

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UMKM DI DESA PADURENAN****Amin Fadlli¹, Kesi Widjajanti², Djoko Santoso³**^{1, 2, 3} Program Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia**Article Information Abstrak***History of Article:*

Received Agustus 2023

Accepted September 2023

Published November
2023*Keywords:**budaya organisasi;
kepemimpinan
transformasional; kinerja
karyawan; motivasi Kerja*

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya suatu permasalahan belum tercapainya secara optimal kinerja karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan standar kompetensi yang telah ditetapkan sehingga tidak bisa memenuhi target kerja yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 85 responden. Sampel yang digunakan adalah dengan *teknik purposive sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dengan teknik analisis regresi linier berganda. Kesimpulan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja mampu memediasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Abstract

This research is motivated by the existence of a problem that has not achieved optimal employee performance in accordance with the abilities and competency standards that have been set so that they cannot meet the work targets that have been set. This study aims to analyze the influence of organizational culture and transformational leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable. This study uses a quantitative approach. The population in this study were 85 respondents. The sample used is purposive sampling technique. The type of data used is primary data. Data collection techniques using a questionnaire. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis technique. The conclusion of this study is that organizational culture has a positive and significant effect on work motivation. transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation. organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation is able to mediate organizational culture and transformational leadership on employee performance.

✉ Correspondence:

Universitas Semarang, Semarang
Email: aminfadlli22@gmail.com

PENDAHULUAN

Keberadaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Negara-Negara berkembang dapat dikatakan sebagai tulang punggung perekonomian Negara. Keberadaan UMKM terbukti mampu menggerakkan roda perekonomian Bangsa dan mengurangi jumlah pengangguran yang ada. Meski para UMKM ini memiliki beberapa keterbatasan namun pada kenyataannya mereka mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran paling penting dan dominan dalam setiap perusahaan, karena walaupun berlimpahnya sumber daya alam dan tersedianya modal yang cukup apabila semua hal tersebut tidak dapat dikelola dengan dukungan sumber daya manusia yang baik maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan untuk memaksimalkan peranan tenaga kerja di dalam perusahaan.

Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).

Berdasarkan kajian tentang riset gap dan fakta yang terjadi dilapangan, bahwa proses perencanaan sumber daya manusia untuk pemenuhan tenaga kerja yang masih belum memadai sehingga dapat mempengaruhi kemampuan yang dimiliki oleh karyawan agar berkualitas dan profesional pada bidangnya, dan ketika karyawan memiliki budaya organisasi dan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang buruk, hal ini akan berdampak pada minimnya kinerja karyawan pada UMKM di Desa Padurenan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterkaitan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu Nugraha, dkk (2019) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kerja karyawan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan sehingga kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Berdasar pada teori dan penelitian terdahulu, maka ditarik hipotesis yaitu:

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Hana dkk, (2015) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UKM Desa Singocandi Kecamatan Kota Kudus. Pengaruh kepemimpinan transformasional di UKM Desa Singocandi Kecamatan Kota Kudus memiliki indikasi dapat dipercaya dalam melaksanakan tugas, memiliki rasa tanggung jawab pada perusahaan, melaksanakan tugas, menggunakan kaidah logis dan rasional, mengambil semua keputusan di semua lini perusahaan dilakukan secara profesionalisme, memberikan penghargaan terhadap individu

atau kelompok yang berprestasi, objektif dalam merekrut karyawan, pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, menjaga kehormatannya dalam bertindak, menggunakan tenaga trampil dalam melayani konsumen serta sopan dan tulus dalam melayani konsumen dinilai karyawan memiliki kecenderungan bisa mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prahesti, dkk (2017) menunjukkan Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional manajer koperasi di Tabanan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan koperasi tersebut.

Berdasar pada teori dan penelitian terdahulu, maka ditarik hipotesis yaitu:

H2 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keterkaitan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Giantara, dkk (2017) bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menjadi pendorong atau motivasi bagi individu-individu yang ada di dalam perusahaan dalam menjalankan tugas secara maksimal sehingga tercapai pula kinerja yang baik yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Hasil ini sekaligus memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Shina et al. (2010) dalam penelitiannya mendapatkan hasil, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Patnaik (2011) dalam penelitiannya mendapatkan hasil, bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hakim (2012) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil yang sama ditemukan

oleh Oktavia (2015), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil temuan dari Guo et al. (2014), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasar pada teori dan penelitian terdahulu, maka ditarik hipotesis yaitu:

