

**PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PESENKOPI DI MALANG**

Daftar Penulis: Ema Desia Prajitiyasari^{1*}, Arnis Budi Susanto², Intan Nurul Awwaliyah³, Diana Sulianti K. Tobing⁴, Mohamad Satria Abimantara⁵

- 1: Jurusan Manajemen: **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
Jln. Kalimantan no. 37, Jember 68121, Indonesia**
- 2: Jurusan Manajemen: **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
Jln. Kalimantan no. 37, Jember 68121, Indonesia**
- 3: Jurusan Manajemen: **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
Jln. Kalimantan no. 37, Jember 68121, Indonesia**
- 4: Jurusan Manajemen: **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
Jln. Kalimantan no. 37, Jember 68121, Indonesia**
- 5: Jurusan Manajemen: **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
Jln. Kalimantan no. 37, Jember 68121, Indonesia**

*Corresponding author: ema.desia@unej.ac.id

Abstract

This article aims to analyze the effect of competence, participatory leadership style and organizational culture on employee performance at Pesenkopi in Malang. This study used a sample of 60 respondents who were taken using saturation sampling technique. data were analyzed using multiple linear regression using software version 24. The results showed that competence, participatory leadership style and organizational culture had a significant positive effect on the performance of Pesenkopi employees in Malang.

Keywords: *Competence, Participatory Leadership Style, Organizational Culture, Performance.*

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Pesenkopi di Malang. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 60 responden yang diambil menggunakan teknik *saturation sampling*. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan *software SPSS* versi 24. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang.

Kata Kunci: *Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Kinerja*

Pendahuluan

Memasuki era milenial sekarang ini kompetisi yang dilakukan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Kompetisi menjadi begitu ketat dikarenakan kompetisi yang dilakukan tidak hanya persaingan perusahaan tentang kualitas dan hasil produk tetapi *brand* pada suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki *brand* dengan nilai jual tinggi, juga memiliki kebijakan-kebijakan serta strategi guna memajukan perusahaannya. Efektivitas perusahaan harus mampu secara responsif untuk menghadapi perubahan-perubahan secara internal maupun eksternal, agar dapat melakukan perubahan secara eksternal diperlukan perubahan secara internal terutama dalam bidang sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam perusahaan dan menjadi penggerak segala aktivitas di dalam perusahaan. Efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan juga dipengaruhi oleh kondisi sumber daya manusia. Menurut Simamora (2006:4), apabila tidak adanya sumber daya manusia di suatu perusahaan, maka perusahaan itu tidak dapat berfungsi dan apabila sumber daya manusia telah memiliki suatu tingkat profesionalitas yang tinggi maka pada perusahaan tersebut akan mencapai produktivitas yang tinggi pula. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan yang bekerja dengan cara mengedepankan kualitas dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh suatu organisasi perusahaan. Untuk dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal maka munculah kompetensi antar karyawan, para pemimpin yang mau mendengarkan arahan bawahan dan mengambil keputusan menurut karyawan-karyawannya karena masukan dari seorang karyawan tercermin dengan budaya organisasi perusahaan tersebut. Untuk dapat mengembangkan dan menjaga stabilitas perusahaan, maka Pesenkopi membutuhkan seorang manajer strategi yang dapat memberikan solusi dan kontribusi yang tepat bagi pengembangan strategi bisnis Pesenkopi.

Kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan perlu direalisasikan dengan baik menggunakan strategi yang ditetapkan dengan melalui berbagai pertimbangan. Kebijakan yang terjadi pada Pesenkopi selalu direalisasikan terlebih dahulu di Malang, maka dari itu terdapat beberapa fenomena yang terjadi dalam karyawan Pesenkopi di Malang, yang pertama mengenai kompetensi. Kompetensi yang terjadi pada karyawan Pesenkopi di Malang ini bisa menjadi suatu pemicu masalah. Kurangnya pengetahuan dasar setiap individu dalam melakukan pekerjaannya dimana setiap memulai *shift* para karyawan diwajibkan untuk absen terlebih dahulu satu jam sebelum jam operasional, namun beberapa karyawan tidak melakukan absen pada jam yang telah ditentukan. Pemahaman individu yang berbeda tentang standar operasional prosedur yang ditetapkan mengakibatkan hasil dari penyajian produk menjadi tidak sesuai dengan cipta rasa

yang telah ditetapkan. Kurangnya kemampuan setiap karyawan untuk mengoperasikan alat atau melakukan tugas berbeda yang telah diberikan akan berdampak pada dalam pelaksanaan tugas yang tidak sesuai pada setiap kedai. Pemberlakuan sikap kurang ramah kepada setiap karyawan maupun pelanggan yang ditampakkan oleh karyawan karena ramainya pesanan ataupun hal lainnya yang membuat *mood* seorang karyawan sedang tidak baik sehingga berpengaruh pada kinerja yang tidak dapat terlaksana dengan baik, serta minat untuk melakukan hal inisiatif oleh karyawan yang belum dimiliki oleh setiap individu yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang.

Fenomena yang terkait dengan kepemimpinan yang terjadi pada Pesenkopi di Malang yaitu bermula ketika terdapat seorang manajer baru dan kurang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik. Tidak adanya sifat ketegasan dalam hal memberikan sanksi terhadap kesalahan seorang karyawan dan kurangnya memberikan kesempatan berdiskusi bersama yang memberikan pengaruh terhadap rendahnya kinerja karyawan. Hubungan antara manajemen dan karyawan yang tidak terjalin dengan baik. Pada suatu kepemimpinannya, seorang manajer kedai telah mengumpulkan suatu ide dan saran dari karyawan tetapi ide dan saran tersebut diabaikannya, sehingga manajer kedai membuat suatu keputusan sendiri. Maka keputusan yang tidak sesuai dengan ide maupun saran dari karyawan tersebut berpengaruh pada kinerja yang akhirnya membuat seorang karyawan takut menunjukkan inisiatif ataupun pendapat yang berbeda dari pilihan manajer kedai sehingga terjadinya *miss* komunikasi antara manajemen dan karyawan. Kurang rekatnya hubungan antara atasan dan karyawan yang dibatasi dengan suatu jabatan. Minimnya motivasi untuk meningkatkan kinerja dari karyawan yang mengakibatkan berkurangnya kualitas dan efektifitas dalam melakukan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan yang buruk dari seorang manajer juga dapat mempengaruhi budaya organisasi pada perusahaan. Fenomena tersebut ditunjukkan dengan perilaku cara berpakaian yang tidak rapi oleh beberapa karyawan, kurangnya menerapkan 3S (Senyum, Sapa dan Salam) saat menerima kedatangan pelanggan maupun memberikan pesanan yang selesai kepada pelanggan. Kurangnya komitmen karyawan yang sering meninggalkan kedai tanpa ijin, apabila tidak ada pekerjaan yang dikerjakan. Kebiasaan buruk untuk tidak memperhatikan detail kecil pekerjaan seperti merawat alat kerja dan kurang menjaga kebersihan setiap kedai. Melencengnya norma budaya perusahaan dalam hal menjaga pelayanan maupun kualitas untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan yang berpengaruh pada buruknya kinerja karyawan. Kurangnya pemahaman tentang peraturan-peraturan yang tertera yang akhirnya berpengaruh secara langsung pada kinerja seorang karyawan, yang dapat menurunkan kualitas perusahaan apabila tidak diberikan sanksi yang tegas.

