

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN UMKM DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dwi Suci Agustin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Email: sucigelis3@gmail.com

Abstract

This study aimed to analyze and prove the influence of organizational culture, leadership style on the SMEs employee performance with work motivation as an intervening variable. This research was conducted in the Kampung Logam Area, Ngingas Village, Sidoarjo Regency, East Java Province with sample of 85 SMEs employees. The sampling method uses purposive sampling. The results of hypothesis testing stated that organizational culture had a positive but not significant effect on the performance of SMEs employees. Leadership style had a positive and significant effect on SMEs employee performance. Organizational culture had a positive and significant effect on work motivation. Leadership style had a positive and significant influence on work motivation. Work motivation had a positive but not significant effect on SMEs employee performance. Organizational culture had a positive but not significant effect on SMEs employee performance through work motivation. Leadership style had a positive but not significant effect on SMEs employee performance through work motivation.

Keywords: Organizational culture, leadership style, work motivation, employee performance.

Pendahuluan

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Nawawi, 2006). 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) di Desa Ngingas. Kinerja karyawan dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan karyawan.

Adapun sumber daya manusia (SDM) yang ada di Desa Ngingas, tidak terlepas dari sebuah budaya. Budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi profesionalisme kinerja karyawan UMKM, karena dapat menciptakan interaksi antar karyawan dan pola perilaku bagi karyawan UMKM untuk bekerja secara baik dan profesional dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi membuat karyawan UMKM merasa nyaman ketika bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan UMKM berusaha lebih keras untuk meningkatkan profesionalisme kinerjanya, dan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan strategi penting yang efektif bagi organisasi dalam mendorong profesionalisme kinerja karyawan UMKM di Desa Ngingas. Karena budaya yang baik, akan tumbuh menjadi kuat dan mampu untuk memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di UMKM Desa Ngingas juga dapat memberikan gambaran tentang kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku atasan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memacu semangat dan memotivasi karyawan dalam bekerja

untuk lebih giat lagi, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Roscahyo dan Prijati (2013) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, selain gaya kepemimpinan terdapat variabel lain yaitu motivasi.

Penelitian ini mengambil sampel karyawan UMKM, dengan pertimbangan bahwa UMKM tersebut telah terdaftar di Koperasi Waru Buana Putra Desa Ngingas dan produk yang dihasilkan berupa bahan dasar yang terbuat dari logam yang mendukung peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat penting. Hasil dari *pra survey* di Kampung Logam Desa Ngingas menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi selama ini belum banyak diteliti. Hal ini sesuai pengakuan dari staff Kantor Desa Ngingas, pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh Manajer Koperasi Waru Buana Putra mengenai belum banyak dilakukannya penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah motivasi kerja.

Selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan UMKM, seorang pemimpin juga harus memberikan motivasi kerja terhadap karyawan agar dapat memaksimalkan hasil produksinya. Karena keberadaan karyawan tentu juga menjadi salah satu faktor penting untuk menjalankan sebuah usaha, sehingga bagaimapun juga keberadaan karyawan dapat memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap keberlangsungan dan kesuksesan sebuah usaha.

Seorang karyawan juga membutuhkan motivasi kerja, guna mendapatkan hasil yang semaksimal mungkin. Motivasi kerja merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, artinya motivasi harus dimiliki oleh setiap karyawan. Jika seorang karyawan mempunyai motivasi kerja yang baik, maka akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sebaik mungkin. Namun, motivasi kerja yang rendah atau kurang baik akan merugikan suatu organisasi atau perusahaan. Dengan motivasi kerja yang rendah, maka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan juga akan tertunda. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan sesuatu yang penting dan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Kajian Teoritis dan Hipotesis

Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2007), menyebutkan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian tentang *performance* yaitu sebagai hasil dari hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Moeheriono (2012) menyebutkan bahwa kinerja atau *performance* yaitu merupakan suatu gambaran mengenai tentang tingkat tercapainya suatu pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dari dua definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan kewajiban, tugas atau pekerjaan berdasarkan kemampuan kerjanya, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Abdullah (2014) adapun fungsi standar kinerja adalah sebagai berikut: a) Sebagai *benchmark* (tolak ukur) untuk menentukan keberhasilan dan ketidaksamaan kinerja ternilai, b) Memotivasi karyawan atau bawahan agar dapat bekerja lebih optimal, c) Memberikan arahan untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas, d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Menurut Simamora (2014) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam setiap organisasi, penilaian kerja merupakan suatu mekanisme yang sangat penting bagi setiap manajemen dalam menjelaskan tujuan standar kinerja dan motivasi kerja setiap individu diwaktu berikutnya. Adapun indikator kinerja yang digunakan menurut (Rivai, 2009) sebagai berikut: a) Penilaian kerja, yaitu salah satu tu-

