Dari analisa uji t terhadap hasil analisis koefisien t_{hitung} dan signifikan pada tabel 4.20, dapat

diprediksi besarnya nilai variabel terikat (Kinerja) melalui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 58,12 + 0,168 X_1.$$

Angka konstanta 58,12 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel X_1 pada dasarnya Y sudah mempunyai nilai sebesar 58,12, dan angka koefisien regresi 0,168 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X_1 akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,168 kali.

b. Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja (Y).

Pada tahapan ini menganalisa seberapa besar pengaruh nilai variabel bebas (X_2) terhadap nilai variabel terikat (Y) meliputi : Koefisien determinasi (nilai *r square*).

Pada model ini menjelaskan kemampuan dari variabel bebas (X_2) menjelaskan variasi variabel terikat (Y) seperti pada tabel berikut :

Angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0.412. Hal ini berarti 41,2 % variasi dari Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery dijelaskan oleh variabel Gaya

Kepemimpinan, sedangkan sisanya $100 \% - 41,2 \% = 58,8\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

2) Uji t

Pada tahapan ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel terikat (Kinerja).

Adapun hipotesa pada uji t adalah:

H_0 : $b_i = 0$ variabel Gaya Kepemimpinan, tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

H_a : $b_i \neq 0$ variabel Gaya Kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

Dasar pengambilan

keputusan :

- Jika t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima

- Jika t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya. Dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan = 6,091. Untuk $df = n-2$ ($55-2 = 53$) dengan signifikansi (α) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh t tabel = 2,01. t hitung $>$ t tabel ($6,091 > 2,01$), maka H_a diterima

artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

Dari analisa uji t, dapat diprediksi besarnya nilai variabel terikat (Kinerja) melalui persamaan regresi yaitu :

$$Y = 23,994 + 0,852 X_2.$$

Angka konstanta 23,994 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel X_2 pada dasarnya Y sudah mempunyai nilai sebesar 23,994, dan angka koefisien regresi 0,852 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X_2 akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,852 kali.

- c. Pengaruh budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) secara bersama sama terhadap variabel Kinerja pegawai (Y)

- 1) Koefisien determinasi (nilai *r square*). Pada model ini menjelaskan kemampuan dari variabel bebas (X_1) dan (X_2) secara bersama sama terhadap variasi variabel terikat (Y) seperti pada penjelasan di

berikut ini, angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,435 Hal ini berarti 43,5 % variasi dari Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama, sedangkan sisanya 100 % - 43,5 % = 56,5 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

2) Uji t.

Pada tahapan ini untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y dengan persamaan regresinya. Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya berikut :

Dari analisa uji t, dapat diprediksi besarnya nilai variabel terikat (Kinerja) melalui persamaan regresi yaitu

$$\hat{Y} = 20.003 + 0,087 X_1 + 0,803 X_2.$$

Angka konstanta 20.003 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel X_1 dan X_3 secara bersama-sama pada dasarnya Y sudah mempunyai

nilai sebesar 20.003 dan angka koefisien regresi 0,087 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X_1 akan meningkatkan Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery sebesar 0,087 kali dengan asumsi variabel X_2 tetap, sedangkan angka koefisien regresi 0,803 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X_2 akan meningkatkan Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery sebesar 0,803 kali dengan asumsi variabel X_1 tetap.

3) ANOVA Test atau Uji F

ANOVA test atau uji F ditujukan untuk menguji seberapa besar/kuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji F untuk variabel berganda. Adapun hipotesa pada uji F ini adalah :

$H_0 : b_1; b_2 = 0$ variabel Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

$H_a : b_1; b_2 \neq 0$ variabel Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Hasil uji F (ANOVA Test) selengkapnya terlihat pada tabel dibawah yang menunjukkan nilai F hitung (19.998) > F tabel (3,172) dengan signifikansi 0,000 maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja.

Dari uji Anova terlihat nilai signifikan (p-value) 0.000 yang berarti > 0.05, hal ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil adalah menerima H_1 yang berarti bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan .

B. Pembahasan.

a. Koefisien Determinasi (R^2 dan *adjusted* R^2).

Koefisien determinasi ditujukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi atau prosentase pengaruh

variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk pengaruh satu atau dua variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinasi yang digunakan adalah R^2 (*R square*) yang merupakan hasil pengkuadratan dari nilai R. Sedangkan untuk hubungan lebih dari dua variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinasi yang dipakai adalah adjusted R^2 . Nilai adjusted R^2 selalu lebih kecil dari R^2 (Santoso, 2000).