Kajian Pustaka

Kompetensi

Kompetensi merupakan sebuah kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterangan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan dapat meningkatkan manfaat yang disepakati. Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sutrisno (2011:204) indikator kompetensi antara lain pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, nilai, dan minat. Menurut Hendri (2016) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi karyawan diperlukan cara memahami struktur organisasi perusahaan, memahami *job description*, memetakan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dan memberikan pelatihan secara berkelanjutan.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin adalah untuk bawahan dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Menurut Hasibuan (2014: 172), kepemimpinan partisipatif adalah apabila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Menurut Wahjosumidjo (1984:58-59) indikator gaya kepemimpinan partisipatif antara lain pengambilan keputusan, pelaksanaan pekerjaan, hubungan pemimpin dan bawahan dan motivasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasinya. (Harrison dan Stokes, 1992). Karakteristik budaya organisasi antara lain *Innovation and risk taking*, *attention to detail*, *team orientation*, *stability*, *people orientation*, *outcome orientation*, dan *aggressiveness*. Menurut Luthans (2002:123) indikator budaya organisasi antara lain, perilaku yang dapat diamati, norma, nilai-nilai yang dominan, filosofi dan peraturan.

Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Moehertonio

(dalam Rosyida 2010: 11) kinerja merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Menurut Mangkunegara (2009:67) indikator kinerja antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu menguji hubungan keterkaitan antar beberapa variabel yaitu kompetensi (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) Pesenkopi di Malang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diterjemahkan dalam bentuk angka dengan menggunakan pengukuran skala *likert*. Skala *likert* merupakan skala yang mengukur ketidaksetujuan dan kesetujuan atas pernyataan yang diajukan kepada responden berkaitan dengan objek penelitian Hermawan (2005:132).

Desain Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang sedang bekerja pada Pesenkopi di Malang berjumlah 60 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *nonprobability sampling* dengan jenis sampel yaitu *saturation sampling* karena pengambilan sampel menggunakan semua anggota populasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden karyawan tetap Pesenkopi di Malang. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan dari sumber-sumber yang relevan dengan topik penelitian ini antara lain jurnal ilmiah, buku, dan artikel.

Hasil Penelitian

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *correlation product moment pearson's* dengan cara mengkorelasikan skor setiap pertanyaan dengan skor total, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan menggunakan

r tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Jika variabel tersebut memberikan nilai signifikansi $< 0,05$ (5%) dan r hitung $> r$ tabel maka variabel tersebut dikatakan valid. Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item pernyataan	R hitung	R tabel	Signifikan	Ket.
Kompetensi	X _{1,1}	0,516	0,210	0,00	Valid
	X _{1,2}	0,651	0,210	0,00	Valid
	X _{1,3}	0,715	0,210	0,00	Valid
	X _{1,4}	0,493	0,210	0,00	Valid
	X _{1,5}	0,573	0,210	0,00	Valid
	X _{1,6}	0,497	0,210	0,00	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	X _{2,1}	0,578	0,210	0,00	Valid
	X _{2,2}	0,766	0,210	0,00	Valid
	X _{2,3}	0,728	0,210	0,00	Valid
Budaya Organisasi	X _{3,4}	0,663	0,210	0,00	Valid
	X _{3,1}	0,480	0,210	0,00	Valid
	X _{3,2}	0,638	0,210	0,00	Valid
	X _{3,3}	0,822	0,210	0,00	Valid
	X _{3,5}	0,785	0,210	0,00	Valid
Kinerja (Y)	Y ₁	0,782	0,210	0,00	Valid
	Y ₂	0,639	0,210	0,00	Valid
	Y ₃	0,738	0,210	0,00	Valid
	Y ₄	0,757	0,210	0,00	Valid
	Y ₅	0,467	0,210	0,00	Valid
		0,454	0,210	0,00	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa setiap item pernyataan yang terdapat di kuesioner dari variabel kompetensi (X₁), gaya kepemimpinan partisipatif (X₂) budaya organisasi (X₃) dan kinerja (Y) masing-masing mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,210) dengan nilai signifikansi kurang dari 5% dengan begitu dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan yang terdapat di kuesioner dapat dibuktikan kevalidannya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kestabilan dari jawaban kuesioner. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas untuk menentukan kereliabelan instrumen dengan menggunakan batasan nilai *cronbach alpha* 0,6. Apabila nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 maka instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel (Purnomo, 2017:79). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	α Ketetapan	Ket.
Kompetensi (X1)	0,729	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	0,622	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,702	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,604	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari setiap variabel lebih besar dari *cronbach alpha* ketetapan 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner layak digunakan untuk melakukan pengumpulan data. Nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel kompetensi (X_1) sebesar 0,729, gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) sebesar 0,622, budaya organisasi (X_3) sebesar 0,702, dan kinerja (Y) sebesar 0,604.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas merupakan uji untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak (Gunawan, 2018:56). Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan rumus *Kolmogorov-Smirnov* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Hasil uji normalitas data disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Sig	Ketetapan	Ket.
Unstandardized Residual	0,252	0,05	Berdistribusi normal