gas penting untuk dilakukan oleh seorang atasan, b) Kualitas pekerjaan, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya, c) Pengetahuan kerja, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, d) Kreativitas, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, e) Kooperatif, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain, f) Keteguhan, yaitu kehadiran dan ketuntasan dalam bekerja, g) Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar rasa tanggung jawabnya, h) Kualitas pribadi, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramah tamahannya.

Budaya Organisasi

Menurut Fahmi (2016) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Adapun manfaat budaya juga dijelaskan oleh Robbins (2006) bahwa budaya dapat melakukan beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut: a) Budaya mempunyai peran dalam menentukan tapal batas, yang artinya bahwa budaya itu menciptakan beberapa perbedaan yang sangat jelas, antara budaya satu organisasi dengan budaya organisasi lainnya, b) Budaya membawa identitas bagi anggota-anggota organisasi, c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang, d) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial, e) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat kebijakan dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggotanya.

Menurut Robbins (2006) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dilakukan dan yang dipegang oleh anggota organisasi, sehingga hal yang demikian bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Adapun sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh indikator sebagai intisari (*essence*) dari budaya organisasi yaitu: a) inovasi dan pengambilan risiko. Karakter ini dapat mendorong para anggota organisasi untuk berlaku inovatif dan berani mengambil risiko, b) perhatian pada detail. Karakter ini mendorong anggota organisasi berperilaku cermat dan bersifat analitis, c) orientasi pada hasil. Karakter ini mendorong setiap anggota organisasi untuk memperhitungkan setiap keputusan yang diambil, d) orientasi pada individu. Sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efeknya pada orang-orang dalam organisasi tersebut, e) Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok bukan secara individu, f) keagresifan. Sejauh mana tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan kompetitif dalam mencapai tujuan dan tidak bersikap santai, g) kemantapan organisasi. Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan *status quo* (keadaan sekarang atau keadaan sebelumnya) dari pada pertumbuhan.

Gaya Kepemimpinan

Fahmi (2016) menyebutkan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki dari seorang pemimpin adalah tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik (Fahmi, 2016). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku tertentu yang digunakan oleh pemimpin atau seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai visi, misi suatu tujuan dalam organisasi.

Adapun macam-macam gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh Hasibuan (2017) adalah: a) kepemimpinan otoriter adalah jika seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau wewenang yang sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang, b) kepemimpinan partisipatif adalah apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan dengan cara pemimpin harus memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan, c) kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang

kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari beberapa uraian yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam situasi di lapangan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan selalu dikaitkan atau dihubungkan dengan pemimpin dari organisasi tersebut. Dengan kata lain pemimpin merupakan suatu unsur kunci yang dapat membentuk dan menentukan efektivitas agar produktifitas suatu organisasi tersebut dapat meningkat. Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengambil keputusan. Namun, kriteria itu saja tidak cukup, dikarenakan masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas seorang pemimpin. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan berbagai fungsi kepemimpinannya.

Adapun indikator kepemimpinan menurut Amirullah dan Budiyo (2004) sebagai berikut: a) penentu arah: setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, atau kecil, semuanya dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi, b) Juru Bicara: fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antar organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait, c) Komunikator: berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi, d) Mediator: Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, e) Integrator: adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak, oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus, f) Kejujuran: pemimpin yang baik harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama terhadap bawahannya), g) Stabilitas Emosi: Pemimpin yang baik harus memiliki emosi yang stabil, artinya adalah pemimpin tidak mudah marah dan tersinggung, demi menjaga dan mencapai situasi lingkungan sosial yang rukun, damai dan harmonis, h) Kemampuan mengajar: pemimpin diharapkan dapat menjadi guru yang baik untuk setiap bawahannya, agar dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan para pengikutnya demi menciptakan loyalitas dan partisipasinya terhadap perusahaan.

