Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UMKM DI KOTA BANDUNG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rezky Afiahtul Barokah[1], Ginanjar Wira Saputra[2]

Administrasi Bisnis, Universitas Wanita Indonesia, Bandung, Indonesia[1]
Administrasi Publik, Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia[2]
E-mail: rezky.afiahtul@iwu.ac.id[1]

ABSTRAK

*Berlandaskan pandangan Resource-Based View (RBV) dan teori kepemimpinan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Bandung, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengungkapan anomali peran motivasi kerja serta dominasi kepemimpinan berorientasi tugas di sektor UMKM. Penelitian kuantitatif eksplanatori ini melibatkan 96 responden karyawan UMKM yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Analisis data menggunakan Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), sebuah metode yang secara justifikasi metodologis sangat tangguh (robust) untuk menguji model prediktif yang kompleks pada ukuran sampel terbatas. Hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Namun, komunikasi organisasi dan motivasi kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja, sehingga motivasi gagal menjadi variabel mediasi. Secara interpretatif, kegagalan motivasi ini mengindikasikan bahwa dorongan internal karyawan rentan terhambat oleh ketiadaan sistem kerja operasional yang baku atau fasilitas yang terbatas di UMKM, sehingga tidak bermanifestasi pada kinerja nyata. Secara praktis, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja UMKM tidak dapat sekadar bertumpu pada dorongan motivasi internal semata. Pelaku UMKM direkomendasikan untuk berinvestasi pada kepemimpinan berorientasi tugas (*task-oriented*) serta penyediaan instrumen operasional teknis seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memastikan tercapainya target.*

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan; Komunikasi Organisasi; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja; UMKM*

ABSTRACT

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

Based on the Resource-Based View (RBV) and leadership theories, this study aims to analyze the influence of leadership style and organizational communication on employee performance in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Bandung City, with work motivation as a mediating variable. The novelty of this research lies in revealing the anomaly of work motivation's role and the dominance of task-oriented leadership in the MSME sector. This explanatory quantitative research involved 96 MSME employee respondents selected through a purposive sampling technique. Data analysis utilized Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), a method methodologically justified as highly robust for testing complex predictive models on limited sample sizes. The test results prove that leadership style and organizational communication have a positive and significant effect on work motivation. Leadership style is also proven to have a significant direct effect on performance. However, organizational communication and work motivation have no significant impact on performance, thus motivation fails as a mediating variable. Interpretatively, this motivation failure indicates that employees' internal drive is vulnerable to being hindered by the absence of standard operational work systems or limited facilities in MSMEs, so it does not manifest in actual performance. Practically, this research concludes that MSME performance improvement cannot merely rely on internal motivational drives. MSME actors are recommended to invest in task-oriented leadership and the provision of technical operational instruments such as Standard Operating Procedures (SOP) to ensure target achievement.

Keywords: *Leadership Style; Organizational Communication; Employee Performance; Work Motivation; MSMEs*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat krusial dalam menopang perekonomian nasional, tidak hanya sebagai penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga sebagai penyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia. Kota Bandung, sebagai salah satu episentrum industri kreatif, kuliner, dan fesyen di Indonesia, memiliki ekosistem UMKM yang sangat dinamis dan kompetitif. Berdasarkan dinamika ekonomi pasca-pandemi, UMKM di Kota Bandung dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar mampu bertahan dan berkembang. Namun, tantangan terbesar yang sering dihadapi oleh pelaku UMKM bukan lagi sekadar pada aspek permodalan atau pemasaran, melainkan pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan motor penggerak utama yang menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian target bisnis UMKM (Irjanto & Setiawan, 2016). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi isu sentral yang memerlukan perhatian khusus dari para pemilik maupun pengelola UMKM.