Hal ini juga berarti bahwa variasi variabel terikat (Kinerja) karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery ditentukan paling nyata oleh variabel bebas secara bersama-sama sebesar 41.3 %. Sedangkan pengaruh secara terpisah (parsial) dari variabel bebas terhadap variabel terikat, prosentase paling besar adalah pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel terikat yaitu sebesar 62,8 % jika dibandingkan dengan variabel bebas lainnya yaitu budaya organisasi sebesar 9.0 %.

b. Analisa Regresi.

Dari hasil analisa data diperoleh kenyataan bahwa pada analisa regresi sederhana (terpisah), variabel bebas memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja). Variabel Budaya Organisasi memiliki korelasi positif terhadap variabel Kinerja, yang berarti jika semakin besar nilai variabel Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery. Begitu juga dengan variabel Gaya Kepemimpinan memiliki korelasi positif terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

Pada analisa regresi ganda (secara bersama-sama) kedua variabel bebas terlihat memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh atau kontribusi signifikan terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesa dan analisa pada bab terdahulu dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.
3. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan CV Yustika Langgeng Sari Bakery.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian ini, ada beberapa hal penting yang bisa dikemukakan sebagai saran, yaitu sebagai berikut:

Untuk meningkatkan kualitas budaya organisasi perlu dilakukan upaya-upaya antara lain dengan mengimplementasikan budaya organisasi lebih inten dan meningkatkan sarana dan prasarana. Selain itu lebih mengoptimalkan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan dengan materi yang relevan sesuai tugas dan fungsi masing-masing.

1. Meningkatkan kesejahteraan dengan memberikan insentif-insentif, promosi jabatan, kesejahteraan lain baik langsung maupun tidak langsung. Memberikan tanggung jawab lebih pada setiap individu agar gaya kepemimpinan kerja lebih meningkat sesuai dengan keinginan manajemen dalam mengoptimalkan kinerja karyawan.
2. Pentingnya penelitian lanjutan untuk cakupan yang lebih luas dengan variabel yang berbeda, dan penelitian pada institusi yang sama yang diprediksi dapat meningkatkan Kinerja anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 2007. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghaha
- Djanan (2006), "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Ogan Komering Ilir", Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Sriwijaya, Palembang (tidak dipublikasikan).
- Dessler, Gerry (2000) *Manajemen Personalia*, Peerbit Erlangga Surabaya
- Ghozali, Imam, 2005. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- George R. Terry, 2007. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara: Bandung.
- Gomes, F. Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kartono, K., 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit PT. Rajawali Press, Jakarta.
- Kuneifi Elfachmi, Amin, 2012, *Evaluasi Kinerja Karyawan*, LTSM Indonesia Malang.
- Mangkunegara, 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Marzuki, Sukarno. 2007. *Analisis Pengaruh Perilaku*

- Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang*
- Manullang, M, 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPF, Yogyakarta
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rivai, Viethzal., 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Prenhallindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Informasi dan Manajemen Pegawai Negeri*
- Malayu, S.P. Hasibuan 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari., 2006. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Newstrom, John W. (2007). *Organizational behavior*. 12 th edition. Mc Graw Hill.
- Sipil*. Cetakan pertama oleh PT. Rafika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang, P., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Bandung.
- Sudjana, M. A.. 2009. *Metode Statistik*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Sutanto, AB. 2007. *Budaya Organisasi: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*,

Cetakan Pertama, Penerbit
Elex Media Komputindo,
Jakarta.

Sutarto, 2008. *Dasar-dasar
Organisasi*. Gadjah Mada
University Press. Yogyakarta.

Umar,

Husein, 2001. *Metode Penelitian
Untuk Skripsi dan Tesis
Bisnis*, Cetakan Keempat,
Penerbit PT. Raja Grafindo
Persada, Jakarta.

Sutanto, AB. 1997. *Budaya
Organisasi : Seri Manajemen
dan Persaingan Bisnis*,
Cetakan Pertama, Penerbit
Elex Media Komputindo,
Jakarta.

Terry, George R. 2006. *Principles
of Management* Alih Bahasa
Winardi. Penerbit Alumni,
Bandung

Wibowo, 2008. *Manajemen
Perubahan*, Edisi Kedua,
Penerbit PT. RajaGrafindo
Persada, Jakarta.