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2019) menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,012 dengan nilai koefisien beta 0,421. Nilai Signifikansi $0,012 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan pada Spazzio Kuta Bali Hotel. Kajian yang dilakukan Xiaomeng dan Kathryn (2010), menyatakan kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012), menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Demikian pula Anne et al. (2008), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasar pada teori dan penelitian terdahulu, maka ditarik hipotesis yaitu:

H4 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja

Keterkaitan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Fajrin, dkk (2018) menyatakan bahwa Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel motivasi

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel motivasi kerja semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Daft (2006:364) mengatakan bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Jadi apa yang dikemukakan oleh Daft tersebut terbukti dengan realitas hubungan pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang yang membuat orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan serta dorongan untuk tercapainya kebutuhan atau tujuan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Amalia (2016) dan Handoyo (2015) bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Kesimpulan yang diperoleh adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasar pada teori dan penelitian terdahulu, maka ditarik hipotesis yaitu:

H5 : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Jenis Data Dan Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan pada objek yang diteliti adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mengkuantitatifkan (angka) semua data yang didapatkan kemudian menterjemahkannya setelah melalui pengolahan secara statistik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif karena datanya berbentuk angka atau bilangan sehingga dapat diolah dan dianalisis menggunakan perhitungan matematika atau statistika. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara

langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah responden yang menjawab pertanyaan tertulis dalam pengumpulan data.

Populasi, Sampel Dan Teknik Analisis Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan UMKM di Desa Padurenan yang berjumlah 591 karyawan. Sampel diambil dari populasi dengan menggunakan presentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 10%, sehingga jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 85 karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling* dengan ciri-ciri yang diterapkan dalam tujuan penelitian yaitu >2 tahun bekerja, karyawan bagian menjahit, dan sudah berkeluarga. Teknik analisis data menggunakan program SPSS. model regresi linear berganda, pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r_{tabel} berdasarkan jumlah responden sebanyak 85 orang menunjukkan r_{tabel} sebesar 0,213. Sehingga dapat dilihat dalam tabel di atas bahwa nilai r_{hitung} pada setiap indikator lebih besar dari r_{tabel} , maka dapat dikatakan semua indikator tersebut adalah valid. Hal tersebut menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah baik atau bagus.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien α yaitu di atas 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel. Untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic cronbach Alpha (α) suatu variabel dikatakan

reliabel jika menunjukkan nilai cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2011). Sehingga selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 1 Hasil Kolmogorov Smirnov

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Budaya Organisasi	.273	85	.266	.525	85	.068
Kepemimpinan transformasional	.266	85	.335	.617	85	.059
Motivasi Kerja	.334	85	.401	.754	85	.065
Kinerja karyawan	.308	85	.410	.865	85	.073

a. Lilliefors Significance Correction

Dari hasil uji normalitas diatas, dengan menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov* didapatkan hasil signifikasi dari uji normalitas yaitu semua variabel lebih dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil uji *Kolmogorov Smirnov* lebih besar dari taraf signifikasi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji tes normalitas pada penelitian ini adalah terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 2 Uji Multikolinearitas Tahap 1

Model	Coefficients ^a	
	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya Organisasi	.764	1.310
Kepemimpinan Transformasional	.764	1.310

a. Dependent Variable:

Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa hasil uji multikolinearitas pada tahap 1 adalah variabel bebas menghasilkan nilai VIF = 1.310 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerancinya* berada di atas 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut bebas dari multikolinearitas.

Tabel 3 Uji Multikolinearitas Tahap 2

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya Organisasi	.620	1.612
Kepemimpinan Transformasional	.756	1.323
Motivasi Kerja	.726	1.378

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa hasil uji multikolinearitas pada tahap 2 menghasilkan nilai VIF = 1.378 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerancinya* berada di atas 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4 Uji Glejser Tahap 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,107	1,199		-,089	,929
Budaya Organisasi	,041	,072	,070	,561	,576
kepemimpinan transformasional	,087	,081	,134	1,079	,284

a. Dependent Variable: Abs_Res1

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji glejser pada tahap satu menunjukkan hasil bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa jika tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 5 Uji Glejser Tahap 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,009	,089		-,105	,917
Budaya Organisasi	,010	,005	,257	1,870	,065
kepemimpinan transformasional	-,004	,005	-,101	-,812	,419
motivasi kerja	,000	,005	,003	,026	,979

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji glejser pada tahap dua menunjukkan hasil bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa jika tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Berganda

Tabel 6 Regresi Linier Berganda 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.763	2.501		5.503	.000
Budaya organisasi	.355	.127	.320	2.793	.007
Kepemimpinan transformasional	.365	.117	.329	3.132	.002

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari persamaan regresi linier berganda di atas menunjukkan bahwa :

- b_1 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,320 mempunyai tanda positif. Hal itu berarti apabila variabel budaya organisasi (X_1) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka motivasi kerja (Y_1) akan meningkat.
- b_2 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,329 mempunyai tanda positif. Hal itu berarti apabila variabel kepemimpinan transformasional (X_2) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka motivasi kerja (Y_1) akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai $b_2 = 0,329$.

