SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI BISNIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UMKM TOKO MADURA DI KOTA MALANG DENGAN *WORK PASSION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

MUHAMMAD FAIZ ZAIDAN HAFIAT
NIM : 220501110164

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI BISNIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UMKM TOKO MADURA DI KOTA MALANG DENGAN *WORK PASSION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh

MUHAMMAD FAIZ ZAIDAN HAFIAT
NIM : 220501110164

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

HALAMAN PERSEMBAHAN

Pertama saya mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat berupa kesehatan, kekuatan, kemudahan, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk rasa syukur dan penghargaan kepada orang-orang yang sangat berarti dalam perjalanan hidup dan pendidikan penulis. Untuk karya sederhana ini, maka penulis persembahkan kepada:

1. Kedua Orang Tua tercinta. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, dukungan, serta pengorbanan yang telah diberikan selama ini. Terima kasih telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam setiap langkah penulis. Segala keberhasilan yang penulis capai tidak terlepas dari doa dan perjuangan Ayah dan Ibu.
2. Kakak tercinta, Almas Falah Maulidina Hafiat. Terima kasih atas dukungan, perhatian, semangat, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis selama menjalani proses pendidikan hingga penyelesaian skripsi ini. Kehadiran kakak menjadi salah satu sumber kekuatan yang selalu memberikan dorongan bagi penulis untuk terus berusaha dan menyelesaikan setiap tantangan.
3. Saudara sepupu penulis, Arya Fatkhan Rizky. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang telah diberikan selama perjalanan penulis. Terima kasih telah menjadi bagian dari cerita dan perjalanan yang memberikan motivasi bagi penulis.
4. Bapak/Ibu dosen pembimbing dan seluruh dosen pengajar. Terima kasih atas ilmu, arahan, bimbingan, kesabaran, dan waktu yang telah diberikan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Ilmu dan pengalaman yang diberikan menjadi bekal berharga bagi penulis di masa depan.
5. Grup Cons Kendalsari. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan dalam Grup Cons Kendalsari, yaitu Affan, Ahnaf, Danny, Surya, Calvin, Rico, Raihan, dan Josh. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, canda tawa, bantuan, serta pengalaman yang telah dilalui bersama selama perjalanan ini. Kehadiran kalian

menjadi bagian penting yang memberikan warna dan semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.

6. Fazma Zhamany. Terima kasih telah menjadi salah satu sumber semangat dan motivasi bagi penulis selama proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas dukungan, perhatian, dan energi positif yang diberikan sehingga penulis dapat terus berusaha, bertahan, dan menyelesaikan perjalanan ini dengan lebih baik.
7. Sahabat dan teman-teman seperjuangan lainnya.Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, bantuan, serta semangat yang diberikan selama perjalanan akademik ini. Setiap cerita, perjuangan, dan pengalaman yang telah dilalui bersama menjadi bagian yang tidak terlupakan.
8. Untuk diri saya sendiri. Terima kasih telah bertahan, berjuang, dan terus melangkah meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih karena tidak menyerah dan tetap berusaha memberikan yang terbaik hingga akhirnya karya ini dapat terselesaikan.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas segala bantuan, doa, dukungan, dan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi langkah awal menuju perjalanan yang lebih baik di masa depan.

HALAMAN MOTTO

Just because it's hard doesn't mean it's impossible

(Penulis)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Bisnis terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang dengan *Work Passion* sebagai Variabel Mediasi" dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *Work Passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM Toko Madura di Kota Malang. Penelitian ini harapannya bisa memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran kepemimpinan, inovasi, serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dalam mendukung peningkatan kinerja.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penyelesaian penelitian tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.E.I., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ryan Basith Fasih Khan, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi hingga dapat diselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, wawasan, pengalaman, serta pembelajaran yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Seluruh karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang yang telah bersedia menjadi responden penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi melalui pengisian kuesioner sehingga proses pengumpulan data dapat terlaksana dengan baik.
8. Kedua orang tua dan seluruh keluarga penulis yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta motivasi yang menjadi kekuatan bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat, teman-teman Program Studi Manajemen, serta seluruh rekan seperjuangan yang telah memberikan bantuan, semangat, motivasi, dan kebersamaan selama masa perkuliahan maupun dalam proses penyusunan skripsi.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara akademik dalam menambah wawasan dan memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *Work Passion* , dan kinerja karyawan. Secara praktis, penelitian ini harapannya bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pemilik

UMKM Toko Madura dalam mengelola karyawan, mengembangkan inovasi usaha, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan baik dari segi penyusunan maupun isi penelitian. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang terdapat dalam karya ini. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan bagi penulis pada masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, akademisi, pelaku UMKM, serta pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN iii
HALAMAN PERSEMBAHAN iv
HALAMAN MOTTO vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI x
ABSTRAK 2
ABSTRACT 3
الملخص 4
BAB I PENDAHULUAN 5
1.1. Latar Belakang 5
1.2. Rumusan Masalah 11
1.3. Tujuan Penelitian 12
1.4. Manfaat Penelitian 13
BAB II KAJIAN PUSTAKA 15
2.1. Penelitian Terdahulu 15
2.2. Kajian Teori 18
2.2.1. *Dynamic Capability Theory* (DCT) 18
2.2.2. *Social Exchange Theory* (SET) 19
2.2.3. Kinerja karyawan 20
2.2.4. Kepemimpinan transformasional 23
2.2.5. *Business innovation* 27
2.2.6. *Work passion* 31
2.3. Hubungan Antar Variabel 33
2.3.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan 34
2.3.2. Pengaruh *business innovation* terhadap kinerja Karyawan 35
2.3.3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* 35
2.3.4. Pengaruh *business innovation* terhadap *work passion* 36

2.3.5. Pengaruh *work Passion* terhadap kinerja karyawan 36
2.3.6. *Work passion* memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan 37
2.3.7. *Work passion* memediasi hubungan *business innovation* terhadap kinerja karyawan 37
2.4. Kerangka Konseptual 38
2.5. Hipotesis Penelitian 38
BAB III METODE PENELITIAN 39
3.1. Jenis dan pendekatan Penelitian 39
3.2. Lokasi Penelitian 39
3.3. Populasi dan Sampel 39
3.3.1. Populasi 39
3.3.2. Sampel 40
3.4. Teknik Pengambilan Sampel 41
3.5. Data dan Jenis Data 42
3.5.1. Data primer 42
3.5.2. Data sekunder 42
3.6. Teknik Pengumpulan Data 43
3.7. Definisi Operasional Variabel 43
3.7.1. Variabel independen 43
3.7.2 Variabel dependen 43
3.7.3. Variabel *intervening* 44
3.8. Skala Pengukuran 46
3.9. Analisis Data 47
3.9.1. Analisis deskriptif 47
3.9.2. PLS (Partial Least Square) 47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 51
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 51
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden 52
4.2.1. Gambaran umum responden berdasarkan usia 52
4.2.2 Berdasarkan jenis kelamin 53
4.2.3. Berdasarkan lokasi tempat bekerja 54

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian 55
4.3.1 Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional (X1) 55
4.3.2 Variabel inovasi bisnis (X2) 56
4.3.3 Variabel *work passion* (Z) 57
4.3.4 Variabel kinerja karyawan 58
4.4 Analisis Data Partial Least Square (PLS) 60
4.4.1 Analisis model PLS 60
4.4.2 Model pengukuran *outer model* 61
4.4.3 Model struktural (*inner model*) 65
4.4.4 Hasil uji hipotesis 66
4.5 Pembahasan Hasil Hipotesis 72
4.5.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan 72
4.5.2 Pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan 75
4.5.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* 76
4.5.4 Pengaruh inovasi bisnis terhadap *work passion* 78
4.5.5 Pengaruh *work passion* terhadap kinerja karyawan 80
4.5.6 Peran *work passion* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan 82
4.5.7 Peran *work passion* dalam memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan 83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 85
5.1 Kesimpulan 85
5.2 Keterbatasan Penelitian 87
5.3 Saran 88
5.3.1 Bagi pemilik Toko Madura 88
5.3.2 Bagi peneliti selanjutnya 89
DAFTAR PUSTAKA 91
DAFTAR LAMPIRAN 98

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Data UMKM Ritel di Kota Malang 6

Tabel 1.2 Hasil Observasi Awal Permasalahan Kinerja Karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang.....7

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 15

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel 44

Tabel 4. 1 Klasifikasi Berdasarkan Usia 52

Tabel 4. 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 53

Tabel 4. 3 Klasifikasi Berdasarkan Lokasi Tempat Bekerja 54

Tabel 4. 4 Variabel Kepemimpinan Transformasional 55

Tabel 4. 5 Variabel Inovasi Bisnis 56

Tabel 4. 6 Variabel *Work Passion* 58

Tabel 4. 7 Variabel Kinerja Karyawan 59

Tabel 4. 8 *Outer Loading* 62

Tabel 4. 9 *Avarege Variant Extract* (AVE) 63

Tabel 4. 10 Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha* 64

Tabel 4. 11 Hasil Uji R-Square 65

Tabel 4. 12 Hasil Uji F- square 66

Tabel 4. 13 Path Coefficients 67

Tabel 4. 15 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) 70

ABSTRAK

Muhammad Faiz Zaidan Hafiat 2026, Skripsi. Judul : "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Bisnis terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang dengan *Work Passion* sebagai Variabel Mediasi".
Pembimbing Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Bisnis, Kinerja Karyawan, *Work Passion* , UMKM Toko Madura

---

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya persaingan usaha ritel di Kota Malang yang menuntut UMKM Toko Madura untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan yang baik dan inovasi bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *Work Passion* sebagai variabel mediasi.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Data diperoleh melalui kuesioner kepada 120 karyawan Toko Madura di Kota Malang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data mempergunakan metode PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS.

Temuan penelitian mengindikasikan, kepemim pinan transformasional dan inovasi bisnis memengaruhi positif dan signifikan terhadap *Work Passion* dan kinerja karyawan. *Work Passion* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kepemimpinan, inovasi bisnis, dan *Work Passion* dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.

ABSTRACT

Muhammad Faiz Zaidan Hafiat, 2026. Undergraduate Thesis. Title: "The Effect of Transformational Leadership and *Business Innovation* on Employee Performance in Toko Madura MSMEs in Malang City with *Work Passion* as a Mediating Variable."

Supervisor : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Keywords : Transformational Leadership, *Business Innovation*, Employee Performance, *Work Passion* , Toko Madura MSMEs

---

This study is motivated by the increasing competition in the retail sector in Malang City, which requires Toko Madura MSMEs to improve employee performance through effective leadership and *Business Innovation*. This study aims to analyze the effect of transformational leadership and *Business Innovation* on employee performance, with *Work Passion* as a mediating variable.

This study employed a quantitative approach with an *explanatory research* design. Data were collected through questionnaires distributed to 120 employees of Toko Madura MSMEs in Malang City selected using purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS.

The results show that transformational leadership and *Business Innovation* have positive and significant effects on *Work Passion* and employee performance. *Work Passion* also has a positive and significant effect on employee performance and partially mediates the effects of transformational leadership and *Business Innovation* on employee performance. Therefore, strengthening transformational leadership, *Business Innovation*, and *Work Passion* can contribute to improving employee performance in Toko Madura MSMEs in Malang City.

الملخص

محمد فايز زيدان حفيات، 2026. أطروحة البكالوريوس. العنوان: «تأثير القيادة التحويلية والابتكار في الأعمال على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة «توكو مادورا» بمدينة مالانغ، مع اعتبار شغف العمل متغيرًا وسيطًا».

المشرف: ريان باسيث فاسيه خان، ماجستير في إدارة الأعمال

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكار في الأعمال، أداء الموظفين، شغف العمل، الشركات الصغيرة والمتوسطة «توكو مادورا»

تستمد هذه الدراسة دوافعها من المنافسة المتزايدة في قطاع البيع بالتجزئة في مدينة مالانغ، الأمر الذي يتطلب من الشركات الصغيرة والمتوسطة «توكو مادورا» تحسين أداء الموظفين من خلال القيادة الفعالة والابتكار في الأعمال. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والابتكار في الأعمال على أداء الموظفين، مع اعتبار شغف العمل متغيرًا وسيطًا.

اعتمدت هذه الدراسة نهجًا كميًّا بتصميم بحثي تفسيري. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على 120 موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة «توكو مادورا» بمدينة مالانغ، تم اختيارهم باستخدام عينة هادفة. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بأقل المربعات الجزئية (PLS-SEM) مع برنامج SmartPLS.

تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية والابتكار في الأعمال لهما تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية على الشغف بالعمل وأداء الموظفين. كما أن الشغف بالعمل له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، ويقوم بدور الوسيط جزئيًا في تأثيرات القيادة التحويلية والابتكار في الأعمال على أداء الموظفين. ولذلك، فإن تعزيز القيادة التحويلية والابتكار في الأعمال والشغف بالعمل يمكن أن يسهم في تحسين أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في «توكو مادورا» بمدينة مالانغ.

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan UMKM ritel tradisional di Kota Malang menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, terutama dengan makin maraknya ekspansi Warung Madura yang mampu bersaing dengan minimarket modern. Fenomena ini merupakan bagian dari perkembangan Warung Madura secara nasional yang memperlihatkan kenaikan signifikan selama dalam beberapa tahun belakangan dengan jumlah gerai yang telah mencapai sekitar 38.323 unit di berbagai daerah di Indonesia. Warung Madura merupakan usaha ritel tradisional yang umumnya dimiliki dan dikelola oleh masyarakat yang berasal dari etnis Madura, khususnya dari empat kabupaten di Pulau Madura, di antaranya Bangkalan, Sampang, Pamekasan, dan Sumenep. Seiring dengan tingginya mobilitas masyarakat Madura ke berbagai daerah di Indonesia, Warung Madura berkembang menjadi salah satu bentuk UMKM yang mudah dijumpai di berbagai kota, termasuk Kota Malang. Meskipun dikenal dengan sebutan "Warung Madura", istilah tersebut tidak merujuk pada lokasi usahanya, melainkan pada identitas etnis pemilik atau pengelolanya yang berasal dari Pulau Madura (Hikmah & Tando, 2025). Ekspansi tersebut mengindikasikan, Warung Madura kini mengalami perkembangan menjadi salah satu aktor utama dalam sektor ritel tradisional

Di Kota Malang, pertumbuhan Warung Madura didukung oleh model bisnis yang mengutamakan jam operasional selama 24 jam, lokasi yang dekat dengan permukiman, serta harga yang relatif kompetitif dibandingkan ritel modern. Di samping hal tersebut, penelitian mengindikasikan, Warung Madura memiliki rata-rata margin laba kotor sebesar 19% dengan laba bersih sekitar Rp8,3 juta per bulan, yang mengindikasikan, usaha ini memiliki prospek ekonomi yang baik. Kondisi tersebut juga didukung oleh pertumbuhan ekonomi Kota Malang yang mencapai 5,92%, sehingga memberikan peluang bagi berkembangnya sektor ritel tradisional di tengah meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap akses barang kebutuhan sehari-hari (Usman & Sudjoni, 2025).

Tabel 1. 1. Data UMKM Ritel di Kota Malang

Kecamatan Sukun	6.436 unit
Kecamatan Lowokwaru	5.711 unit
Kecamatan Blimbing	4.959 unit
Kecamatan Kedungkandang	3.532 unit
Kecamatan Klojen	3.470 unit

Sumber : (Badan Pusat Statistik, 2025)

Berdasarkan data tersebut, jumlah toko ritel di Kota Malang yang mencapai 24.108 unit mengindikasikan, sektor perdagangan eceran memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi. Persaingan tersebut tidak sebatas terjadi antar sesama UMKM ritel tradisional, namun pula dengan jaringan ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, Hypermart, Super Indo, dan berbagai minimarket lainnya yang menawarkan pelayanan yang lebih modern, sistem operasional yang terintegrasi, serta pemanfaatan teknologi dalam kegiatan bisnis. Kondisi ini menuntut setiap pelaku usaha ritel tradisional untuk mampu mempertahankan eksistensi usahanya lewat strategi yang sesuai supaya tetap mampu memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, pelaku UMKM tidak lagi dapat mengandalkan harga yang kompetitif atau lokasi usaha yang strategis sebagai satu-satunya faktor keberhasilan. UMKM juga perlu membangun *competitive advantage* atau keunggulan bersaing melalui kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Salah satu UMKM yang turut mengalami perkembangan tersebut adalah toko kelontong atau yang lebih dikenal dengan Warung Madura. Keberadaan Warung Madura makin mudah ditemukan di berbagai wilayah Kota Malang karena mampu menyediakan keperluan harian dengan lokasi yang terjangkau, dekat, dan jam operasional yang relatif lebih panjang dibandingkan toko ritel lainnya pada umumnya. Untuk mempertahankan daya saing di tengah persaingan dengan minimarket modern, banyak pemilik Warung Madura mulai menerapkan berbagai bentuk *business innovation,* seperti penggunaan QRIS, penataan produk yang lebih menarik, penambahan variasi barang dagangan, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Inovasi tersebut menjadi salah satu upaya agar usaha

tetap mampu memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan mempertahankan keberlangsungan bisnis (Sudyantara & Yuwono, 2023).

Namun, penerapan berbagai inovasi tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal bila tidak adanya dukungan dari sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kinerja yang baik (Khairani *et al*., 2024). Karyawan termasuk aspek krusial penentu kesuksesan operasional usaha karena mereka berinteraksi langsung dengan pelanggan, mengelola persediaan barang, melakukan transaksi penjualan, serta menjaga kualitas pelayanan. Apabila kinerja karyawan belum optimal, maka tujuan usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mempertahankan kepuasan pelanggan juga akan sulit tercapai (Nona Ratu Syifa Putri *et al*., 2023). Oleh karena itu, akselerasi kinerja karyawan termasuk elemen yang mesti mendapatkan perhatian terkait tata kelola UMKM.

Tabel 1.2 Hasil Observasi Awal Permasalahan Kinerja Karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang

No.	Hasil Observasi	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	Karyawan yang menunjukkan setidaknya satu permasalahan kinerja	6	40
2	Karyawan yang tidak menunjukkan permasalahan kinerja selama observasi	9	60
	Total	15	**100,00**

Sumber: Hasil observasi awal peneliti pada UMKM Toko Madura di Kota Malang..

Mengacu perolehan observasi yang dilakukan peneliti pada beberapa Warung Madura di Kota Malang, masih dijumpai berbagai persoalan yang berkenaan dengan kinerja karyawan. Hasil observasi dan wawancara mengindikasikan, masih ada pekerja yang kurang teliti dalam melakukan transaksi penjualan, kurang responsif dalam melayani pelanggan, serta belum memiliki inisiatif yang tinggi dalam menjaga kerapian dan penataan produk di toko. Di samping hal tersebut, sebagian karyawan masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan penggunaan sistem pembayaran digital maupun perubahan tata letak barang yang diterapkan oleh pemilik usaha. Kondisi tersebut mengindikasikan, kinerja karyawan belum sepenuhnya mampu mengikuti perkembangan dan kebutuhan usaha yang makin dinamis. Temuan observasi ini

menjadi dasar bahwa peningkatan kinerja karyawan pada Warung Madura masih menjadi persoalan yang mesti ditelaah lebih lanjut.

Satu di antara aspek yang diduga memengaruhi kinerja karyawan ialah kepemimpinan transformasional. Pada UMKM, pemilik usaha tidak sebatas memegang peranan selaku pengelola bisnis, namun pula merupakan pemimpin yang secara langsung memberikan arahan, motivasi, serta membangun hubungan dengan karyawan (Jhunjhunwala, 2025). Pemimpin yang sanggup menjadi inspirasi, percontohan, serta menaruh perhatian terhadap kebutuhan karyawan diyakini bisa memacu motivasi sekaligus produktivitas pekerja. Sebaliknya, apabila kepemimpinan belum sanggup mengarahkan dan memotivasi karyawan secara optimal, maka potensi karyawan dalam mendukung perkembangan usaha juga tidak akan berkembang secara maksimal (Permadi *et al*., 2024).

Di samping kepemimpinan transformasional, *business innovation* juga termasuk aspek krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Inovasi bisnis tidak sebatas berkenaan dengan penciptaan produk baru, namun pula meliputi pembaruan proses kerja, pelayanan, penggunaan teknologi, serta strategi pemasaran (Primadhani & Dwi Susilawati, 2023). Warung Madura yang mampu menerapkan inovasi bisnis akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan usaha. Akan tetapi, keberhasilan inovasi tersebut tetap bergantung pada kesiapan karyawan dalam melaksanakan perubahan yang telah diterapkan (Edy Wahyudi & Andy Endra Krisna, 2024). Dengan demikian, inovasi bisnis tidak sebatas memberikan dampak terhadap perkembangan usaha, namun pula menuntut peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan.

Di samping itu, *work passion* diperkirakan memegang peranan krusial guna menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, *business innovation*, dan kinerja karyawan. *Work passion* merupakan kondisi ketika seseorang memiliki rasa senang, antusias, dan keterikatan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *work passion* umumnya menjalankan tugas kerjanya secara bertanggung jawab, memiliki motivasi yang tinggi, serta lebih mudah menerima perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Junjunan & Ayuliani, 2023). Sebaliknya, apabila *work passion* rendah, maka karyawan akan cenderung bekerja

hanya untuk memenuhi kewajiban sehingga produktivitas dan kualitas pekerjaannya menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, *Work passion* dipandang dapat menjadi suatu cara yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan *business innovation* sanggup mendorong kinerja karyawan (Rohman *et al*., 2024).

