



PROSIDING SEMINAR NASIONAL KUSUMA III

Kualitas Sumberdaya Manusia

“Refleksi Budaya Kemajapahitan: SDM Unggul Menuju Indonesia Emas 2045 berbasis Sainstek Berwawasan Lingkungan dan Kewirausahaan”

Sejauh Mana Perilaku Organisasi Berperan dalam Keberhasilan Usaha Kecil dan Menengah di Surabaya?

Akbar Hariputra^{1*}, Hary Sastryawanto², Endang Siswati²

Program studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional
“Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia¹

Program studi Agribisnis. Fakultas pertanian. Universitas Wijaya Kusuma. Surabaya.
Indonesia²

*email korespondensi penulis: akbar.hariputra.fp@upnjatim.ac.id

Abstrak

Latar Belakang: Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berperan penting dalam perekonomian lokal, terutama di Surabaya. Namun, UKM menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi kinerja mereka, seperti keterbatasan sumber daya dan manajemen yang kurang efektif. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM makanan dan minuman di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei sebagai metode pengumpulan data, serta menggunakan metode analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau manajer UKM makanan dan minuman yang terdaftar di Surabaya. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi, termasuk motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan visioner, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. **Kesimpulan:** Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam praktik perilaku organisasi dapat meningkatkan kinerja dan daya saing UKM di pasar yang semakin kompetitif.

Kata Kunci: Komunikasi internal, Kepemimpinan visioner, Kinerja UKM, Motivasi karyawan,

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memainkan peran penting dalam perekonomian nasional, termasuk di kota Surabaya yang berkontribusi sebesar 283,43 triliun Rupiah pada perekonomian Jawa Timur, dengan sektor makanan dan minuman tumbuh 30% tiap tahun (Dinas & Perindustrian dan Perdagangan Pemerintahan Provinsi Jawa Timur, 2021). UKM makanan dan minuman khususnya, berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, dan pengembangan ekonomi lokal (Gherghina et al., 2020). UKM menyediakan berbagai produk makanan dan minuman yang tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen lokal tetapi juga memiliki potensi ekspor. Namun, untuk mencapai potensi ini, UKM membutuhkan strategi jangka panjang yang berkelanjutan agar dapat tetap bersaing secara efektif dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif (Dowling et al., 2019).

188

eISSN: 3062-9365

Prosiding Seminar Nasional Kusuma III, Volume 2: Oktober 2024

Upaya untuk mengembangkan strategi jangka panjang ini tidak lepas dari berbagai tantangan yang dihadapi oleh UKM makanan dan minuman di Surabaya. Tantangan ini meliputi keterbatasan sumber daya, akses ke pasar, dan manajemen yang kurang efektif (Yahaya & Nadarajah, 2023). Salah satu aspek penting yang sering diabaikan adalah perilaku organisasi. Perilaku organisasi mengacu pada cara individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks UKM, perilaku organisasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas UKM (Leso et al., 2023).

Perilaku organisasi yang buruk dapat menyebabkan berbagai masalah seperti komunikasi yang tidak efektif, konflik antar karyawan, rendahnya motivasi, dan produktivitas yang menurun (Adham, 2023). UKM dengan komunikasi internal yang buruk mungkin mengalami kesalahpahaman yang dapat menghambat operasi sehari-hari (Campbell et al., 2020). Selain itu, kepemimpinan yang tidak efektif dapat mengakibatkan kurangnya arahan dan dukungan bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan semangat kerja dan kinerja mereka (Eliyana et al., 2019).

Mengingat pentingnya perilaku organisasi dalam menentukan keberhasilan UKM, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM makanan dan minuman di Surabaya. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi faktor-faktor perilaku organisasi yang paling berpengaruh dan memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan pengelolaan perilaku organisasi di UKM makanan dan minuman. Faktor-faktor itu adalah motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan visioner.

