

ARTIKEL

**MODEL KINERJA MANAJERIAL UMKM BATIK DI PRIANGAN TIMUR:
INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI, KEMAMPUAN MANAJERIAL,
DAN LINGKUNGAN KERJA MELALUI ETOS KERJA**

Oleh,
ELIN HERLINA
NPM. 229010008



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya pemahaman empiris mengenai peran faktor internal UMKM khususnya budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja dalam membentuk etos kerja sebagai sumber daya strategis yang mendorong kinerja manajerial pada UMKM Batik. UMKM batik di wilayah Priangan Timur dipilih sebagai locus penelitian karena memiliki karakteristik unik yang mengintegrasikan aktivitas ekonomi dengan pelestarian nilai budaya lokal. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya dioptimalkan akibat lemahnya penguatan kapasitas internal usaha. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris model konseptual yang mengintegrasikan budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap etos kerja, serta menganalisis peran etos kerja sebagai mediator dalam membentuk kinerja Manajerial pada UMKM batik. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan deskriptif dan Verifikatif serta pendekatan kuantitatif. Survey dilakukan terhadap 258 pelaku UMKM batik di enam kabupaten/kota wilayah Priangan Timur. Analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Instrumen penelitian terbukti valid dan reliabel. Hasil pelaksanaan penelitian menunjukkan bahwa secara struktural, budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, yang selanjutnya berperan sebagai mediator utama dalam meningkatkan kinerja manajerial UMKM batik. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya model kinerja manajerial UMKM. Secara praktis, hasilnya menjadi dasar rekomendasi peningkatan etos dan pelatihan manajerial bagi pelaku UMKM batik, serta masukan bagi pemangku kebijakan daerah dalam merancang program pendampingan UMKM. Dengan demikian temuan ini menegaskan pentingnya penguatan faktor internal berbasis budaya sebagai strategi keberlanjutan UMKM kreatif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial, Lingkungan Kerja, Etos Kerja, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

This study is motivated by the limited empirical evidence regarding the role of internal factors within Small, and Medium Enterprises (SMEs), particularly organizational culture, managerial capability, and the work environment, in shaping work ethic as a strategic resource that enhances managerial performance in batik SMEs. Batik SMEs in the Eastern Priangan region were selected as the research locus due to their distinctive characteristics, which integrate economic activities with the preservation of local cultural values. Nevertheless, this potential has not been fully optimized due to insufficient strengthening of internal organizational capacity. The purpose of this study is to empirically examine a conceptual model that integrates organizational culture, managerial capability, and the work environment in influencing work ethic, as well as to analyze the mediating role of work ethic in shaping managerial performance in batik SMEs. This research employs a descriptive and verificative design using a quantitative approach. A survey was conducted involving 258 batik SME actors across six regencies/cities in the Eastern Priangan region. Quantitative data analysis was performed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The research instruments were confirmed to be valid and reliable. The results indicate that, structurally, organizational culture, managerial capability, and the work environment have a positive and significant effect on work ethic, which subsequently serves as a key mediating variable in improving the managerial performance of batik SMEs. Theoretically, this study contributes to the enrichment of managerial performance models for SMEs. Practically, the findings provide a basis for recommendations aimed at strengthening work ethic and managerial training for batik SME actors, as well as offering policy-relevant insights for local governments in designing SME development and assistance programs. Overall, these findings emphasize the importance of strengthening culture-based internal factors as a sustainability strategy for creative SMEs.