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

Kinerja karyawan mencerminkan kualitas, kuantitas, dan efisiensi output yang dihasilkan oleh individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya (Nasution & Hermawan, 2024). Pada konteks UMKM yang umumnya memiliki struktur organisasi yang ramping, penurunan kinerja satu atau dua karyawan dapat memberikan dampak negatif yang langsung terasa pada produktivitas keseluruhan usaha. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa fluktuasi kinerja karyawan UMKM di Kota Bandung sering kali dipicu oleh kurangnya sistem manajemen yang terstruktur, yang bermuara pada rendahnya komitmen dan motivasi kerja (Agustin, 2020). Untuk mengatasi hal ini, diperlukan determinan strategis yang dapat dikendalikan oleh manajemen, di antaranya adalah gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan UMKM, pemilik usaha biasanya bertindak langsung sebagai manajer operasional, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berdampak langsung pada iklim kerja. Kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan mampu mengayomi bawahan terbukti secara empiris dapat meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra, (2022) yang menyoroti bahwa pendekatan manajerial dan gaya kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika organisasi publik maupun bisnis sangat menentukan optimalisasi kinerja aparatur atau karyawan. Pemimpin UMKM yang mampu memberikan visi yang jelas serta memberdayakan karyawannya cenderung memiliki tim dengan tingkat kinerja yang superior dibandingkan dengan pemimpin yang otoriter dan kaku (Siagian & Khair, 2018).

Selain gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi memegang peranan vital dalam membentuk sinergi antar anggota tim. Komunikasi organisasi yang efektif memastikan aliran informasi berjalan dengan baik, baik dari atasan ke bawahan (komunikasi ke bawah), bawahan ke atasan (komunikasi ke atas), maupun antar rekan kerja (komunikasi horizontal). Pada sektor UMKM, komunikasi sering kali berjalan secara informal. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini rentan menimbulkan ambiguitas peran, konflik interpersonal, dan kesalahan dalam eksekusi tugas. Barokah et al., (2022) dalam kajiannya mengenai administrasi bisnis dan perilaku organisasi menekankan bahwa komunikasi yang transparan dan intensif berkontribusi secara signifikan terhadap pemahaman visi misi usaha, yang pada gilirannya mendorong produktivitas kerja. Komunikasi yang baik meminimalisir hambatan operasional dan menciptakan

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

lingkungan kerja yang harmonis (Wulan & Sulandjari, 2022).

Meskipun gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki peran penting, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang inkonsisten (*research gap*). Penelitian oleh Lamere et al., (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, namun studi lain oleh Nurlina et al., (2021) pada sektor informal menemukan bahwa kepemimpinan tidak berdampak langsung tanpa adanya dorongan internal dari karyawan itu sendiri. Inkonsistensi ini mengindikasikan perlunya variabel mediasi yang dapat menjembatani hubungan antara variabel independen dengan kinerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi. Motivasi kerja merupakan daya dorong psikologis yang membuat individu bersedia mengerahkan waktu dan energinya untuk bekerja secara maksimal (Fathurrahman & Efendi, 2025). Logika teoretisnya adalah, gaya kepemimpinan yang baik dan komunikasi organisasi yang efektif tidak secara instan meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu menumbuhkan rasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam diri karyawan. Karyawan yang termotivasi tinggi inilah yang kemudian akan menunjukkan kinerja optimal.

Penelitian ini menawarkan beberapa kebaruan (*novelty*). Pertama, dari segi konteks objek, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai model mediasi motivasi lebih banyak dilakukan pada perusahaan berskala besar (korporat) atau instansi pemerintahan. Penelitian ini secara spesifik memotret dinamika SDM pada UMKM di Kota Bandung dengan pendekatan kuantitatif yang presisi (menggunakan PLS-SEM). Kedua, penelitian ini mengintegrasikan pandangan administrasi bisnis (Barokah et al., 2022) dan manajemen publik/organisasi (Saputra, 2022) ke dalam satu model empiris yang komprehensif, guna menguji apakah komunikasi dan kepemimpinan dapat menembus keterbatasan fasilitas di UMKM melalui penguatan motivasi intrinsik karyawan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, Rumusan Masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pertanyaan mengenai apakah gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan UMKM di Kota Bandung. Lebih lanjut, penelitian ini juga mempertanyakan apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta sejauh mana peran motivasi kerja mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor tersebut.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, Tujuan Penelitian ini adalah

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sekaligus membuktikan peran mediasi motivasi kerja dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor UMKM di Kota Bandung.