Ketiga faktor ini memiliki peran krusial dalam menentukan efektivitas operasional dan kinerja UKM. Motivasi karyawan, misalnya, sangat berpengaruh terhadap seberapa besar karyawan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Y. Xu et al., 2022). Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras, lebih inovatif, dan lebih terlibat dalam tugas mereka. Di sisi lain, komunikasi internal yang baik memastikan bahwa informasi penting tersampaikan dengan jelas dan tepat waktu, mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dan meningkatkan kolaborasi antar tim (J.-Y. Li et al., 2023). Kepemimpinan yang berpikir secara visioner dan efektif tidak hanya memberikan arah yang jelas bagi organisasi, tetapi juga mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana perilaku organisasi mempengaruhi kinerja UKM makanan dan minuman di Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan program pelatihan dan intervensi yang dirancang untuk

meningkatkan perilaku organisasi di UKM, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan daya saing mereka di pasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, yang dipilih karena kemampuannya untuk memfasilitasi pengumpulan data yang luas dan analisis statistik untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel yang diteliti. Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM makanan dan minuman di Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM makanan dan minuman yang terdaftar di Surabaya. Mengingat jumlah UKM yang besar, teknik purposive sampling digunakan untuk memilih sampel yang representatif, dengan kriteria UKM yang telah beroperasi minimal selama tiga tahun dan memiliki minimal lima karyawan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang terdiri dari dua bagian utama: bagian pertama mencakup pertanyaan tentang karakteristik demografi UKM, seperti usia usaha, jumlah karyawan, dan jenis produk yang dihasilkan; bagian kedua berisi pernyataan-pernyataan yang mengukur variabel perilaku organisasi dan kinerja UKM. Pernyataan-pernyataan ini diadaptasi dari skala yang telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya, dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju."

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pemilik atau manajer UKM makanan dan minuman di Surabaya, baik secara langsung maupun melalui email. Selain itu, wawancara tambahan dilakukan dengan beberapa responden untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai perilaku organisasi di UKM mereka.

Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografi UKM dan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner. Analisis inferensial, seperti regresi linier berganda, digunakan untuk menguji pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM. Langkah-langkah analisis data meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan valid dan reliabel, analisis deskriptif untuk mendeskripsikan data demografi dan distribusi jawaban responden, uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas) untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat untuk analisis regresi, dan analisis regresi linier untuk menguji pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja UKM.

Aspek etika penelitian diperhatikan dengan memastikan kerahasiaan dan privasi responden. Setiap responden diberikan informasi lengkap mengenai tujuan penelitian, dan persetujuan mereka untuk berpartisipasi diperoleh sebelum pengumpulan data dilakukan. Data yang dikumpulkan akan digunakan hanya untuk keperluan penelitian dan tidak akan disebarluaskan kepada pihak ketiga tanpa izin responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Dari total 188 kuesioner yang disebar, 150 kuesioner memberikan respons yang valid, mencapai tingkat respons sebesar 80%. Mayoritas responden adalah pemilik atau manajer dari UKM makanan dan minuman di Surabaya. Rincian karakteristik responden adalah sebagai berikut:

- 1) **Usia Usaha:** Rata-rata usia usaha UKM adalah 5 tahun, dengan rentang antara 3 hingga 10 tahun.
- 2) **Jumlah Karyawan:** UKM umumnya memiliki 5 hingga 20 karyawan.
- 3) **Jenis Produk:** Produk yang paling umum dihasilkan oleh UKM termasuk makanan siap saji, minuman ringan, dan makanan tradisional.

2. Hasil Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi terhadap praktik-praktik perilaku organisasi yang diukur dalam penelitian ini. Berikut adalah rincian hasil deskriptifnya:

- 1) **Komunikasi internal:** 85% dari responden menyatakan bahwa komunikasi antara manajemen dan karyawan sangat efektif.
- 2) **Kepemimpinan Visioner:** Lebih dari 75% responden setuju bahwa kepemimpinan di UKM mereka memberikan arah yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) **Motivasi karyawan:** Sekitar 80% responden merasakan adanya motivasi kerja yang positif di tempat kerja mereka.
- 4) **Kinerja:** 70% UKM melaporkan peningkatan produktivitas dalam setahun terakhir, sementara 65% melaporkan peningkatan dalam kepuasan pelanggan.