Keywords: *Organizational Culture, Managerial Capability, Work Environment, Work Ethic, Managerial Performance*

RINGKESAN

Panalungtikan ieu dilantarankeun ku masih kawatesna pamahaman empiris ngeunaan peran faktor internal UMKM, khususna budaya organisasi, kamampuan manajerial, jeung lingkungan kerja, dina ngabentuk etos kerja salaku sumber daya strategis anu ngadorong kinerja manajerial UMKM batik. UMKM batik di wewengkon Priangan Timur dipilih minangka lokus panalungtikan lantaran miboga karakteristik anu khas, nyaeta ngahijikeun kagiatan ekonomi jeung pelestarian ajén-inajén budaya lokal. Sanajan kitu, potensi eta tacan dioptimalkeun sagemblengna alatan lemahna pangukuhan kapasitas internal usaha. Tujuan panalungtikan ieu nyaeta pikeun nguji sacara empiris model konseptual anu ngahijikeun budaya organisasi, kamampuan manajerial, jeung lingkungan kerja kana etos kerja, sarta nganalisis peran etos kerja salaku mediator dina ngabentuk kinerja manajerial UMKM batik. Panalungtikan dilaksanakeun ngagunakeun metode deskriptif jeung vérifikatif kalayan pendekatan kuantitatif. Survey dilakukeun ka 258 palaku UMKM batik di genep kabupaten/kota di wewengkon Priangan Timur. Analisis data kuantitatif dipikerjae ngagunakeun metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Instrumén panalungtikan kabuktian valid jeung reliabel. Hasil panalungtikan nuduhkeun yen sacara struktural, budaya organisasi, kamampuan manajerial, jeung lingkungan kerja boga pangaruh positif jeung signifikan kana etos kerja, anu saterusna miboga peran minangka mediator utama dina ningkatkeun kinerja manajerial UMKM batik. Sacara téoritis, panalungtikan ieu nambahan jeung ngabeungharan model kinerja manajerial UMKM. Sacara praktis, hasilna jadi dasar rekomendasi pikeun ningkatkeun eosa kerja jeung palatihan manajerial pikeun palaku UMKM batik, oge jadi bahan masukan pikeun pamangku kawijakan daerah dina nyusun program pangdampingan UMKM. Ku kituna, ieu pamanggihan negeskeun pentingna pangukuhan faktor internal dumasar budaya minangka strategi kasinambungan UMKM kréatif.

Kecap Konci: Budaya Organisasi, Kamampuan Manajerial, Lingkungan Kerja, Etos Kerja, Kinerja Manajerial

1. PENDAHULUAN

UMKM batik merupakan sektor strategis dalam perekonomian Indonesia yang tidak hanya berperan dalam penyerapan tenaga kerja, tetapi juga dalam pelestarian nilai budaya lokal. Di wilayah Priangan Timur, UMKM batik berkembang sebagai industri kreatif berbasis kearifan lokal, namun masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja manajerial secara berkelanjutan. Kinerja manajerial menjadi kunci dalam menentukan efektivitas pengelolaan usaha, efisiensi operasional, serta daya saing di tengah dinamika pasar (Rao, 2017). Penelitian pada UMKM di Indonesia juga menunjukkan bahwa kinerja manajerial sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelolaan internal dan strategi adaptasi terhadap lingkungan bisnis (Tambunan, 2019).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja. Cameron dan Quinn (2011) serta Hartnell et al. (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian kinerja. Penelitian oleh Sutrisno dan Putra (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM melalui pembentukan sikap dan komitmen kerja. Namun, pada UMKM batik yang berbasis tradisi, budaya organisasi cenderung berorientasi pada stabilitas sehingga kurang mendorong inovasi, yang berpotensi menghambat peningkatan kinerja.

Selain itu, kemampuan manajerial menjadi determinan utama dalam keberhasilan pengelolaan usaha. Helfat dan Martin (2015) menegaskan bahwa kemampuan manajerial berperan dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan sumber daya. Studi di Indonesia juga menunjukkan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, terutama dalam aspek perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian usaha (Wahyuni & Sara, 2021). Namun demikian, banyak pelaku UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan usaha secara sistematis dan berbasis data.