Tabel 7 Regresi Linier Berganda 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.154	3.028		4.014	.000
Budaya organisasi	.344	.128	.310	2.693	.009
Kepemimpinan transformasional	.514	.136	.388	3.789	.000
Motivasi Kerja	.293	.077	.368	3.568	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Dari persamaan regresi linier berganda di atas menunjukkan bahwa :

- b_1 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,310 mempunyai tanda positif. Hal itu berarti apabila variabel budaya organisasi (X_1) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka kinerja karyawan (Y_2) akan meningkat.
- b_2 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,388 mempunyai tanda positif. Hal itu berarti apabila variabel kepemimpinan transformasional (X_2) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka kinerja karyawan (Y_2) akan meningkat.

teransformasional (X_2) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka kinerja karyawan (Y_2) akan meningkat.

c. b_3 (nilai koefisien regresi X_3) sebesar 0,368 mempunyai tanda positif. Hal itu berarti apabila variabel mootivasi kerja (Y_1) meningkat dengan asumsi variabel independen lain dianggap tetap, maka kinerja karyawan (Y_2) akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan teransformasional merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai $b_2 = 0,388$.

Uji Hipotesis

Uji Adjusted R Square

Tabel 8 Uji Koefisien Determinasi Model I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.522	.504	1.084

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan teransformasional, budaya organisasi, Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, menunjukkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,327. Hal ini berarti bahwa besar variasi variabel Motivasi Kerja (Y_1) dapat diterangkan oleh variasi variabel budaya organisasi (X_1) dan kepemimpinan teransformasional (X_2) adalah sebesar 32,7 persen. Sedangkan sisanya 67,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 9 Uji Koefisien Determinasi Model II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.326	.327	1.085

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan teransformasional, budaya organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, menunjukkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,504. Hal ini berarti bahwa besar variasi variabel kinerja karyawan (Y_2) dapat diterangkan oleh variasi variabel budaya organisasi (X_1), kepemimpinan teransformasional (X_2) dan Motivasi Kerja (Y_1) adalah sebesar 50,4 persen. Sedangkan sisanya 49,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Berdasarkan uji koefisien determinasi dari dua model di atas, maka perlu dilakukan perhitungan uji koefisien determinasi total sebagai berikut :

1. Menghitung e_1 pada persamaan model I dengan cara : $(1 - R^2) - (1 - 0,327) = 0,673$
2. Menghitung e_2 pada persamaan model 2 dengan cara : $(1 - R^2) - (1 - 0,504) = 0,496$
3. Total $R^2 = 1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0,673 \times 0,496) = 0,666$

Kesimpulan yang diperoleh pada total R^2 pada model yang digunakan adalah sebesar 0,666 atau 66,6 %. Hal ini berarti bahwa model dengan persamaan ini variabel independen (budaya organisasi, kepemimpinan teransformasional, dan Motivasi Kerja) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) adalah sebesar 66,6 % dan sisanya sebesar 33,4 % dijelaskan oleh variabel di luar persamaan.

Uji Sobel Test**Budaya Organisasi (X1)****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.076	1.922		7.323	.000
Budaya organisasi	.365	.117	.329	3.132	.002

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas merupakan regresi budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2). Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai α sebesar 0,365 dengan nilai *standard error* sebesar 0,117. Dengan nilai tersebut digunakan untuk perhitungan dalam rumus uji sobel test.

Berikut ini merupakan uji regresi pengaruh budaya organisasi (X1) dan motivasi Kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

Tabel 11 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.151	2.900		5.569	.000
Budaya organisasi	.504	.144	.381	3.492	.001
Motivasi Kerja	.349	.118	.314	2.965	.004

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas merupakan regresi budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2). Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai b sebesar 0,349 dengan nilai *standard error* sebesar 0,118. Dengan nilai tersebut digunakan untuk perhitungan dalam rumus uji sobel test.

Kepemimpinan transformasional (X2)**Tabel 12 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.512	2.236		7.384	.000
Kepemimpinan transformasional	.514	.136	.388	3.789	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas merupakan regresi kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2). Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai α sebesar 0,514 dengan nilai *standard error* sebesar 0,136. Dengan nilai tersebut digunakan untuk perhitungan dalam rumus uji sobel test.