Penelitian ini mempergunakan *Dynamic Capability Theory* sebagai grand theory. *Dynamic Capability Theory* menerangkan, organisasi mesti berkemampuan untuk mengidentifikasi peluang, memanfaatkan peluang, serta mengonfigurasi sumber daya yang dikuasai supaya sanggup mengikuti dinamika dunia bisnis yang dinamis (Teece *et al*., 1997; Teece, 2007). Dalam konteks UMKM Warung Madura, kemampuan tersebut tercermin melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan perubahan dan *business innovation* sebagai upaya menciptakan nilai tambah serta mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan demikian, *Dynamic Capability Theory* menjadi landasan teoritis dalam menjelaskan bagaimana organisasi membangun kemampuan adaptasi untuk meningkatkan daya saing dan keberlangsungan usaha (Gupta, 2021; Hariadi & Muafi, 2022).

Selain kemampuan organisasi dalam beradaptasi, keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mempergunakan *Social Exchange Theory* sebagai teori pendukung guna menerangkan mekanisme hubungan tersebut. Menurut Blau, (1964), hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dan dukungan dari pemimpin akan mendorong karyawan memberikan timbal balik berupa sikap dan perilaku kerja yang positif. Pada studi ini, hubungan timbal balik tersebut tercermin melalui meningkatnya *Work passion* , yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, *Dynamic Capability Theory* dan *Social Exchange Theory* saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, *business innovation*, *Work passion* , dan kinerja karyawan pada UMKM Warung Madura.

Sejumlah studi terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan masih memperlihatkan temuan yang bervariasi. Studi dari Nasir *et al*. (2022) menghasilkan temuan, gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi positif pada kinerja karyawan pada konteks UMKM di Indonesia. Sebaliknya, studi dari Meiryani *et al*. (2022) mengindikasikan, gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi signifikan pada kinerja karyawan pada perusahaan yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik industri, hingga sistem pengelolaan SDM yang diimplementasikan.

Penelitian mengenai *business innovation* pada kinerja karyawan juga masih memperlihatkan temuan yang belum konsisten. Studi Rehmani *et al*. (2023) dan Yang *et al*. (2025) menyajikan bukti, *Business Innovation* mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan efektivitas proses bisnis. Namun, penelitian Marwah *et al*. (2025) mengindikasikan, inovasi belum memengaruhi signifikan pada kinerja karyawan pada objek kajian yang memiliki karakteristik berbeda. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh jenis industri, tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan inovasi, serta kemampuan sumber daya manusia dala

m beradaptasi terhadap perubahan.

Selanjutnya, penelitian mengenai *Work passion* sebagai variabel mediasi juga masih memiliki keterbatasan. Penelitian Zheng *et al*. (2021) dan Shaikh (2022) menggunakan *Work passion* untuk menjelaskan *innovation performance* dan *innovative work behavior*, sedangkan penelitian Wijaya (2025) dan Usdianto *et al*. (2026) mengkaji *Work passion* dalam konteks organisasi yang berbeda. Dengan demikian, penggunaan *Work passion* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *business innovation* terhadap kinerja karyawan pada UMKM ritel tradisional, khususnya Warung Madura di Kota Malang, masih sangat terbatas.

Selain adanya research gap, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *business innovation* pada kinerja karyawan dengan *Work passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM Warung Madura di Kota Malang

masih sangat terbatas. Mayoritas studi sebelumnya dilaksanakan pada perusahaan manufaktur, organisasi sektor publik, maupun perusahaan jasa berskala besar. Padahal, Warung Madura memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu struktur organisasi yang sederhana, hubungan kerja yang lebih dekat antara pemilik dan karyawan, serta proses pengambilan keputusan yang berlangsung secara langsung. Perbedaan karakteristik tersebut memungkinkan adanya hubungan yang berbeda antarvariabel sehingga perlu dibuktikan melalui penelitian empiris.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan pada hasil observasi, landasan teori yang dipergunakan, serta keberadaan research gap pada studi sebelumnya, maka penelitian ini dilaksanakan guna menelaah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *business innovation* terhadap kinerja karyawan dengan *Work passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang. Penelitian ini harapannya bisa memberikan kontribusi guna mengembangkan keilmuan manajemen sumber daya manusia (MSDM), utamanya terkait peranan kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, dan *Work passion* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di samping hal tersebut, temuan yang dihasilkan harapannya bisa dijadikan acuan pertimbangan bagi pemilik Warung Madura dalam mengelola sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan daya saing dan keberlangsungan usahanya.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu penjabaran sebelumnya, bisa dirumuskan permasalahan pada studi ini, di antaranya:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?
2. Apakah inovasi bisnis berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?
4. Apakah inovasi bisnis berpengaruh terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?

5. Apakah *work passion* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?
6. Apakah *work passion* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?
7. Apakah *work passion* memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijabarkan, tujuan diadakannya studi ini, di antaranya:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh inovasi bisnis terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work passion* terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran *work passion* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran *work passion* dalam memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat pada studi ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini harapannya bisa berkontribusi guna mengembangkan keilmuan MSDM, utamanya yang berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *Work passion* , dan kinerja karyawan Selama ini, sebagian besar penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis lebih banyak dilakukan pada organisasi besar atau perusahaan formal yang memiliki struktur manajemen yang kompleks. Itulah mengapa, studi ini menyajikan cara pandang aktual dengan mengkaji hubungan variabel-variabel tersebut dalam konteks UMKM toko kelontong atau Warung Madura yang memiliki karakteristik organisasi yang lebih sederhana.

Penelitian ini juga harapannya bisa memperkaya literatur mengenai peran *Work passion* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor kepemimpinan dan inovasi terhadap kinerja karyawan. Dengan menempatkan *work passion* sebagai variabel mediasi, studi ini bisa menyajikan pemahaman yang lebih holistik terkait mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis dapat memengaruhi kinerja karyawan lewat peningkatan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Di samping hal tersebut, temuan yang dihasilkan harapannya bisa memperkuat konsep bahwa kinerja karyawan tidak sebatas diintervensi oleh faktor struktural organisasi seperti kepemimpinan dan inovasi, namun pula oleh faktor psikologis individu seperti kecintaan terhadap pekerjaan (*work passion*). Diartikan, studi ini bisa berkontribusi guna mengintegrasikan pendekatan MSDM dengan perspektif psikologi organisasi dalam menerangkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, utamanya pada konteks UMKM.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemilik Usaha

Temuan yang dihasilkan bisa menyajikan pemahaman terkait krusialnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mengelola karyawan. Pemilik usaha dapat lebih memahami bagaimana memotivasi, menginspirasi, serta mendukung pekerja sehingga dapat meningkatkan semangat dan kinerjanya.

b. Bagi Akademisi

Bagi kalangan akademisi, penelitian ini harapannya bisa berkontribusi guna mengembangkan kajian ilmiah pada ranah MSDM dan manajemen organisasi, utamanya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan dalam konteks UMKM. Di samping hal tersebut, studi ini bisa dijadikan acuan tambahan dalam kegiatan pembelajaran, diskusi akademik, maupun penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini bisa dijadikan rujukan ataupun acuan pengembangan studi lebih lanjut terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks UMKM, utamanya terkait dengan kepemimpinan, inovasi bisnis, dan faktor psikologis karyawan seperti *work passion* .

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan elemen yang penting,dimana penelitian tersebut di gunakan sebagai salah satu rujukan dalam proses penelitian.Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tujuan konsep serupa sebagai acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator / Fokus Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	"Career Calling and Employees'Innovation Performance: *Work Passion* as a Mediator" (Zheng *et al*., 2021)	Variabel: Career Calling, *Work Passion* , Innovation Performance	Kuantitatif	*Work Passion* memengaruhi positif terhadap kinerja inovasi karyawan
2.	"Transformational Leadership,Organizational Innovation and Employee Performance" (Nasir *et al*., 2022)	Variabel: Transformational Leadership, Organizational Innovation, Employee Performance. Fokus pada hubungan kepemimpinan dengan inovasi organisasi dan kinerja karyawan.	Kuantitatif menggunakan analisis regresi dan SEM	Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi organisasi yang memengaruhi perbaikan kinerja karyawan.
3.	"Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Knowledge Sharing and *Work Passion* " (Shaikh, 2022)	Variabel: Transformational Leadership, Knowledge Sharing, *Work Passion*, Innovative Work Behavior. Fokus pada peran passion kerja dalam mendorong inovasi karyawan.	Kuantitatif dengan SEM-PLS	*Work Passion* terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan.
4.	"How Transformational Leadership Stimulates Innovative Behavior" (Rehmani *et al*., 2023)	Variabel: Transformational Leadership dan Innovative Behavior. Fokus penelitian pada bagaimana kepemimpinan mempengaruhi inovasi karyawan.	Kuantitatif dengan analisis regresi	Kepemimpinan transformasional mendorong munculnya perilaku inovatif dalam organisasi
5.	"Transformational Leadership, Innovation Activities and SME	Variabel: Transformational Leadership,	Kuantitatif dengan SEM	Kepemimpinan transformasional meningkatkan

	Performance" (Jabbour Al Maalouf *et al*., 2025)	Innovation Activities, SME Performance. Fokus penelitian pada peran kepemimpinan dalam mendorong aktivitas inovasi perusahaan.		aktivitas inovasi yang memengaruhi positif pada kinerja perusahaan.
6.	"The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Motivation and Satisfaction" (Sainaro *et al*., 2025)	Variabel: Transformational Leadership, Motivation, Job Satisfaction. Fokus penelitian pada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.	Kuantitatif dengan analisis PLS	Kepemimpinan transformasional memengaruhi positif pada motivasi dan kepuasan kerja pekerja.
7.	Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Work Engagement (Helalat *et al*., 2025)	Variabel: Transformational Leadership, Work Engagement, Employee Performance. Fokus pada peran engagement sebagai mediator.	Kuantitatif menggunakan SEM	Work engagement memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerja.
8.	"Transformational Leadership and Innovative Behavior in SMEs" (Yang *et al*., 2025)	Variabel: Transformational Leadership, Innovative Behavior, Organizational Performance. Fokus pada hubungan kepemimpinan dan inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.	Kuantitatif dengan analisis SEM	Kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi
9.	"Entrepreneurial Passion, Government Support and SME Performance" (Mangifera *et al*., 2025)	Variabel: entrepreneurial passion, government support, SME performance.	Kuantitatif dengan analisis regresi	Passion kewirausahaan berperan dalam meningkatkan kinerja UMKM terutama ketika didukung oleh kebijakan pemerintah.
10.	"Pengaruh *Work Passion* dan Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan" (Wijaya,2025)	Variabel: *Work Passion* , Organizational Support, Employee Performance. Fokus penelitian pada faktor psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda	Temuan studi mengindikasikan, *Work Passion* tidak memengaruhi signifikan pada kinerja pekerja, sedangkan dukungan

				organisasi memengaruhi signifikan pada kinerja.
11.	"Transformational Leadership and Work-Life Balance on Employee Performance" (Usdianto *et al*., 2026)	Variabel: transformational leadership, work-life balance, job satisfaction, employee performance.	Kuantitatif dengan SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional memengaruhi positif namun tidak signifikan pada kinerja pekerja (p > 0,05).
12.	The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance during the COVID-19 Pandemic" (Meiryani *et al*., 2022)	Transformational Leadership, Remote Working, Employee Performance	Kuantitatif, regresi	Kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi signifikan pada kinerja pekerja, sementara remote working memengaruhi signifikan
13.	"The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance" (Marwah *et al*., 2025)	Transformational Leadership,Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi signifikan pada kinerja karyawan
14.	"Innovation Strategy and Organizational Performance of SMEs" (Cui *et al*., 2021)	Innovation Strategy, Organizational Performance	Kuantitatif, regresi	Strategi inovasi tidak memengaruhi signifikan terhadap kinerja organisasi pada beberapa UMKM

Mengacu perolehan pada tabel penelitian terdahulu di atas, peneliti memperoleh beberapa kesimpulan. Pertama, sebagian besar penelitian mengindikasikan, gaya kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi, dan *work passion* memengaruhi positif pada kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Penelitian Nasir *et al*. (2022), Rehmani *et al*. (2023), dan Yang *et al*. (2025) mengindikasikan, kepemimpinan transformasional mampu mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Di samping hal tersebut, penelitian Zheng *et al*. (2021) dan Shaikh (2022) mengindikasikan, *work passion* berperan krusial guna mendorong kinerja inovasi pekerja serta dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif.

Sejumlah studi memperlihatkan temuan yang berbeda. Penelitian Wijaya. (2025) mengindikasikan, *work passion* tidak memengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan. Di samping hal tersebut, studi Usdianto *et al*. (2026), Meiryani *et al*. (2022), dan Marwah *et al*. (2025) juga mengindikasikan, kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi signifikan pada kinerja karyawan. Studi Cui *et al*. (2021) juga menghasilkan temuan, strategi inovasi tidak memengaruhi signifikan pada kinerja organisasi pada beberapa UMKM.

Mengacu penjabaran tersebut, peneliti menemukan terdapatnya kesenjangan penelitian (*research gap*). Temuan studi sebelumnya masih memperlihatkan temuan yang tidak konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, dan *work passion* pada kinerja karyawan. Di samping hal tersebut, mayoritas studi dilaksanakan pada organisasi besar, sedangkan penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks UMKM ritel tradisional seperti Warung Madura masih terbatas.Maka dari itu, penelitian ini dilaksanakan guna menelaah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *work passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. *Dynamic Capability Theory* (DCT)

Penelitian ini mempergunakan *Dynamic Capability Theory* sebagai grand Theory karena teori ini menjelaskan bahwa organisasi wajib berkemampuan dalam menyatukan, membangun, dan mengembangkan kembali asset yang dikuasainya supaya sanggup berdaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis. Kemampuan tersebut menjadi faktor yang penting bagi suatu organisasi dalam mempertahankan keunggulan bersaing di tengah persaingan yang makin berubah-ubah (Teece *et al*.,1997).

Menurut Teece, (2007), *dynamic capability* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *sensing* (kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman), *seizing* (kemampuan memanfaatkan peluang), dan *transforming* (kemampuan untuk

melakukan perubahan dan penyesuaian organisasi). Ketiga kemampuan ini menjadi sangat penting dalam menjawab dinamika dunia bisnis yang makin kompleks.

Perubahan lingkungan bisnis tampak melalui peningkatan penerapan teknologi digital seperti QRIS, perubahan preferensi konsumen, serta persaingan dengan ritel modern.kemampuan untuk beradaptasi melalui kepemimpinan yang efektif dan inovasi bisnis menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha (Suyitno, 2024).

Pada studi ini, gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan kemampuan *transforming*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan, memberikan visi, serta mendorong karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, *Business Innovation* mencerminkan kemampuan *seizing* dan *transforming* melalui penerapan inovasi produk, proses, dan pemasaran untuk meningkatkan nilai tambah serta mempertahankan keunggulan kompetitif UMKM.

Dengan demikian, *Dynamic Capability Theory* dipergunakan menjadi grand theory pada studi ini dikarenakan kemampuannya menjelaskan bagaimana UMKM Warung Madura membangun kemampuan adaptasi melalui kepemimpinan transformasional dan *business innovation* dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan keunggulan bersaing

2.2.2. *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) yang dicetuskan oleh (Blau, 1964) menjabarkan, interaksi antarmanusia dalam suatu organisasi diatur oleh prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*). Kerangka tersebut menandakan, keterlibatan individu dalam menerima dukungan, kepedulian, dan perlakuan konstruktif dari pihak lain akan menumbuhkan dorongan untuk memberikan balasan berupa sikap serta perilaku yang positif. Dalam konteks organisasi, hubungan timbal balik terjadi antara pemimpin dan karyawan, di mana perlakuan positif dari pemimpin nantinya memacu pekerja menyumbang kontribusi yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Pada studi ini, SET dipergunakan sebagai teori pendukung untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, *work passion* , dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan

motivasi, perhatian, dan dukungan pada pekerja nantinya mengonstruksi hubungan kerja yang positif. Berdasarkan prinsip timbal balik dalam *Social Exchange Theory* karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan *work passion* , sehingga terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Sementara itu, *business innovation* tetap dijelaskan melalui *Dynamic Capability Theory* karena berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan menciptakan inovasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Dengan demikian, *Dynamic Capability Theory* berperan sebagai grand theory yang menjelaskan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan melalui kepemimpinan dan inovasi, sedangkan *Social Exchange Theory* berfungsi sebagai teori pendukung yang menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasional, *work passion* , dan kinerja karyawan pada studi ini.

2.2.3. Kinerja karyawan

2.2.3.1. pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada pencapaian atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh personal dalam menjalankan kewajiban organisasionalnya. Lebih lanjut, kinerja menjadi tolak ukur tingkat keberhasilan seseorang dalam merampungkan tugas-tugas pekerjaannya dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang selaras dengan visi strategis organisasi (Almulaiki, 2023).

Menurut Sugiarto *et al*., (2022) kinerja karyawan ialah perilaku kerja yang relevan dengan sasaran organisasi dan dapat diukur baik dari aspek kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Kinerja tidak sebatas merefleksikan capaian kerja, namun pula mencakup perilaku kerja yang mendorong tercapainya sasaran organisasi.

Pada studi ini, kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan yang bekerja pada UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang dalam menjalankan tugas operasional sehari-hari misalnya melayani pelanggan, mengatur stok barang, memelihara kebersihan toko, hingga menjamin pelayanan berjalan dengan baik. Kinerja karyawan termasuk aspek krusial guna mempertahankan keberlangsungan usaha dan meningkatkan daya saing usaha ritel tradisional di tengah perkembangan bisnis ritel modern.

Kinerja karyawan pada UMKM Warung Madura juga berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan sistem bisnis, seperti penggunaan sistem pembayaran digital, penataan display produk yang lebih modern, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen. Itulah mengapa, kinerja karyawan menjadi variabel utama yang penting untuk diteliti.

Dalam Islam, bekerja merupakan bagian dari ibadah apabila dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan kejujuran.

Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya : *Katakanlah (Nabi Muhammad), " Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan" (QS. At-Taubah:105).*

Ayat tersebut memberi penegasan, tiap pekerjaan yang dilakukan manusia akan mendapatkan penilaian dari Allah SWT sehingga seorang muslim wajib bekerja secara serius dan penuh pertanggungjawaban.

Di samping hal tersebut Rasulullah SAW juga bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya" (HR. Thabrani, No. 891; Baihaqi, No. 334)*
Hadits tersebut mengindikasikan, Islam sangat menitikberatkan krusialnya kualitas kerja dan profesionalisme dalam melaksanakan pekerjaan.

2.2.3.2. indikator kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan capaian kerja yang diraih seseorang sebagaimana wewenang yang diembankan padanya, dari sisi kualitas maupun kuantitas pekerjaan (Koopmans *et al*., 2013). Mengacu pandangan Koopmans *et al*., (2013) kinerja tidak sebatas diukur dari pencapaian tugas utama (*task performance*), namun pula melalui perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi (*contextual performance*). Dalam konteks UMKM toko kelontong (Warung Madura), kinerja karyawan bisa diidentifikasi melalui kapabilitas pekerja dalam menjalankan aktivitas operasional usaha, misalnya melayani konsumen,

mengatur stok produk, memelihara kebersihan toko, sekaligus menjamin proses transaksi berjalan dengan baik. Kinerja karyawan yang baik akan membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendukung keberlangsungan usaha.Menurut Koopmans *et al*., (2013) Adapun indikator kinerja karyawan terdiri dari:

1) *Task Performance* (Kinerja Tugas)

   Task performance merujuk pada kapabilitas tenaga kerja dalam mengeksekusi tanggung jawab pekerjaan pokok sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Dimensi ini merefleksikan sejauh mana efektivitas dan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas formal di dalam organisasi. Pada UMKM Warung Madura, *task performance* tercermin dari kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan dengan baik, melakukan transaksi penjualan secara akurat, mengelola stok barang, serta menjaga ketersediaan dan penataan produk sesuai dengan kebutuhan operasional toko. Pekerja dengan *task performance* yang memadai nantinya mendukung kelancaran operasional serta mendorong layanan pada konsumen terjaga kualitasnya.

2) *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual)

   Contextual performance merupakan perilaku positif pekerja yang menyokong lingkungan kerja dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan, meskipun tidak secara langsung menjadi bagian dari tugas utama. Pada UMKM Warung Madura, *contextual performance* dapat dilihat dari kesediaan karyawan menjaga kebersihan dan kerapian area kerja tanpa harus diperintah, memberikan ide atau saran untuk meningkatkan pelayanan, serta memperlihatkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama dalam menjalankan aktivitas operasional. Perilaku tersebut membangun atmosfer kerja yang menyamankan dan mampu menyokong keberhasilan usaha.

3) *Counterproductive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

   Counterproductive work behavior merupakan perilaku pekerja yang bisa menjadi penghambat pencapaian tujuan organisasi atau menurunkan efektivitas kerja. Dalam konteks UMKM Warung Madura, perilaku ini dapat berupa keterlambatan hadir, mengabaikan prosedur kerja, kurang teliti dalam

melakukan transaksi, tidak menjaga kebersihan dan kerapian toko, atau memberi layanan yang kurang prima kepada pelanggan. Makin rendah perilaku kontraproduktif yang ditunjukkan karyawan, maka makin baik kinerja yang diraih.

2.2.4. Kepemimpinan transformasional

2.2.4.1. pengertian kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan ialah keahlian manajerial seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan, dan membangkitkan motivasi bawahan demi mencapai target organisasi. Kehadiran pemimpin yang kapabel menjadi determinan penting bagi kemajuan perusahaan karena mereka bertanggung jawab penuh dalam membentuk pola perilaku kerja karyawan sekaligus menciptakan suasana lingkungan kerja yang mendukung (Freitas, 2022).