Adapun Manfaat Penelitian ini terbagi menjadi dua aspek utama, yakni teoretis dan praktis. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan kajian keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya mengenai penerapan model mediasi motivasi kerja dalam menjembatani variabel kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja di lingkungan usaha mikro dan kecil. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi para pelaku, pemilik, dan manajer UMKM di Kota Bandung; memberikan kerangka kerja nyata bahwa investasi non-finansial seperti memperbaiki cara memimpin dan membangun komunikasi yang efektif merupakan strategi efisien untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan yang bermuara pada keberlanjutan bisnis UMKM itu sendiri.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan manifestasi dari hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari kontribusi perilaku terhadap iklim organisasi. Cendana & Lasmi, (2025) menegaskan bahwa pada organisasi berskala kecil seperti UMKM, kinerja individu sangat identik dengan kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga evaluasi kinerja harus mencakup aspek kedisiplinan, inisiatif, dan kemampuan adaptasi. Tingkat kinerja yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya memahami deskripsi pekerjaannya, tetapi juga memiliki komitmen untuk memberikan nilai tambah bagi keberlangsungan usaha.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola tingkah laku, strategi, dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi anggota timnya untuk mencapai visi bersama. Pada sektor UMKM, pendekatan kepemimpinan cenderung lebih personal dan fleksibel dibandingkan dengan struktur korporasi yang kaku. Saputra, (2022) dalam kajiannya mengemukakan bahwa pendekatan manajerial dan gaya

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

kepemimpinan yang responsif sangat krusial dalam mengelola dinamika organisasi, baik pada sektor publik maupun bisnis komersial. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gayanya apakah itu transformasional, transaksional, atau partisipatif dengan tingkat kematangan karyawan serta tantangan eksternal. Kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan terbukti mampu meminimalkan tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap UMKM tempat mereka bekerja (Pinandito & Savira, 2022).

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan instruksi di dalam suatu struktur organisasi guna mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini mencakup aliran informasi ke bawah (instruksi pimpinan), ke atas (umpan balik karyawan), dan horizontal (koordinasi antar rekan kerja). Barokah et al., (2022) menggarisbawahi bahwa dalam administrasi bisnis, kualitas komunikasi yang transparan dan intensif menjadi fondasi utama untuk membangun pemahaman yang selaras antara visi pemilik usaha dan eksekusi operasional oleh karyawan. Tanpa adanya komunikasi yang asertif dan terbuka, organisasi rentan mengalami distorsi informasi yang dapat memicu konflik antarpribadi dan inefisiensi kerja. Oleh karena itu, komunikasi organisasi yang efektif berfungsi sebagai pelumas yang memastikan seluruh elemen dalam UMKM bergerak secara harmonis dan sinkron (Kurniawan, 2025).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan psikologis, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), yang mendorong seseorang untuk memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku berkinerja tinggi. Dalam konteks UMKM dengan keterbatasan insentif finansial dibandingkan perusahaan besar, motivasi intrinsic seperti pengakuan, rasa dihargai, dan lingkungan kerja yang kondusif sering kali memainkan peran yang lebih dominan. Saputra et al., (2023) menjelaskan bahwa karyawan yang termotivasi akan secara sukarela mengerahkan upaya ekstra (*extra-role behavior*) untuk menyelesaikan tugas-tugas sulit. Motivasi bertindak sebagai katalisator yang mengubah potensi sumber daya manusia menjadi tindakan produktif yang nyata.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara variabel-variabel penelitian ini dibangun berdasarkan logika teoretis dan dukungan temuan empiris terdahulu. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta ruang partisipasi akan membuat karyawan merasa dihargai, yang pada gilirannya menumbuhkan motivasi internal yang kuat (Siagian & Khair,

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

2018). Berdasarkan argumen ini, hipotesis pertama (H1) yang diajukan adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UMKM. Selanjutnya, komunikasi yang transparan dan dua arah memungkinkan karyawan untuk memahami tujuan perusahaan serta meminimalisir stres akibat ketidakjelasan tugas, sehingga dorongan untuk bekerja maksimal akan meningkat (Barokah et al., 2022). Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UMKM.