3. Hasil Uji Model Regresi

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, dilakukan beberapa uji untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi dasar analisis regresi. Uji normalitas dengan menggunakan tes Kolmogorov-Smirnov menyatakan bahwa data yang berdistribusi normal bernilai ($p > 0.05$). Hal Ini

berarti bahwa distribusi residual tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal, sehingga asumsi normalitas untuk analisis regresi linier terpenuhi. Berikut hasil analisis Uji Kolmogorov-Smirnov pada penelitian ini.

Tabel 1. Uji Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov (K-S)	p-value
Residual Regresi	0.078	0.187

Berdasarkan Hasil Analisa uji kolmogorov-smirnov pada tabel 1 menyatakan nilai p-value > 0.05, maka distribusi residual tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal. Maka Asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinearitas mengukur sejauh mana variabel independen dalam model regresi saling berkorelasi. Untuk menguji multikolinearitas, umumnya menggunakan VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance. Berikut hasil Uji multikolinieritas pada penelitian ini.

Tabel 2. Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	VIF	Tolerance
Motivasi Karyawan	1.22	0.82
Komunikasi internal	1.30	0.77
Kepemimpinan Visioner	1.18	0.85

Dalam tabel 2, pada analisa uji multikolinieritas semua nilai VIF berada jauh di bawah 10, dan nilai tolerance jauh di atas 0.1, menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas signifikan dalam model regresi.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai Cronbach's alpha, yang menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha untuk setiap variabel lebih besar dari 0.8, menandakan tingkat reliabilitas yang tinggi. Ini berarti bahwa kuesioner yang digunakan konsisten dalam mengukur variabel-variabel yang sama pada berbagai responden. Berikut hasil rangkuman uji reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha
Motivasi Karyawan	0.87
Komunikasi internal	0.89
Kepemimpinan Visioner	0.86
Kinerja UKM	0.88

Berdasarkan Tabel 3 uji reliabilitas semua variabel nilainya terpenuhi. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel, serta memenuhi asumsi normalitas, sehingga hasil analisis regresi berganda dapat

diinterpretasikan dengan percaya diri. Hasil koefisien determinasi (R Square) pada analisa regresi berganda sebesar 0,71 mengindikasikan bahwa 71% variasi dalam kinerja UKM dapat dijelaskan oleh variabel motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan visioner. Hasil uji f-value yang diperoleh adalah 95,9 dengan tingkat signifikansi (p-value) sebesar 0,001, yang mengindikasikan bahwa secara simultan pengaruh motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan visioner terhadap kinerja UKM sangat signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan sangat baik dalam menjelaskan variasi kinerja UKM berdasarkan ketiga variabel independen tersebut. Hasil uji t-value di rangkum pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil uji t-value

Variabel	Koefisien	S.E.	t-value	Sig.
Konstanta (Intercept)	1.12	0.3	3.73	0.0125
Motivasi Karyawan	0.47	0.07	6.71	0.0031
Komunikasi	0.35	0.08	4.38	0.0134
Kepemimpinan Visioner	0.29	0.06	4.83	0.0085

Hasil analisis yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, sehingga hipotesis pertama (H1) dapat diterima. Selain itu, komunikasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, yang mendukung penerimaan hipotesis kedua (H2). Lebih lanjut, kepemimpinan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, yang menegaskan bahwa hipotesis ketiga (H3) juga diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja UKM.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi praktisi dan kebijakan publik. Pemilik UKM dapat meningkatkan kinerja mereka dengan memperbaiki praktik-praktik perilaku organisasi yang spesifik seperti motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan. Dengan memfokuskan pada peningkatan kualitas hubungan antar karyawan dan pengembangan motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan visioner, UKM dapat lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Karyawan yang termotivasi secara otonom dapat menemukan inspirasi dan peningkatan lebih lanjut dalam tujuan yang menarik dan lebih luas sehingga hal ini dapat berdampak pada kinerja perusahaan (van Tuin et al., 2020). Dalam