Kepemimpinan transformasional menempati posisi sentral dalam berbagai kajian manajemen modern. Gaya kepemimpinan ini merujuk pada kapasitas manajerial yang sanggup menggugah inspirasi serta dorongan internal karyawan untuk melampaui standar kinerja konvensional lewat pergerakan perubahan positif di lingkungan organisasi (Sayyadi & Provitera, 2023).

Menurut Roache, (2023),kepemimpinan transformasional merupakan mekanisme yang menempatkan pemimpin berupaya meningkatkan motivasi, moralitas, dan kinerja pengikut melalui visi yang jelas, inspirasi, serta perhatian terhadap perkembangan individu. Pemimpin transformasional tidak sebatas memfokuskan pengawasan terhadap karyawan, namun pula memacu pekerja untuk berkembang, berinovasi, serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang sanggup menjalin relasi yang baik dengan pekerja akan lebih mudah memotivasi mereka untuk bekerja secara maksimal serta merealisasikan sasaran organisasi secara bersama-sama (Suryadi *et al*., 2024).

Kepemimpinan transformasional dianggap bisa mendorong kinerja karyawan karena pemimpin sanggup mengonstruksi lingkungan kerja yang

mendukung kreativitas, motivasi, serta komitmen kerja. Peran strategis lainnya dari pemimpin transformasional adalah membangun fondasi kultur perusahaan yang sehat dan suportif. Kondisi ini menumbuhkan rasa dihargai pada karyawan, yang nantinya membangkitkan motivasi kuat untuk mempersembahkan prestasi kerja terbaik bagi institusi (Mahyadi & Helmi Buyung Aulia Safrizal, 2023).

Pada studi ini, kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemilik atau pengelola UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang dalam mengarahkan serta memotivasi karyawan. Pemilik usaha tidak sebatas memainkan peran menjadi pengelola bisnis, namun pula sebagai pemimpin yang memberi arahan, motivasi, serta dukungan kepada karyawan dalam menjalankan aktivitas usaha.

Pada UMKM Warung Madura, pemilik usaha biasanya memiliki interaksi yang sangat dekat dengan karyawan karena jumlah karyawan yang relatif sedikit dan sistem manajemen yang sederhana. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan pemilik usaha sangat memengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin yang sanggup memotivasi, mendukung, dan mengarahkan pekerja bisa membangun lingkungan kerja yang positif yang menjadikan karyawan lebih terdorong mengerjakan tugasnya secara optimal.

Kepemimpinan transformasional juga menjadi penting dalam mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan berbagai inovasi bisnis yang diterapkan dalam usaha, seperti penggunaan sistem pembayaran digital, penataan produk yang lebih modern, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya kepemimpinan yang inspiratif, karyawan diharapkan mampu menerima perubahan tersebut serta menjalankan tugas mereka dengan lebih baik (Gachugu, 2023).

Berdasarkan perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang wajib dilaksanakan secara bertanggung jawab. Individu pemimpin diharapkan mampu memberikan teladan yang baik, mengarahkan orang yang dipimpinnya menuju kebaikan, serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Allah SWT berfirman melalui Al-Qur'an:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ اَىِٕمَّةً يَّهْدُوْنَ بِاَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوْا ۗ وَكَانُوْا بِاٰيٰتِنَا يُوْقِنُوْنَ

Artinya: *"Kami menjadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka bersabar. Mereka selalu meyakini ayat-ayat Kami" (QS. As-Sajdah: 24)*

Ayat tersebut menjabarkan, seorang pemimpin wajib bisa memberi arahan dan panduan kepada orang yang dipimpinnya. Pemimpin juga harus memiliki kesabaran serta keyakinan dalam menjalankan tanggung jawabnya (Akhmad *et al*., 2021).

Di samping hal tersebut, Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya tanggung jawab seorang pemimpin dalam hadits berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya" (HR. Bukhari dan Muslim).*

Hadits tersebut mengindikasikan, kepemimpinan merupakan amanah yang wajib dilaksanakan dengan bertanggung jawab. Seorang pemimpin tidak sebatas menjalankan tugas mengarahkan, namun pula bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan perkembangan orang yang dipimpinnya (Muliyanty *et al*., 2024).

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki kesamaan dengan konsep kepemimpinan transformasional, yaitu menekankan pada keteladanan, motivasi, sekaligus perhatian pada perkembangan seseorang. Seorang pemimpin yang sanggup menginspirasi sekaligus mendukung bawahannya nantinya mampu membangun lingkup kerja yang lebih baik serta meningkatkan kinerja organisasi (Ubaidila & Maunah, 2022).

2.2.4.2. indikator kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional ialah keahlian seorang pemimpin dalam membimbing, membangkitkan inspirasi, dan memotivasi tenaga kerja guna meningkatkan efektivitas kinerja lewat pembaharuan positif di tubuh organisasi (Istiqomah & Burhanuddin, 2022). Menurut Cahyono, (2024), cakupan kepemimpinan transformasional melampaui batas pencapaian sasaran organisasi dengan turut merangkul pengembangan potensi tenaga kerja. Pendekatan ini juga mengandalkan stimulasi motivasional, inspirasi, serta perhatian khusus terhadap aspek kebutuhan individual karyawan.

Kepemimpinan transformasional merujuk pada bagaimana pemilik atau pengelola usaha sanggup memberi panduan, motivasi, serta dukungan pada pekerja dalam melaksanakan aktivitas operasional usaha (Zhang Xiaoning *et al*., 2024). Pemilik usaha biasanya memiliki interaksi yang sangat dekat dengan karyawan karena jumlah karyawan yang relatif sedikit dan sistem manajemen yang sederhana. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan pemilik usaha sangat memengaruhi semangat kerja, kedisiplinan, serta kinerja karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari misalnya melayani pelanggan, mengatur stok produk, dan merawat operasional toko tetap berjalan dengan baik (Fajar, 2022).

Lebih lanjut indikator kepemimpinan transformasional mengacu Robbins, & Judge (2023) terdiri dari:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

   Idealized Influence merupakan kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan bagi karyawan melalui sikap, perilaku, dan nilai-nilai yang ditunjukkan dalam mengoperasikan usaha. Pada UMKM Warung Madura, pemilik usaha yang memperlihatkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran dalam mengelola usaha akan menjadi contoh bagi karyawan. Keteladanan tersebut dapat mendorong karyawan untuk meniru perilaku positif pemimpin sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih baik.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

   Inspirational motivation merujuk pada kapabilitas pemimpin dalam memotivasi pekerja agar bekerja dengan semangat dan mencapai tujuan usaha. Dalam konteks Warung Madura, pemilik usaha dapat memotivasi karyawan dengan memberikan arahan yang jelas mengenai pentingnya pelayanan yang baik kepada pelanggan serta memacu pekerja agar menjalankan tugasnya dengan profesional dan bertanggung jawab.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

   Intellectual stimulation mencakup keahlian manajerial dalam memantik daya nalar inovatif karyawan serta memberikan keleluasaan bagi mereka untuk mengemukakan ide konstruktif demi peningkatan efektivitas kegiatan usaha organisasi. Pada Warung Madura, pemilik usaha dapat mendorong karyawan

untuk memberikan masukan terkait penataan barang, cara meningkatkan pelayanan pelanggan, atau ide lain yang dapat membantu perkembangan usaha.

4) *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Individualized consideration merupakan perhatian pimpinan akan kebutuhan, kemampuan, serta perkembangan tiap karyawan secara individu. Pemimpin memberikan dukungan, bimbingan, serta perhatian terhadap kondisi karyawan sehingga mereka merasa dihargai dalam organisasi. Dalam konteks UMKM Warung Madura, perhatian ini dapat berupa komunikasi yang baik dengan karyawan, membantu mereka ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, serta memberikan arahan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

2.2.5. *Business innovation*

2.2.5.1. pengertian *business innovation*

Inovasi bisnis merupakan proses pengembangan ide, metode, atau strategi baru yang diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan nilai tambah, efisiensi operasional, serta daya saing usaha. Inovasi bisnis tidak terbatas pada upaya merancang produk baru, namun pula mencakup perubahan pada proses produksi, strategi pemasaran, maupun sistem pengelolaan organisasi (Popa, 2023)

Menurut Khan, (2023), inovasi bisnis adalah implementasi ide baru atau perbaikan signifikan pada produk, proses, metode pemasaran, maupun praktik organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan memuaskan kebutuhan konsumen yang makin mengalami perkembangan.

Inovasi bisnis menjadi faktor penting untuk menjaga kelangsungkan usahanya tengah kompetisi yang makin ketat. UMKM yang mampu melakukan inovasi umumnya memperlihatkan kapabilitas yang lebih memadai dalam menjawab perubahan pasar dan meningkatkan kinerja usaha(Musneh *et al*., 2021).

Inovasi bisnis merujuk pada berbagai perubahan dan pembaruan yang dilakukan oleh UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang dalam mengelola usaha mereka. Saat ini banyak Warung Madura yang mulai melakukan berbagai inovasi seperti penggunaan sistem pembayaran digital (QRIS), penataan

produk yang lebih rapi menyerupai minimarket modern, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen. Perubahan tersebut menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih modern dan profesional.

Inovasi bisnis juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional usaha serta membangun pengalaman belanja yang lebih optimal untuk pelanggan. Dengan adanya inovasi bisnis, karyawan tidak sebatas bertugas menjaga toko, namun pula harus mampu menjalankan berbagai sistem kerja baru yang membutuhkan keterampilan, ketelitian, serta semangat kerja yang lebih tinggi (Biantoro & Supriyanto, 2024).

Inovasi bisnis dalam penelitian ini dipandang sebagai salah satu faktor yang bisa berefek pada kinerja karyawan karena perubahan sistem kerja yang terjadi menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan cara kerja yang lebih modern.

Dalam Islam, perubahan dan perbaikan merupakan bagian dari upaya manusia guna mencapai hidup yang lebih baik. Islam mendorong umatnya untuk terus berusaha, berinovasi, dan meningkatkan kualitas kehidupan selama tidak berlawanan dengan nilai syariah. Allah SWT berfirman:

لَهٗ مُعَقِّبٰتٌ مِّنْۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهٖ يَحْفَظُوْنَهٗ مِنْ اَمْرِ اللّٰهِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗوَاِذَآ اَرَادَ اللّٰهُ بِقَوْمٍ سُوْۤءًا فَلَا مَرَدَّ لَهٗ ۚوَمَا لَهُمْ مِّنْ دُوْنِهٖ مِنْ وَّالٍ

Artinya: *"Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia" (QS. Ar-Ra'd: 11)*

Ayat tersebut mengindikasikan, perubahan dan kemajuan hanya dapat dicapai apabila manusia berusaha untuk memperbaiki keadaan mereka sendiri. Dalam konteks bisnis, inovasi termasuk bentuk usaha manusia guna mendorong kualitas usaha dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat (Ulfah & Suharyat, 2024).

Islam juga mendorong umatnya untuk bekerja secara kreatif dan produktif. Dengan melakukan inovasi dalam usaha, seorang muslim tidak sebatas

meningkatkan profit ekonomi namun pula bisa bermanfaat lebih luas bagi publik melalui pelayanan yang lebih baik (Ume Kalsoom *et al*., 2024).

2.2.5.2. indikator *business innovation*

Business Innovation ialah kapabilitas organisasi pada upaya menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide, metode, maupun strategi baru untuk meningkatkan efektivitas operasional, menciptakan nilai tambah, serta mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory* yang dikemukakan oleh Teece, (2007), inovasi merupakan salah satu bentuk kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi memadukan, mengonstruksi, dan mengonfigurasi kembali asset yang dikuasainya supaya sanggup beradaptasi pada dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Bagi UMKM, *business innovation* tidak sebatas berkaitan dengan penciptaan produk baru, namun pula mencakup perubahan pada proses operasional dan strategi pemasaran yang dapat meningkatkan efisiensi serta kepuasan pelanggan. Kemampuan melakukan inovasi menjadi faktor penting bagi UMKM dalam mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus mendorong daya saing di tengah kompetisi bisnis yang makin ketat. Pada UMKM Warung Madura, *business innovation* dapat diwujudkan melalui penambahan variasi produk, penerapan sistem pembayaran digital, perbaikan tata letak toko, serta pemanfaatan media digital untuk mendukung kegiatan pemasaran.

Menurut OECD & Eurostat, (2018) dalam *Oslo Manual*, *business innovation* merupakan implementasi produk, proses bisnis, atau metode baru maupun yang mengalami perbaikan secara signifikan sehingga mampu meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan maupun meningkatkan kinerja organisasi. Pada studi ini, *business innovation* diukur menggunakan tiga dimensi yang paling sesuai dengan karakteristik UMKM ritel tradisional, yaitu product innovation, process innovation, dan marketing innovation.

Menurut OECD & Eurostat, (2018), *business innovation* terdiri atas beberapa dimensi. Namun, penelitian ini memfokuskan pada tiga dimensi yang

paling relevan dengan karakteristik operasional UMKM Warung Madura, yaitu sebagai berikut:

1) *Product Innovation*

Product innovation merupakan upaya organisasi dalam mengembangkan atau memperbaiki produk yang ditawarkan kepada pelanggan sehingga mampu memberikan nilai tambah dibandingkan produk sebelumnya. Pada UMKM Warung Madura, inovasi produk dapat dilakukan melalui penambahan variasi barang dagangan, penyediaan produk yang relevan dengan apa yang dibutuhkan pelanggan, penyediaan produk baru yang sedang diminati masyarakat, serta menjaga kualitas produk yang dijual. Inovasi produk bertujuan mendorong kepuasan pelanggan dan juga menguatkan daya saing bisnis.

2) *Process Innovation*

Process innovation merupakan penerapan metode atau prosedur operasional baru yang ditujukan mendorong efisiensi, keefektifan, dan kualitas pelayanan. Pada UMKM Warung Madura, inovasi proses dapat diwujudkan melalui penggunaan sistem pembayaran digital (QRIS), pencatatan stok barang yang lebih terstruktur, penataan produk yang lebih sistematis, serta penerapan prosedur pelayanan yang lebih cepat dan akurat. Inovasi proses diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja dan memudahkan konsumen bertransaksi.

3) *Marketing Innovation*

Marketing innovation merupakan penerapan strategi pemasaran baru yang bertujuan menaikkan daya tarik produk sekaligus mengekspansi jangkauan pasar. Pada UMKM Warung Madura, inovasi pemasaran dapat dilakukan melalui pemanfaatan media sosial dan word of mouth sebagai sarana promosi, pemberian potongan harga atau program promosi tertentu, serta penataan tampilan toko yang lebih menarik bagi pelanggan. Inovasi pemasaran berperan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan juga menguatkan posisi bisnisnya di tengah pasar yang kompetitif.

2.2.6. *Work passion*

2.2.6.1. pengertian *work passion*

Work Passion merupakan kondisi psikologis di mana individu memiliki kecintaan, keterlibatan emosional, serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Passion terhadap pekerjaan membuat individu merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki makna penting dalam kehidupan mereka sehingga mendorong mereka untuk mencurahkan energi, waktu, serta perhatian yang lebih besar dalam pekerjaan (Cabrita & Duarte, 2023).

Menurut Junjunan & Ayuliani, (2023) *work passion* adalah kecenderungan individu untuk terlibat secara emosional dalam aktivitas yang mereka sukai dan anggap penting dalam kehidupan mereka. Individu yang memiliki passion terhadap pekerjaan biasanya memperlihatkan tingkat motivasi yang tinggi, semangat kerja yang kuat, serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Work Passion juga berkaitan dengan keterlibatan emosional individu pada tugas yang dikerjakan. Karyawan yang memiliki passion pada tugasnya akan merasa senang ketika menjalankan tugasnya serta memiliki dorongan internal untuk memberikan hasil kerja yang terbaik (Kaur, 2023).

Pada studi ini, *Work Passion* merujuk pada tingkat kecintaan dan keterlibatan emosional karyawan yang bekerja pada UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang terhadap pekerjaan mereka. Pekerjaan di Warung Madura lazimnya memperlihatkan karakteristik jam kerja yang panjang serta beban pelayanan yang tinggi kepada konsumen. Oleh karena itu, tingkat passion terhadap pekerjaan menjadi aspek krusial yang bisa berefek pada bagaimana pekerja mengerjakan tugasnya

Karyawan yang memiliki passion pada tugasnya umumnya bekerja dengan lebih semangat, memperlihatkan pertanggungjawaban yang tinggi, serta memperlihatkan kinerja yang lebih optimal dibanding pekerja yang bekerja hanya karena tuntutan ekonomi.

Dalam Islam, bekerja dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab termasuk bagian dari ibadah kepada Allah SWT. Islam menganjurkan, tiap

pekerjaan yang dikerjakan dengan niat yang baik nantinya bernilai pahala. Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: *Katakanlah (Nabi Muhammad), " Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan" (QS. At-Taubah: 105)*

Ayat tersebut mengindikasikan, tiap pekerjaan yang dikerjakan manusia nantinya dinilai ganjaran dari Allah SWT sehingga seorang muslim wajib mengerjakan pekerjaannya secara penuh kesungguhan dan tanggung jawab (K & Haddade, 2024).

Di samping hal tersebut Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sebaik-baiknya" (HR. Abu Ya'la, Ath-Thabrani, dan Al-Baihaqi)*.

Hadits tersebut menegaskan bahwa seorang muslim dianjurkan agar bekerja secara profesional dan menyumbangkan kinerja terbaiknya (Ansharullah, 2024).

2.2.6.2. indikator *work passion*

Work Passion merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan kecintaan dan keterlibatan emosional seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan (Aditya & Saraswati, 2024).Individu yang memiliki passion terhadap pekerjaan biasanya memperlihatkan tingkat motivasi yang tinggi, semangat kerja yang kuat, serta komitmen yang besar dalam menjalankan tugasnya(Prawiyono *et al*., 2025).

Work Passion dapat dilihat dari bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan mereka dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Pekerjaan di Warung Madura sering kali memiliki jam operasional yang panjang serta tuntutan pelayanan yang tinggi kepada pelanggan.Passion terhadap pekerjaan menjadi aspek krusial yang bisa berefek pada bagaimana pekerja mengerjakan tugas mereka. Karyawan yang memiliki passion terhadap pekerjaan biasanya memperlihatkan sikap kerja yang lebih positif, lebih aktif dalam membantu pelanggan, serta lebih

bertanggung jawab dalam menjaga operasional toko. Adapun indikator *work passion* menurut Vallerand, (2015) terdiri dari:

1) Harmonious Passion

Harmonious passion merupakan kondisi di mana seseorang bekerja karena memiliki kecintaan yang tulus terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki harmonious passion biasanya merasa senang ketika menjalankan pekerjaannya serta mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dalam konteks Warung Madura, hal ini dapat terlihat dari karyawan yang melayani pelanggan dengan ramah serta menjalankan pekerjaan dengan penuh semangat.

2) Obsessive Passion

Obsessive passion merupakan kondisi di mana seseorang memiliki dorongan kuat untuk bekerja karena adanya tekanan internal atau kebutuhan tertentu. Individu merasa bahwa pekerjaan merupakan bagian penting dari hidup mereka sehingga mereka terdorong untuk terus bekerja secara maksimal.

2.3. Hubungan Antar Variabel

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan *Dynamic Capability Theory* (DCT) sebagai *grand theory* dan didukung oleh *Social Exchange Theory* (SET) sebagai teori pendukung. *Dynamic Capability Theory* menerangkan, organisasi wajib berkemampuan dalam mengintegrasikan, mengembangkan, serta mengonfigurasi kembali asetnya supaya sanggup menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis yang fluktuatif (Teece *et al*., 1997). Kemampuan tersebut diwujudkan melalui proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming* sehingga organisasi mampu menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerjanya (Teece, 2007).

Pada studi ini, *business innovation* dipandang sebagai bentuk implementasi *Dynamic Capability Theory* karena mencerminkan kemampuan UMKM Warung Madura dalam melakukan pembaruan terhadap produk, proses, maupun pemasaran untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional dan *work passion* dijelaskan menggunakan SET (Blau, 1964). Teori tersebut menerangkan, hubungan timbal balik yang positif

antara pemimpin dan pekerja nantinya mendorong munculnya perilaku kerja yang menguntungkan organisasi. Pemimpin yang memberikan motivasi, perhatian, dan dukungan kepada karyawan akan meningkatkan antusiasme serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (*work passion*), yang nantinya berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini memandang bahwa kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi melalui *Dynamic Capability Theory* , serta hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan yang diterangkan oleh SET, saling melengkapi dalam menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *business innovation* pada kinerja karyawan, dari secara langsung ataupun lewat *work passion* sebagai variabel mediasi.

2.3.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Menurut *Social Exchange Theory* yang dicetuskan oleh Blau (1964), hubungan antara pemimpin dan pekerja berpijak kepada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Saat pemimpin memberikan perhatian, kepercayaan, motivasi, dan dukungan kepada pekerja, maka karyawan akan memberi timbal balik melalui perilaku kerja yang menunjang realisasi target organisasi. Pada konteks UMKM Warung Madura, gaya kepemimpinan transformasional harapannya sanggup membangun hubungan kerja yang harmonis sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Penelitian Nasir *et al*. (2022) mengindikasikan, gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja. Mengacu pijakan teori dan temuan studi terdahulu, studi ini menduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pekerja pada UMKM Warung Madura.

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2. Pengaruh *business innovation* terhadap kinerja Karyawan

Menurut *Dynamic Capability Theory* yang di kemukakan oleh Teece *et al*., 1997 organisasi yang mampu melakukan inovasi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis sehingga mampu mempertahankan keunggulan bersaing. *Business Innovation* merupakan kemampuan organisasi dalam mengembangkan produk, proses, maupun pemasaran untuk meningkatkan efektivitas operasional dan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Penelitian Nasir *et al*. (2022), Yang *et al*. (2025), dan Jabbour Al Maalouf *et al*. (2025) mengindikasikan, *business innovation* memengaruhi kinerja. Sebaliknya. Mengacu pijakan teori dan temuan studi terdahulu, studi ini menduga bahwa *business innovation* memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM Warung Madura.

H2: *Business Innovation* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion*

Dalam Menurut *Social Exchange Theory* , hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan karyawan akan membentuk sikap kerja yang positif. Ketika karyawan memperoleh perhatian, penghargaan, dan dukungan dari pemimpin, mereka akan memberikan respons berupa meningkatnya antusiasme, keterikatan, dan kecintaan terhadap pekerjaan (*work passion*).

Penelitian Rehmani *et al*. (2023) mengindikasikan, gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi perilaku kerja inovatif. Temuan studi tersebut mengindikasikan, kepemimpinan transformasional mampu membentuk kondisi psikologis yang mendukung peningkatan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan. kepemimpinan transformasional mampu membentuk kondisi psikologis yang mendukung peningkatan semangat kerja karyawan.

Mengacu pijakan teori dan temuan studi terdahulu, studi ini menduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi secara tidak langsung pada *work passion* karyawan pada UMKM Warung Madura.

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap *work passion* .

2.3.4. Pengaruh *business innovation* terhadap *work passion*

Menurut *Dynamic Capability Theory* , kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi tidak sebatas meningkatkan daya saing perusahaan, namun pula menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan. Lingkungan kerja yang inovatif membuka peluang lebar untuk pekerja senantiasa belajar, berkembang, dan turut serta pada proses perubahan sehingga berpotensi meningkatkan semangat dalam bekerja.

Penelitian Nasir *et al*. (2022) dan Jabbour Al Maalouf *et al*. (2025) mengindikasikan, *business innovation* memengaruhi peningkatan kemampuan organisasi dan efektivitas kerja. Meskipun demikian, kedua penelitian tersebut tidak menguji secara langsung hubungan antara *business innovation* dan *work passion* . Itulah mengapa, hubungan tersebut masih memerlukan pembuktian lebih lanjut pada konteks UMKM Warung Madura.

H4: *Business Innovation* berpengaruh terhadap *work passion* .

2.3.5. Pengaruh *work Passion* terhadap kinerja karyawan

Menurut *Social Exchange Theory* , karyawan yang merasakan hubungan kerja yang baik dengan organisasi nantinya memberi timbal balik berupa perilaku kerja yang menguntungkan organisasi. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah munculnya *work passion* yang memacu pekerja bekerja dengan antusias, bertanggung jawab, serta berusaha merealisasikan tujuan organisasi. Penelitian Zheng *et al*. (2021) mengindikasikan, *Work Passion* memengaruhi *innovation performance*.

H5: *Work Passion* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.6. *Work passion* memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Mengacu *Social Exchange Theory* , hubungan timbal balik yang baik antara pemimpin dan pekerja akan mendorong munculnya sikap kerja positif sebagai bentuk balasan atas perlakuan yang diterima. Salah satu bentuk sikap tersebut adalah meningkatnya *work passion* yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. penelitian Helalat *et al*. (2025) mengindikasikan, work engagement memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja. Temuan tersebut mengindikasikan, variabel psikologis dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja karyawan.

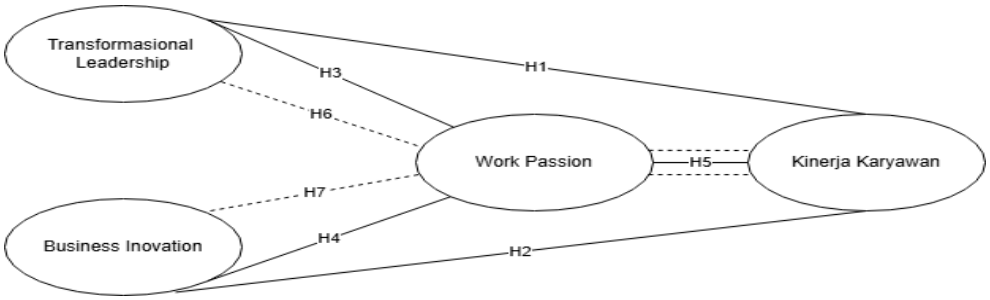
H6: *Work Passion* memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.

2.3.7. *Work passion* memediasi hubungan *business innovation* terhadap kinerja karyawan

Menurut *Dynamic Capability Theory* , *business innovation* merupakan kemampuan organisasi dalam mengembangkan pembaruan agar sanggup menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis. Lingkungan kerja yang inovatif harapannya bisa mendorong semangat kerja karyawan yang memengaruhi kepada peningkatan kinerja. Zheng *et al*. (2021) mengindikasikan, *Work Passion* memengaruhi *innovation performance*. Namun, berdasarkan penelitian terdahulu yang dipergunakan pada studi ini, Mengacu pijakan teori dan temuan studi terdahulu, studi ini menduga bahwa *work passion* memediasi hubungan antara *business innovation* dan kinerja karyawan pada UMKM Warung Madura.

H7: *Work Passion* memediasi hubungan antara *Business Innovation* dan Kinerja Karyawan.

2.4. Kerangka Konseptual



2.5. Hipotesis Penelitian

H_1: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_2: Diduga inovasi bisnis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_3: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work passion* .

H_4: Diduga inovasi bisnis berpengaruh terhadap *work passion* .

H_5: Diduga *work passion* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_6: Diduga *work passion* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

H_7: Diduga *work passion* memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1.Jenis dan pendekatan Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode penelitian kuantitatif, yakni metode yang dipergunakan sebagai cara menguji hubungan antarvariabel lewat data berbentuk numerik dan dianalisis melalui cara statistik (Sugiyono,2023) Pendekatan yang dipergunakan adalah explanatory research, yakni studi yang ditujukan guna menerangkan hubungan sebab-akibat antara variabel independen, dependen, dan mediasi (Creswell,2018) Dipilihnya pendekatan tersebut dikarenakan berorientasi pada uji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *work passion* sebagai variabel mediasi.

3.2.Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dilaksanakan di beberapa Toko Madura di wilayah sekitar Kota Malang.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi ialah seluruh subjek yang berkarakteristik sebagaimana sasaran penelitian dan menjadi sumber data bagi peneliti (Sugiyono, 2023). Populasi pada studi ini ialah seluruh karyawan yang bekerja pada UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang yang meliputi Kecamatan Sukun, Lowokwaru, Blimbing, Kedungkandang, dan Klojen.

Dipilihnya karyawan menjadi populasi dikarenakan termasuk pihak yang secara langsung mengalami gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemilik usaha, terlibat dalam pelaksanaan *business innovation*, memiliki tingkat *work passion* , serta memperlihatkan kinerja yang dijadikan fokus kajian. Itulah mengapa, karyawan merupakan responden yang paling tepat untuk memberikan informasi terkait hubungan antarvariabel yang diteliti. jumlah populasi karyawan UMKM Warung Madura di Kota Malang secara keseluruhan belum dapat diketahui secara pasti. Hal ini disebabkan oleh belum tersedianya data populasi

yang dapat digunakan peneliti untuk mengidentifikasi secara terperinci jumlah karyawan Warung Madura pada setiap kecamatan. Data jumlah UMKM ritel yang tersedia juga tidak dapat secara langsung digunakan sebagai ukuran populasi penelitian karena mencakup jenis usaha ritel yang lebih luas dan tidak secara khusus menunjukkan jumlah karyawan Warung Madura.

populasi dalam penelitian ini memiliki batasan karakteristik dan wilayah yang jelas, tetapi ukuran populasinya belum diketahui secara pasti (*unknown population size*). Kondisi tersebut menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan pendekatan pengambilan sampel yang sesuai dengan tujuan dan ketersediaan data penelitian.

3.3.2. Sampel

Dalam studi Kuantitatif, sampel ialah sebagian elemen dan sifat yang merepresentasikan keseluruhan populasi. Ketika peneliti dihadapkan pada populasi yang masif dan terkendala oleh keterbatasan mengkaji seluruh objeknya, pemanfaatan sampel dari populasi tersebut menjadi krusial, agar penarikan sampel berlangsung secara cermat dan secara nyata lebih representatif (Sugiyono, 2023).

Pemilihan responden didasarkan pada keterlibatan langsung karyawan dalam kegiatan operasional toko, seperti melayani pelanggan, melakukan transaksi penjualan, mengelola persediaan barang, serta menjalankan aktivitas pelayanan lainnya. Keterlibatan tersebut menjadi pertimbangan penting karena responden diharapkan mampu memberikan penilaian berdasarkan pengalaman kerja secara langsung terhadap kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion*, dan kinerja karyawan.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden, dengan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Jumlah responden tersebut merupakan sampel penelitian secara keseluruhan pada tingkat Kota Malang dan tidak ditetapkan sebagai kuota proporsional berdasarkan kecamatan.

Penetapan jumlah sampel untuk analisis PLS-SEM perlu mempertimbangkan kompleksitas model penelitian serta kemampuan analisis

statistik dalam mendeteksi hubungan antarvariabel. Maka dari itu, kecukupan jumlah sampel harus dibedakan dari keterwakilan populasi. Penggunaan 120 responden tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa sampel telah mewakili seluruh karyawan Warung Madura secara statistik, melainkan menyediakan data empiris dari responden yang sesuai dengan kriteria penelitian untuk pengujian model hubungan antarvariabel.

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada studi ini mempergunakan non-probability sampling melalui pendekatan purposive sampling, yakni pendekatan dalam menetapkan sampel berdasar sebuah kriteria mengikuti sasaran studi (Creswell, 2018). Kriteria sampel pada studi ini ialah Karyawan yang bekerja pada UMKM Toko Kelontong (Warung Madura) di Kota Malang,lalu terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional toko, seperti melayani pelanggan, mengelola stok barang, atau melakukan transaksi penjualan.

Penerapan teknik *purposive sampling* juga mempertimbangkan kondisi populasi penelitian yang jumlahnya belum diketahui secara pasti, khususnya jumlah karyawan UMKM Warung Madura pada masing-masing kecamatan di Kota Malang. Atas dasar tersebut, penelitian ini tidak menetapkan alokasi sampel secara proporsional berdasarkan kecamatan. Secara metodologis, pengambilan sampel proporsional berdasarkan strata memerlukan informasi mengenai ukuran populasi pada setiap strata sebagai dasar penentuan jumlah sampel. Keterbatasan informasi tersebut menyebabkan peneliti tidak memiliki dasar kuantitatif yang memadai untuk menentukan proporsi sampel pada masing-masing kecamatan secara tepat.

Maka dari itu, penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antara kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion*, dan kinerja karyawan pada UMKM Warung Madura di Kota Malang secara keseluruhan, bukan untuk membandingkan kondisi karyawan berdasarkan wilayah kecamatan. Dengan demikian, kecamatan tidak digunakan sebagai dasar penentuan kuota sampel, melainkan sebagai klasifikasi deskriptif untuk menggambarkan persebaran lokasi responden. Pemilihan sampel tetap didasarkan pada kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian.

Pendekatan ini juga kerap dipergunakan pada kajian manajemen UMKM karena mampu menjangkau responden yang benar-benar memahami kondisi operasional usaha secara langsung (Nasir *et al*., 2022).

$$n = \text{Jumlah Indikator X } 10$$

$$n = 12 \text{ X } 10$$

$$n = 120$$

Jumlah sampel yang dipergunakan pada studi ini ialah 120 responden sebagaimana penjelasan teori dari Hair *et al.,* (2021) di mana jumlah item pada indikator setiap variabel dikalikan dengan 10. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel minimal adalah 120 responden ,sehingga peneliti dapat memastikan bahwa data yang diolah nantinya tetap memenuhi syarat minimal 120 responden tanpa mengurangi kualitas dan validitas temuan penelitian.

3.5. Data dan Jenis Data

3.5.1. Data primer

Data primer merupakan data yang dihimpun langsung dari sumber utama lewat tahapan penghimpunan data di lapangan (Sugiyono, 2023). Pada studi ini, data primer diperoleh dari karyawan UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang sebagai responden penelitian. Data yang dikumpulkan berupa data numerik yang berasal dari perolehan pengisian kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan.

3.5.2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang dihimpun tidak langsung dari sumber yang sudah dipublikasikan, seperti dokumen, laporan, buku, maupun jurnal ilmiah (Sugiyono, 2023) Pada studi ini, data sekunder dihimpun dari beragam sumber misalnya artikel jurnal, buku referensi, serta laporan yang berkenaan dengan UMKM, kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada studi ini memanfaatkan angket/kuesioner sebagai sarana utama untuk menjaring data yang bersifat kuantitatif. Pelaksanaan teknik ini dilakukan melalui penyampaian daftar pertanyaan maupun pernyataan tertulis secara sistematis kepada responden agar mendapatkan tanggapan yang relevan (Sugiyono, 2023b). Pada studi ini, kuesioner disebarkan kepada Karyawan UMKM toko kelontong (Warung Madura) di Kota Malang yang sudah sesuai kriteria sebagai responden. Data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dalam bentuk skor, yang diperoleh dari jawaban responden terhadap pernyataan yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan. Setiap pernyataan diukur mempergunakan skala Likert, yang memfasilitasi peneliti mengevaluasikan taraf persetujuan responden secara terstruktur dan terstandar (Creswell & Creswell, 2018).

3.7. Definisi Operasional Variabel

Menurut (Sugiyono, 2023), definisi operasional variabel adalah penjelasan terkait tiap indikator dari variabel yang berupa konsep yang dipergunakan pada studi untuk menarik kesimpulan. Pada studi ini, definisi operasional variabel terdiri dari variabel independen, dependen, serta intervening.

3.7.1. Variabel independen

Variabel bebas atau variabel independen merujuk pada elemen yang menjadi sebab penentu bagi variabel yang dipengaruhi. Dalam operasionalisasinya, variabel ini berkedudukan sebagai rangsangan atau stimulus yang memicu efek langsung pada variabel lain. Pada studi ini, terdapat dua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan inovasi bisnis (X2).

3.7.2 Variabel dependen

Variabel dependen (variabel terikat) ialah faktor yang mendapat pengaruh ataupun merupakan dampak dari keberadaan variabel independen. Variabel ini mencerminkan hasil atau output dari suatu proses yang diteliti. Pada studi ini, kinerja karyawan (Y) dijadikan sebagai variabel dependen.

3.7.3. Variabel *intervening*

Variabel mediasi atau *intervening* berkedudukan sebagai unsur penyela yang ikut menentukan kaitan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Peran krusialnya adalah mengurai dan memperjelas mekanisme proses pengaruh yang terjalin di antara kedua variabel utama tersebut. Pada studi ini, *Work Passion* (Z) dijadikan sebagai variabel intervening.

Definisi operasional variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1) (Robbins & Judge,2023)	Kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang sanggup menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi karyawan melalui visi, keteladanan, dan perhatian individu	**X1.1** *Idealized Influence*	**X1.1.1** Pemilik usaha menjadi teladan dalam bekerja **X1.1.2** Pemilik menunjukkan sikap disiplin dan tanggung jawab
			X1.2 *Inspirational Motivation*	**X1.2.1** Pemilik memberikan motivasi kerja kepada karyawan **X1.2.2** Pemilik menyampaikan tujuan usaha dengan jelas
			X1.3 *Intellectual Stimulation*	**X1.3.1** Pemilik mendorong karyawan memberikan ide **X1.3.2** Pemilik terbuka terhadap saran karyawan
			X1.4 *Individualized Consideration*	**X1.4.1** Pemilik memperhatikan kebutuhan karyawan **X1.4.2** Pemilik membantu karyawan saat mengalami kesulitan
2.	Inovasi Bisnis (X2) (OECD & Eurostat, 2018)	Inovasi bisnis adalah penerapan ide baru atau perbaikan pada produk, proses, dan pemasaran untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha	**X2.1** *Product Innovation*	**X2.1.1** Toko menambah variasi produk sesuai kebutuhan pelanggan. **X2.1.2** Toko menyediakan produk baru yang mengikuti perkembangan kebutuhan pasar.
			X2.2 *Process Innovation*	**X2.2.1** Toko memanfaatkan

				teknologi, seperti QRIS atau pembayaran digital, untuk mempermudah transaksi. **X2.2.2** Toko melakukan penataan produk sehingga memudahkan pelanggan mencari barang.
			X2.3 *Marketing Innovation*	**X2.3.1** Toko menata tampilan toko agar lebih menarik dan nyaman bagi pelanggan. **X2.3.2** Toko memberikan program promosi atau potongan harga pada waktu tertentu
3.	*Work Passion* (Z) (Vallerand, 2015)	*Work Passion* adalah keterikatan emosional dan kecintaan individu terhadap pekerjaan yang mendorong keterlibatan dan semangat kerja tinggi	**Z1** *Harmonious Passion*	**Z1.1** Merasa senang dalam menjalankan pekerjaan **Z1.2** Menikmati pekerjaan sehari-hari
			Z2 *Obsessive Passion*	**Z2.1** Terdorong untuk terus bekerja **Z2.2** Pekerjaan menjadi bagian penting hidup saya
4.	Kinerja Karyawan (Y) (Koopmans *et al*., 2013)	Kinerja karyawan ialah taraf kesuksesan seseorang dalam mengerjakan tugasnya, berkontribusi terhadap lingkungan kerja, serta menghindari perilaku yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.	**Y1** *Task Performance*	**Y1.1** Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab. **Y1.2** Karyawan memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai standar.
			Y2 *Contextual Performance*	**Y2.1** Karyawan menjaga kebersihan dan kerapian area kerja meskipun tidak diminta.

				Y2.2 Karyawan berinisiatif memberikan saran untuk meningkatkan pelayanan toko.
			Y3 *Counterproductive Work Behavior*	**Y3.1** Karyawan mematuhi seluruh aturan kerja yang berlaku. **Y3.2** Saya menghindari kesalahan dalam melakukan transaksi penjualan.

3.8. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan alat yang dipergunakan sebagai cara mengukur variabel yang diteliti agar dapat dianalisis secara kuantitatif. Menurut Sugiyono (2023), skala pengukuran dipergunakan sebagai cara menentukan nilai dari variabel yang diamati yang menjadikan data yang dihimpun bisa diolah menggunakan teknik statistik. Pada studi ini, skala pengukuran yang dipergunakan adalah skala Likert.

Skala Likert dipergunakan sebagai cara mengevaluasikan sikap, persepsi, dan pendapat responden pada fenomena sosial yang dikaji. Skala ini dipilih karena mampu memberikan gambaran taraf persetujuan responden pada tiap pernyataan yang diajukan melalui kuesioner. Di samping hal tersebut, skala Likert dinilai mudah dipahami oleh responden dan sesuai untuk penelitian kuantitatif yang menggunakan instrumen kuesioner.

Pada studi ini, setiap pernyataan diukur menggunakan lima tingkat skala Likert, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Skala Likert

Ukuran Skala Likert	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2023)

3.9. Analisis Data

Tahapan analisis data mencakup pengolahan hasil kuesioner yang telah dijawab oleh responden agar merespons pertanyaan penelitian serta mengujikan hipotesis yang diajukan. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2023), riset kuantitatif mengandalkan instrumen statistik dalam proses analisisnya guna menguji hubungan di antara variabel-variabel penelitian secara empiris. Pada studi ini, teknik analisis data yang dipergunakan ialah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) yang dibantu aplikasi SmartPLS.

Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini bisa menelaah hubungan antarvariabel laten secara simultan, dalam konteks pengaruh langsung sekaligus tidak langsung (mediasi). Di samping hal tersebut, SEM-PLS tidak mempersyaratkan data berdistribusi normal serta bisa diterapkan pada total sampel yang relatif terbatas (Hair *et al*., 2021). Oleh karena itu, metode ini sesuai dengan tujuan studi yang mengujikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *Work Passion* sebagai variabel mediasi.

3.9.1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif dipergunakan sebagai cara menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban pada tiap item pernyataan dalam kuesioner. Analisis ini ditujukan guna menyajikan gambaran umum terkait data penelitian sehingga memudahkan dalam interpretasi hasil.

3.9.2. PLS (Partial Least Square)

PLS-SEM ialah pendekatan statistika berlandaskan varians yang berfungsi guna memperkirakan hubungan antara konstruk laten beserta indikatornya maupun antarkonstruk laten. Alasan pemilihan teknik PLS didasarkan pada keunggulannya yang fleksibel pada model penelitian yang rumit, rentang sampel kecil hingga sedang, serta ketiadaan keharusan memenuhi asumsi distribusi normal multivariat (Hair *et al*., 2021).

3.9.2.1. analisis outer model

Analisis outer model ditujukan guna mengujikan validitas dan reliabilitas konstruk laten dalam model yang diamati. Evaluasi ini diterapkan guna menjamin tiap indikatornya berkemampuan mengukur variabel yang dimaksud secara akurat. Tahapan analisis outer model meliputi:

1. *Discriminant Validity*

   Fungsi dari validitas diskriminan adalah untuk menjamin bahwa masing-masing konstruk benar-benar unik dan terpisah secara teoretis maupun empiris dari konstruk lain di dalam model. Merujuk pada rekomendasi Hair et al. (2021), terdapat dua metode pokok untuk evaluasi validitas diskriminan, yakni kriteria Fornell–Larcker dan rasio *Heterotrait–Monotrait* (HTMT). Kriteria Fornell–Larcker sendiri menetapkan, syarat validitas diskriminan tercapai saat skor akar kuadrat AVE sebuah konstruk melampaui skor korelasi konstruk bersangkutan dengan konstruk lain. Di samping hal tersebut, skor HTMT harus kurang dari 0,90. Bila skor HTMT melebihi batas tersebut, maka terdapat indikasi lemahnya validitas diskriminan dalam model penelitian.

2. *Convergent Validity*

   Convergent validity dievaluasi lewat skor outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator disebut memenuhi konvergen bila skor outer loading > 0,70 dan skor AVE > 0,50 (Hair *et al*., 2021).

3. *Reliabilitas Konstruk*

   Reliabilitas konstruk diuji mempergunakan skor Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Skor yang dianjurkan melebihi 0,70 (Hair *et al*., 2021).

3.9.2.2 analisis Inner Model

Analisis inner model difungsikan untuk menyelidiki kaitan sebab-akibat antarkonstruk laten di dalam model penelitian, termasuk di dalamnya analisis dampak langsung dan jalur mediasi. Evaluasi ini ditujukan guna menyelidiki tingkat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagaimana dihipotesiskan. Beberapa langkah utama dalam pengerjaan analisis *inner model* meliputi:

1. Nilai R-Square (R^2)

R-Square dipergunakan sebagai cara menyelidiki besaran variasi variabel endogen (Kinerja Karyawan) yang bisa dijelaskan oleh variabel eksogen (Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi Bisnis) serta variabel mediasi (*work passion*). Di samping hal tersebut, R^2 juga dipergunakan sebagai cara melihat kapabilitas variabel eksogen dalam menjelaskan variabel mediasi. Skor R^2 yang tinggi merefleksikan, modelnya memperlihatkan kapabilitas penjelasan yang memadai (Hair *et al*., 2021).

2. Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Besaran koefisien jalur mengindikasikan orientasi dan kekuatan hubungan antarkonstruk, baik pada relasi langsung maupun jalur mediasi tak langsung. Secara empiris, peningkatan nilai koefisien berbanding lurus dengan makin kuatnya pengaruh antarvariabel yang diuji pada model.

3. Uji Signifikansi Statistik (t-statistic dan p-value)

Uji signifikansi dilaksanakan lewat metode bootstrapping guna mengevaluasikan signifikansi hubungan antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Skor t-statistic > 1,96 ataupun p-value < 0,05 mengindikasikan, hubungannya signifikan melalui taraf kepercayaan 95%.

4. Effect Size (f^2)

Effect size berfungsi guna mengevaluasi bobot sumbangan tiap variabel eksogen kepada variabel endogen, baik dalam bentuk hubungan langsung maupun melalui jalur mediasi. Kriteria nilai f^2 adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar) (Hair *et al*., 2021).

3.9.2.2.1. uji mediasi (*mediation test*)

Uji mediasi diterapkan guna menyelidiki peran variabel *work passion* dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan. Pengujian mediasi pada studi ini mempergunakan pendekatan SEM-PlS dengan metode *bootstrapping,* yang ditujukan guna mengujikan signifikansi hubungan antarvariabel secara langsung maupun tidak langsung (Hair *et al*., 2021).

1. Pengaruh langsung (*direct effect*)

Uji ini merupakan pengaruh variabel independen pada dependen dengan tidak lewat variabel mediasi. Skor tersebut diidentifikasi melalui koefisien jalur antara variabel independen dan dependen.

2. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

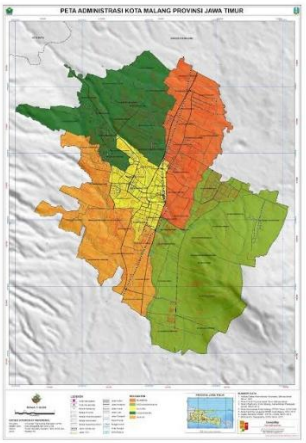
Uji ini ialah pengaruh variabel independen pada dependen lewat variabel mediasi, yang diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur antara variabel independen ke mediasi dan mediasi ke dependen.

Pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat skor t-*statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Bila *indirect effect* signifikan dan *direct effect* tidak signifikan, maka terjadi *full mediation*. Jika keduanya signifikan, maka terjadi *partial mediation.* Sebaliknya, bila *indirect effect* tidak signifikan, maka tidak terjadi mediasi.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pelaksanaan penelitian berlangsung pada UMKM Warung Madura yang berlokasi di Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Kota Malang termasuk kota terbesar di Jawa Timur yang memegang peranan krusial sebagai pusat pendidikan, perdagangan, jasa, dan pariwisata. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang, luas wilayah Kota Malang mencapai sekitar 110,06 km² dan secara administratif terbagi menjadi lima kecamatan, yaitu Kecamatan Klojen, Blimbing, Kedungkandang, Lowokwaru, dan Sukun. Letak geografis yang strategis serta tingginya aktivitas ekonomi menjadikan Kota Malang sebagai salah satu daerah dengan perkembangan sektor usaha UMKM yang optimal dan masif.



Sumber : Peta Tematik Indo, 2015

Pertumbuhan penduduk, meningkatnya jumlah mahasiswa, serta berkembangnya kawasan permukiman dan pusat perdagangan mendorong meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap usaha ritel yang menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi berkembangnya berbagai jenis usaha ritel, baik ritel modern maupun ritel tradisional. Satu di antara bentuk usaha ritel tradisional yang mengalami perkembangan cukup pesat di Kota Malang adalah Warung Madura.

Warung Madura merupakan usaha ritel yang umumnya menyediakan berbagai kebutuhan pokok dan kebutuhan harian masyarakat. Keberadaannya

makin mudah ditemukan di berbagai wilayah Kota Malang karena menawarkan jam operasional yang relatif panjang, lokasi yang dekat dengan permukiman, harga yang kompetitif, serta pelayanan yang fleksibel. Karakteristik tersebut menjadikan Warung Madura mampu bersaing dengan jaringan ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, maupun ritel lokal lainnya.

Dipilihnya Kota Malang menjadi lokasi penelitian dikarenakan memperlihatkan perkembangan UMKM ritel yang cukup pesat, tingkat persaingan usaha yang tinggi, serta jumlah Warung Madura yang terus bertambah di berbagai wilayah. Kondisi tersebut membuat Kota Malang merupakan lokasi yang sesuai guna menelaah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *business innovation* terhadap kinerja karyawan dengan *work passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM Warung Madura.

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

4.2.1. Gambaran umum responden berdasarkan usia

Usia termasuk karakteristik yang bisa menyajikan gambaran mengenai kondisi karyawan berdasarkan tingkat perkembangan individu, pengalaman kerja, serta kemampuan dalam menjalankan aktivitas operasional toko. Kelompok usia yang berbeda memungkinkan adanya perbedaan pengalaman dan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, inovasi bisnis, semangat kerja (*work passion*), maupun pencapaian kinerja. Adapun distribusi responden berdasar usia karyawan Toko Madura tersaji melalui tabel berikut.

Tabel 4. 1 Klasifikasi Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
17–20 tahun	22	18,3
21–24 tahun	32	26,7
25–28 tahun	40	33,3
>28 tahun	26	21,7
Total	**120**	**100**

Mengacu tabel 4.2 bisa diidentifikasi responden yang diamati terbanyak tergolong dalam kelompok usia 25–28 tahun, yaitu sejumlah 40 responden atau 33,3%. Selanjutnya, kelompok usia 21–24 tahun sejumlah 32 responden ataupun berpersentase 26,7%, kelompok usia lebih dari 28 tahun sejumlah 26 responden

atau 21,7%, dan kelompok usia 17–20 tahun sejumlah 22 responden ataupun berpersentase 18,3%.

Hasil tersebut mengindikasikan, mayoritas respondennya tergolong dalam rentang usia produktif. Dominasi kelompok usia 21–28 tahun mengindikasikan, mayoritas karyawan UMKM Toko Madura berada pada fase usia kerja aktif yang memungkinkan mereka memiliki kemampuan adaptasi, pengalaman, serta keterlibatan kerja yang cukup dalam menjalankan aktivitas operasional usaha.

4.2.2 Berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin termasuk karakteristik individu yang bisa menggambarkan komposisi karyawan Toko Madura yang menjadi responden penelitian. Perbedaan karakteristik jenis kelamin dapat memberikan variasi perspektif dalam memberi penilaian pada kondisi pekerjaan, gaya kepemimpinan yang diimplementasikan, inovasi dalam usaha, serta pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan. Distribusi responden berdasar jenis kelamin bisa disimak melalui tabel berikut.

Tabel 4. 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	**Jumlah Responden**	**Persentase (%)**
Laki-laki	53	44,2
Perempuan	67	55,8
Total	**120**	**100**

Sumber Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.2 mengindikasikan, responden penelitian didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan dengan jumlah sejumlah 67 responden ataupun berpersentase 55,8%, sedangkan responden laki-laki sejumlah 53 responden ataupun berpersentase 44,2%. Komposisi tersebut menandakan, jumlah responden perempuan lebih besar dibandingkan laki-laki, namun perbedaan proporsi tersebut tidak terlalu jauh. Dengan demikian, penelitian ini telah memperoleh gambaran dari kedua kelompok jenis kelamin sehingga persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* dan kinerja karyawan dapat menggambarkan kondisi karyawan UMKM Toko Madura secara lebih beragam.

4.2.3. Berdasarkan lokasi tempat bekerja

Klasifikasi responden berdasarkan lokasi tempat bekerja dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai persebaran geografis karyawan UMKM Warung Madura yang menjadi responden penelitian di Kota Malang. Klasifikasi ini bersifat deskriptif dan tidak digunakan sebagai dasar penetapan kuota sampel pada masing-masing kecamatan, mengingat teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*

Tabel 4. 3 Klasifikasi Berdasarkan Lokasi Tempat Bekerja

Kecamatan Tempat Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sukun	19	15,8
Lowokwaru	34	28,3
Blimbing	27	22,5
Kedungkandang	16	13,3
Klojen	24	20,0
Total	**120**	**100**

Sumber Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.3 mengindikasikan, responden penelitian tersebar pada lima kecamatan di Kota Malang, dengan jumlah terbanyak berada di Kecamatan Lowokwaru sebanyak 34 responden (28,3%), diikuti Kecamatan Blimbing sebanyak 27 responden (22,5%), Kecamatan Klojen sebanyak 24 responden (20,0%), Kecamatan Sukun sebanyak 19 responden (15,8%), dan Kecamatan Kedungkandang sebanyak 16 responden (13,3%).

Perbedaan jumlah responden pada setiap kecamatan tidak dapat langsung diinterpretasikan sebagai perbedaan proporsi populasi karyawan Warung Madura antarkecamatan. Hal ini disebabkan oleh tidak tersedianya informasi mengenai jumlah populasi karyawan Warung Madura pada masing-masing wilayah yang dapat dijadikan sebagai dasar pembanding.

persebaran responden tersebut menunjukkan bahwa pengumpulan data mencakup kelima kecamatan di Kota Malang, tetapi tidak menunjukkan keterwakilan populasi secara proporsional. Analisis penelitian tetap difokuskan pada hubungan antarvariabel pada keseluruhan responden, bukan pada perbandingan hasil berdasarkan kecamatan.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1 Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional (X1)

Variabel kepemimpinan transformasional menggambarkan kemampuan pemilik Toko Madura dalam memberikan pengaruh positif kepada karyawan melalui pemberian teladan, motivasi, komunikasi tujuan usaha, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta keterbukaan terhadap ide dan masukan. Variabel ini diukur melalui delapan butir pernyataan yang diberikan kepada 120 responden. Instrumen penelitian ini mempergunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk respons Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk respons Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk respons Netral (N)
4. Skor 4 untuk respons Setuju (S)
5. Skor 5 untuk respons Sangat Setuju (SS)

Tabel 4. 4 **Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%	Mean
X1.1	4	3,3	3	2,5	23	19,2	49	40,8	41	34,2	120	100	4,00
X1.2	3	2,5	5	4,2	22	18,3	49	40,8	41	34,2	120	100	4,00
X1.3	3	2,5	3	2,5	24	20,0	49	40,8	41	34,2	120	100	4,02
X1.4	3	2,5	3	2,5	26	21,7	48	40,0	40	33,3	120	100	3,99
X1.5	5	4,2	3	2,5	16	13,3	46	38,3	50	41,7	120	100	4,11
X1.6	5	4,2	3	2,5	24	20,0	42	35,0	46	38,3	120	100	4,01
X1.7	3	2,5	4	3,3	22	18,3	52	43,3	39	32,5	120	100	4,00
X1.8	4	3,3	4	3,3	16	13,3	55	45,8	41	34,2	120	100	4,04

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.4 bisa diidentifikasi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional mengindikasikan skor rata-rata yang berada pada rentang 3,99 – 4,11. Nilai rata-rata tertinggi dihasilkan oleh indikator X1.5 sebesar 4,11, yaitu mengenai kemampuan pemilik Toko Madura dalam mendorong karyawan memberikan ide. Di sisi lain, skor rata-rata terendah dihasilkan oleh indikator X1.4 senilai 3,99, yaitu mengenai penyampaian tujuan usaha secara jelas oleh pemilik.

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan transformasional mengindikasikan skor rata-rata sebesar 4,02 dan tergolong berkategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan, karyawan Toko Madura memiliki persepsi positif

terhadap gaya kepemimpinan pemilik toko. Pemilik dinilai telah mampu memberikan arahan, motivasi, serta menciptakan hubungan kerja yang mendukung karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan.

4.3.2 Variabel inovasi bisnis (X2)

Variabel inovasi bisnis (X2) dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan UMKM Toko Madura dalam melakukan pengembangan dan penyesuaian usaha melalui berbagai bentuk pembaruan, baik dalam penyediaan produk, pemanfaatan teknologi, pelayanan pelanggan, maupun pengelolaan tampilan usaha. Inovasi bisnis menjadi salah satu aspek penting bagi UMKM karena kemampuan melakukan inovasi dapat membantu usaha dalam menjaga daya saing serta memuaskan kebutuhan konsumen yang makin dinamis.

Variabel inovasi bisnis diukur melalui beberapa indikator pernyataan yang diberikan kepada 120 karyawan Toko Madura di Kota Malang. Setiap responden memberikan penelitian ini mempergunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk respons Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk respons Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk respons Netral (N)
4. Skor 4 untuk respons Setuju (S)
5. Skor 5 untuk respons Sangat Setuju (SS)

Tabel 4. 5 **Variabel Inovasi Bisnis**

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%	Mean
X2.1	4	3,3	3	2,5	22	18,3	48	40,0	43	35,8	120	100	4,01
X2.2	4	3,3	4	3,3	21	17,5	49	40,8	42	35,0	120	100	4,00
X2.3	3	2,5	3	2,5	18	15,0	47	39,2	49	40,8	120	100	4,08
X2.4	3	2,5	4	3,3	20	16,7	51	42,5	42	35,0	120	100	4,05
X2.5	4	3,3	5	4,2	25	20,8	45	37,5	41	34,2	120	100	3,98
X2.6	4	3,3	4	3,3	23	19,2	49	40,8	40	33,3	120	100	3,99

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.5 mengindikasikan, tanggapan responden terhadap variabel inovasi bisnis (X2) menghasilkan skor rata-rata indikator yang tergolong dalam rentang 3,98 sampai dengan 4,08. Nilai rata-rata tertinggi dihasilkan oleh indikator X2.3 melalui skor mean senilai 4,08, yang mengindikasikan, karyawan menilai Toko Madura telah mampu melakukan inovasi melalui pemanfaatan

teknologi dalam mendukung aktivitas usaha, seperti penggunaan sistem pembayaran digital maupun teknologi pendukung lainnya.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah dihasilkan oleh indikator X2.5 melalui skor mean senilai 3,98, yang berkaitan dengan upaya toko dalam memperbarui tampilan usaha agar lebih menarik dan nyaman bagi pelanggan. Meskipun merupakan indikator bernilai terendah, nilai yang dihasilkan masih tergolong berkategori tinggi, sehingga mengindikasikan, responden tetap memberikan penilaian positif terhadap aspek inovasi tampilan usaha.

Secara keseluruhan, variabel inovasi bisnis (X2) menghasilkan skor rata-rata sebesar 4,02 dan tergolong berkategori tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan, karyawan Toko Madura menilai usaha tempat mereka bekerja telah menerapkan berbagai bentuk inovasi dalam menjalankan aktivitas bisnis. Inovasi tersebut terlihat melalui kemampuan toko dalam menyesuaikan produk, memanfaatkan perkembangan teknologi, meningkatkan pelayanan, serta melakukan pengelolaan usaha agar tetap mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

4.3.3 Variabel *work passion* (Z)

Variabel *work passion* pada studi ini, antusiasme, keterlibatan emosional serta rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang. *Work Passion* termasuk aspek krusial dalam mendukung kinerja karyawan dikarenakan individu yang bergairah kerja yang tinggi umumnya memperlihatkan dedikasi, semangat, dan keterlibatan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

Variabel *work passion* dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator pernyataan yang diberikan kepada 120 karyawan Toko Madura di Kota Malang. Instrumen penelitian ini mempergunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk respons Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk respons Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk respons Netral (N)
4. Skor 4 untuk respons Setuju (S)
5. Skor 5 untuk respons Sangat Setuju (SS)

Tabel 4. 6* Variabel *Work Passion

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%	Mean
Z1	3	2,5	2	1,7	20	16,7	48	40,0	47	39,2	120	100	4,09
Z2	2	1,7	2	1,7	13	10,8	39	32,5	64	53,3	120	100	4,40
Z3	5	4,2	6	5,0	37	30,8	43	35,8	29	24,2	120	100	3,67
Z4	4	3,3	4	3,3	24	20,0	51	42,5	37	30,8	120	100	3,89

Mengacu tabel 4.6 mengindikasikan, variabel *work passion* menghasilkan skor rata-rata indikator yang tergolong dalam rentang 3,67 sampai dengan 4,40. Nilai rata-rata tertinggi dihasilkan oleh indikator Z2 melalui skor mean senilai 4,40, yang mengindikasikan, karyawan Toko Madura merasa memiliki antusiasme dalam menjalankan pekerjaan dan mampu bekerja dengan dorongan positif tanpa adanya keterpaksaan.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah dihasilkan oleh indikator Z3 melalui skor mean senilai 3,67, yaitu mengenai dorongan karyawan untuk terus bekerja. Meskipun menghasilkan skor terendah dibanding indikator lainnya, nilai yang dihasilkan masih tergolong berkategori tinggi. Temuan tersebut menandakan, sebagian besar karyawan tetap memiliki motivasi dan keterlibatan dalam menjalankan pekerjaan, meskipun tingkat dorongan tersebut dapat berbeda antarindividu.

Secara keseluruhan, variabel *work passion* (Z) menghasilkan skor rata-rata sebesar 4,01 dan tergolong berkategori tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan, karyawan Toko Madura di Kota Malang memiliki tingkat gairah kerja yang baik dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Karyawan memperlihatkan rasa senang, antusiasme, serta keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4.3.4 Variabel kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan (Y) pada studi ini menggambarkan tingkat pencapaian karyawan Toko Madura dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang didelegasikan. Kinerja karyawan termasuk aspek krusial dalam keberhasilan operasional usaha karena berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan pelayanan kepada pelanggan, menjaga kualitas pekerjaan, serta mematuhi aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja.

Variabel kinerja karyawan pada studi ini diukur melalui beberapa indikator pernyataan yang diberikan kepada 120 karyawan Toko Madura di Kota Malang. Penilaian mempergunakan skala Likert lima tingkat, yaitu :

1. Skor 1 untuk respons Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk respons Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk respons Netral (N)
4. Skor 4 untuk respons Setuju (S)
5. Skor 5 untuk respons Sangat Setuju (SS)

Tabel 4. 7 Variabel Kinerja Karyawan

Item	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total	%	Mean
Y1	3	2,5	2	1,7	15	12,5	43	35,8	57	47,5	120	100	4,24
Y2	4	3,3	4	3,3	25	20,8	48	40,0	39	32,5	120	100	3,95
Y3	5	4,2	6	5,0	31	25,8	46	38,3	32	26,7	120	100	3,78
Y4	4	3,3	5	4,2	29	24,2	46	38,3	36	30,0	120	100	3,87
Y5	2	1,7	2	1,7	11	9,2	45	37,5	60	50,0	120	100	4,32
Y6	3	2,5	3	2,5	18	15,0	49	40,8	47	39,2	120	100	4,12

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.7 mengindikasikan, variabel kinerja karyawan (Y) menghasilkan skor rata-rata indikator yang tergolong dalam rentang 3,78 sampai dengan 4,32. Nilai rata-rata tertinggi dihasilkan oleh indikator Y5 melalui skor mean senilai 4,32, yang mengindikasikan, karyawan Toko Madura memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap aturan kerja yang berlaku. Hal tersebut mengindikasikan, karyawan memiliki kesadaran dalam mengerjakan prosedur dan tanggung jawab pekerjaan sebagaimana ketetapan oleh toko.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah dihasilkan oleh indikator Y3 melalui skor mean senilai 3,78, yaitu berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjaga kebersihan dan kerapian area kerja. Meskipun menghasilkan skor terendah dibanding indikator lainnya, skor yang dihasilkan masih tergolong berkategori tinggi. Temuan tersebut menandakan, aspek kebersihan dan kerapian telah berjalan cukup baik, tetapi masih memiliki ruang diperbaiki supaya kualitas lingkungan kerja menjadi lebih optimal.

Secara keseluruhan, variabel kinerja karyawan (Y) menghasilkan skor rata-rata senilai 4,03 dan tergolong berkategori tinggi. Hasil tersebut mengindikasikan,

karyawan Toko Madura di Kota Malang memiliki tingkat kinerja yang baik dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Karyawan mampu melaksanakan tanggung jawab, memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta menjaga kepatuhan terhadap aturan kerja yang berlaku.

Tingginya tingkat kinerja karyawan mengindikasikan, operasional Toko Madura didukung oleh karyawan yang memiliki kemampuan dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut juga mengindikasikan, faktor kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, dan *work passion* yang dialami pekerja berpotensi berkontribusi pada perbaikan kinerja karyawan.

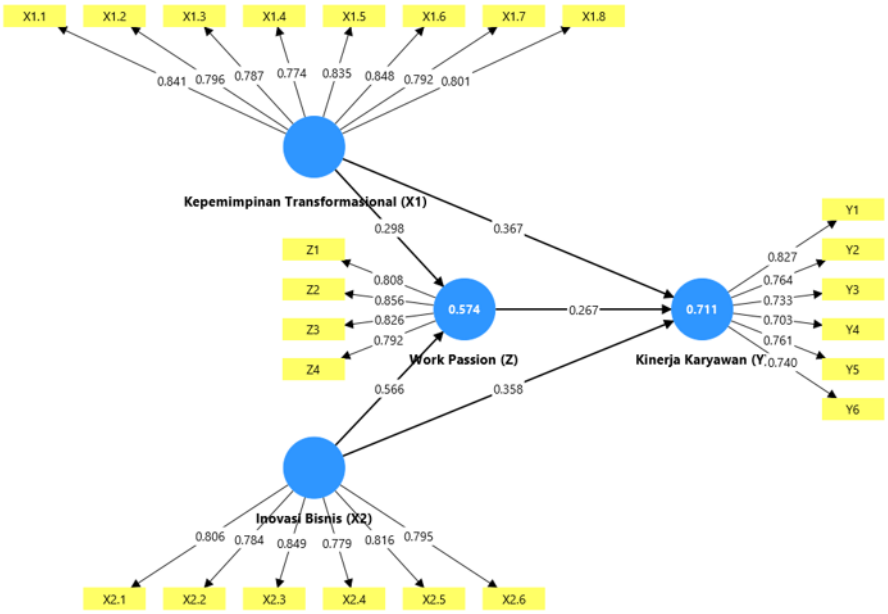
4.4 Analisis Data Partial Least Square (PLS)

4.4.1 Analisis model PLS

Analisis data memanfaatkan metode PLS-SEM yang dioperasikan melalui *software* SmartPLS. Pendekatan ini dipilih lantaran kapasitasnya yang andal dalam menelaah hubungan antarvariabel laten secara bersamaan, baik secara langsung maupun tak langsung via variabel mediasi. Keunggulan lainnya, metode tersebut memfasilitasi pengujian model pengukuran dan model struktural sekaligus dalam satu rangkaian pengerjaan.

Analisis PLS-SEM mencakup dua tahapan. Tahap pertama ialah evaluasi model pengukuran atau outer model guna menyelidiki validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur setiap variabel latennya. Tahap kedua adalah evaluasi model struktural atau inner model untuk menguji hubungan antarvariabel, kekuatan model guna menerangkan variabel endogen, serta signifikansi hipotesis penelitian.

Penelitian ini mempergunakan empat variabel laten, yaitu kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis berperan sebagai variabel eksogen, *work passion* berperan sebagai variabel mediasi sekaligus variabel endogen, sedangkan kinerja karyawan menjadi variabel endogen utama. Seluruh variabel diukur menggunakan model pengukuran reflektif.



Berdasarkan pada gambar di atas seluruh indikator penelitian telah disebut memenuhi validitas dikarenakan outer loading tiap variabel sudah melampaui nilai 0.70, Temuan tersebut menandakan, tiap indikatornya berkemampuan mengukur konstruk variabel dengan baik dan layak digunakan pada studi ini.

4.4.2 Model pengukuran *outer model*

Evaluasi ini diterapkan guna menyelidiki kemampuan indikator dalam menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dipergunakan dalam penelitian. Pengujian *outer model* ditujukan guna menjamin, instrumen penelitian yang dipergunakan sudah sesuai kriteria validitas dan reliabilitas yang menjadikannya memenuhi kelayakan dipergunakan pada tahapan berikutnya.

Menurut Ghozali, (2023), evaluasi model pengukuran pada metode PLS-SEM dilaksanakan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas diidentifikasi melalui perolehan skor *convergent validity* dan *discriminant validity*, sementara uji reliabilitas diidentifikasi lewat skor *Cronbach's Alpha* dan CR.

Pada studi ini, evaluasi *outer model* dilakukan pada empat variabel yang diamati, yakni Kepemimpinan Transformasional (X1), Inovasi Bisnis (X2), *Work Passion* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

1. Uji Validitas

Mengacu pandangan Ghozali, (2023), uji validitas diterapkan guna menyelidiki seberapa jauh instrumen penelitian berkemampuan mengevaluasikan konstruk yang mesti diukurnya. Sebuah instrument disebut memenuhi validitas bila indikator-indikator yang dipergunakan mampu merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Pengujian validitas pada studi ini diidentifikasi lewat validitas konvergen dan validitas diskriminan.

a. *Convergent Validity*

Uji ini diidentifikasi lewat perolehan skor outer loading pada tiap indikatornya. Sebuah indikator dikatakan sesuai validitas konvergen bila menghasilkan skor *outer loading* melampaui 0,70. Akan tetapi, skor *outer loading* antara 0,50 sampai 0,60 masih bisa diterima bila skor AVE konstruknya sesuai kriteria yang ditentukan. Di samping hal tersebut, validitas konvergen juga bisa diidentifikasi lewat skor AVE yang harus melampaui 0,50.

Tabel 4. 8 Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,841	Valid
	X1.2	0,796	Valid
	X1.3	0,787	Valid
	X1.4	0,774	Valid
	X1.5	0,835	Valid
	X1.6	0,848	Valid
	X1.7	0,792	Valid
	X1.8	0,801	Valid
Inovasi Bisnis (X2)	X2.1	0,806	Valid
	X2.2	0,784	Valid
	X2.3	0,849	Valid
	X2.4	0,779	Valid
	X2.5	0,816	Valid
	X2.6	0,795	Valid
Work Passion (Z)	Z1	0,808	Valid
	Z2	0,856	Valid
	Z3	0,826	Valid
	Z4	0,792	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,827	Valid
	Y2	0,764	Valid
	Y3	0,733	Valid
	Y4	0,703	Valid

	Y5	0,761	Valid
	Y6	0,740	Valid

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.8 bisa diidentifikasi semua indikator pada tiap variabel yang diamati menghasilkan skor outer loading melampaui 0,70. Hasil tersebut mengindikasikan, semua indikatornya berkemampuan menerangkan konstruk tiap variabelnya secara baik. Dengan demikian, semua item pernyataan yang dipergunakan pada studi ini disebut memenuhi validitas dan bisa dipergunakan pada tahapan berikutnya.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* diterapkan guna menyelidiki kemampuan setiap konstruk dalam membedakan dirinya dengan konstruk lainnya. Pada studi ini, uji ini diidentifikasi lewat skor AVE,

Sebuah konstruk disebut sesuai validitas diskriminan bila menghasilkan skor AVE melampaui 0,50. Nilai tersebut mengindikasikan, konstruknya berkemampuan menjelaskan varians indikatornya melampaui kesalahan pengukuran.

Tabel 4. 9 *Avarege Variant Extract* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Inovasi Bisnis (X2)	0,648	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,655	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,571	Valid
Work Passion (Z)	0,674	Valid

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4. bisa diidentifikasi semua variabel yang diamati menghasilkan skor AVE melampaui 0,50. Nilai AVE tertinggi diperoleh variabel *Work Passion* (Z) senilai 0,674, sementara skor AVE terendah terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) senilai 0,571.

Hasil tersebut mengindikasikan, tiap konstruknya berkemampuan menerankan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang menyusunnya. Diartikan, semua variabel yang diamati sudah sesuai kriteria validitas konvergen (*convergent validity*).

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas konstruk diterapkan guna menyelidiki taraf kesetabilan instrumen penelitian guna mengevaluasikan setiap variabel laten. Pada konteks metode PLS-SEM, reliabilitas konstruk bisa diidentifikasi lewat skor *Cronbach's Alpha* dan CR.

Mengacu pandangan Hair *et al*. (2021), sebuah konstruk bisa disebut memenuhi reliabilitas bila menghasilkan skor *Cronbach's Alpha* dan CR melampaui 0,70. Skor yang dihasilkan menandakan, indikator-indikator yang dipergunakan pada studi memperlihatkan konsistensi internal yang memadai dalam menjelaskan konstruk penelitian. Perolehan uji ini bisa disimak melalui tabel berikut.

Tabel 4. 10 Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Inovasi Bisnis (X2)	0,891	0,893	0,917	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,925	0,927	0,938	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,849	0,852	0,888	Reliabel
Work Passion (Z)	0,839	0,844	0,892	Reliabel

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.10 bisa diidentifikasi semua variabel yang diamati menghasilkan skor *Cronbach's Alpha* dan CR melampaui 0,70. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) menghasilkan skor reliabilitas tertinggi melalui skor *Cronbach's Alpha* senilai 0,925 dan CR (*rho_c*) senilai 0,938. Di sisi lain, variabel *Work Passion* (Z) menghasilkan skor Cronbach's Alpha terendah senilai 0,839, namun tergolong melampaui batas minimum yang ditetapkan.

Hasil tersebut mengindikasikan, semua indikator untuk tiap variabelnya memperlihatkan taraf kestabilan yang memadai guna mengevaluasikan konstruk

yang diamati. Diartikan, semua variabel penelitian disebut memenuhi reliabilitas dan kelayakan dipergunakan pada tahapan berikutnya.

4.4.3 Model struktural (*inner model*)

Evaluasi ini diterapkan guna menyelidiki hubungan antarvariabel laten pada suatu model penelitian. Pengujian *inner model* ditujukan guna melihat seberapa besar kapabilitas variabel independen guna menerangkan variabel dependen serta mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarkonstruk yang sudah diformulasikan melalui hipotesis penelitian.

Evaluasi model struktural pada metode PLS-SEM bisa diterapkan dengan cara melihat beberapa kriteria yaitu nilai *Rsquare*, *Fsquare,* dan *Eastimate Path Coeficient.*

a) *Rsquare*

Koefisien dterminasi (*Rsquare*) digunakan untuk mengetahui kapabilitas variabel eksogen guna menjelaskan perubahan yang muncul pada variabel endogen. Nilai *Rsquare* memperlihatkan seberapa besar variasi variabel dependen bisa diterangkan oleh variabel independen yang terdapat pada model yang diamati.

Mengacu pandangan Hair *et al*. (2021), nilai R^2 senilai 0,75 tergolong berkategori kuat, skor 0,50 tergolong berkategori moderat, dan skor 0,25 tergolong berkategori lemah.

Hasil pengujian R-Square penelitian ini bisa disimak melalui tabel berikut.

Tabel 4. 11 Hasil Uji *R-Square*

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
Work Passion (Z)	0,574	0,567	Moderat
Kinerja Karyawan (Y)	0,711	0,704	Kuat

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel 4.11 bisa diidentifikasi variabel *work passion* (Z) menghasilkan skor R^2 senilai 0,574. Temuan tersebut menandakan, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Inovasi Bisnis (X2) mampu menjelaskan variabel *work passion* senilai 57,4%, sementara sisa lainnya senilai 42,6% dijelaskan faktor lainnya yang bukan model yang diamati.

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (Y) menghasilkan skor R^2 senilai 0,711. Hasil tersebut mengindikasikan, variabel Kepemimpinan Transformasional

(X1), Inovasi Bisnis (X2), dan *Work Passion* (Z) mampu menjelaskan variasi perubahan Kinerja Karyawan sebesar 71,1%, sementara sisa lainnya 28,9% dijelaskan oleh variabel lainnya yang bukan bagian dari kajian.

b) *F-Square*

Pengujian *effect size* diterapkan guna menyelidiki besaran pengaruh tiap variabel eksogen pada endogen. Skor f^2 memperlihatkan kontribusi sebuah variabel independen guna menjelaskan variabel dependen.

Mengacu pandangan Hair *et al*. (2021), skor f^2 senilai 0,02 merefleksikan efek kecil, 0,15 mengindikasikan efek sedang, dan 0,35 mengindikasikan efek besar. Hasil pengujian *effect size* studi ini bisa disimak lewat tabel.

Tabel 4. 12 Hasil Uji *F- square*

Hubungan Variabel	f^2	Kategori
Inovasi Bisnis (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,214	Sedang
Inovasi Bisnis (X2) → *Work Passion* (Z)	0,572	Besar
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,305	Sedang
Kepemimpinan Transformasional (X1) → *Work Passion* (Z)	0,158	Sedang
Work Passion (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,105	Kecil

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Mengacu tabel tersebut, pengaruh terbesar terdapat pada hubungan Inovasi Bisnis (X2) terhadap *Work Passion* (Z) dengan nilai f^2 senilai 0,572. Temuan tersebut menandakan, inovasi bisnis memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan gairah kerja karyawan.

Di sisi lain, hubungan *work passion* terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan skor f^2 senilai 0,105, yang mengindikasikan, kontribusinya tergolong berkategori kecil, tapi tetap memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

4.4.4 Hasil uji hipotesis

Pengujian hipotesis diterapkan guna menyelidiki pengaruh antarvariabel dalam model penelitian yang sudah diformulasikan. Uji hipotesis pada studi ini mempergunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Prosed dalam keputusan hipotesis berpijak pada skor t-*statistic* dan *P-value.*

Mengacu pandangan Hair *et al*. (2021), sebuah hubungan antarvariabel disebut memengaruhi signifikan bila skor *T-statistic* melampaui 1,96 dan skor *P-*

value kurang dari 0,05 melalui taraf signifikansi 5%. Bila kriterianya dipenuhi, bisa dikatakan hipotesis penelitian diterima.

Tabel 4. 13 *Path Coefficients*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (|O/STDEV|)	P-values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.367	0.365	0.064	5.709	0.000	Signifikan
Inovasi Bisnis (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.358	0.360	0.072	4.974	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X1) → *Work Passion* (Z)	0.298	0.293	0.071	4.205	0.000	Signifikan
Inovasi Bisnis (X2) → *Work Passion* (Z)	0.566	0.563	0.058	9.713	0.000	Signifikan
Work Passion (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.267	0.264	0.076	3.506	0.000	Signifikan

Sumber : *Output* SmartPLS, Data diolah peneliti (2026)

Mengacu perolehan uji *path coefficients* pada model penelitian, seluruh hubungan antarvariabel mengindikasikan pengaruh yang positif dan signifikan. Temuan tersebut terbukti melalui skor t-*statistics* yang melampaui 1,96 dan skor *P-values* senilai 0,000 atau kurang dari 0,05. Diartikan, semua hipotesis pengaruh langsung pada studi ini bisa diterima.

Mengacu perolehan pengujian pada Tabel 4.13, penjelasan masing-masing hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan Transformasional (X1) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Mengacu perolehan pengujian, hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan skor original sample senilai 0,367, *T-statistics* senilai 5,709, dan *P-values* senilai 0,000. Skor t-statistics senilai 5,709 melampaui 1,96 dan skor *P-values* senilai 0,000 kurang dari 0,05. Dengan hasil

tersebut, H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan dinyatakan diterima. Nilai koefisien yang positif mengindikasikan, makin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemilik atau pengelola UMKM Toko Madura, maka kinerja karyawan akan makin meningkat. Pemilik usaha yang mampu memberikan keteladanan, motivasi, arahan, stimulasi intelektual, dan perhatian kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

H2: Inovasi Bisnis (X2) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Mengacu perolehan pengujian, hubungan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan menghasilkan skor original sample senilai 0,358, T-statistics senilai 4,974, dan P-values senilai 0,000. Skor t-statistics senilai 4,974 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,000 kurang dari 0,05. Dengan hasil tersebut, H2 yang menyatakan bahwa inovasi bisnis memengaruhi kinerja karyawan dinyatakan diterima.

Nilai koefisien yang positif mengindikasikan, makin baik inovasi bisnis yang diterapkan oleh UMKM Toko Madura, maka makin tinggi kinerja karyawan. Penerapan inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaan dengan lebih efektif. Penggunaan sistem pembayaran digital, pembaruan penataan produk, peningkatan pelayanan, dan penambahan variasi produk dapat mendukung kemampuan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

H3: Kepemimpinan Transformasional (X1) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Work Passion* (Z)

Berdasarkan Nilai hasil pengujian, hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* menghasilkan skor original sample senilai 0,298, T-statistics sebesar 4,205, dan P-values senilai 0,000. Skor t-statistics sebesar 4,205 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,000 kurang dari 0,05. Dengan

demikian, H3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi *work passion* dinyatakan diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan, makin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemilik UMKM Toko Madura, maka makin tinggi *work passion* karyawan. Motivasi, perhatian, penghargaan, dan dukungan yang diberikan oleh pemilik usaha dapat membuat karyawan merasa dihargai dan lebih terikat secara emosional terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa senang, antusiasme, dan semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

H4: Inovasi Bisnis (X2) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Work Passion* (Z)

Mengacu perolehan nilai pengujian, hubungan inovasi bisnis terhadap *work passion* menghasilkan skor original sample senilai 0,566, T-statistics sebesar 9,713, dan P-values senilai 0,000. Skor t-statistics sebesar 9,713 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,000 kurang dari 0,05. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa inovasi bisnis memengaruhi *work passion* dinyatakan diterima.

Nilai koefisien senilai 0,566 mengindikasikan, inovasi bisnis merupakan variabel yang memengaruhi langsung paling besar dalam model penelitian. Artinya, makin baik inovasi bisnis yang diterapkan oleh UMKM Toko Madura, maka makin tinggi *work passion* karyawan. Lingkungan usaha yang inovatif dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari hal baru, mengembangkan kemampuan, dan berpartisipasi dalam berbagai perubahan operasional usaha. Kondisi tersebut dapat meningkatkan antusiasme dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

H5: *Work Passion* (Z) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan nilai hasil uji tersebut, hubungan *work passion* terhadap kinerja karyawan menghasilkan skor original sample senilai 0,267, T-statistics sebesar 3,506, dan P-values senilai 0,000. Skor t-statistics sebesar 3,506 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,000 kurang dari 0,05. Dengan hasil nilai tersebut, H5

yang menyatakan bahwa *work passion* memengaruhi kinerja karyawan dinyatakan diterima.

Hasil output tersebut mengindikasikan, makin tinggi *work passion* yang dimiliki karyawan, maka makin tinggi pula kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura. Karyawan yang memiliki rasa senang, antusiasme, keterikatan, dan kecintaan terhadap pekerjaan akan cenderung bekerja dengan lebih bertanggung jawab, teliti, dan bersemangat. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kualitas pelayanan, ketepatan transaksi, pengelolaan persediaan, serta kelancaran aktivitas operasional toko.

Secara keseluruhan, temuan penelitian mengindikasikan, kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis memengaruhi langsung yang positif dan signifikan terhadap *work passion* dan kinerja karyawan. *work passion* juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang. Selanjutnya, pengujian pengaruh tidak langsung diterapkan guna menyelidiki kemampuan *work passion* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. 14 Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (|O/STDEV|)	P-values
Kepemimpinan Transformasional (X1) → *Work Passion* (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.079	0.078	0.031	2.552	0.011
Inovasi Bisnis (X2) → *Work Passion* (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.151	0.148	0.045	3.324	0.001

Sumber : *Output* Smart PLS Data diolah Peneliti (2026)

Mengacu perolehan uji pengaruh tidak langsung pada tabel tersebut, *Work Passion* terbukti mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh skor t-statistics

yang melampaui 1,96 dan skor P-values yang kurang dari 0,05, kedua pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dinyatakan signifikan.

H6: *Work Passion* (Z) Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Mengacu perolehan pengujian *Indirect Effect*, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *work passion* menghasilkan skor original sample senilai 0,079, T-statistics sebesar 2,552, dan P-values senilai 0,011. Skor t-statistics sebesar 2,552 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,011 kurang dari 0,05. H6 menyatakan bahwa *work passion* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dinyatakan diterima.

Hal tersebut mengindikasikan, kepemimpinan transformasional tidak sebatas memengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun pula memengaruhi secara tidak langsung melalui peningkatan *work passion* . Artinya, makin baik keteladanan, motivasi, arahan, dan perhatian yang diberikan oleh pemilik UMKM Toko Madura, maka *work passion* karyawan akan makin meningkat. Peningkatan *work passion* tersebut selanjutnya mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

H7: *Work Passion* (Z) Memediasi Pengaruh Inovasi Bisnis (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Mengacu perolehan *Indirect Effect*, pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan melalui *work passion* menghasilkan skor original sample senilai 0,151, T-statistics sebesar 3,324, dan P-values senilai 0,001. Skor t-statistics sebesar 3,324 melampaui 1,96 dan skor P-values senilai 0,001 kurang dari 0,05. Dengan hasil tersebut, H7 yang menyatakan bahwa *work passion* memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dinyatakan diterima.

Hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa inovasi bisnis tidak sebatas memengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun pula secara tidak langsung melalui peningkatan *work passion* . Inovasi produk, proses, teknologi, dan

pemasaran dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkembang dan adaptif. Kondisi tersebut meningkatkan antusiasme dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan Hasil Hipotesis

Mengacu perolehan pengujian *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), seluruh variabel dalam penelitian ini memperoleh hasil yang signifikan. Kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terbukti memiliki hubungan dengan *work passion* dan kinerja karyawan. Di samping hal tersebut, *work passion* juga memengaruhi kinerja karyawan dan mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan yang diuji.

4.5.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan transformasional menghasilkan skor *original sample* senilai 0,367, *T-statistics* sebesar 5,709, dan *P-values* senilai 0,000 terhadap kinerja karyawan. Skor t-*statistics* melampaui 1,96 dan *P-values* kurang dari 0,05. Oleh karena itu, H1 diterima. Arah koefisien yang positif mengindikasikan, makin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemilik Toko Madura, makin baik pula kinerja karyawannya.

Temuan tersebut relevan dengan karakteristik UMKM Toko Madura di Kota Malang yang memiliki struktur organisasi relatif sederhana, dengan pemilik usaha berperan langsung dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan karyawan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan transformasional dapat tercermin melalui keteladanan pemilik, pemberian motivasi, keterbukaan terhadap pendapat, serta perhatian ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam bekerja. Perilaku tersebut berkaitan dengan pelaksanaan tanggung jawab karyawan, terutama dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, melakukan transaksi penjualan, mengelola barang, dan menjaga kelancaran operasional toko. Dengan demikian, pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara pemilik dan karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan pada UMKM Toko Madura.

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* dari Blau (1964), perhatian dan dukungan yang diberikan pemilik kepada karyawan dapat menimbulkan hubungan timbal balik. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memberikan respons melalui sikap kerja yang lebih positif. Respons tersebut dapat berupa kedisiplinan, tanggung jawab, kesediaan membantu kegiatan toko, serta usaha untuk memberikan pelayanan yang baik. Teori ini memang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, *work passion* , dan kinerja karyawan.

Keterkaitan antara hasil penelitian dengan kondisi UMKM Toko Madura juga dapat dilihat melalui hasil analisis deskriptif. Pernyataan mengenai pemilik usaha yang mendorong karyawan memberikan ide memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,11, sedangkan pernyataan mengenai kepatuhan karyawan terhadap aturan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,32. Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap keterbukaan pemilik dan perilaku kerja karyawan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, keterbukaan dan dukungan pemilik usaha dapat dipahami sebagai bentuk perlakuan positif yang berpotensi mendorong timbal balik melalui sikap kerja yang lebih bertanggung jawab. Pada UMKM Toko Madura, hubungan tersebut relevan karena interaksi langsung antara pemilik dan karyawan merupakan bagian dari kegiatan operasional sehari-hari.

Temuan ini juga sesuai dengan *Dynamic Capability Theory* . Dalam teori tersebut, kepemimpinan dapat berperan pada proses *transforming*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengarahkan perubahan dan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki. Pada Toko Madura, pemilik menjadi pihak yang mengarahkan karyawan ketika terdapat perubahan sistem transaksi, penataan produk, maupun pelayanan kepada pelanggan.

Penelitian ini mendukung Nasir *et al*. (2022) yang menghasilkan temuan, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada usaha berskala kecil seperti Toko Madura, pemilik berhubungan langsung dengan karyawan hampir setiap hari. Kedekatan hubungan antara pemilik dan karyawan memungkinkan arahan, motivasi, serta perhatian yang diberikan dapat dirasakan

secara langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam struktur pengelolaan UMKM Toko Madura yang relatif sederhana.

Dalam Islam, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan kepada orang yang dipimpinnya. Hal tersebut dijelaskan dalam QS. As-Sajdah ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ اَىِٕمَّةً يَّهْدُوْنَ بِاَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوْا ۗ وَكَانُوْا بِاٰيٰتِنَا يُوْقِنُوْنَ ﴿٢٤﴾

Artinya : *"Kami menjadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka bersabar. Mereka selalu meyakini ayat-ayat Kami"*.

Ayat tersebut memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin tidak sebatas memiliki kedudukan, namun pula mempunyai tanggung jawab dalam memberikan petunjuk dan arahan. Pada studi ini, peran tersebut dapat diterapkan pemilik Toko Madura melalui keteladanan, pemberian motivasi, komunikasi yang baik, dan perhatian kepada karyawan. Cara memimpin seperti ini dapat membantu karyawan bekerja dengan lebih terarah dan bertanggung jawab.

Mengacu temuan penelitian yang telah dilakukan, bisa diambil simpulan kepemimpinan transformasional memengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang. Temuan tersebut menandakan, makin baik kemampuan pemilik usaha dalam memberikan arahan, motivasi, perhatian, serta menjadi teladan bagi karyawan, maka makin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini memperkuat teori *Social Exchange Theory* bahwa hubungan positif antara pemimpin dan karyawan dapat menciptakan timbal balik berupa perilaku kerja yang lebih baik. Lalu penelitian ini juga relevan dengan *Dynamic Capability Theory* yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai proses *transforming* Di samping hal tersebut, hasil penelitian ini juga mendukung konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam bahwa seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan petunjuk dan membimbing orang yang dipimpinnya sebagaimana dijelaskan dalam QS. As-Sajdah ayat 24.

4.5.2 Pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan

Pengujian H2 menghasilkan skor *original sample* senilai 0,358, T-statistics sebesar 4,974, dan P-values senilai 0,000. Hasil tersebut memenuhi kriteria signifikansi sehingga H2 dapat diterima. Artinya, inovasi bisnis yang makin baik cenderung diikuti oleh meningkatnya kinerja karyawan Toko Madura.

Inovasi yang diterapkan pada Toko Madura tidak harus berupa perubahan yang besar. Penggunaan QRIS, penambahan jenis barang, penataan produk yang lebih rapi, perbaikan pelayanan, dan kegiatan promosi sudah termasuk bentuk inovasi bisnis dalam penelitian ini. Pembaruan tersebut dapat membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Contohnya, sistem pembayaran digital memberi alternatif transaksi yang lebih praktis, sedangkan penataan barang yang teratur dapat memudahkan proses pelayanan dan pengelolaan produk.

Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan melalui *Dynamic Capability Theory* yang dikemukakan oleh Teece (2007), khususnya dimensi *seizing* dan *transforming*, yaitu kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang serta melakukan penyesuaian terhadap sumber daya dan proses operasional. Jika dikaitkan dengan UMKM Toko Madura, penerapan inovasi seperti penggunaan QRIS, pembaruan penataan produk, dan peningkatan pelayanan merupakan bentuk penyesuaian usaha terhadap perkembangan kebutuhan konsumen. Pembaruan tersebut berkaitan langsung dengan aktivitas karyawan karena dapat mendukung pelaksanaan transaksi, pengelolaan persediaan, dan pelayanan pelanggan. Keterkaitan ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa pernyataan mengenai pemanfaatan teknologi dalam kegiatan transaksi memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,08. Dengan demikian, pengaruh positif inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dapat dipahami melalui kemampuan usaha dalam melakukan pembaruan yang mendukung efektivitas pekerjaan.

Penelitian Nasir *et al*. (2022), Yang *et al*. (2025), dan Jabbour Al Maalouf *et al*. (2025) juga mengindikasikan, kegiatan inovasi dapat mendukung peningkatan kinerja Pada Toko Madura, sebagian inovasi berkaitan langsung dengan kegiatan karyawan sehingga manfaatnya dapat dirasakan dalam pekerjaan sehari-hari.

Nilai Islam tentang perubahan dapat dikaitkan dengan QS. Ar-Ra'd ayat 11:

لَهٗ مُعَقِّبٰتٌ مِّنْۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهٖ يَحْفَظُوْنَهٗ مِنْ اَمْرِ اللّٰهِ ۗاِنَّ اللّٰهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗوَاِذَآ اَرَادَ اللّٰهُ بِقَوْمٍ سُوْۤءًا فَلَا مَرَدَّ لَهٗ ۚوَمَا لَهُمْ مِّنْ دُوْنِهٖ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya : *"Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia"*.

Ayat tersebut menekankan bahwa perubahan keadaan memerlukan usaha dari manusia. Dalam kegiatan usaha, salah satu bentuk usaha tersebut adalah melakukan pembaruan sesuai dengan kebutuhan. Penggunaan teknologi, perbaikan pelayanan, dan pengembangan produk pada Toko Madura dapat dipahami sebagai bentuk usaha untuk memperbaiki kegiatan bisnis agar tidak tertinggal oleh perubahan pasar.

Berdasarkan pembahasan hasil pengujian, bisa diambil simpulan inovasi bisnis memengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik inovasi bisnis yang diterapkan pada UMKM Toko Madura, semakin tinggi kecenderungan kinerja karyawan. Hubungan ini dapat dipahami melalui pembaruan proses operasional yang mendukung ketepatan transaksi, kemudahan pengelolaan barang, dan efektivitas pelayanan kepada pelanggan. Temuan ini mendukung *Dynamic Capability Theory* yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan usaha. Dalam perspektif Islam, hasil ini juga sesuai dengan QS. Ar-Ra'd ayat 11 yang menjelaskan bahwa perubahan membutuhkan usaha dari manusia untuk memperbaiki keadaan.

4.5.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work passion*

Pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* , nilai *original sample* tercatat senilai 0,298 dengan T-statistics 4,205 dan P-values 0,000. H3 dinyatakan diterima karena hasil pengujian memenuhi batas signifikansi.

Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang makin baik dapat meningkatkan *work passion* karyawan.

Hubungan antara pemilik dan karyawan tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga dengan pengalaman karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Interaksi yang berlangsung secara langsung memungkinkan pemilik memberikan perhatian, motivasi, serta kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat mengenai kegiatan operasional toko. Bagi karyawan, perlakuan tersebut dapat membentuk perasaan dihargai dan dilibatkan dalam kegiatan usaha. Kondisi ini relevan dengan terbentuknya *work passion*, karena karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi juga dapat mengembangkan rasa senang dan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Penjelasan tersebut sesuai dengan *Social Exchange Theory* . Blau (1964) menjelaskan bahwa seseorang cenderung memberikan respons positif ketika memperoleh perlakuan yang positif. Dukungan pemilik tidak selalu langsung dibalas dalam bentuk hasil kerja. Dukungan pemilik usaha dapat berkaitan dengan terbentuknya kondisi psikologis positif berupa work passion, yang tercermin melalui rasa senang, antusiasme, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut secara konseptual dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Keterkaitan hasil penelitian dengan kondisi UMKM Toko Madura dapat dilihat melalui hubungan kerja antara pemilik dan karyawan yang berlangsung secara langsung. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa responden cenderung memiliki persepsi positif terhadap keterbukaan pemilik dan pengalaman kerja mereka. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, keterbukaan pemilik terhadap ide serta pemberian perhatian kepada karyawan dapat menjadi bentuk dukungan yang berkaitan dengan meningkatnya keterikatan terhadap pekerjaan. Maka sebab itu pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *work passion* memiliki relevansi dengan karakteristik hubungan kerja pada UMKM Toko Madura yang relatif dekat antara pemilik dan karyawan.

Temuan ini relevan dengan Shaikh (2022) yang mengindikasikan adanya peran *work passion* dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan

perilaku kerja karyawan. Sainaro *et al*. (2025) juga menghasilkan temuan, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan motivasi dan kepuasan kerja. Walaupun variabel yang dipergunakan tidak sepenuhnya sama, kedua penelitian tersebut mengindikasikan, cara pemimpin memperlakukan bawahannya dapat membentuk keadaan psikologis yang lebih positif

Nilai kepemimpinan dalam QS. As-Sajdah ayat 24 juga relevan pada hubungan ini. Pemimpin yang memberikan petunjuk tidak sebatas membantu bawahannya menyelesaikan tugas, namun pula dapat menciptakan keyakinan dan semangat dalam menjalankan tanggung jawab. Bagi pemilik Toko Madura, hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan arahan tanpa hanya menekan karyawan, mendengarkan permasalahan mereka, serta menunjukkan contoh yang baik dalam bekerja.

Dapat di simpulkan, kepemimpinan transformasional pada usaha kecil tidak sebatas berhubungan dengan pencapaian target kerja. Cara pemilik membangun hubungan dengan karyawan juga dapat menentukan apakah karyawan menjalankan pekerjaannya dengan rasa terpaksa atau dengan keterlibatan yang lebih tinggi

4.5.4 Pengaruh inovasi bisnis terhadap *work passion*

Inovasi bisnis memengaruhi paling kuat terhadap *work passion* dibandingkan hubungan langsung lainnya. Nilai *original sample* senilai 0,566, T-statistics 9,713, dan P-values 0,000 mengindikasikan, H4 diterima. Besarnya pengaruh tersebut juga didukung oleh nilai f^2 senilai 0,572 yang masuk kategori besar.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa pembaruan kegiatan usaha dapat membuat pekerjaan terasa lebih berkembang bagi karyawan. Ketika toko mulai menggunakan metode pembayaran baru, memperbaiki penataan produk, menyediakan barang yang lebih beragam, atau memperbarui pelayanan, karyawan juga harus mempelajari cara kerja yang berbeda. Proses penyesuaian terhadap perubahan operasional dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari keterampilan baru dan memperoleh pengalaman kerja yang lebih beragam, sehingga secara konseptual dapat mendukung peningkatan antusiasme serta keterikatan terhadap pekerjaan.

Dalam *Dynamic Capability Theory* , kondisi tersebut dapat dilihat sebagai bagian dari kemampuan organisasi untuk melakukan *seizing* dan *transforming*. Inovasi bukan hanya bertujuan meningkatkan daya saing, namun pula mengubah cara sumber daya dalam organisasi digunakan. Pada studi ini, sumber daya tersebut termasuk karyawan yang menjalankan kegiatan operasional Toko Madura.

Penelitian Nasir *et al*. (2022) serta Jabbour Al Maalouf *et al*. (2025) mengindikasikan, inovasi mempunyai peran dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja organisasi. Namun, penelitian tersebut belum secara khusus menempatkan *work passion* sebagai akibat langsung dari inovasi bisnis. Karena itu, hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti bahwa manfaat inovasi juga dapat dirasakan pada aspek psikologis karyawan.

Keterkaitan antara hasil penelitian dan kondisi UMKM Toko Madura dapat diperjelas melalui karakteristik inovasi yang berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pernyataan mengenai penggunaan teknologi dalam kegiatan transaksi memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,08, sedangkan pernyataan mengenai karyawan yang menikmati pekerjaan sehari-hari memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,40. Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap penerapan teknologi dan pengalaman kerja yang mereka rasakan. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, inovasi bisnis tidak hanya berkaitan dengan kemampuan usaha menyesuaikan proses operasional, tetapi juga melibatkan karyawan sebagai sumber daya yang menjalankan perubahan.

QS. Ar-Ra'd ayat 11 yang sebelumnya digunakan dalam pembahasan inovasi juga mendukung pentingnya usaha untuk melakukan perubahan. Perubahan tidak sebatas diarahkan pada peningkatan usaha, namun pula dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih menarik bagi karyawan. Karyawan yang merasa berkembang bersama usaha berpeluang memiliki keterlibatan dan rasa antusias yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

Temuan ini mempunyai dampak penting bagi pemilik Toko Madura. Karyawan sebaiknya tidak sebatas menjadi pelaksana ketika inovasi diterapkan. Mereka juga dapat dilibatkan melalui diskusi sederhana, pemberian penjelasan

mengenai perubahan sistem, serta kesempatan memberikan saran. Keterlibatan tersebut dapat membuat inovasi lebih mudah diterima sekaligus memperkuat *work passion* .

4.5.5 Pengaruh *work passion* terhadap kinerja karyawan

Hubungan *work passion* terhadap kinerja karyawan menghasilkan koefisien senilai 0,267. Skor t-statistics sebesar 3,506 dengan P-values 0,000 mengindikasikan, pengaruhnya signifikan sehingga H5 diterima. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *work passion* lebih tinggi cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan lebih mudah memberikan perhatian pada tugas yang sedang dikerjakan. Pada aktivitas Toko Madura, kondisi tersebut dapat terlihat dari kesungguhan dalam melayani pelanggan, ketelitian dalam transaksi, kepedulian terhadap keadaan toko, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. *work passion* tidak berarti karyawan harus terus bekerja tanpa batas, tetapi memperlihatkan adanya hubungan positif antara individu dengan pekerjaan yang dijalankannya. Temuan tersebut dapat didukung melalui konsep *work passion* yang dikemukakan oleh Vallerand (2015), yaitu keterikatan individu terhadap aktivitas yang dianggap penting dan bernilai dalam kehidupannya. Konsep ini membedakan *harmonious passion*, yang mencerminkan keterlibatan positif dan terkendali terhadap pekerjaan, dengan *obsessive passion*, yang berkaitan dengan dorongan kerja yang lebih sulit dikendalikan. Dalam konteks UMKM Toko Madura, keterikatan positif terhadap pekerjaan dapat berkaitan dengan kesungguhan karyawan dalam melayani pelanggan, ketelitian dalam melakukan transaksi, serta tanggung jawab dalam mengelola barang.

Walaupun signifikan, nilai f^2 hubungan ini senilai 0,105 dan tergolong berkategori kecil. Hal tersebut mengindikasikan, *work passion* bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja. Karyawan yang menyukai pekerjaannya tetap membutuhkan sistem kerja yang baik, arahan dari pemilik, serta fasilitas yang mendukung. Karena itu, upaya meningkatkan kinerja tidak cukup dilakukan hanya dengan membangun semangat kerja.

Temuan tersebut sesuai dengan Zheng *et al*. (2021) yang mengindikasikan, *work passion* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation performance*. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Wijaya (2025) yang menghasilkan temuan, *Work Passion* tidak memengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut diduga berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan kondisi organisasi yang diteliti. Pada UMKM Toko Madura, pekerjaan karyawan berhubungan langsung dengan pelayanan pelanggan dan kegiatan operasional, sehingga keterikatan terhadap pekerjaan berpotensi berkaitan dengan ketelitian, tanggung jawab, dan kualitas pelaksanaan tugas.

Islam juga memberikan perhatian terhadap kesungguhan seseorang dalam bekerja. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ۝١٠٥

Artinya : *"Katakanlah (Nabi Muhammad), 'Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan'"*

Ayat tersebut mengajarkan bahwa pekerjaan perlu dilakukan secara sungguh-sungguh karena setiap pekerjaan memiliki tanggung jawab. Nilai tersebut sesuai dengan *work passion* yang mendorong seseorang memberikan perhatian dan usaha pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Pada Toko Madura, semangat tersebut dapat diwujudkan dalam pelayanan yang baik, ketelitian, kedisiplinan, dan kesediaan menyelesaikan tugas dengan benar.

Bisa diambil simpulan *work passion* memengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan, karyawan yang memiliki rasa senang, antusiasme, dan keterikatan terhadap pekerjaannya cenderung mampu memberikan hasil kerja yang lebih baik. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar faktor organisasi seperti kepemimpinan dan inovasi, *Work Passion* tetap menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini sesuai dengan perspektif Islam dalam QS. At-Taubah ayat 105 yang mengajarkan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.

4.5.6 Peran *work passion* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Pengujian pengaruh tidak langsung menghasilkan skor *original sample* senilai 0,079, T-statistics sebesar 2,552, dan P-values senilai 0,011. Hasil tersebut membuktikan bahwa *work passion* mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sehingga H6 diterima.

Pada hubungan langsung, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja juga tetap signifikan dengan koefisien 0,367. Dengan demikian, bentuk mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial **(***partial mediation***)**. Artinya, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja secara langsung dan juga melalui peningkatan *work passion* .

Mekanisme hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa dukungan, perhatian, dan perlakuan positif yang diterima individu dapat mendorong respons positif sebagai bentuk timbal balik. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional dapat berkaitan langsung dengan kinerja melalui pemberian arahan dan motivasi, sekaligus berkaitan secara tidak langsung melalui peningkatan *work passion*. Dengan demikian, keterikatan karyawan terhadap pekerjaan menjadi salah satu mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Pada UMKM Toko Madura, mekanisme tersebut relevan karena pemilik usaha memiliki hubungan kerja yang relatif dekat dengan karyawan. Ketika pemilik memberikan arahan yang jelas, menunjukkan keteladanan, menerima masukan, serta memberikan bantuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan, karyawan dapat memperoleh dukungan untuk melaksanakan tugas secara lebih baik. Pada saat yang sama, pengalaman kerja yang positif tersebut berpotensi meningkatkan rasa senang dan keterikatan terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa terlibat dalam kegiatan usaha kemudian memiliki dorongan untuk menjalankan tugas pelayanan, transaksi, dan pengelolaan barang secara lebih bertanggung jawab. Shaikh (2022) juga menghasilkan temuan, *Work Passion* mampu menjadi mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif. Hasil penelitian ini

memiliki arah yang sama, tetapi menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel akhirnya.

Secara nilai Islam, hubungan tersebut dapat dipahami melalui QS. As-Sajdah ayat 24 tentang peran pemimpin dalam memberikan petunjuk dan QS. At-Taubah ayat 105 tentang kesungguhan dalam bekerja. Kedua nilai tersebut memperlihatkan hubungan antara arahan yang baik dengan kesungguhan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Karena ayat tersebut telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, bagian ini tidak perlu mengulang teks ayat secara penuh. Bagi pemilik Toko Madura,

temuan ini mengindikasikan, kepemimpinan yang baik seharusnya tidak sebatas diarahkan untuk mengendalikan pekerjaan. Pemilik juga perlu menciptakan hubungan yang membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan.

4.5.7 Peran *work passion* dalam memediasi pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan

Pada jalur inovasi bisnis terhadap kinerja melalui *work passion* , nilai *original sample* senilai 0,151 dengan T-statistics 3,324 dan P-values 0,001. Nilai tersebut memperlihatkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan sehingga H7 diterima. Pengaruh langsung inovasi bisnis terhadap kinerja senilai 0,358 juga masih signifikan. Kondisi tersebut mengindikasikan, *work passion* berperan sebagai mediasi parsial (*Partial Mediation*). Inovasi dapat membantu karyawan bekerja secara langsung melalui perbaikan proses kerja, tetapi pada saat yang sama juga membangun pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan *work passion* .

Menariknya, nilai pengaruh tidak langsung inovasi bisnis melalui *work passion* senilai 0,151 lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional senilai 0,079. Hal tersebut relevan dengan kuatnya hubungan inovasi bisnis terhadap *work passion* yang memiliki koefisien senilai 0,566. Artinya, pembaruan yang dilakukan Toko Madura cukup kuat dalam membentuk keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil ini mendukung *Dynamic Capability Theory* . Kemampuan organisasi untuk berubah tidak sebatas memengaruhi proses bisnis, namun pula memengaruhi orang yang menjalankan proses tersebut. Inovasi yang diterapkan secara tepat dapat memberi kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari hal baru, bekerja dengan cara yang lebih efektif, dan merasa ikut berkembang bersama usaha.

Penerapan inovasi bisnis seperti penggunaan QRIS, pembaruan penataan barang, penambahan variasi produk, dan peningkatan pelayanan dapat mendukung pelaksanaan tugas karyawan. Pembaruan tersebut juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari keterampilan baru dan berpartisipasi dalam perkembangan usaha. Ketika karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan terlibat dalam perubahan, kondisi tersebut berpotensi meningkatkan *work passion*, yang selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, inovasi bisnis dapat memiliki hubungan dengan kinerja karyawan melalui aspek operasional maupun psikologis.

Penelitian terdahulu masih terbatas dalam menguji secara langsung *work passion* sebagai mediator antara inovasi bisnis dan kinerja. Nasir *et al*. (2022) dan Jabbour Al Maalouf *et al*. (2025) lebih banyak memperlihatkan hubungan inovasi dengan kinerja organisasi, sedangkan Zheng *et al*. (2021) memperlihatkan pentingnya *work passion* terhadap hasil kerja yang bersifat inovatif. Oleh sebab itu, penelitian ini menambah bukti mengenai fungsi *work passion* sebagai penghubung antara inovasi bisnis dan kinerja pada UMKM ritel tradisional.

Nilai perubahan yang terdapat dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11 dan nilai kesungguhan bekerja pada QS. At-Taubah ayat 105 juga dapat dipergunakan sebagai cara memahami temuan tersebut. Perubahan membutuhkan usaha, sedangkan keberhasilan perubahan juga membutuhkan individu yang menjalankannya secara sungguh-sungguh. Inovasi akan memberikan manfaat yang lebih baik ketika karyawan mampu menerima, mempelajari, dan menjalankannya dengan keterlibatan yang tinggi.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Mengacu temuan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan dengan *work passion* sebagai variabel mediasi pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, maka kesimpulan penelitian yang disusun berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,367, *t-statistics* sebesar 5,709, dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, H1 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi, arahan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang diberikan pemilik usaha, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik positif antara pemimpin dan karyawan dapat mendorong peningkatan perilaku dan kinerja karyawan.
2. Inovasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,358, *t-statistics* sebesar 4,974, dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, H2 dinyatakan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan inovasi bisnis melalui pembaruan produk, pemanfaatan teknologi, pengembangan proses operasional, dan strategi pemasaran dapat mendukung peningkatan efektivitas kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan *Dynamic Capability Theory* yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan melakukan pembaruan untuk meningkatkan kinerja.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,298, *t-statistics* sebesar 4,205, dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, H3 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan

bahwa penerapan kepemimpinan yang memberikan motivasi, perhatian, dukungan, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dapat meningkatkan rasa senang, antusiasme, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory*, yaitu bahwa perlakuan positif dari pemimpin dapat mendorong respons positif karyawan melalui peningkatan *work passion*.

4. Inovasi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work passion* karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,566, *t-statistics* sebesar 9,713, dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, H4 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi bisnis memberikan pengaruh langsung paling besar terhadap *work passion* dibandingkan hubungan langsung lainnya dalam model penelitian. Penerapan teknologi, pembaruan proses kerja, serta kesempatan untuk mempelajari hal baru dapat meningkatkan antusiasme dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Temuan ini memperkuat *Dynamic Capability Theory* bahwa kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi tidak hanya mendukung perkembangan usaha, tetapi juga berkaitan dengan peningkatan kondisi psikologis positif karyawan.
5. *Work passion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien sebesar 0,267, *t-statistics* sebesar 3,506, dan *p-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, H5 dinyatakan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa senang, antusiasme, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Meskipun demikian, nilai *effect size* sebesar 0,105 menunjukkan bahwa kontribusi *work passion* terhadap kinerja karyawan tergolong kecil, sehingga peningkatan kinerja juga memerlukan dukungan faktor organisasi lainnya, seperti kepemimpinan dan inovasi bisnis.
6. *Work passion* terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,079, *t-statistics* sebesar 2,552, dan *p-values* sebesar 0,011. Dengan

demikian, H6 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *work passion*. Peran mediasi parsial menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tetap signifikan meskipun *work passion* dimasukkan sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberikan motivasi, perhatian, dan dukungan dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendorong keterikatan terhadap pekerjaan.

7. *Work passion* terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan pada UMKM Toko Madura di Kota Malang, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,151, *t-statistics* sebesar 3,324, dan *p-values* sebesar 0,001. Dengan demikian, H7 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi bisnis tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *work passion*. Peran mediasi parsial menunjukkan bahwa pengaruh langsung inovasi bisnis terhadap kinerja karyawan tetap signifikan setelah memasukkan *work passion* sebagai variabel mediasi. Artinya, penerapan inovasi melalui pembaruan produk, teknologi, proses operasional, dan pemasaran dapat mendukung peningkatan kinerja sekaligus mendorong antusiasme dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan terhadap 120 karyawan UMKM Toko Madura di Kota Malang dengan teknik *purposive sampling*. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih menggambarkan karakteristik responden dan objek yang diteliti serta belum dapat digeneralisasikan secara langsung terhadap seluruh

Warung Madura di daerah lain yang memiliki kondisi sosial, ekonomi, dan karakteristik pengelolaan yang berbeda.

2. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner berdasarkan persepsi karyawan. Dengan demikian, jawaban responden dapat dipengaruhi oleh tingkat pemahaman terhadap pernyataan maupun kecenderungan dalam memberikan penilaian terhadap kondisi tempat kerja.
3. Model penelitian mampu menjelaskan 57,4% variasi *work passion* dan 71,1% variasi kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan, masih terdapat 42,6% faktor lain yang dapat menjelaskan *work passion* serta 28,9% faktor lain yang dapat menjelaskan kinerja karyawan di luar variabel kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, dan *work passion* yang dipergunakan dalam penelitian ini.
4. Pengaruh *work passion* terhadap kinerja karyawan memiliki effect size senilai 0,105 dan berada dalam kategori kecil. Kondisi tersebut mengindikasikan, walaupun *work passion* berpengaruh signifikan, kinerja karyawan juga sangat mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

5.3 Saran

Mengacu temuan penelitian dan keterbatasan yang telah dikemukakan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

5.3.1 Bagi pemilik Toko Madura

1. Pemilik usaha perlu memberikan penjelasan yang lebih terarah mengenai tujuan pekerjaan, prioritas tugas, target pelayanan, serta tanggung jawab karyawan dalam kegiatan operasional toko. Pengarahan tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi langsung atau briefing singkat, terutama ketika terdapat perubahan aturan maupun prosedur kerja. Maka karyawan dapat memahami harapan pemilik dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan usaha.
2. Pemilik Toko Madura perlu terus mengembangkan inovasi bisnis, terutama melalui pemanfaatan teknologi transaksi, pengelolaan produk yang lebih

sistematis, peningkatan tampilan toko, serta program promosi yang sesuai dengan karakteristik pelanggan. Inovasi menjadi prioritas penting karena dalam penelitian ini memberikan pengaruh paling kuat terhadap *work passion*

3. Karyawan sebaiknya dilibatkan dalam proses inovasi, misalnya dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran mengenai penataan produk, pelayanan pelanggan, kebutuhan barang, dan sistem kerja. Keterlibatan tersebut dapat membantu meningkatkan rasa memiliki dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan.
4. Pemilik usaha perlu memberikan perhatian terhadap aspek kerja yang masih mempunyai nilai relatif lebih rendah, terutama dorongan karyawan untuk terus terlibat dalam pekerjaan dan kemampuan menjaga kebersihan serta kerapian area kerja. Perbaikan dapat dilakukan melalui pembagian tanggung jawab yang lebih jelas, evaluasi pekerjaan secara berkala, serta pemberian penghargaan terhadap karyawan yang memperlihatkan inisiatif dan konsistensi kerja.

5.3.2 Bagi peneliti selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokasi penelitian ke daerah lain sehingga dapat diketahui apakah hubungan antara kepemimpinan transformasional, inovasi bisnis, *work passion* , dan kinerja karyawan memperlihatkan pola yang sama pada UMKM Toko Madura dengan karakteristik lingkungan yang berbeda.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar serta teknik pengambilan sampel yang memberikan keterwakilan populasi lebih luas agar kemampuan generalisasi hasil penelitian dapat ditingkatkan.
3. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan *work passion* maupun kinerja karyawan, khususnya karena masih terdapat 42,6% variasi *work passion* dan 28,9% variasi kinerja karyawan yang belum dijelaskan oleh model penelitian ini. Variabel seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, *work engagement*, budaya

organisasi, maupun dukungan organisasi dapat dipertimbangkan sesuai dengan landasan teori yang dipergunakan.

4. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan mekanisme mediasi atau moderasi lain untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan dan inovasi memengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut penting mengingat *work passion* terbukti menjadi mediator parsial, tetapi kontribusi langsungnya terhadap kinerja masih tergolong berkategori kecil.
5. Penelitian berikutnya juga dapat membandingkan Warung Madura dengan jenis UMKM ritel lainnya sehingga dapat diketahui apakah karakteristik pengelolaan usaha, hubungan pemilik-karyawan, dan tingkat penerapan inovasi menghasilkan perbedaan dalam pembentukan *work passion* dan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, J., & Saraswati, K. D. H. (2024). Peran work passion terhadap innovative work behavior dimoderasi work-life integration pada pekerja kreatif di jabodetabek. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, *7*(2), 163. https://doi.org/10.33603/jibm.v7i2.8833

Akhmad, F., Sofia, M. N., Jayanti, G. D., Lestari, W. M., & Wibawa, Z. T. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Sesuai dengan Ayat-ayat Al-Qur'an. *MASALIQ*, *1*(3), 50–61. https://doi.org/10.58578/masaliq.v1i3.44

Almulaiki, W. A. (2023). The Impact of Performance Management on Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, *8*(02), 22–27. https://doi.org/10.36348/sjbms.2023.v08i02.002

Ansharullah, A. (2024). Etos Kerja Islami dalam Perspektif Hadis Nabi: Panduan untuk Kehidupan Modern. *POROS ONIM: Jurnal Sosial Keagamaan*, *5*(2), 147–157. https://doi.org/10.53491/porosonim.v5i2.1224

Badan Pusat Statistik, K. M. (2025). *Jumlah Usaha Mikro Kecil (UMK) Menurut Kecamatan di Kota Malang—Tabel Statistik*. https://malangkota.bps.go.id/id/statistics-table/2/NTMxIzI=/jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-di-kota-malang-menurut-kecamatan-dan-jenis-umkm.html

Biantoro, B., & Supriyanto, D. (2024). *THE ROLE OF INNOVATION IN IMPROVING RETAIL BUSINESS COMPETITIVENESS IN BENGKULU CITY*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. John Wiley & Sons, inc http://repository.stiaamuntai.ac.id/id/eprint/678

Cabrita, C., & Duarte, A. P. (2023). Passionately demanding: Work passion's role in the relationship between work demands and affective well-being at work. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1053455. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053455

Cahyono, N. D. (2024). Enhancing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: A Comprehensive Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, *2*(8), 1794–1804. https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cui, T., Su, X., & Zhang, Y. (2021). Study on Compulsory Classification Management and Behavior Synergy of Municipal Solid Waste. *Sustainability*, *13*(11), 6265. https://doi.org/10.3390/su13116265

Edy Wahyudi & Andy Endra Krisna. (2024). Manajemen Operasioanl Strategi Sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pelayanan Di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. *Global Leadership Organizational Research in Management*, *2*(1), 221–239. https://doi.org/10.59841/glory.v2i1.792

Fajar, R. K. (2022). Leadership style and personnel performance: A literature review. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, *9*(4), 430–440. https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n4.2097

Freitas, Z. A. (2022). THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION. *International Research-Based Education Journal*, *4*(2), 76. https://doi.org/10.17977/um043v4i2p76-82

Gachugu, E. (2023). The Role of Transformational Leadership on Digital Innovation and Performance in Large Organizations. *Journal of Strategic Management*, *7*(5), 82–93. https://doi.org/10.53819/81018102t2186

Ghozali. (2023). *(Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program Smart PLS 4)* 4.0 Edisi 1.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edition). SAGE Publications, Inc.

Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *ECONOMICS*, *13*(1), 333–352. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015

Hikmah, N., & Tando, C. E. (2025). WARUNG MADURA IN DKI JAKARTA: A PUBLIC MANAGEMENT CASE OF MIGRATING MADURESE TRIBE. *International Journal of Humanity Studies (IJHS)*, *9*(1), 41–54. https://doi.org/10.24071/ijhs.v9i1.11990

Istiqomah, I., & Burhanuddin, B. (2022). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE. *International Research-Based Education Journal*, *4*(2), 148. https://doi.org/10.17977/um043v4i2p148-162

Jabbour Al Maalouf, N., El Achi, S., & Balouza, M. (2025). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent*

Business & Management, *12*(1), 2473683. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683

Jhunjhunwala, D. (2025). ARE YOU MANAGING PEOPLE OR LEADING THEM? *International Journal of Business & Management Science*. https://doi.org/10.53555/mesx8w34

Junjunan, I. M., & Ayuliani, S. (2023). Work Passion: Bagaimana Kelanjutannya pada Sepuluh Tahun Terakhir. *In Search*, *20*(1), 106–114. https://doi.org/10.37278/insearch.v20i1.626

K, Ratna., & Haddade, H. (2024). AL-QUR'AN INSIGHTS ON WORK ETHICS. *TAFASIR: Journal of Quranic Studies*, *2*(1), 44–69. https://doi.org/10.62376/tafasir.v2i1.26

Kaur, D. (2023). Drivers of employee engagement impacting employee performance. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *5*(2), 28–36. https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.147

Khairani, D., Syahreza, D. S., Julian, T. R., Lumbanraja, E., Sinaga, M. F. I., & Julaiha, N. (2024). Analysis of Human Resources performance through Innovation (Literature Study). *Economic: Journal Economic and Business*, *3*(3), 123–134. https://doi.org/10.56495/ejeb.v3i3.608

Khan, S. (2023). Innovation and its Role in Success of an Organizations. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, *9*(9), 25–29. https://doi.org/10.22161/ijaems.99.2

Koopmans, L., Bernaards, Hildebrandt, Buuren, V., Beek, V. D., & Vet, D. (2013). 51 Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, *70*(Suppl 1), A17.3-A18. https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51

Mahyadi Mahyadi & Helmi Buyung Aulia Safrizal. (2023). Gaya kepemimpinan Transformasi terhadap kinerja Karyawan: A Literatur Review. *Public Service and Governance Journal*, *4*(1), 66–76. https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.799

Mangifera, L., Isa, M., & Abidin, A. Z. (2025). How important are entrepreneurial passion, government support, and financial resource availability in improving SME performance? *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, *16*(1), 1–15. https://doi.org/10.18196/jbti.v16i1.22329

Marwah, S., Fadhilah, I. N., & Sulistiyowati, L. H. (2025). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT,*

AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANIES. *8*(3). Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), 8(3), 7626–7641. https://doi.org/10.31538/iijse.v8i3.6925

Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, *13*, 919631. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631

Muliyanty, I., Hamdanah, H., & Fahmi, N. (2024). Dasar Al-Qur'an Dan Hadits Tentang Kepemimpinan. *Journal on Education*, *6*(4), 20928–20935. https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.6226

Musneh, S. N., Azwa Ambad, S. @ N., & Mohd Roslin, R. (2021). A review on Innovation and its Strategic Importance to the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *6*(2), 275–281. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.664

Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, *13*, 772104. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104

Nona Ratu Syifa Putri, Chudri Ariq Zulqarnain, & Muhammad Farhan. (2023). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kualitas SDM Dan Organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, *1*(2), 165–171. https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i2.211

OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Permadi, I. K. O., Puspitawati, N. M. D., & Aristana, I. N. (2024). The Influence of Leadership on Employee Morale with Work Motivation as Mediation Effect. *Jurnal Ecogen*, *7*(1), 1. https://doi.org/10.24036/jmpe.v7i1.15631

Popa, M. (2023). FROM INNOVATION TO INNOVATIVE BUSINESS. *SWorldJournal*, (22–03), 60–72. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-049

Prawiyono, D. A., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2025). *Pengaruh Work Passion, Beban Kerja, dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja*. *17*(2025).

Primadhani, P. & Dwi Susilawati. (2023). Classification and Procedure of Business Product Innovation. *Enigma in Economics*, *1*(1), 1–5. https://doi.org/10.61996/economy.v1i1.6

Rehmani, M., Farheen, N., Khokhar, M. N., Khalid, A., Dalain, A. F., & Irshad, H. (2023). How Does Transformational Leadership Stimulate Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Analysis. *Sage Open*, *13*(3), 21582440231198401. https://doi.org/10.1177/21582440231198401

Roache, D. A. M. (2023). Transformational Leadership Style: Management and Communication Taxonomies for Organizational Effectiveness. In D. A. M. Roache (Ed.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 1–27). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8822-5.ch001

Robbins, S. P. (2023). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 19TH EDITION GLOBAL EDITION*. Pearson Education

Rohman, A., Oktapiani, P. E., Pujaroh, S., & Haryadi, D. (2024). *The role of transformational leadership and work motivation on employee performance*. *11*(4).

Sainaro, S., Haji, S., & Masrifah, I. (2025). The Effect Of Transformational Leadership Style On Employee Job Satisfaction And Motivation As Mediating Variables. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(3), 5148–5159. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2729

Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2023). The Art of Transformational Leadership: A Key to a High-Performance Company. *The Journal of Values-Based Leadership*, *17*(1). https://doi.org/10.22543/1948-0733.1496

Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *Jurnal Dinamika Manajemen*.

Sudyantara, S. C., & Yuwono, A. (2023). Mengelola penggunaan QRIS dan QRcode dalam meningkatkan kualitas layanan bagi UMKM. *Insight Management Journal*, *3*(3), 252–258. https://doi.org/10.47065/imj.v3i3.271

Sugiarto, I., Yuliana, Y., Suryani, L., & Suflani, S. (2022). EVALUATION AND JOB MOTIVATION ANALYSIS IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, *2*(1), 218–232. https://doi.org/10.53067/ije3.v2i1.60

Sugiyono, D. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D (Edisi Ke-5)*. Alfabeta

Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A.-A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, *2*(2), 65–76. https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129

Suyitno, I. (2024). Adaptive Strategies of MSMEs in Transforming Challenges Into Opportunities During the COVID-19 Pandemic Era. *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*, *3*(1), 47–55. https://doi.org/10.58578/ijhess.v3i1.4310

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Ubaidila, S., & Maunah, B. (2022). KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PERSPEKTIF ISLAM. *ASKETIK*, *6*(1), 153–171. https://doi.org/10.30762/asketik.v6i1.272

Ulfah, M., & Suharyat, Y. (2024). Islamic Teachings on Quality Assurance in Islamic Education. *International Journal of Global Sustainable Research*, *1*(4), 561–568. https://doi.org/10.59890/ijgsr.v1i4.852

Ume Kalsoom, Waqar Muhammad Khan (Corresponding Author), Fouzia Sultana, & Muhammad Obaid Ahmed. (2024). Empowering Innovation: A Comprehensive Perspective on Muslim Business Ownership. *Al-NASR*, 63–74. https://doi.org/10.53762/alnasr.03.02.e06

Usdianto, U., Sahban, M. A., & Rauf, R. (2026). Transformational Leadership and Work-Life Balance on Employee Performance through Job Satisfaction. *Advances in Management & Financial Reporting*, *4*(1), 94–110. https://doi.org/10.60079/amfr.v4i1.688

Usman, M. W. S., & Sudjoni, M. N. (2025). *ANALISIS EKSISTENSI WARUNG MADURA DI LOWOKWARU*. JU-ke (Jurnal Ketahanan Pangan), 9(2), 99–106. https://jim.unisma.ac.id/index.php/JU-ke/article/view/28149

Vallerand, R. J. (2015). *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001

Wijaya, F. (2025). *PENGARUH WORK PASSION (GAIRAH KERJA) DAN ORGANIZATION SUPPORT TERHADAP ADAPTIVE PERFORMANCE KARYAWAN COLONY BILLIARDDANCAFE LAMPUNG*.

Yang, J., Zheng, G., Peng, M. Y.-P., Hrdinová, N., & Alasmrai, M. A. (2025). From silence to spark: How transformational leadership empowers employee innovation and voice in SMEs. *Acta Psychologica*, *261*, 105761. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105761

Zhang Xiaoning, Oyyappan Duraipandi, Fei Lubei, Yang Beifan, & Gu Jiahao. (2024). Transformational Leadership Practices Enables a Business to Achieve Long-Term Success. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*, *10*(4). https://doi.org/10.22399/ijcesen.3749

Zheng, M. X., Schuh, S. C., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2021). Procedural justice enactment as an instrument of position protection: The three-way interaction between leaders' power position stability, followers' warmth, and followers' competence. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(6), 785–799. https://doi.org/10.1002/job.2493