Dalam kaitannya dengan kinerja, kepemimpinan yang efektif secara langsung memberikan teladan dan standar kerja yang memandu karyawan untuk bekerja lebih efisien (Saputra, 2022). Hal ini mendasari perumusan hipotesis ketiga (H3), yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, kelancaran aliran informasi operasional melalui komunikasi organisasi yang baik akan meminimalisir tingkat kesalahan kerja dan mempercepat penyelesaian tugas (Wulan & Sulandjari, 2022). Berpijak pada hal tersebut, hipotesis keempat (H4) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang memiliki dorongan psikologis yang tinggi secara alamiah akan menunjukkan persistensi dan kualitas kerja yang lebih unggul dibandingkan mereka yang tidak termotivasi (Fathurrahman & Efendi, 2025). Oleh sebab itu, hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran motivasi kerja sebagai mediator juga menjadi fokus utama dalam model penelitian ini. Logika mediasinya adalah bahwa gaya kepemimpinan yang suportif mungkin tidak serta-merta meningkatkan output kerja secara mekanis, melainkan terlebih dahulu membangkitkan semangat dan komitmen (motivasi) dalam diri karyawan, yang pada tahap selanjutnya akan bermanifestasi pada peningkatan kinerja (Ningrum et al., 2023). Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) mendalilkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan komunikasi, iklim komunikasi yang positif pertama-tama akan menciptakan kenyamanan dan kepuasan psikologis (motivasi), yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan produktif. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan UMKM di Kota Bandung.

METODE

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain riset eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menguji rumusan hipotesis guna menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menitikberatkan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data menggunakan prosedur statistik. Objek dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Seluruh tahapan penelitian dilakukan dengan berfokus pada ekosistem Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang beroperasi di wilayah Kota Bandung, Jawa Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada sektor UMKM di Kota Bandung. Mengingat jumlah pasti (*exact number*) dari seluruh karyawan UMKM di Kota Bandung sangat besar dan fluktuatif, maka kerangka sampel (*sampling frame*) yang digunakan bersifat *non-probability*. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria khusus tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi yang ditetapkan bagi responden adalah: (1) berstatus sebagai karyawan aktif pada UMKM di Kota Bandung, (2) telah bekerja minimal selama satu tahun untuk memastikan mereka memiliki pemahaman yang cukup mengenai gaya kepemimpinan dan budaya komunikasi di tempat kerjanya, dan (3) bekerja pada UMKM yang setidaknya memiliki lima orang karyawan untuk memastikan adanya dinamika interaksi organisasional. Berdasarkan kriteria tersebut, pengumpulan data berhasil menjaring dan memvalidasi sebanyak 96 orang responden yang layak untuk dianalisis. Jumlah 96 responden ini dinilai sangat memadai untuk analisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang dibagikan secara langsung maupun daring (menggunakan *Google Form*) kepada responden. Instrumen pengukuran untuk setiap variabel menggunakan Skala Likert lima poin, yang merentang dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju). Kuesioner ini dirancang berdasarkan sintesis indikator dari kajian literatur terdahulu. Gaya kepemimpinan diukur melalui indikator kemampuan mengarahkan, pemberian dukungan, dan pendelegasian wewenang. Komunikasi organisasi diukur melalui indikator keterbukaan informasi, intensitas komunikasi, dan kejelasan pesan. Motivasi kerja diukur dari dimensi dorongan intrinsik, kebutuhan pencapaian, dan pengakuan. Sementara itu, kinerja karyawan diukur

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

melalui indikator kualitas kerja, kuantitas output, ketepatan waktu, dan kerja sama tim. Sebelum data utama dikumpulkan, kuesioner terlebih dahulu melewati tahap uji validitas muka (*face validity*) dan uji coba (*pilot test*) untuk memastikan bahwa item-item pernyataan dapat dipahami dengan baik oleh target responden.

Analisis data empiris dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians, yaitu *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini sangat handal untuk menguji model prediktif yang kompleks, mengakomodasi analisis variabel mediasi, dan sangat toleran terhadap ukuran sampel yang tidak terlalu besar serta data yang tidak terdistribusi normal secara ketat. Evaluasi model dalam PLS-SEM dilakukan melalui dua tahapan utama, yakni evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas instrumen diukur menggunakan indikator *Convergent Validity* (melalui nilai *loading factor* di atas 0,7 dan *Average Variance Extracted*/AVE di atas 0,5) serta *Discriminant Validity* (melalui kriteria *Fornell-Larcker* atau *Heterotrait-Monotrait Ratio*). Sedangkan reliabilitas instrumen diukur menggunakan parameter *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai batas ambang minimal sebesar 0,7.