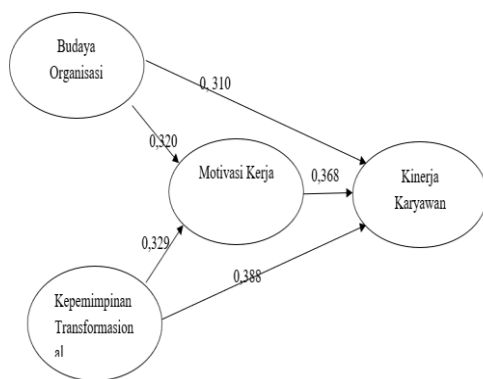
Berikut ini merupakan uji regresi pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) dan motivasi Kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2).

Tabel 13 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja KaryawanCoefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.618	3.100		4.716	.000
Kepemimpinan transformasional	.497	.137	.375	3.623	.001
Motivasi kerja	.293	.077	.368	3.568	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas merupakan regresi kepemimpinan transformasional (X2) dan motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2). Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai b sebesar 0,293 dengan nilai *standard error* sebesar 0,077. Dengan nilai tersebut digunakan untuk perhitungan dalam rumus uji sobel test.



Gambar 4.1

Analisis jalur (*Path*)

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat diketahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

Tabel 4.29

Hasil analisis jalur

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Budaya Organisasi	0,310	0,320 x 0,368 = 0,117	0,310 + 0,117 = 0,427
Kepemimpinan Transformasional	0,388	0,329 x 0,368 = 0,121	0,388 + 0,121 = 0,509

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 4.29 di atas diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung sebesar 0,310 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,117. Besar pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung yangb melalui variabel motivasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi memberikan perubahan positif pada kinerja karyawan dari motivasi kerja sebesar 0,117. Sedangkan secara total, budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,427.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung sebesar 0,388 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,121. Besar pengaruh langsung variabel kepemimpinan

transformatasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung yang melalui variabel motivasi kerja. Hal tgersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformatasional memberikan perubahan positif pada kinerja karyawan dari motivasi kerja sebesar 0,121. Sedangkan secara total, kepemimpinan transformatasional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,509.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dimiliki karyawan tersebut. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka semakin baik motivasi kerja karyawan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki ide kreatif, kecermatan, inovasi, keagresifan dan stabilitas yang baik sehingga memiliki budaya organisasi yang baik yang dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

Berdasarkan pada pertanyaan terbuka yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang baik adalah pegawai yang bekerja sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan serta memiliki inovasi, keagresifan dan stabilitas yang baik sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemilik usaha.

Dalam hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins, (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.. Maka seseorang yang

memiliki budaya organisasi yang tinggi akan mempunyai motivasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan mampu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional tersebut. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin baik motivasi kerja karyawan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek-aspek dalam kepemimpinan transformasional yang meliputi kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang individual yang ada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

Berdasarkan pada pertanyaan terbuka yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa bahwa kepemimpinan transformasional yang baik adalah pemilik usaha dapat memberi perhatian dengan baik saat melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawannya selain itu karyawan juga lebih suka dianggap sebagai mitra kerja sehingga karyawan dalam bekerja merasa lebih dihargai dan dihormati karena tidak ada kesenjangan antara karyawan dan pemilik usaha, sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Burn, 1978) dalam Asbari, dkk (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Oleh karena itu, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik maka terbentuklah motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2019) menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan pada Spazzio Kuta Bali Hotel Semakin berkualitas Kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan dalam melakukan tugasnya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi karyawan tersebut. Semakin baik budaya organisasi yang dilakukan maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi, perhatian, orientasi, keagresifan dan stabilitas karyawan yang berada pada organisasi tersebut memiliki budaya organisasi baik yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

Berdasarkan pada pertanyaan terbuka yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa kinerja karyawan yang baik adalah pegawai memiliki kemampuan dalam bekerja, semangat kerja yang tinggi, pengembangan diri yang baik sehingga bisa mendapatkan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Menurut Waridin dan Masrukhin (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman

dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugraha, dkk (2019) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemilik usaha yang melakukan kepemimpinan transformatif dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan mampu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif tersebut. Semakin baik kepemimpinan transformatif yang dilakukan maka semakin baik kinerja karyawan sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek-aspek dalam kepemimpinan transformatif yang meliputi kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang individual yang ada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

Berdasarkan pada pertanyaan terbuka yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa bahwa kepemimpinan transformatif yang baik adalah pemilik usaha dapat memberi perhatian dengan baik saat melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawannya selain itu karyawan juga lebih suka dianggap sebagai mitra kerja sehingga karyawan dalam

bekerja merasa lebih dihargai dan dihormati karena tidak ada kesenjangan antara karyawan dan pemilik usaha, sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik serta dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Dalam hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Burn, 1978) dalam Asbary, dkk (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Oleh karena itu, dengan adanya kepemimpinan transformatif yang baik maka terbentuklah kinerja karyawan yang tinggi.