meningkatkan keterikatan (engagement) karyawan, perusahaan perlu mendorong karyawan agar lebih aktif dan inovatif dalam pekerjaannya. Ini bisa dilakukan dengan memberikan motivasi yang tepat, sehingga karyawan merasa terdorong untuk berkontribusi secara maksimal (Riyanto et al., 2021). Setiap karyawan selalu menantikan jenjang karir di mana pun mereka bekerja, namun fokus pada bonus dan gaji yang tinggi tidak selalu memberikan hasil yang optimal pada kepuasan dan kinerja sehingga faktor lain juga perlu diperhatikan (Paais & Pattiruhu, 2020).

Komunikasi internal yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, visi, kebijakan, dan proses operasional perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki informasi yang cukup dan menyadari adanya komunikasi terbuka dengan atasan dan rekan kerja mereka, mereka cenderung untuk berbagi lebih banyak informasi, memberikan saran dan pendapat, menjadi lebih produktif dan termotivasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan (Gomes et al., 2023). Komunikasi internal memiliki efek penting pada efisiensi perusahaan, serta jika menerapkan komunikasi dengan baik maka dapat memberikan kepuasan, dan kepercayaan karyawan di dalam perusahaan (Glavaš et al., 2024). Meskipun praktik komunikasi yang transparan dapat meningkatkan kepuasan yang dirasakan karyawan di tempat kerja, akan tetapi praktik komunikasi yang terjadi di perusahaan secara keseluruhan tidak membahas isu-isu tertentu, seperti pemecahan masalah yang ada di perusahaan (J. Y. Li et al., 2021).

Penelitian G. Xu et al, (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner dapat meningkatkan perilaku proaktif karyawan terutama ketika mereka merasa terabaikan atau kurang diperhatikan. Dengan kepemimpinan yang inspiratif dan motivasional, karyawan lebih cenderung untuk merespons dengan meningkatkan usaha dan inisiatif mereka, sehingga mengarah pada peningkatan perilaku proaktif di tempat kerja. Kepemimpinan visioner berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan kondisi yang mendukung berbagi pengetahuan dan kreativitas. Ini, pada gilirannya, mendorong inovasi di tempat kerja (Alobeidli et al., 2024). Kepemimpinan visioner tidak selalu positif dalam situasi tertentu, ia bisa menyebabkan stres dan perasaan tidak puas di kalangan karyawan (Chen et al., 2024). Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa kepemimpinan visioner perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kondisi psikologis karyawan dan integritas pemimpin untuk menghindari dampak negatif, sehingga pemimpin perusahaan perlu belajar bagaimana cara berkomunikasi yang baik sehingga dapat memotivasi karyawannya yang nantinya dapat berdampak positif bagi perusahaan. Sementara itu, pemerintah daerah dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan program pelatihan yang difokuskan pada pengembangan kepemimpinan di kalangan pemilik UKM. Rekomendasi praktis termasuk terus