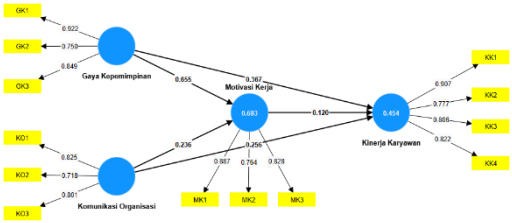
Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, tahapan selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis penelitian. *Inner model* dievaluasi dengan melihat nilai *R-Square* (R^2) untuk mengukur seberapa besar varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independennya, serta nilai *Q-Square* (Q^2) untuk menilai relevansi prediktif dari model tersebut. Pengujian hipotesis, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi), dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* yang terdapat dalam program SmartPLS. Signifikansi hubungan antar variabel ditentukan dengan membandingkan nilai *T-statistic* (T-hitung) dengan T-tabel (dengan batas minimal 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%) dan melihat nilai *p-values* ($p < 0,05$). Secara khusus, pengujian peran mediasi motivasi kerja dievaluasi berdasarkan besaran koefisien pengaruh tidak langsung spesifik (*specific indirect effect*) yang dihasilkan dari *proses bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap pertama dalam analisis data menggunakan SmartPLS adalah mengevaluasi model pengukuran atau outer model untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel sebelum melakukan pengujian hipotesis. Pengujian validitas dilakukan

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

melalui penilaian validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), sebagaimana divisualisasikan pada output algoritma PLS pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (PLS Algorithm)
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Berdasarkan Gambar 1 dan hasil komputasi SmartPLS, evaluasi validitas dan reliabilitas dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Outer Model (Validitas dan Reliabilitas)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK1	0.922	0.794	0.880	0.711
	GK2	0.750			
	GK3	0.849			
Komunikasi Organisasi (KO)	KO1	0.825	0.683	0.825	0.612
	KO2	0.718			
	KO3	0.801			
Motivasi Kerja (MK)	MK1	0.887	0.769	0.867	0.685
	MK2	0.764			
	MK3	0.828			
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.907	0.847	0.898	0.688
	KK2	0.777			
	KK3	0.806			
	KK4	0.822			

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator dari variabel penelitian telah memenuhi nilai outer loading di atas ambang batas 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel laten berada pada rentang 0,612 hingga 0,711, yang mengonfirmasi bahwa instrumen memiliki validitas konvergen yang sangat memadai. Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan bahwa konstruk Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Meskipun Komunikasi Organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,683, namun nilai *Composite Reliability*-nya mencapai 0,825 (melampaui batas 0,70), sehingga indikator tersebut tetap dinyatakan reliabel dan konsisten. Pengujian validitas diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) juga dilakukan, di mana seluruh nilai korelasi antar variabel berada di bawah ambang batas kritis, memastikan setiap konstruk unik secara empiris.

Setelah model pengukuran dipastikan memenuhi kriteria kelayakan, tahapan berikutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai kemampuan prediksi model. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-Square*) seperti yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Endogen	R-Square	Kategori
Motivasi Kerja	0.693	Kuat (Substantial)
Kinerja Karyawan	0.454	Moderat

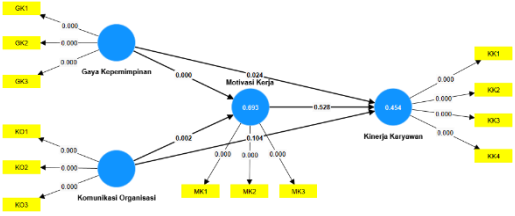
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai R-Square

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

sebesar 0,693. Hal ini berarti bahwa 69,3% variasi pada Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variasi Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi, sedangkan sisanya 30,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,454, yang mengindikasikan bahwa 45,4% variasi pada Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja. Berdasarkan kriteria empiris, nilai *R-Square* yang berada di atas 0,67 dikategorikan sebagai model struktural yang kuat (substantial). Selain itu, pengujian relevansi prediktif (*Q-Square*) menunjukkan nilai di atas nol ($Q^2 > 0$) untuk variabel Motivasi Kerja, yang memvalidasi bahwa model penelitian ini memiliki observasi prediktif yang baik dan relevan.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5% (p-value < 0,05) dan nilai kritis T-statistik lebih besar dari 1,96. Hasil *running bootstrapping* diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Output Bootstrapping SmartPLS
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Rincian koefisien jalur untuk pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.655	9.131	0.000	Diterima
H2	Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja	0.236	3.254	0.002	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.367	2.293	0.024	Diterima
H4	Komunikasi Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.256	1.639	0.104	Ditolak
H5	Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.120	0.633	0.528	Ditolak