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa 1 memiliki nilai *Kolmogorov-smirnov Z* lebih besar dari 5% menunjukkan nilai *Asymp. Sig.* Variabel penelitian sebesar 0,252 yang artinya lebih besar dari 5% ($\geq 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lain. Hasil analisis linier berganda disajikan pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients			Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	3,718	2,252		0,104
(X1)	0,225	0,096		0,022
(X2)	0,361	0,134		0,009
(X3)	0,272	0,105		0,012

Sumber: Data diolah, 2021

Diketahui pada tabel 4 di atas menjelaskan bahwa variabel kompetensi (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2) dan budaya organisasi (X_3) memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ yang artinya adanya pengaruh terhadap kinerja yang dinyatakan sebagai berikut : $Y = 3,718 + 0,225 X_1 + 0,361 X_2 + 0,272 X_3$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah di model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel bebas (Duwi, 2012:151). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami multikolinearitas. Suatu model regresi bisa dikatakan aman dari multikolinearitas bisa dilihat dari nilai *Tolerance* > 0,1 dan *Variance Influence Factor* (VIF) < 10. Hasil uji multikolinearitas disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolineritas

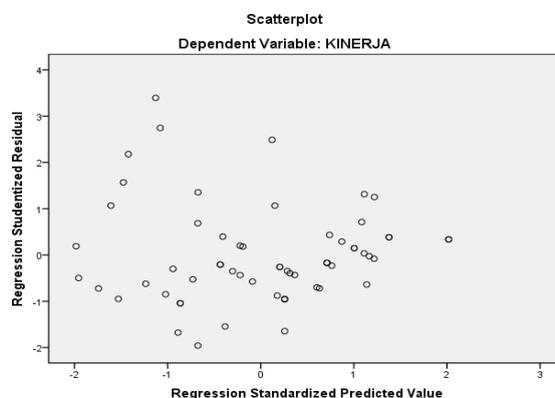
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi (X ₁)	0,616	1,623	Tidak terjadi multikolineritas
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₂)	0,696	1,437	Tidak terjadi multikolineritas
Budaya Organisasi (X ₃)	0,539	1,854	Tidak terjadi multikolineritas

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa pada variabel independen yaitu kompetensi (X₁), gaya kepemimpinan partisipatif (X₂), dan budaya organisasi (X₃) nilai toleransi lebih besar dari 0,1. Di mana X₁ mempunyai nilai sebesar 0,616, X₂ mempunyai nilai sebesar 0,696, dan X₃ mempunyai nilai sebesar 0,539. Nilai VIF semua variabel kurang dari 10. Dimana X₁ mempunyai nilai sebesar 1,623, X₂ mempunyai nilai sebesar 1,437, dan X₃ mempunyai nilai sebesar 1,854. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas pada semua variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan suatu keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian pada penelitian ini menggunakan grafik *scatterplot*. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *scatterplot* yaitu titik-titik yang dihasilkan pada gambar tersebut menyebar dan berbentuk tidak beraturan sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dan signifikan dari variabel independen ke variabel dependen yaitu kompetensi (X_1), gaya kepemimpinan partisipatif (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y) pada karyawan Pesenkopi di Malang. Hasil uji hipotesis disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Uji Hipotesis