Lingkungan kerja turut mempengaruhi kinerja melalui aspek fisik dan sosial yang membentuk kenyamanan serta produktivitas kerja. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan keterlibatan dan kinerja. Penelitian Kurniawan et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Namun, keterbatasan fasilitas, akses sumber daya, dan dukungan eksternal masih menjadi kendala bagi UMKM batik di daerah.

Di sisi lain, etos kerja menjadi faktor psikologis yang berperan sebagai penghubung antara faktor organisasi dan kinerja. Miller et al. (2002) serta Ali dan Al-Owaidan (2008) menegaskan bahwa etos kerja mencerminkan nilai dan sikap individu terhadap pekerjaan yang mendorong perilaku produktif. Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa etos kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja (Prasetyo & Marlina, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi faktor struktural, tetapi juga oleh internalisasi nilai kerja individu.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial, sebagian besar masih dilakukan secara parsial. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model struktural dengan memasukkan etos kerja sebagai variabel mediasi masih terbatas, khususnya pada UMKM batik di Priangan Timur. Padahal, pendekatan integratif diperlukan untuk memahami interaksi antara faktor struktural dan psikologis dalam membentuk kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian berupa belum optimalnya model integratif yang menghubungkan budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja melalui etos kerja dalam meningkatkan kinerja manajerial UMKM batik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengembangkan model kinerja manajerial yang komprehensif dan kontekstual, sehingga dapat memberikan kontribusi

teoritis dan praktis bagi pengembangan UMKM berbasis budaya lokal di Indonesia.

erdasarkan uraian latar belakang tersebut, terlihat adanya kesenjangan antara pentingnya integrasi faktor budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja dengan peran etos kerja dalam membentuk kinerja manajerial UMKM batik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Model Kinerja Manajerial UMKM Batik di Priangan Timur: Integrasi Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial, dan Lingkungan Kerja melalui Etos Kerja” sebagai upaya untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan UMKM berbasis budaya lokal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja manajerial pada UMKM batik tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan kontekstual yang saling berinteraksi. Variabel budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja diposisikan sebagai determinan utama yang memengaruhi etos kerja, yang selanjutnya berimplikasi pada kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan fondasi nilai yang membentuk cara individu berpikir dan bertindak dalam organisasi. Cameron dan Quinn dalam Jabeen dan Isakovic (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola bersama dari nilai, keyakinan, asumsi, dan interpretasi kolektif yang berkembang dalam organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai kerangka untuk memahami dan merespons dinamika lingkungan internal maupun eksternal. Melalui pendekatan Competing Values Framework (CVF), budaya organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipe yang mencerminkan orientasi fleksibilitas, kontrol, internal, dan eksternal. Dalam penelitian UMKM batik, budaya organisasi yang kuat mampu membentuk norma kerja, meningkatkan komitmen, serta mendorong munculnya etos kerja yang tinggi pada pelaku usaha.

Selanjutnya, kemampuan manajerial merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas pengelolaan usaha. Boyatzis dalam Davison (2021) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah karakteristik mendasar individu yang menghasilkan kinerja unggul. Kemampuan ini mencakup keterampilan teknis, interpersonal, konseptual, dan adaptif. Dalam UMKM batik, pemilik usaha seringkali merangkap sebagai manajer, sehingga kapasitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, dan pengendalian menjadi sangat krusial. Kemampuan manajerial yang baik akan meningkatkan kepercayaan diri, ketegasan, serta orientasi kerja yang positif, yang pada akhirnya memperkuat etos kerja.

Lingkungan kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai seluruh kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek kenyamanan fisik maupun hubungan sosial, akan menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas. Dalam UMKM batik, kondisi seperti pencahayaan, kebersihan, keamanan, serta hubungan antar pekerja dan pemilik usaha menjadi faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan etos kerja.