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 3 mengenai hasil pengujian pengaruh langsung, Hipotesis Pertama (H1) diterima, di mana Gaya Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai T-statistik sebesar 9,131 dan p-value 0,000. Hipotesis Kedua (H2) juga diterima, menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (T-statistik = 3,254, p-value = 0,002). Selanjutnya, hasil pengujian Hipotesis Ketiga (H3) membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (T-statistik = 2,293, p-value = 0,024) membuktikan kepemimpinan berdampak langsung terhadap kinerja. Namun, Komunikasi Organisasi terbukti tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (p=0.104). Lebih lanjut, Motivasi Kerja secara mengejutkan tidak berpengaruh

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

signifikan terhadap Kinerja Karyawan (p=0.528), sehingga H5 ditolak.

Untuk mengevaluasi Hipotesis Keenam (H6) dan Ketujuh (H7) mengenai efek mediasi, analisis difokuskan pada nilai Specific Indirect Effects dari hasil bootstrapping yang dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H6	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.079	0.601	0.549	Ditolak
H7	Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.028	0.648	0.518	Ditolak

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

Hasil uji empiris pada Tabel 4 untuk H6 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak signifikan memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur mediasi yang bernilai positif dan tidak signifikan secara statistik (T-statistik = 0,601, p-value = 0,549). Mengingat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (H3) signifikan, maka Hipotesis 6 ditolak. Demikian pula untuk H7, hasil pengujian membuktikan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (T-statistik = 0,648, p-value = 0,518), yang juga Menolak Hipotesis 7. Mengingat Motivasi Kerja tidak memengaruhi Kinerja secara langsung, hasil uji mediasi pada Tabel 4 secara otomatis mengonfirmasi bahwa H6 dan H7 juga ditolak.

Pembahasan

Temuan empiris dari penelitian ini menghadirkan realitas yang kompleks dan unik pada ekosistem UMKM di Kota Bandung. Pertama, diterima-nya hipotesis bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Motivasi dan Kinerja menguatkan postulat Saputra, (2022). Pemimpin UMKM yang turun tangan langsung, suportif, dan memberikan ruang delegasi terbukti efektif menjadi kompas penggerak operasional karyawan.

Namun, temuan paling krusial dari penelitian ini adalah ditolaknya peran Motivasi Kerja terhadap Kinerja, yang berimbas pada gugurnya hipotesis mediasi. Secara teoretis, individu yang termotivasi seharusnya berkinerja tinggi. Namun, pada konteks UMKM Bandung, dorongan intrinsik (motivasi) yang tercipta dari komunikasi yang baik dan pemimpin yang ramah, ternyata tidak cukup kuat untuk dikonversi menjadi produktivitas kerja yang nyata. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui sudut pandang resource-based view. Di lingkungan UMKM, meskipun karyawan merasa senang dan dihargai (termotivasi), mereka sering kali dihadapkan pada kendala operasional teknis, seperti ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku, keterbatasan teknologi/alat produksi, atau tingginya beban kerja

Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan
Volume 12, Nomor 2, Mei 2026 ISSN: 2442-3777 (cetak)
Website: https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat ISSN: 2622-691X (online)
Submitted 6 Maret 2026, Reviewed 6 Mei 2026, Publish 30 Mei 2026 (553-567)

(*multitasking*) yang menyebabkan kelelahan fisik. Akibatnya, motivasi berhenti hanya sebagai kepuasan psikologis dan tidak bermanifestasi menjadi kinerja.