Variabel	t tabel	t hitung	Sig	Ket
Kompetensi (X1)	1,670	2,349	0,022	H ₀ ditolak
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	1,670	2,702	0,009	H ₀ ditolak
Budaya Organisasi (X3)	1,670	2,598	0,012	H ₀ ditolak

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0,05. Dengan begitu dapat disimpulkan H₀ ditolak dan semua H₁ diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja menunjukkan nilai hasil uji t pada variabel bebas kompetensi sebesar 2,349 dan mempunyai nilai sign sebesar 0,022 lebih kecil dari nilai sign yang sudah ditetapkan sebesar 0,05 maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin tinggi kompetensi karyawan maka akan semakin menaikkan kinerjanya. Kompetensi menurut Wibowo (2010:266) adalah kemampuan individu dalam mengaplikasikan keahliannya pada kondisi yang baru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mayang Sari (2020) menunjukkan jika kompetensi memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Jadi dapat disimpulkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang. Hasil tersebut diperkuat dimana rata-rata karyawan Pesenkopi di Malang menyatakan, *knowledge, understanding, skill, attitude, value*, maupun *interest* sudah baik sehingga kinerja karyawan bagus. Pada indikator pertama tentang *knowledge* karyawan Pesenkopi sudah memiliki pengetahuan dasar yang harus dikerjakan dimana karyawan diwajibkan untuk melakukan absensi, pada indikator kedua

understanding dimana disini dibuktikan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan Pesenkopi sudah sesuai standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh manajemen Pesenkopi. Untuk indikator ketiga tentang *skill*, setiap karyawan Pesenkopi selain memiliki keahlian di posisi mereka tapi juga menguasai *skill* lain contohnya adalah barista dari Pesenkopi selain memiliki keahlian membuat kopi beberapa dari mereka juga memiliki keahlian dalam melakukan pelayanan ataupun keahlian lainnya. Indikator keempat tentang *attitude* disini karyawan Pesenkopi memiliki *attitude* yang ramah terhadap karyawan, selalu semangat untuk bekerja dan juga ceria hal ini membuat suasana Pesenkopi menjadi menyenangkan dan menambah semangat dalam bekerja, pada indikator kelima terhadap *value* karyawan Pesenkopi memiliki nilai yang dipertahankan dan diterapkan dalam pekerjaan seperti ketekunan, kesetiaan, rasa percaya diri dan lain-lain. Pada indikator terakhir yaitu *interest*, karyawan mampu untuk melakukan hal inisiatif contohnya dalam hal pembuatan stok untuk pergantian *shift*, agar pada saat pembelian atau *shift* selanjutnya tidak terjadinya antrian.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja menunjukkan nilai hasil uji t pada variabel bebas gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 2,702 dan mempunyai nilai sign sebesar 0,009 lebih kecil dari nilai *sign* yang sudah ditetapkan sebesar 0,05 maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin pemimpin dapat melaksanakan dengan kepemimpinannya secara persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya. Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Moehariono (2012:382), gaya kepemimpinan partisipatif merupakan suatu bentuk pembinaan yang berisi motivasi agar seseorang dapat bekerja sama dan saling memahami dalam hal untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Juan Alexander Jiputra (2019) menunjukkan jika gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang. Hasil tersebut diperkuat dimana rata-rata karyawan Pesenkopi menyatakan pemimpin di Pesenkopi sudah persuasif, dan memiliki kerjasama yang baik dengan bawahannya serta dapat memotivasi bawahannya sehingga kinerja karyawan meningkat. Pada indikator pertama dalam pengambilan keputusan, di mana setiap keputusan yang diambil oleh manajemen selalu menggunakan metode *bottom up* di mana setiap keputusan menimbang pendapat dari bawahan, untuk indikator kedua tentang keleluasaan pekerjaan di Pesenkopi sendiri pihak manajemen membebaskan