Motivasi Kerja

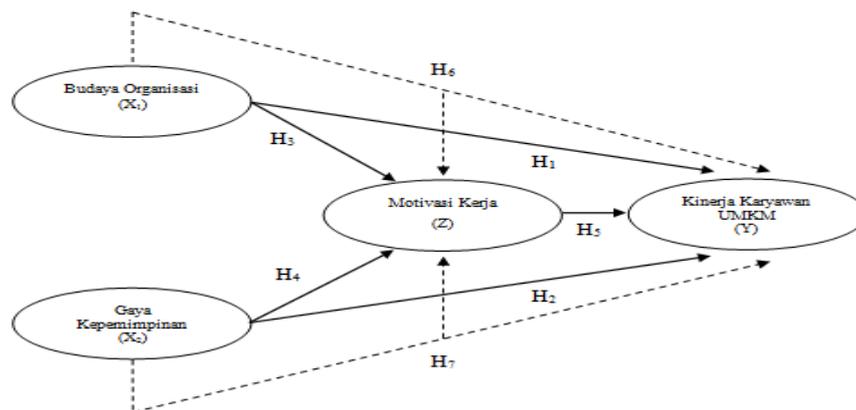
Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Untuk memotivasi karyawan, manajer atau atasan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh karyawan (Fahmi, 2016). Adapun bentuk dasar dari motivasi menurut Fahmi (2016) sebagai berikut: a) Motivasi Ekstrinsik (dari luar): Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik, b) Motivasi Intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok): motivasi intrinsik muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dirinya dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Menurut Fahmi (2016) menyatakan bahwa, teori kebutuhan Maslow sudah lama dikenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan dan hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*". Banyak kalangan akademisi dan praktisi bisnis yang menempatkan konsep ini dalam melihat pengaruh motivasi yang dibangun secara strategis. Jika dilihat teori Maslow yang bersumber dari motivasi seseorang tidak boleh diperoleh secara sekaligus, namun harus dilakukan secara bertahap, dan setiap tahap itu harus dilalui dengan proses, artinya manusia diajarkan untuk menghargai proses.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai beberapa tujuan yang dapat menimbulkan pengaruh terhadap perusahaan tersebut, baik berpengaruh secara positif bagi perusahaan

atau karyawan itu sendiri. Pengaruh adanya kebijakan pemberian motivasi perusahaan kepada karyawannya menurut Hasibuan (2001) (dalam Lestari, 2003) menyebutkan antara lain: a) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, b) meningkatkan produktifitas kerja karyawan, c) mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, d) meningkatkan kedisiplinan karyawan, e) mengefektifkan penggunaan karyawan, f) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, g) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, h) meningkatkan kesejahteraan karyawan, i) mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Berdasarkan uraian di atas maka model penelitian yang akan dianalisis dalam penelitian ini disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H_1 : Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y).
- H_2 : Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y).
- H_3 : Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z).
- H_4 : Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z).
- H_5 : Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y).
- H_6 : Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z).
- H_7 : Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z).

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini harus menguji hipotesis yang sudah diambil. Dalam rancangan penelitian ini, objek penelitiannya adalah UMKM logam di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur yang tercatat di Koperasi Waru Buana dan kuisisioner diambil pada bulan Desember tahun 2019 sampai dengan bulan Januari tahun 2020.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 85 karyawan dari 85 unit UMKM logam yang telah terdaftar di Koperasi Waru Buana Putra Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Propinsi Jawa Timur. Adapun

jumlah sampel yang digunakan sebanyak 85 karyawan UMKM, dan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Adapun kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: a) Karyawan UMKM yang sudah bekerja minimal selama dua tahun, b) Produk yang dihasilkan berupa bahan dasar logam seperti sparepart motor, *sparepart* mobil, alat rumah tangga, alat pertanian, alat peternakan, dan kelistrikan.

Ruang Lingkup Penelitian

Adapun penelitian ini di fokuskan kepada karyawan UMKM yang berada di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo, yang mana barang-barang atau hasil yang diproduksi bersifat homogen yang berarti barang-barang yang di produksi memiliki sifat yang seragam atau sama antara satu unit barang yang diproduksi dengan unit barang lain, dan untuk produk yang dihasilkan berupa bahan dasar yang terbuat dari logam. Adapun lokasi penelitian adalah di daerah Kawasan Kampung Logam Desa Ngingas Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo Propinsi Jawa Timur.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS), yakni dengan *Structural Equation Modelling* dengan menggunakan *Partial Least Square*. Pengujian hipotesis dilihat dari besarnya nilai *t*-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 1
Rule of Thumb Uji Hipotesis 1

Kriteria	Rule of Thumb
Signifikansi (2-tailed)	<i>t</i> -value 1,65 (signifikansi level = 10%)
	1,96 (signifikansi level = 5%)
	2,58 (signifikansi level = 1%)

Sumber: Ghozali, 2014

Tahap-tahap pengujian hipotesis:

$H_0: \beta_i = 0$, artinya variabel eksogen tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

$H_1: \beta_i \neq 0$, artinya variabel eksogen memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

Menentukan tingkat signifikansi sebesar $< 0,05$.

Menentukan daerah keputusan.

Analisis Data dan Pembahasan

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Adapun nilai *outer loading* dari setiap masing-masing indikator akan disajikan pada Tabel 2. Berdasarkan pengujian *Convergent Validity* yang terlihat pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada setiap variabel dinyatakan sah sebagai alat ukur konstruk tersebut, sehingga seluruh indikator layak atau valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, karena nilai dari seluruh indikator memiliki nilai *Convergent Validity* di atas 0,50.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Variabel	Item	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	<i>t</i> -statistik (O/STDEV)	<i>p</i> -values	KET
Budaya Organisasi (X_1)	$X_{1.1}$	0,807	0,806	0,040	20,054	0,000	Valid
	$X_{1.2}$	0,851	0,847	0,032	26,179	0,000	Valid
	$X_{1.3}$	0,813	0,810	0,035	23,107	0,000	Valid
	$X_{1.4}$	0,805	0,803	0,039	20,527	0,000	Valid
	$X_{1.5}$	0,848	0,850	0,035	24,227	0,000	Valid
	$X_{1.6}$	0,839	0,838	0,037	22,596	0,000	Valid

Sambungan Tabel 2

Variabel	Item	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t-statistik (O/STDEV)	p-values	KET
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	X _{1.7}	0,868	0,868	0,028	30,705	0,000	Valid
	X _{2.1}	0,816	0,811	0,041	19,662	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,812	0,809	0,040	20,494	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,809	0,804	0,041	19,796	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,798	0,797	0,043	18,601	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,715	0,714	0,057	12,598	0,000	Valid
	X _{2.6}	0,756	0,756	0,055	13,669	0,000	Valid
	X _{2.7}	0,766	0,769	0,053	14,518	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Z)	X _{2.8}	0,704	0,705	0,055	12,907	0,000	Valid
	Z ₁	0,732	0,724	0,052	14,159	0,000	Valid
	Z ₂	0,793	0,785	0,075	10,581	0,000	Valid
	Z ₃	0,778	0,775	0,100	7,760	0,000	Valid
	Z ₄	0,920	0,919	0,019	47,887	0,000	Valid
	Z ₅	0,803	0,802	0,043	18,607	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Z ₆	0,938	0,937	0,015	61,668	0,000	Valid
	Y ₁	0,852	0,851	0,030	28,071	0,000	Valid
	Y ₂	0,847	0,847	0,031	27,729	0,000	Valid
	Y ₃	0,750	0,749	0,056	13,400	0,000	Valid
	Y ₄	0,762	0,757	0,060	12,790	0,000	Valid
	Y ₅	0,807	0,800	0,044	18,285	0,000	Valid
	Y ₆	0,720	0,708	0,068	10,638	0,000	Valid
	Y ₇	0,778	0,774	0,051	15,284	0,000	Valid
	Y ₈	0,758	0,757	0,055	13,687	0,000	Valid

Hasil Uji AVE

Adapun hasil uji AVE disajikan pada Tabel 3. Hasil nilai AVE pada Tabel 3, untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik karena nilai AVE dari setiap variabel adalah > 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel konstruk dinyatakan telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 3
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X ₁)	0,694
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0,598
Motivasi Kerja (Z)	0,698
Kinerja Karyawan (Y)	0,582

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 4. Berdasarkan hasil dari nilai R² diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X₁) dan Gaya Kepemimpinan (X₂) yang mempengaruhi variabel Motivasi Kerja (Z) dalam model struktural mempunyai nilai R² sebesar 0,465 yang mengindikasikan bahwa model tersebut “moderat”.

Tabel 4
Nilai R-Square

Variabel Penelitian	R Square
Motivasi Kerja (Z)	0,465
Kinerja Karyawan (Y)	0,410

Hasil Penelitian

Adapun cara untuk menjawab hipotesis penelitian ini, dapat dilihat dari besarnya nilai t -statistik dan p -values pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-statistik</i>	<i>p-values</i>
Budaya Organisasi (X_1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,167	0,165	0,150	1,113	0,266
Gaya Kepemimpinan (X_2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,323	0,324	0,134	2,415	0,016
Budaya Organisasi (X_1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,417	0,416	0,149	2,804	0,005
Gaya Kepemimpinan (X_2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,367	0,373	0,126	2,918	0,004
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,184	0,194	0,131	1,402	0,162
Budaya Organisasi (X_1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,059	0,065	0,056	1,065	0,287
Gaya Kepemimpinan (X_2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,068	0,075	0,060	1,117	0,265

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X_1) memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan UMKM (Y). Nilai t -statistik yang dihasilkan oleh variabel Budaya Organisasi (X_1) adalah sebesar 1,113 atau lebih kecil dari 1,96, sedangkan untuk nilai p -values sebesar 0,266 atau lebih besar dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian pertama (H_1) yang berbunyi “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y)” yang artinya hipotesis ini ditolak. Temuan penelitian dibuktikan bahwa Budaya Organisasi (X_1) tidak berpengaruh signifikan namun memiliki arah pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y). Adapun arti dari temuan positif ini menunjukkan bahwa meningkatnya Budaya Organisasi (X_1) maka akan menjadikan meningkatnya Kinerja Karyawan UMKM (Z). Budaya organisasi yang ada di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur, masih belum dapat meningkatkan kinerja karyawan UMKM, dikarenakan budaya organisasinya belum kondusif untuk menciptakan budaya organisasi tersebut lebih stabil, lebih maju dan mampu untuk menghadapi perubahan lingkungan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan UMKM (Y). Nilai t -statistik yang dihasilkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) adalah sebesar 2,415 atau lebih besar dari 1,96, sedangkan untuk nilai p -values sebesar 0,016 atau lebih kecil dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian kedua (H_2) yang berbunyi “Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y)” yang artinya hipotesis ini diterima.

Adanya pengaruh dari Gaya Kepemimpinan (X_2) secara positif terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur. Efektivitas pemimpin dapat dipengaruhi oleh karakteristik karyawan atau bawahannya, terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan atau bawahan.

Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Adapun tugas pimpinan yang harus diterapkan pada karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja, serta memberikan motivasi yang dapat mendorong karyawan UMKM untuk melaksanakan kegiatan agar mendapatkan hasil yang baik. Jika karyawan atau bawahan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut juga mempunyai kinerja yang tinggi pula. Namun, jika motivasi kerja yang diberikan rendah atau kurang, maka dapat dipastikan bahwa kinerja karyawan tersebut akan rendah pula, karena motivasi yang kurang dari lingkungan perusahaan tidak mendukung untuk menghasilkan suatu hasil yang maksimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Motivasi Kerja (Z). Nilai t -statistik yang dihasilkan oleh variabel Budaya Organisasi (X_1) adalah sebesar 2,804 atau lebih besar dari 1,96, sedangkan untuk nilai p -values sebesar 0,005 atau lebih kecil dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian ketiga (H_3) yang berbunyi “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)” yang artinya hipotesis ini diterima. Adapun penemuan dari penelitian ini adalah pengaruh dari budaya organisasi yang ada di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur mempunyai peran terhadap motivasi kerja, terbukti dengan penerapan budaya organisasi yang ada di Desa Ngingas. Budaya tersebut mampu menjadi pendorong atau motivasi bagi setiap individu yang ada di dalam perusahaan untuk menjalankan tugas secara maksimal, sehingga dapat tercapai pula kinerja yang baik dan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Motivasi Kerja (Z). Nilai t -statistik yang dihasilkan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) adalah sebesar 2,918 atau lebih besar dari 1,96, sedangkan untuk nilai p -values sebesar 0,004 atau lebih kecil dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian keempat (H_4) yang berbunyi “Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z)” yang artinya hipotesis ini diterima. Adapun penemuan dari penelitian ini adalah penerapan tentang gaya kepemimpinan yang di gunakan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur, karena di dalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pimpinan, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar karyawan bisa bekerja sama secara efektif.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UMKM di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur

Hasil analisis data menunjukkan bahwa dan membuktikan Motivasi Kerja (Z) memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan UMKM (Y). Nilai t -statistik yang dihasilkan oleh variabel Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar 1,402 atau lebih kecil dari 1,96, sedangkan nilai dari p -values sebesar 0,162 atau lebih besar dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian kelima (H_5) yang berbunyi “Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y)” yang artinya hipotesis ini ditolak. Adapun penemuan dari penelitian ini adalah motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin terhadap kinerja karyawan UMKM, belum mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dikarenakan motivasi kerja yang diberikan hanya berupa motivasi *finance fee* yang standar.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan UMKM (Y). Nilai t -statistik yang dihasilkan variabel Budaya Organisasi (X_1) adalah sebesar 1,065 atau lebih kecil dari 1,96, sedangkan untuk nilai p -values sebesar 0,287 atau lebih besar dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian keenam (H_6) yang berbunyi “Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)” yang artinya hipotesis ini ditolak.

Adapun penemuan dari penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1) memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan UMKM (X_2) tanpa melalui Motivasi Kerja (Z), artinya variabel Motivasi Kerja (Z) tidak terbukti sebagai variabel *intervening*, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung atau tidak adanya variabel *intervening* (mediasi). Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan UMKM Melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan dan membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Hal ini ditunjukkan dengan uji yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan UMKM (Y). Nilai t -statistik yang dihasilkan adalah sebesar 1,117 atau lebih kecil dari 1,96, sedangkan nilai dari p -values sebesar 0,265 atau lebih kecil dari 0,050. Dengan demikian hipotesis penelitian keenam (H_7) yang berbunyi “Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)” yang artinya hipotesis ini ditolak.

Adapun penemuan dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan UMKM (Y) tanpa harus melalui Motivasi Kerja (Z), dikarenakan Gaya Kepemimpinan (X_2) yang diterapkan di Desa Ngingas mampu memberikan kontribusi yang cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih maksimal lagi, sehingga semakin baik Gaya Kepemimpinan (X_2) yang diterapkan terhadap karyawan, maka akan semakin tinggi juga Kinerja Karyawan UMKM (Y).

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) budaya Organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; b) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; c) budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; d) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; e) motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; f) budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja; g)

gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang sudah dikemukakan di atas, adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini sebagai berikut: a) diharapkan bahwa budaya organisasi yang ada di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo, mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja karyawan UMKM, dengan cara memberikan pencerahan terhadap karyawan UMKM seperti menerapkan budaya organisasi yang positif agar tingkat kinerja karyawan UMKM bisa lebih baik lagi dan bisa mencapai visi misi perusahaan; b) diharapkan bahwa budaya organisasi yang ada di Desa Ngingas mampu menciptakan budaya yang dapat membuat karyawan menyadari tentang arti nilai budaya seperti malu datang terlambat, malu pulang kerja sebelum waktunya, malu terlalu sering minta izin, malu meninggalkan pekerjaan sebelum dan sesudah istirahat, malu bekerja tidak bertanggung jawab, dan malu bekerja tidak mempunyai program; c) diharapkan pemimpin dapat menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas atau pekerjaan terhadap karyawan UMKM dengan cara melakukan pendekatan secara persuasif terhadap karyawan UMKM, sehingga informasi yang diperoleh lebih jelas dan dapat mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan UMKM; d) diharapkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang telah menjadi tradisi di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo, mampu mendorong motivasi kerja karyawan UMKM dengan cara pemimpin melakukan pendekatan secara tradisional terhadap karyawan UMKM, seperti memenuhi kebutuhan biologis melalui bonus (uang jamu), insentif dan kenaikan gaji atau upah yang diberikan oleh pimpinan; e) diharapkan karyawan UMKM dapat meningkatkan kedisiplinan dan tingkat fokus diri dalam bekerja, dengan cara menerapkan nilai budaya organisasi, sehingga dapat menyelesaikan tugas harian secara tepat waktu dan sesuai dengan yang sudah direncanakan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Referensi

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amirullah, & Budiyo, H. (2004). *Pengantar manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar manajemen sumber daya manusia: Konsep & kinerja*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, I. (2014). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan ke dua puluh satu. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Lestari, V. N. S. (2003). Pentingnya motivasi dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Majalah Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo*, III(2), 36–51. Diunduh dari <https://blog.unitomo.ac.id/veronika/wp-content/uploads/sites/7/201/12/PENTINGNYA-MOTIVASI-DALAM-UPAYA-MENINGKATKAN-PRODUKTIVITAS-KARYAWAN-EDISI-02-JUNI-2003-1.pdf>
- Moehiono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, I. (2006). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rosahyo, A., & Prijati. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Siti Khotidjah Sidoarjo. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 2 (12), 1–16.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen kinerja*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.