Selain itu, komunikasi organisasi yang baik terbukti menyumbang pada motivasi, namun sejalan dengan kajian Barokah et al., (2022) terkait administrasi bisnis, komunikasi yang sekadar "harmonis" secara sosial tidak akan mendongkrak kinerja jika tidak berisi pesan teknis dan instruksional yang jelas. Hal ini menjadi peringatan bagi pelaku UMKM: merawat "suasana hati" karyawan itu penting, namun untuk mencetak kinerja (*output*), UMKM tidak bisa hanya mengandalkan motivasi; mereka wajib menyediakan sistem kerja, fasilitas, dan kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas (*task-oriented*).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis empiris, tata kelola sumber daya manusia pada ekosistem UMKM di Kota Bandung menunjukkan karakteristik fungsional yang spesifik. Secara parsial, gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terbukti berkontribusi signifikan dalam menumbuhkan motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan secara langsung juga terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga gagal berperan sebagai variabel mediasi. Secara teoretis, temuan ini memperluas diskursus perilaku organisasi dengan menunjukkan adanya batasan (*boundary condition*) dari teori motivasi klasik apabila diterapkan pada sektor UMKM yang rentan terhadap keterbatasan sumber daya dan sistem kerja informal. Tingginya dorongan internal karyawan belum cukup untuk diakumulasikan menjadi produktivitas kerja nyata apabila tidak diimbangi dengan ketersediaan instrumen teknis pendukung. Dalam konteks ini, figur pemimpin yang berorientasi pada penyelesaian tugas (*task-oriented*) memegang peranan esensial untuk menjembatani hambatan operasional dan mengarahkan karyawan pada pencapaian target kerja.

Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar pemilik maupun manajer UMKM tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat menjaga keharmonisan iklim komunikasi dan motivasi semata. Perlu adanya investasi manajerial pada penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task-oriented*). Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terstruktur, perbaikan fasilitas kerja, serta pembagian beban tugas yang proporsional guna meminimalisir kelelahan fisik karyawan. Bagi pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan untuk memasukkan variabel

seperti kelengkapan fasilitas kerja atau beban kerja sebagai variabel pemoderasi. Selain itu, penggunaan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) atau studi komparatif antar-subsektor UMKM sangat direkomendasikan untuk menggali pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai kompleksitas hubungan antara motivasi dan kinerja dalam kondisi keterbatasan organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin, D. S. (2020). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN UMKM DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, *1*(1), 8–18. https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4

Barokah, R. A., Amin, D. S., Supriatna, I., Rahman, N. L., & Ridwansyah, F. (2022). Pengaruh Thriving At Work dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Publik Kantor Desa Cibenda, Kecamatan Cipongkor, Kabupaten Bandung Barat. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *5*(8), 3070–3076. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.812

Cendana, V. A., & Lasmi, N. W. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja Generasi Z Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM Denpasar. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *5*(6), 1819–1830. https://doi.org/10.53866/jimi.v5i6.1074

Fathurrahman, M. F., & Efendi, E. (2025). Pengaruh Komunikasi Organisasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Mutia Catering Medan. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, *4*(2), 254–266. https://doi.org/10.54259/mukasi.v4i2.4364

Irjanto, B., & Setiawan, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri UMKM di Wilayah D.I. Yogyakarta. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *5*(2), 15. https://doi.org/10.30588/jmp.v5i2.160

Kurniawan, H. (2025). Manajemen Konflik dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja UMKM. *Jurnal Minfo Polgan*, *14*(1), 1269–1273. https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.15015

Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai

Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *7*(2), 341. https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420

Nasution, A. E., & Hermawan, B. (2024). Studi Kinerja Karyawan: Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja. *Jesya*, *7*(2), 1374–1385. https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1685

Ningrum, M. A., Surtiani, A., & Saputra, G. W. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Innovative Work Behavior (Studi Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *4*(5), 6015–6027. https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3202

Nurlina, N., Safrida, S., Musmulyadi, M., & Burhan, B. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, *4*(1), 1–7. https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.1571

Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, *8*(2), 278. https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719

Saputra, G. W. (2022). The Influence of Motivation by Leaders on Employee Performance at Parahyangan Residences Apartment in Bandung City. *Res Militaris*, *12*(2), 7451–7457. https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/922

Saputra, G. W., Kurniawati, Johan, A., & Sulistyan, R. B. (2023). Analysis of Employee Performance Improvement : The Role of Social Exchange Theory. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, *13*(2), 272–281. https://ejournal.itbwigalumajang.ac.id/index.php/wiga/article/view/1129

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 59–70. https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241

Wulan, H. S., & Sulandjari, R. (2022). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MANAJEMEN KINERJA BARU PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI CV. CANDI KARYA. *JURNAL ILMIAH*

EDUNOMIKA, *6*(2). 4706 https://doi.org/10.29040/jie.v6i2.