Etos kerja sendiri dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan nilai, sikap, dan keyakinan individu terhadap pekerjaan. Miller, Woehr, dan Hudspeth dalam Yapsir dkk. (2022) menekankan bahwa etos kerja bukan sekadar perilaku, melainkan sistem nilai internal yang memengaruhi cara individu memaknai pekerjaan. Etos kerja yang tinggi tercermin dalam sikap disiplin, tanggung jawab, kerja keras, dan orientasi pada kualitas. Dalam penelitian ini, etos kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial.

Kinerja manajerial menurut Rao dan Rao dalam Rao (2017) adalah sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan fungsi, peran, dan tanggung jawabnya secara efektif. Kinerja ini mencakup aspek

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam UMKM batik, kinerja manajerial yang baik akan tercermin pada kemampuan mengelola sumber daya, meningkatkan kualitas produk, serta mempertahankan daya saing usaha.

Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja berkontribusi dalam membentuk etos kerja, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja manajerial. Kerangka ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola UMKM batik agar mampu berkembang secara berkelanjutan.

Selanjutnya dalam penelitian ini terdapat tiga variabel eksogen (budaya organisasi, kemampuan manajerial, lingkungan kerja), satu variabel intervening (etos kerja) dan satu variabel endogen (kinerja manajerial) serta ditetapkan lima hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial dan lingkungan kerja terhadap etos kerja.
- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap etos kerja.
- c. Terdapat pengaruh kemampuan manajerial terhadap etos kerja.
- d. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap etos kerja.
- e. Terdapat pengaruh etos kerja terhadap kinerja manajerial.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 307 UMKM Batik di Priangan Timur meliputi Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kota Banjar, dan Kabupaten Pangandaran dengan jumlah sampel sebanyak 258 responden menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *cluster proportionate random sampling*.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui analisis *outer loading* pada model pengukuran (*measurement model*).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model kinerja manajerial UMKM batik di Priangan Timur melalui integrasi budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja dengan etos kerja sebagai variabel mediasi. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang memungkinkan pengujian hubungan simultan antar variabel laten secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, ditunjukkan oleh nilai *outer loading* di atas 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melampaui 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator secara memadai. Pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang baik, dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan dapat dipercaya. Selain itu, uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda, ditandai dengan nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel etos kerja dan kinerja manajerial berada dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi etos kerja dan kinerja manajerial secara signifikan. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah

ambang batas, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas dan setiap variabel independen memberikan kontribusi yang unik dalam model.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai organisasi yang kuat, kompetensi manajerial yang baik, serta lingkungan kerja yang kondusif mampu membentuk sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Selain itu, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, meskipun pengaruh langsungnya relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui etos kerja.

Etos kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa nilai, sikap, dan keyakinan terhadap pekerjaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa etos kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial. Nilai pengaruh tidak langsung yang signifikan serta kategori mediasi parsial menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh variabel independen terhadap kinerja disalurkan melalui etos kerja, meskipun pengaruh langsung tetap ada.

Selain hubungan linear, penelitian ini juga menunjukkan adanya konfigurasi antar variabel yang bersifat saling melengkapi. Kombinasi budaya organisasi yang kuat, kemampuan manajerial yang tinggi, dan lingkungan kerja yang kondusif menghasilkan etos kerja yang optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Sebaliknya, kelemahan pada salah satu variabel dapat mengurangi efektivitas pembentukan etos kerja, sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh integrasi berbagai faktor secara simultan.

Temuan empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi UMKM batik cenderung berorientasi pada stabilitas dan pencapaian hasil, namun masih lemah dalam aspek inovasi. Kemampuan manajerial relatif kuat pada dimensi kepemimpinan, tetapi masih terbatas pada perencanaan strategis dan pengambilan keputusan berbasis data. Lingkungan kerja tergolong kondusif secara sosial, meskipun masih menghadapi keterbatasan fasilitas. Etos kerja pelaku UMKM cukup kuat, terutama pada aspek moralitas, namun pengelolaan waktu masih perlu ditingkatkan. Kinerja manajerial secara umum berada pada kategori cukup baik, tetapi memerlukan penguatan pada aspek pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial UMKM batik perlu dilakukan melalui pendekatan integratif yang mencakup penguatan budaya organisasi, peningkatan kemampuan manajerial, dan perbaikan lingkungan kerja. Etos kerja berperan sebagai faktor kunci yang menghubungkan ketiga variabel tersebut dengan kinerja. Oleh karena itu, strategi pengembangan UMKM batik perlu diarahkan pada pembentukan nilai kerja yang kuat, peningkatan kompetensi manajerial, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja manajerial UMKM batik di Priangan Timur tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor perilaku yang dimediasi oleh etos kerja. Temuan ini memperkuat perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan organisasi bersumber dari aset internal yang bersifat intangible, seperti nilai, kompetensi, dan perilaku kerja (Barney, 1991). Dalam penelitian ini, budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja merupakan sumber daya strategis yang

tidak hanya berdiri sendiri, tetapi berinteraksi melalui etos kerja untuk menghasilkan kinerja manajerial yang optimal.

Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan asumsi dasar yang berkembang dalam organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja individu. Sejalan dengan pandangan Schein (2010), budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan bagaimana individu berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan dalam organisasi. Dalam penelitian UMKM batik, budaya yang berakar pada nilai tradisi dan kearifan lokal terbukti mampu membentuk etos kerja yang kuat, terutama dalam aspek moralitas, tanggung jawab, dan komitmen terhadap kualitas kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement* dan kinerja individu (Hartnell et al., 2019). Selain itu, studi pada UMKM di Indonesia juga menunjukkan bahwa budaya berbasis nilai lokal menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha (Raharjo & Amalia, 2020). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol sosial yang memperkuat etos kerja.

Kemampuan manajerial juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja dan kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Temuan ini mendukung teori kompetensi manajerial yang dikemukakan oleh Boyatzis (2008), yang menekankan bahwa kemampuan individu dalam mengelola organisasi menentukan keberhasilan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa kompetensi manajerial memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi, khususnya pada usaha kecil dan menengah (Man et al., 2020). Kemampuan manajerial yang baik

memungkinkan pelaku UMKM untuk menginternalisasi nilai kerja secara lebih efektif, sehingga membentuk etos kerja yang disiplin dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap bahwa aspek pengambilan keputusan masih menjadi kelemahan relatif. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM perlu meningkatkan kapasitas analitis dan kemampuan pengambilan keputusan berbasis data, sebagaimana ditegaskan pentingnya *evidence-based decision making* dalam meningkatkan kinerja organisasi (Elbanna et al., 2020).

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap etos kerja dan kinerja manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, mampu mendorong motivasi dan perilaku kerja yang produktif. Hal ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi sikap dan kinerja individu (Robbins & Judge, 2017). Dalam penelitian UMKM batik, lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan kolektif menjadi kekuatan dalam membangun etos kerja yang berbasis kebersamaan dan tanggung jawab sosial. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan (Demerouti et al., 2014). Meskipun demikian, keterbatasan fasilitas dan akses sumber daya masih menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal.

Peran etos kerja sebagai variabel mediasi merupakan salah satu temuan penting dalam penelitian ini. Etos kerja terbukti mampu menjembatani pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial. Temuan ini memperkuat teori perilaku kerja yang menyatakan bahwa sikap dan nilai individu menjadi mekanisme utama dalam menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja (Ajzen, 1991). Secara empiris, hasil ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *work engagement* atau etos kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara faktor organisasi dan kinerja (Bakker &

Albrecht, 2018). Dalam penelitian UMKM batik, etos kerja berperan sebagai faktor kunci yang mengubah potensi sumber daya menjadi kinerja nyata. Mediasi parsial yang ditemukan menunjukkan bahwa meskipun faktor struktural memiliki pengaruh langsung, sebagian besar pengaruh tersebut diperkuat melalui etos kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui perbaikan sistem, tetapi juga memerlukan penguatan nilai dan sikap kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat konfiguratif dan saling melengkapi. Hal ini sejalan dengan pendekatan *contingency theory* yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh kesesuaian antara berbagai faktor internal (Donaldson, 2001). Kombinasi budaya organisasi yang kuat, kemampuan manajerial yang tinggi, dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti menghasilkan etos kerja yang optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja manajerial. Sebaliknya, kelemahan pada salah satu variabel dapat mengurangi efektivitas keseluruhan model. Temuan ini mendukung studi yang menunjukkan bahwa kinerja UMKM ditentukan oleh konfigurasi berbagai faktor, bukan oleh satu variabel tunggal (Kraus et al., 2018).

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengintegrasikan perspektif RBV, teori budaya organisasi, dan teori perilaku kerja dalam satu kerangka model kinerja manajerial. Penelitian ini juga memperkuat peran etos kerja sebagai variabel intervening yang penting dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan UMKM batik perlu dilakukan melalui pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal, peningkatan kompetensi manajerial, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif harus dilakukan secara simultan untuk membentuk etos kerja yang kuat. Selain itu, peningkatan kapasitas dalam pengambilan keputusan berbasis data dan pengelolaan waktu menjadi prioritas penting untuk meningkatkan efektivitas manajerial. Dengan pendekatan tersebut, UMKM batik di

Priangan Timur diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di tengah dinamika industri kreatif yang semakin kompetitif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja manajerial UMKM batik di Priangan Timur dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui etos kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu membentuk etos kerja yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kinerja manajerial.

Budaya organisasi yang berbasis nilai dan kearifan lokal terbukti berperan dalam membentuk sikap kerja yang berorientasi pada moralitas, tanggung jawab, dan komitmen. Kemampuan manajerial memberikan kontribusi melalui peningkatan kompetensi dalam perencanaan, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, meskipun masih diperlukan penguatan pada aspek berbasis data. Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, mampu mendorong perilaku kerja yang produktif, meskipun masih menghadapi keterbatasan fasilitas dan sumber daya.

Etos kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial yang signifikan, yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, kemampuan manajerial, dan lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial sebagian besar disalurkan melalui pembentukan nilai, sikap, dan perilaku kerja. Dengan demikian, etos kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan sumber daya organisasi dengan kinerja yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja manajerial UMKM batik tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan aspek struktural dan perilaku secara simultan. Oleh karena itu, penguatan budaya

organisasi, peningkatan kemampuan manajerial, serta perbaikan lingkungan kerja harus diarahkan pada pembentukan etos kerja yang kuat guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM batik di Priangan Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 273–285.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Davison, H. K. (2021). Managerial competencies and performance outcomes: A review and synthesis. *Journal of Management Development*, 40(2), 123–135.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.

- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2020). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 22(7), 1038–1060.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846–861.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1281–1312.
- Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on performance: Evidence from the United Arab Emirates. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 1901–1920.
- Kraus, S., Burtscher, J., Vallaster, C., & Angerer, M. (2018). Sustainable entrepreneurship orientation: A reflection on status-quo research on factors facilitating responsible managerial practices. *Sustainability*, 10(2), 444.
- Kurniawan, A., Prasetyo, I., & Sari, D. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 456–466.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a

- multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451–489.
- Prasetyo, A., & Marlina, L. (2022). Peran etos kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 512–523.
- Raharjo, S. T., & Amalia, S. (2020). Penguatan budaya organisasi berbasis kearifan lokal pada UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 123–134.
- Rao, T. V. (2017). *Performance management: Toward organizational excellence* (2nd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sutrisno, E., & Putra, R. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 789–798.
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–15.
- Wahyuni, S., & Sara, I. M. (2021). The effect of managerial competence on SME performance in Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2), 123–135.
- Yapsir, Y., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2022). The effect of Islamic work ethic on employee performance: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 254–264.