Hal ini sejalan dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh Hana dkk, (2015) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan pada UKM Desa Singocandi Kecamatan Kota Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformatif maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan UKM tersebut.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan mampu dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki karyawan tersebut. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa penghargaan diri, kekuasaan, kebutuhan keamanan kerja, rasa diterima oleh lingkungan dan kesempatan belajar karyawan yang berada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pada karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

Berdasarkan pada pertanyaan terbuka yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja yang baik adalah jika pegawai mendapatkan dorongan yang baik dari atasan, gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan senang dan semangat yang tinggi dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal.

Hasil penelitian ini juga berdasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Menurut Iskandar dan Yuhansyah (2018) motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja dari pemimpin dapat mendorong para karyawan bekerja dengan baik sebagai tim yang solid sehingga tujuan bersama dapat tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Fajrin, dkk (2018) menyatakan bahwa Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika variabel motivasi kerja semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

SIMPULAN

Masalah pada penelitian ini adalah belum tercapainya secara optimal kinerja karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan standar kompetensi yang telah ditetapkan sehingga tidak bisa memenuhi target kerja yang telah ditetapkan. Maka dari itu perlu adanya peningkatan dengan melakukan kesesuaian dalam budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang harus dilakukan pada seluruh karyawan UMKM di Desa Padurenan Gebog Kudus.

DAFTAR PUSTAKA

Giantari Ida Ayu Indah dan Riana I Gede, (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, E-Jurnal Manajemen, Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)

Putra Komang Andi Praditya Maha dan Sudibya I Gde Adnyana, (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan, E-Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)

Nugraha Surya dan Adi I Ketut Yudana, (2019), Determinasi Komitmen, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Ukm Di Kabupaten Badung, Bali, Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya

Putra Siswanto Wijaya, (2015), Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil, Manajemen Keuangan STIE Kertanegara Malang

Hana, Mc. Mifrohul dan Ghufro M. Nur, dkk, (2015), Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan, EQUILIBRIUM PASCASARJANA STAIN KUDUS

Prahesti Devi Shinta, dkk, (2017), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Fajrin Istiqomah Qodriani dan Susilo Heru, (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang

Kharis Indra, dkk, (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada

- Karyawan Bank Jatim Cabang Malang), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang
- Purwanto Heri dan Trihudiyatmanto, M. (2018), Pengaruh Intensi Berwirausaha, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Sentra UMKM Carica di Wonosobo, Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech) Universitas Sains Al-Qur'an (UNSIQ)
- Satriowati Elizabeth, dkk, (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King, Journal Of Management Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpad Semarang
- Novitasari Dewiana, dkk, (2020), Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional, Jurnal Manajemen dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang
- Asbari Masduki, dkk, (2020), Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika
- Maria Clarita dan Anastasia Njo, (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Umkm Sektor Makanan Di Surabaya, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya
- Qomariah Nur, (2016), Pengaruh Program Kemitraan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Di Kecamatan Bangil, Journal Of Research In Economics And Management (Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen) STIE Gempol
- Ananingrum Titi dan Pradhanawati Ari, (2019), Pengaruh Motivasi, Keterampilan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Umkm Kain Tenun Ikat House Of Hoeda's Desa Troso Kabupaten Jepara), ejournal.undip.ac.id
- Helmawati, dkk, (2017), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Individu Pada Umkm Di Kota Padang The Influence Of Leadership Style, Work Environment, Organizational Culture, Work Motivation And Locus Of Control On Individual Performance In Umkm In Padang City, West Sumatra, Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, Vol. XV, No. 2, Tahun 2017
- Chandra Dani, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pengrajin Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pengrajin Umkm Desa Wisata Jarum Bayat Kabupaten Klaten, eprints.dinus.ac.id
- Agustin Dwi Suci, (2020), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Universitas dr. Soetomo Surabaya
- Irjanto Bambang dan Setiawan Herman, (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri UMKM di Wilayah D.I. Yogyakarta, Jurnal MAKSIPRENEUR, Vol. V, No. 2, Juni 2016, hal. 15 – 26 Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta