

A Performance Enhancement Model For Indonesian Msmes Based On Managerial Behavior, Organizational Culture, And Motivation (2026)

Model Peningkatan Kinerja UMKM Berbasis Perilaku Manajerial, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pada UMKM Di Indonesia Tahun 2026

Desy Mardianty¹, Lintang Nur Agia², Restu Hayati³

Universitas Islam Riau^{1,2,3}

desymardianty@eco.uir.ac.id¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of managerial behavior, organizational culture, and motivation on the performance of MSMEs in Indonesia. This study used a quantitative approach using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). Data were obtained through questionnaires distributed to 120 MSME owners. The results indicate that managerial behavior, represented by leadership style, has a positive and significant effect on MSME performance. Furthermore, motivation also proved to have a positive and significant influence and was the most dominant variable in improving MSME performance. Meanwhile, organizational culture did not show a significant effect on motivation or MSME performance after considering mediating variables. The results of the mediation analysis indicate that motivation mediates the relationship between leadership style and MSME performance, but not the relationship between organizational culture and MSME performance. This study confirms the importance of behavioral and motivational factors in improving MSME performance.

Keywords: MSME Performance, Managerial Behavior, Organizational Culture, Motivation, Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku manajerial, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja UMKM di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 120 pelaku UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku manajerial yang direpresentasikan melalui gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, motivasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja UMKM. Sementara itu, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi maupun terhadap kinerja UMKM setelah mempertimbangkan variabel mediasi. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja UMKM, namun tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja UMKM. Penelitian ini menegaskan pentingnya faktor perilaku dan motivasi dalam meningkatkan kinerja UMKM.

Kata Kunci: Kinerja UMKM, Perilaku Manajerial, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, terutama dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. UMKM terbukti mampu bertahan dalam berbagai kondisi krisis ekonomi, namun masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kinerja usaha, seperti keterbatasan sumber daya, rendahnya kapasitas manajerial, serta lemahnya pengelolaan organisasi.

Kinerja UMKM tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal, khususnya perilaku manajerial. Perilaku manajerial mencerminkan kemampuan pelaku usaha dalam mengambil keputusan, memimpin, serta mengelola sumber daya secara efektif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku

manajerial memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan operasional yang efisien (Felin et al., 2015).

Selain perilaku manajerial, budaya organisasi juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi yang dapat membentuk perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas usaha. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi. (E. H. Schein, 2017).

Di sisi lain, motivasi merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam mendorong individu untuk mencapai tujuan usaha. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan semangat kerja, ketekunan, serta kemampuan dalam menghadapi tantangan bisnis. Penelitian oleh (Ryan & Deci, 2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, perilaku manajerial, dan kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam (Rauch et al., 2009).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku manajerial, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja UMKM di Indonesia, serta menguji peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Perilaku Manajerial

Perilaku manajerial merupakan kemampuan individu dalam mengelola organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan, perencanaan, serta kepemimpinan. Dalam konteks UMKM, perilaku manajerial sering direpresentasikan melalui gaya kepemimpinan pemilik atau pengelola usaha dalam mengarahkan dan mengendalikan aktivitas usaha. Perilaku manajerial yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, efisiensi, dan produktivitas organisasi (Felin et al., 2015).

Lebih lanjut, perilaku manajerial yang tercermin dalam gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, komunikasi, serta komitmen anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian oleh (Rauch et al., 2009) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang dipengaruhi oleh perilaku manajerial memiliki hubungan positif dengan kinerja usaha.

Selain itu, penelitian oleh (Wiklund & Shepherd, 2005) juga menegaskan bahwa kemampuan manajerial dan kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja usaha, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif.

Indikator perilaku manajerial dalam penelitian ini meliputi kemampuan pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta kemampuan dalam mengelola dan mengarahkan usaha.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak serta membentuk pola kerja yang konsisten dalam organisasi (E. H. Schein, 2017).

Dalam konteks UMKM, budaya organisasi seringkali berkembang secara informal dan dipengaruhi oleh nilai-nilai pemilik usaha. Budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen anggota organisasi. Penelitian oleh (Hartnell et al., 2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi melalui peningkatan keterlibatan karyawan dan efektivitas internal.

Namun demikian, tidak semua budaya organisasi secara langsung berdampak pada kinerja. Dalam beberapa kasus, budaya organisasi membutuhkan waktu untuk terinternalisasi dan mempengaruhi perilaku individu, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja bisa bersifat tidak langsung (Rauch et al., 2009).

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mencakup nilai kerja, norma organisasi, serta kebiasaan kerja yang berkembang dalam usaha.

2.3 Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi individu dalam bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kinerja individu dalam organisasi (Ryan & Deci, 2020).

Teori Self-Determination menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi intrinsik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena adanya kepuasan dalam menjalankan aktivitas tersebut. Selain itu, motivasi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, termasuk kepemimpinan dan budaya organisasi (Gagné et al., 2015).

Dalam konteks UMKM, motivasi pelaku usaha sangat penting karena mereka menghadapi berbagai tantangan bisnis yang menuntut ketahanan dan konsistensi. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, serta keberhasilan usaha (Wiklund & Shepherd, 2005).

Indikator motivasi dalam penelitian ini meliputi dorongan kerja, semangat kerja, dan keinginan untuk mencapai tujuan usaha.

2.4 Kinerja UMKM

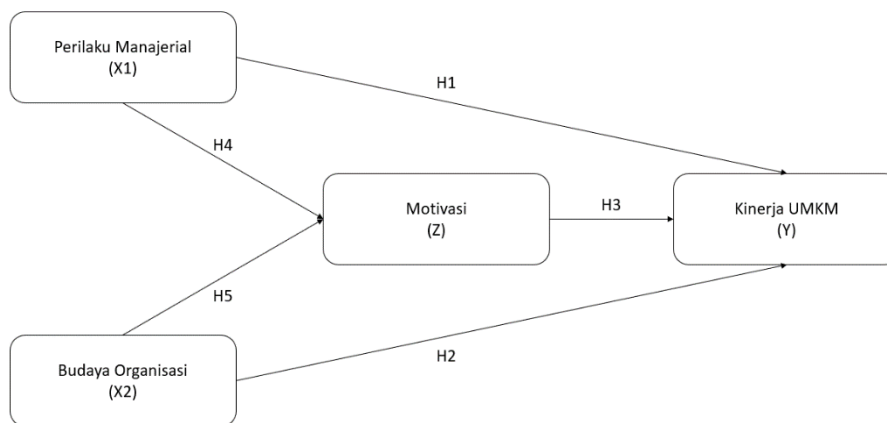
Kinerja UMKM merupakan hasil yang dicapai oleh usaha dalam periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan usaha. Kinerja tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari aspek non-finansial seperti pertumbuhan usaha, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan usaha (OECD, 2021).

Kinerja UMKM dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, termasuk perilaku manajerial, budaya organisasi, dan motivasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi faktor manajerial dan psikologis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Wiklund & Shepherd, 2005).

(Rauch et al., 2009) juga menunjukkan bahwa faktor internal seperti orientasi kewirausahaan dan perilaku manajerial memiliki hubungan positif dengan kinerja usaha.

Indikator kinerja UMKM dalam penelitian ini meliputi peningkatan penjualan, produktivitas usaha, dan keberhasilan usaha dalam mencapai target.

2.5 Kerangka Berfikir



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Hipotesis

Berikut Adalah hubungan antar variable dalam penelitian ini :

H1 : Perilaku Manajerial → Kinerja UMKM

H2 : Budaya Organisasi → Kinerja UMKM

H3 : Motivasi → Kinerja UMKM

H4 : Perilaku Manajerial → Motivasi

H5 : Budaya Organisasi → Motivasi

Hubungan Mediasi :

H6 : Perilaku Manajerial → Motivasi → Kinerja UMKM

H7 : Budaya Organisasi → Motivasi → Kinerja UMKM

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel, yaitu perilaku manajerial, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja UMKM. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria responden merupakan pelaku UMKM yang aktif menjalankan usaha. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 responden.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Variabel yang diteliti meliputi perilaku manajerial (gaya kepemimpinan), budaya organisasi, motivasi, dan kinerja UMKM.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen (outer loading dan AVE), validitas diskriminan, serta uji reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability). Sementara itu, evaluasi inner model meliputi uji koefisien determinasi (R-Square), uji predictive relevance (Q-Square), serta uji hipotesis melalui nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Pria	58	48,33
Wanita	62	51,67
Usia		
17–25 Tahun	9	7,50
26–30 Tahun	17	14,17
31–40 Tahun	25	20,83
41–50 Tahun	45	37,50
>50 Tahun	24	20,00
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK Sederajat	31	25,83
Diploma (D3)	31	25,83
Sarjana (S1)	34	28,33
Magister (S2)	24	20,00
Doktor (S3)	0	0,00
Lama Bekerja		
<1 Tahun	26	21,67
1–5 Tahun	32	26,67
6–7 Tahun	28	23,33
>7 Tahun	34	28,33

Berdasarkan tabel karakteristik responden di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin wanita sebanyak 62 orang (51,67%), sedangkan pria sebanyak 58 orang (48,33%). Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 45 orang (37,50%), diikuti oleh usia >50 tahun sebesar 24 orang (20,00%) dan usia 31–40 tahun sebesar 25 orang (20,83%). Dari sisi pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 34 orang (28,33%), sementara lulusan SMA/SMK dan Diploma masing-masing sebesar 31 orang (25,83%), serta Magister (S2) sebanyak 24 orang (20,00%) dan tidak terdapat responden dengan pendidikan Doktor (S3). Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 7 tahun sebanyak 34 orang (28,33%), diikuti oleh 1–5 tahun sebanyak 32 orang (26,67%), 6–7 tahun sebesar 28 orang (23,33%), dan kurang dari 1 tahun sebanyak 26 orang (21,67%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Tabel 2. Analisis Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
Perilaku Manajerial (X1)	2,00	5,00	3,89	0,62
Budaya Organisasi (X2)	2,20	5,00	3,76	0,65
Motivasi (Z)	2,40	5,00	3,95	0,58
Kinerja UMKM (Y)	2,50	5,00	4,02	0,60

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa variabel perilaku manajerial memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 3,89 yang menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat perilaku manajerial yang tinggi. Variabel budaya organisasi memiliki nilai mean sebesar 3,76 yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada UMKM berada pada kategori tinggi.

Selanjutnya, variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,95 yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi responden tergolong tinggi. Sementara itu, variabel kinerja UMKM memiliki nilai mean sebesar 4,02 yang menunjukkan bahwa kinerja UMKM dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

4.3.1 Uji Validitas Konvergen dan Realibilitas

Tabel 3. Outel Loading Matrix

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja UMKM	Motivasi
AK1	–	0,770	–	–
AK2	–	0,576	–	–
D1	0,737	–	–	–
D2	0,778	–	–	–
EU1	–	–	0,799	–
EU2	–	–	0,684	–
IN1	0,782	–	–	–
IN2	0,716	–	–	–
K1	0,732	–	–	–
K2	0,759	–	–	–
KB1	–	–	–	0,803
KB2	–	–	–	0,812
KBL1	–	–	0,715	–
KBL2	–	–	0,740	–
KBN1	–	0,767	–	–
KBN2	–	0,672	–	–
KK1	–	–	–	0,795
KK2	–	–	–	0,842
KKP1	–	0,720	–	–
KKP2	–	0,699	–	–
KS1	0,803	–	–	–
KS2	0,802	–	–	–
KTN1	–	–	–	0,798
KTN2	–	–	–	0,801
MO1	–	0,714	–	–
MO2	–	0,695	–	–
PL1	–	–	0,761	–
PL2	–	–	0,743	–
PLN1	–	–	0,771	–
PLN2	–	–	0,781	–
PP1	–	–	0,657	–
PP2	–	–	0,539	–
PPR1	–	–	0,748	–
PPR2	–	–	0,721	–
SU1	–	–	–	0,760
SU2	–	–	–	0,762
T1	–	–	0,769	–
T2	–	–	0,758	–

TJ1	0,774	–	–	–
TJ2	0,720	–	–	–

Berdasarkan Tabel diatas, hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti indikator tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Namun demikian, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70, seperti AK2 (0,576), KBN2 (0,672), KKP2 (0,699), MO2 (0,695), EU2 (0,684), PP1 (0,657), dan PP2 (0,539). Indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,70 dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi, khususnya yang berada di bawah 0,60 seperti PP2, karena menunjukkan kontribusi yang rendah terhadap konstruk. Secara keseluruhan, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dikatakan cukup baik, karena sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Setelah dilakukan pengujian validitas konvergen melalui nilai outer loading, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi validitas konstruk dengan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (pa)	Composite Reliability (pc)	AVE
Budaya Organisasi	0,919	0,924	0,932	0,579
Gaya Kepemimpinan	0,853	0,861	0,886	0,496
Kinerja UMKM	0,932	0,933	0,941	0,533
Motivasi	0,918	0,920	0,933	0,635

Berdasarkan Tabel X, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,919, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,853, Kinerja UMKM sebesar 0,932, dan Motivasi sebesar 0,918. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Selanjutnya, nilai Composite Reliability (pc) untuk seluruh variabel juga berada di atas 0,70, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,932, Gaya Kepemimpinan sebesar 0,886, Kinerja UMKM sebesar 0,941, dan Motivasi sebesar 0,933, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE), sebagian besar variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai di atas 0,50, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,579, Kinerja UMKM sebesar 0,533, dan Motivasi sebesar 0,635. Namun, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai AVE sebesar 0,496 yang sedikit di bawah batas minimum 0,50. Meskipun demikian, variabel tersebut masih dapat diterima karena nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha telah memenuhi kriteria, sehingga secara keseluruhan model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.3.2 Uji Validitas Diskriminan

Tabel 5. Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja UMKM	Motivasi
Budaya Organisasi	0,761			
Gaya Kepemimpinan	0,823	0,704		
Kinerja UMKM	0,749	0,810	0,730	
Motivasi	0,549	0,665	0,806	0,797

Berdasarkan Tabel diatas, hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk sebagian besar lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan

bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Namun demikian, terdapat beberapa nilai korelasi antar konstruk yang mendekati atau sedikit lebih tinggi dibandingkan nilai diagonal, seperti pada hubungan antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, serta antara Kinerja UMKM dan Motivasi. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang cukup kuat antar variabel, namun masih dapat diterima dalam penelitian berbasis SEM-PLS selama tidak terjadi multikolinearitas yang serius.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural.

HTMT (<0.90) ATAU Fornell-Larcker

4.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

4.3.1 Uji R-Square (R^2)

Tabel 6. Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja UMKM	0,726	0,719
Motivasi	0,371	0,361

Berdasarkan Tabel 6, nilai R-Square untuk variabel Kinerja UMKM sebesar 0,726 yang menunjukkan bahwa sebesar 72,6% variasi kinerja UMKM dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi dalam model penelitian ini, sedangkan sisanya sebesar 27,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-Square Adjusted sebesar 0,719 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kestabilan yang baik.

Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Motivasi sebesar 0,371 yang menunjukkan bahwa sebesar 37,1% variasi motivasi dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 62,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sedang.

4.4.2 Uji Q-Square (Predictive Relevance)

Tabel 7. (Q-Square)

Variabel Endogen	R-Square	(1 - R^2)
Kinerja UMKM	0,726	0,274
Motivasi	0,371	0,629
Q-Square (Q^2)	0,828	

Nilai Q-Square (Q^2) dihitung menggunakan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$, sehingga diperoleh nilai sebesar 0,828 yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik.

4.4.3 Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Tabel 8. Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi → Kinerja UMKM	0,282	3,933	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Motivasi	0,165	1,541	0,123	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja UMKM	0,248	3,204	0,001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Motivasi	0,478	4,746	0,000	Signifikan
Motivasi → Kinerja UMKM	0,459	7,130	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM dengan nilai

koefisien sebesar 0,282, nilai t-statistik sebesar 3,933 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja UMKM diterima.

Namun demikian, Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi dengan nilai koefisien sebesar 0,165, nilai t-statistik sebesar 1,541 ($<1,96$), dan p-value sebesar 0,123 ($>0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi ditolak.

Selanjutnya, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM dengan nilai koefisien sebesar 0,248, nilai t-statistik sebesar 3,204 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,001 ($<0,05$), sehingga hipotesis diterima.

Selain itu, Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dengan nilai koefisien sebesar 0,478, nilai t-statistik sebesar 4,746 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima.

Terakhir, variabel Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM dengan nilai koefisien sebesar 0,459, nilai t-statistik sebesar 7,130 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja UMKM diterima.

4.5 Analisis Mediasi (Indirect Effect)

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi → Motivasi → Kinerja UMKM	0,076	1,501	0,134	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja UMKM	0,219	3,942	0,000	Signifikan

Berdasarkan Tabel diatas, hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM melalui Motivasi dengan nilai koefisien sebesar 0,076, nilai t-statistik sebesar 1,501 ($<1,96$), dan p-value sebesar 0,134 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja UMKM.

Sebaliknya, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM melalui Motivasi dengan nilai koefisien sebesar 0,219, nilai t-statistik sebesar 3,942 ($>1,96$), dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja UMKM.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Perilaku Manajerial terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa perilaku manajerial (dalam penelitian ini direpresentasikan melalui gaya kepemimpinan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,248 dengan nilai t-statistik sebesar 3,204 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,001 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku manajerial yang diterapkan oleh pelaku UMKM, maka semakin tinggi pula kinerja usaha yang dihasilkan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan manajerial, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta pengelolaan sumber daya, memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas UMKM. Perilaku manajerial yang baik mampu menciptakan arah yang jelas dalam pengelolaan usaha, meningkatkan koordinasi, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Felin et al., 2015) yang menyatakan bahwa perilaku individu dalam organisasi, khususnya pada level manajerial, memiliki peran penting dalam menentukan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan sumber daya.

Selain itu, penelitian oleh (Hoch et al., 2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan efektivitas tim dan koordinasi kerja

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perilaku manajerial merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja UMKM. Pelaku usaha yang mampu menerapkan perilaku manajerial yang efektif akan lebih mampu mengelola usaha secara optimal dan mencapai kinerja yang lebih baik.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,282 dengan nilai t-statistik sebesar 3,933 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam UMKM, maka semakin tinggi pula kinerja usaha yang dihasilkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang produktif dan terarah. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen, disiplin, serta koordinasi antar anggota, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja usaha secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (E. H. Schein, 2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor fundamental dalam membentuk perilaku anggota organisasi dan menentukan efektivitas organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hartnell et al., 2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi melalui peningkatan efektivitas dan keterlibatan kerja.

Namun demikian, berdasarkan hasil analisis tambahan (direct effect setelah memasukkan variabel mediasi), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM menjadi tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja cenderung dipengaruhi oleh variabel lain, sehingga budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui mekanisme tertentu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, namun pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung dan dapat bergantung pada variabel lain dalam model penelitian.

4.6.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,459 dengan nilai t-statistik sebesar 7,130 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi pelaku UMKM, maka semakin tinggi pula kinerja usaha yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination yang dikemukakan oleh (Ryan & Deci, 2020), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan usaha dan ketekunan. Selain itu, penelitian oleh (Cerasoli et al., 2014) juga menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja, di mana motivasi intrinsik terbukti meningkatkan kualitas dan konsistensi kinerja individu.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Gagné et al., 2015) menjelaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berperan sebagai faktor pendorong, tetapi juga sebagai mekanisme yang menghubungkan usaha individu dengan hasil kinerja yang dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja UMKM. Oleh karena itu, peningkatan motivasi pelaku usaha perlu menjadi perhatian penting dalam upaya meningkatkan kinerja dan keberlanjutan UMKM.

4.6.4 Mediasi Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian mediasi, diketahui bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja UMKM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,076 dengan nilai t-statistik sebesar 1,501 ($<1,96$) dan p-value sebesar 0,134 ($>0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM tidak melalui peningkatan motivasi, sehingga motivasi tidak berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dalam UMKM belum mampu secara langsung mendorong peningkatan motivasi pelaku usaha. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik UMKM yang cenderung bersifat informal, sehingga nilai dan norma organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku individu.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja UMKM secara signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,219 dengan nilai t-statistik sebesar 3,942 ($>1,96$) dan p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi pelaku usaha, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja UMKM.

Hasil ini sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh (Ryan & Deci, 2020) yang menyatakan bahwa lingkungan sosial, termasuk kepemimpinan, memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi individu yang kemudian berdampak pada kinerja.

Selain itu, Temuan ini sejalan dengan penelitian (Gagné et al., 2015) yang menyatakan bahwa motivasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor interpersonal, seperti kepemimpinan dan hubungan kerja, dibandingkan faktor struktural seperti budaya organisasi. Dengan demikian, peran motivasi sebagai mediator dalam penelitian ini bersifat selektif, yaitu hanya efektif dalam hubungan yang melibatkan faktor kepemimpinan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi parsial pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja UMKM, namun tidak berperan sebagai mediator pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja UMKM.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perilaku manajerial yang direpresentasikan melalui gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, serta menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling kuat dalam model penelitian ini. Sementara itu, budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM pada model awal, namun menjadi tidak signifikan setelah mempertimbangkan variabel mediasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja UMKM, namun tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja UMKM. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa

faktor perilaku dan psikologis, khususnya gaya kepemimpinan dan motivasi, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM di Indonesia.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada pelaku UMKM untuk meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan dan memperkuat motivasi dalam menjalankan usaha, karena kedua faktor tersebut terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, pelaku UMKM juga perlu mengembangkan budaya organisasi yang lebih kuat dan terstruktur agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja usaha.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti inovasi, literasi keuangan, atau kemampuan digital guna memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat memperluas jumlah sampel dan wilayah penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif.

Acknowledgement

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada para responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Penulis juga menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada Universitas Islam Riau atas dukungan dan bantuan pendanaan yang diberikan, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan, dukungan, dan kontribusi yang telah diberikan dalam penyusunan penelitian ini.

References

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, *9*(1), 575–632. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *104*(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-

- Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- OECD. (2021). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schein, E. H. (with Schein, P.). (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition). John Wiley & Sons.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>