karyawannya untuk leluasa dalam melakukan pekerjaannya yang terpenting tidak melanggar dari standar operasional yang diberikan oleh manajemen Pesenkopi. Untuk indikator ketiga hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar karyawan dan pimpinan di Pesenkopi terjalin dengan baik, hal ini dimana bisa dilihat komunikasi antar karyawan dan pimpinan di Pesenkopi sudah sangat baik sehingga jarang sekali terjadinya *miskomunikasi* yang terjadi, dan untuk indikator keempat tentang motivasi, karyawan di Pesenkopi selalu dapat arahan serta kebebasan dan bantuan dari pimpinan untuk mewujudkan kinerja yang matang pada masing-masing karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja menunjukkan nilai hasil uji t pada variabel bebas budaya organisasi sebesar 2,598 dan mempunyai nilai *sign* sebesar 0,012 lebih kecil dari nilai *sign* yang sudah ditetapkan sebesar 0,05 maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di organisasi maka akan meningkatkan kinerja dari karyawannya. Budaya organisasi menurut Peters dan Waterman, (2009) setiap organisasi mempunyai kebudayaannya masing-masing. Tiap kebudayaan tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septian Dwi Cahyani (2017) menunjukkan jika budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Jadi dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang. Hasil tersebut diperkuat dimana rata-rata karyawan Pesenkopi menyatakan pemimpin di Pesenkopi sudah memiliki kerjasama yang baik antar karyawan, bekerja sesuai SOP, serta memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya sehingga kinerja karyawan meningkat. Pada indikator pertama tentang perilaku, hal ini bisa dilihat dari perilaku karyawan Pesenkopi terhadap pelanggan dimana selalu menerapkan 3S (Senyum, Sapa dan Salam) saat menerima kedatangan pelanggan maupun memberikan pesanan yang selesai kepada pelanggan, pada indikator kedua tentang norma, para karyawan Pesenkopi mematuhi dan menjalankan norma-norma yang jadi kepercayaan di lingkungan sekitar serta kurangnya komitmen karyawan yang sering meninggalkan kedai tanpa ijin, apabila tidak ada pekerjaan yang dikerjakan. Pada indikator ketiga tentang *dominan value* hal ini dicerminkan tentang kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan Pesenkopi yaitu selalu memperhatikan nilai-nilai kecil pada pekerjaan antara lain merawat alat kedai dan menjaga kebersihan pada kedai. Pada indikator keempat tentang membuat kepercayaan pada pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan pelayanan yang bagus dan kualitas yang selalu dijaga oleh karyawan Pesenkopi sehingga membuat pelanggan memiliki kepercayaan dengan karyawan Pesenkopi, terakhir pada indikator kelima yaitu peraturan,

karyawan di Pesenkopi selalu berusaha menjalankan dan mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan hal ini mereka sangat melakukan pekerjaan sesuai standar.

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diambil antara lain: (1) Variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat tingkat kompetensi maka akan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang. (2) Variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif dalam memotivasi maupun mengarahkan bawahannya maka akan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang. (3) Variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dipertahankan maka akan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan Pesenkopi di Malang.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- A. P. Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Brahmasari dan Suprayetno (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia).
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi* (edisi kesatu). Alfabeta. Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. – Ed. Revisi, Cet. 7. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, Robert L Jackson, John H. 2006. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Salemba Empat.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moehertonono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Palan, R, (2007) *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, PPM. Jakarta.
- Podungge, Robiyati dan Moh. Agussalim Monoarfa. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap *Pengambilan Keputusan Di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango*.
- Robbins, S & Judge T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Simamora, Henry, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung; Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Kencana Prenada Media Group.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.