meningkatkan praktik manajerial dan organisasional di UKM makanan dan minuman untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis mereka. Penelitian ini menegaskan bahwa praktik-praktik perilaku organisasi yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja UKM makanan dan minuman di Surabaya. Dengan memahami dan menerapkan praktik-praktik ini, diharapkan UKM dapat lebih kompetitif dan berkelanjutan di pasar yang semakin kompetitif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan, komunikasi internal, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Motivasi karyawan yang otonom dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan dengan memberikan inspirasi dan tujuan yang lebih luas. Komunikasi internal yang efektif memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami tujuan dan proses operasional perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, motivasi, dan rasa kepemilikan karyawan. Kepemimpinan visioner dapat mendorong perilaku proaktif dan inovasi, tetapi harus diimbangi dengan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan untuk menghindari stres dan ketidakpuasan. Dengan penerapan temuan ini, diharapkan UKM, khususnya di sektor makanan dan minuman, dapat lebih kompetitif dan berkelanjutan di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(08), 152–162. <https://doi.org/10.36347/sjet.2023.v11i08.001>
- Alobeidli, S. Y., Ahmad, S. Z., & Jabeen, F. (2024). Mediating effects of knowledge sharing and employee creativity on the relationship between visionary leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 47(6), 883–903. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2023-0144>
- Bass, B. ., & Avolio, B. . (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bright, L. (2020). Does Perceptions of Organizational Prestige Mediate the Relationship Between Public Service Motivation, Job Satisfaction, and the Turnover Intentions of Federal Employees? *Public Personnel Management*, 50(3), 408–429. <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>
- Buss, M., Kearney, E., Noureen, R., & Gandhi, N. (2023). Antecedents and Effects of Visionary Leadership: When and How Leader Work Centrality is Linked to Visionary Leadership and Follower Turnover Intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 413–427. <https://doi.org/10.1177/15480518231203637>
- Campbell, S., Sharon Campbell-Phillips, & Daneil Phillips. (2020). Lack of

- Communication between Management and Employees. *Siasat*, 4(3), 32–39. <https://doi.org/10.33258/siasat.v4i3.67>
- Chen, H., Song, L. J., Wei, W., & Wang, L. (2024). Exploring the dark side effects of visionary leadership – A dual-path perspective of cognition and affect. *Management Decision*, 62(3), 788–814. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2022-1680>
- Dinas, D., & Perindustrian dan Perdagangan Pemerintahan Provinsi Jawa Timur. (2021). *Data UKM Makanan dan Minuman*.
- Dowling, M., O’Gorman, C., Puncheva, P., & Vanwalleghem, D. (2019). Trust and SME attitudes towards equity financing across Europe. *Journal of World Business*, 54(6), 0–47. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101003>
- Eliyana, A., Ma’arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gherghina, S. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.3390/SU12010347>
- Glavaš, J., Mandić, B., & Dmitrović, M. H. (2024). Importance of Communication in Sustainable Development of Local Self-Government. *2024 47th MIPRO ICT and Electronics Convention (MIPRO)*, 1025–1029. <https://doi.org/10.1109/MIPRO60963.2024.10569284>
- Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 37–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=xpsuDwAAQBAJ>
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees’ perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Klösel, K. (2021). Visionary and empowering leadership in SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(4), 340–346. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1938750>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology and Work*, 25(1), 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Li, J.-Y., Tao, W., & Lee, Y. (2023). Collective Responsibility in the Workplace and its Effects on COVID-19 Vaccine Acceptance Among Employees: The Role of Strategic Internal Communication. *International Journal of Business Communication*, 23294884231171772. <https://doi.org/10.1177/23294884231171773>

- Li, J. Y., Lee, Y., Tian, S., & Tsai, W. (2021). Coping with workplace racial discrimination: The role of internal communication. *Public Relations Review*, 47(4), 102089. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102089>
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. In *Motivation and personality*. Harpers.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2017). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=zLYrvgAACAAJ>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=xwxHAAAAMAAJ>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=ylnmjgEACAAJ>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PIFLMC>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory’s multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Xu, G., Liu, S., Zhong, J., & Yang, H. (2024). Harnessing Workplace Ostracism: Unleashing Proactive Behavior through Work Focus and Visionary Leadership. *Behavioral Sciences*, 14(7), 566. <https://doi.org/10.3390/bs14070566>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D.-S. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs’ performance: A systematic literature review and experts’ verification. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>



PROSIDING SEMINAR NASIONAL KUSUMA III

Kualitas Sumberdaya Manusia

“Refleksi Budaya Kemajapahitan: *SDM Unggul Menuju Indonesia Emas 2045 berbasis Sainstek Berwawasan Lingkungan dan Kewirausahaan*”

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., & Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 8). <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>